

**Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Lidské zdroje: zaměstnavatel versus zaměstnanec**

**Human Resources: Employer versus Employee**

Bakalářská práce

Eva Hojdarová

2022

Vedoucí práce: doc. ThDr. Patrik Maturkanič, PhD.

# VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Eva Hojdarová
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Lidské zdroje: Zaměstnavatel versus zaměstnanec
Klíčová slova v českém jazyce:	Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, zaměstnavatel, zaměstnanec, pracovněprávní vztahy
Název tématu v anglickém jazyce:	Human Resources: Employer versus Employee
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Human Resources, Human Resource Management, Human Resource Planning, Employer, Employee, Labor-law Relationships

1.	<b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b> <p>Téma ročníkové práce jsem si vybrala, protože je mi blízké vzhledem k mému zaměstnání. Téměř 30 let pracuji na městském úřadu a v jejich průběhu jsem měla možnost získat zkušenosti jako zaměstnanec, později pak jako vedoucí pracovník a nyní jako zaměstnavatel. Zaměstnavatel i zaměstnanec mají svá práva a povinnosti a je důležité a zároveň obtížné v tomto vztahu nalézt rovnováhu. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je jasně daný právní úpravou, i tak se domnívám, že je dostatek prostoru pro nastavení, resp. vyladění konkrétních pravidel chování a pracovních povinností v rámci pracovněprávních vztahů.</p>
2.	<b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b> <p>Bakalářská práce se bude zabývat problémy, které vznikají při:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- plánování lidských zdrojů</li><li>- motivaci zaměstnanců</li><li>- týmové spolupráci</li><li>- hodnocení zaměstnanců</li><li>- vytváření zaměstnaneckých vztahů</li><li>- vedení lidí ve veřejné správě</li><li>- zpětnou vazbou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem</li></ul>
3.	<b>Cíl práce max. 5 řádků:</b> <p>Cílem bakalářské práce je objasnit způsob řízení lidských zdrojů, vymezit vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nalezení rovnováhy při motivaci a hodnocení zaměstnanců. Na konkrétním orgánu ve veřejné správě vysvětlit způsoby vedení HR a zpracování zpětné vazby zaměstnanců. Dalším výstupem bude životní cyklus zaměstnance od nástupu do zaměstnání až do ukončení pracovního poměru.</p>

4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b></p> <p>V bakalářské práci je využito kvantitativní metody výzkumu více než stovky respondentů – zaměstnanců organizace veřejné správy, včetně následné analýzy výzkumu a vyhodnocení s návrhem realizace možných opatření.</p>
5.	<p><b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b></p> <p><b>Úvod</b></p> <p><b>1 Lidské zdroje</b></p> <p>1.1 Historie a vývoj</p> <p>1.2 Vymezení pojmu lidské zdroje</p> <p><b>2 Zaměstnavatel versus zaměstnanec</b></p> <p>2.1 Pracovní právo</p> <p>2.1.1 Pracovní poměr</p> <p>2.1.2 Zaměstnanecké vztahy</p> <p>2.2 Řízení lidských zdrojů</p> <p>2.2.1 Nástroje řízení lidských zdrojů</p> <p>2.2.2 Plánování lidských zdrojů</p> <p>2.2.3 Motivace zaměstnanců</p> <p>2.2.4 Hodnocení zaměstnanců</p> <p><b>3 Lidské zdroje ve veřejné správě</b></p> <p>3.1 Vývoj veřejné správy z hlediska lidského kapitálu</p> <p>3.2 Získávání zaměstnanců</p> <p>3.2.1 Zpětná vazba mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci</p> <p>3.2.2 Povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnancům a naopak</p> <p><b>4 Lidské zdroje – městský úřad</b></p> <p>4.1 Plánování lidských zdrojů na městském úřadu</p> <p>4.2 Odbornost zaměstnanečů</p> <p>4.3 Průzkum názorů zaměstnanců – cíl</p> <p>4.3.1 Vymezení témat průzkumu – dotazník</p> <p>4.3.2 Pilotní ověření dotazníku</p> <p>4.3.3 Kvantitativní analýza výsledků průzkumu</p> <p>4.4 Vyhodnocení průzkumu</p> <p>4.4.1 Realizovaná opatření</p> <p><b>5 Závěr</b></p>
6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>ČENĚK, A. <i>Lidské zdroje</i>. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2007, ISBN 80-7380-013-6.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. <i>Management lidských zdrojů</i>. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. <i>Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů</i>. Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-468-6.</p> <p>DRUCKER, F. <i>Efektivní vedoucí</i>. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-189-8.</p> <p>DUDA, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing s.r.o., 2008, ISBN 978-80-87071-89-2.</p> <p>GRUBER, J. KXRIANOVÁ, H. FONVILLE, A. <i>Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů</i>. Praha: Grada Publishing, 2016, ISBN 978-80-247-5263-1.</p> <p>HORVÁTHOVÁ, P. BLÁHA, J. ČOPÍKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů Nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.</p> <p>KALNICKÝ, Juraj. <i>HRM-řízení lidských zdrojů</i>. Ostrava: Repronis, 2012, ISBN 978-80-7329-300-0.</p> <p>KOUBEK, L. <i>Psychologie v řízení lidských zdrojů</i>. Brno: Masarykova univerzita, 2013, ISBN 978-80-210-6384-6.</p> <p>KOTTNAUER, A. a kol. <i>Zákoník práce</i>. Praha: Nakladatelství Leges, 2021, ISBN 978-80-7502-474-9</p> <p>NEŠČÁKOVÁ, L. <i>Zákoník práce 2014 v praxi</i>. Praha: Grada Publishing, 2014, ISBN 978-80-247-5124-5</p> <p>NOVOTNÁ, H. a kolektiv. <i>Metody výzkumu ve společenských vědách</i>. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, 2020, ISBN 978-80-7571-025-3.</p>

NOVÝ, I. SURYNEK, A. a kolektiv. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1705-0.  
PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2042-5.  
PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-271-0629-5.  
RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2100-2.  
ŠPAČEK, D. *Public management: V teorii a praxi*. Praha: C. H. Beck, 2016, ISBN 978-80-7400-621-0.  
TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-271-0551-9.  
ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3058-5.  
URBAN, J. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, ISBN 978-80-87974-03-2.  
VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3651-8.

Moderní obec. Praha: Profi Press, 1995-, ISSN 1211-0507.  
PRO města a obce. Praha: City PH Publishing, 2015-, ISSN 2336-5838.  
Veřejná správa. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 1990-, ISSN 1213-6581.  
Sociologický časopis/ Czech Sociological Review. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2010-, ISSN 0038-0288.  
Ekonomické Listy. Praha: Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu, 2010-, ISSN 1804-4166

University of Kent: Assessment centres [online]. 2021 [cit. 2021-08-31]. Dostupné z:

<https://www.kent.ac.uk/careers/selection.html>

European association for people management [online]. 2021 [cit. 2021-09-05]. Dostupné z:

<https://www.eapm.org/studies-surveys>

The International Journal of Human Resource Management [online]. 2021 [cit. 2021-09-15]. Dostupné z:

[https://ris.utwente.nl/ws/files/81303488/3\\_1\\_2019\\_Special\\_is.pdf](https://ris.utwente.nl/ws/files/81303488/3_1_2019_Special_is.pdf)

### Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: doc. ThDr. Patrik Maturkanič, PhD.

Podpis: .....  
dne: 25/10-2021



Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.

Podpis: .....  
dne: 25/10-2021



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Lidské zdroje: Zaměstnavatel versus zaměstnanec jsem vypracoval/a samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdal/a na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně dne 26.07.2022

.....

Eva Hojdarová

## **Poděkování**

Velmi děkuji vedoucímu práce doc. ThDr. Patriku Maturkaničovi, PhD., za cenné připomínky, odborné rady, podporu a vstřícnost, které byly přínosem pro zpracování mé bakalářské práce. Zároveň patří poděkování všem respondentům za poskytnutí informací pro výzkumnou část bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na lidské zdroje ve vztahu zaměstnavatele k zaměstnanci a naopak. Cílem práce je analyzovat míru pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci. Teoretická část práce popisuje význam lidských zdrojů a jejich řízení obecně a charakterizuje oblasti pracovněprávních vztahů. Dále se věnuje vývoji lidských zdrojů ve veřejné správě, hodnocení zaměstnanců a jejich spokojenosti v práci. V praktické části je míra pracovní spokojenosti zkoumána kvantitativní metodou formou dotazníku. Výsledky průzkumu jsou analyzovány a diskutovány. Na základě zjištěné míry pracovní spokojenosti jsou navržena opatření pro její udržení a posílení.

## **Klíčová slova**

lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, zaměstnavatel, zaměstnanec, pracovněprávní vztahy, pracovní spokojenost

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on human resources in the relationship between employer and employee and vice versa. The aim of this thesis is to investigate the degree of job satisfaction in the selected organization. The theoretical part of the work describes the importance of human resources and their management in general and characterizes the areas of labor relations. It is also dedicated to the development of human resources in public administration, employee evaluation and job satisfaction. In the practical part, the degree of job satisfaction is examined using a quantitative method in the form of a questionnaire. The results of the survey are analyzed and discussed, and based on the level of job satisfaction found, measures are proposed to maintain and strengthen it.

## **Key words**

Human Resources, Human Resource Management, Human Resource Planning, Employer, Employee, Labour-law Relationships, Job Satisfaction

## Obsah

Úvod.....	10
1 Lidské zdroje .....	12
1.1 Vymezení pojmu .....	13
1.2 Historie a vývoj .....	15
2 Zaměstnavatel versus zaměstnanec .....	16
2.1 Pracovní právo .....	17
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	18
2.3 Spokojenost v zaměstnání .....	23
3 Lidské zdroje ve veřejné správě .....	24
3.1 Vývoj veřejné správy z hlediska lidského kapitálu.....	25
3.2 Získávání zaměstnanců .....	28
3.3 Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance .....	30
3.4 Zpětná vazba mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci .....	31
4 Lidské zdroje – Městský úřad Litvínov .....	32
4.1 Plánování lidských zdrojů na městském úřadu .....	32
4.2 Odbornost a vzdělávání zaměstnanců .....	35
5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců Městského úřadu Litvínov.....	37
5.1 Metoda průzkumu .....	37
5.2 Výsledky průzkumu .....	39
5.3 Analýza výsledků průzkumu.....	47
6 Diskuze .....	51
7 Závěr.....	53
Literatura.....	55
Elektronické dokumenty .....	57
Tabulky .....	58
Obrázky .....	59
Grafy .....	60
Přílohy.....	61

## Úvod

Lidské zdroje a lidský kapitál jsou největším bohatstvím zaměstnavatele. Právě zaměstnanci, jejich schopnosti, znalosti, dovednosti, životní zkušenosti a motivace jsou hybnou silou organizace – firmy, podniku, korporace, společnosti či úřadu. Bakalářská práce pojednává o lidských zdrojích všeobecně, následně přesahuje do veřejné správy a její organizace – městského úřadu. Téma bakalářské práce jsem zvolila z profesního i osobního zájmu. Praktická část práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců u konkrétního zaměstnavatele, a to Městského úřadu Litvínov, obce s rozšířenou působností, obce III. typu. Na tomto úřadu jsem zaměstnána přes třicet let a během nich jsem jím prošla postupně od řadového zaměstnance po vedoucího celé organizace v roli tajemnice. Z vlastních zkušeností vím, jak je důležitá spokojenost pracovníka v zaměstnání, a proto jsem si vytyčila hlavní cíl, aby byl Městský úřad Litvínov dobrým zaměstnavatelem. „Spokojený úředník rovná se spokojený občan“ je mým mottem od nástupu na pozici tajemnice.

Pracovní spokojenost je jedním z výsledků či výstupů plánovaného a strategického řízení lidských zdrojů, stejně jako zvýšená výkonnost a efektivita organizace. Součástí řízení lidských zdrojů dávno není orientace pouze na pracovní výkon, klade se důraz na vzdělávání a rozvoj pracovníků, dobré zaměstnanecké vztahy a kvalitní pracovní prostředí. To se týká i veřejné správy a jejích institucí. Řízení veřejné správy bylo donedávna vnímáno jako řízení organizací a institucí pro zajištění veřejného zájmu v souvislosti s regulačně-normativním a ochrannou funkcí veřejné správy zpravidla bez většího ohledu na lidské zdroje a jejich řízení. Veřejná správa byla veřejností víceméně vnímána jako byrokratická a administrativně zatěžující. Charakteru a funkci veřejné správy totiž není jednoduché porozumět. Mohu se ztotožnit s definicí řízení veřejné správy podle Hill a Lynna, kterou ve své publikaci zmiňuje Špaček: *„Řídit ve veřejném sektoru vyžaduje pochopení toho, jak jsou v interakci tři specifické dimenze – administrativní struktury a procesy, organizace a jejich kultury (normy, hodnoty a standardy, které ovlivňují motivace jednotlivých pracovníků) a manažeři a jejich schopnosti a hodnoty – aby produkovaly výsledky, které se blíží tomu, co občané a jejich zástupci očekávají od svých vlád.“* (2017, s.6).

Již v roce 2007 byl vytvořen Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost s využitím prostředků fondů Evropské unie právě k podpoře projektů na zvýšení kvality činností orgánů veřejné správy, včetně aplikace nových metod řízení lidských zdrojů. S rozvojem technologií a elektronizace dochází k postupné digitalizaci veřejné správy, která je zaměřena na dostupnost a komfort občanů, zároveň klade na zaměstnance vyšší nároky na kvalifikaci a vzdělávání. „*Technologie zmenšila, sblížila a zrychlila náš svět*“ (Ulrich, 2009, s. 31). I ve veřejné správě dochází ke změnám ve způsobu jak, kde a jakým prostřednictvím se budou agendy vykonávat.

Kompetentními lidskými zdroji se zabývá a konkrétní cíle nastavuje ale až strategický dokument koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021 až 2030 Klienty orientovaná veřejná správa, která je zpracovaná v rámci Evropského sociálního fondu Operačního programu Zaměstnanost.

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě má svá specifika. Ta jsou vymezena právním a politickým rámcem, správní strukturou a mechanismy kontroly veřejné správy. Reformy veřejné správy sice umožnily jejím manažerům širší možnosti v řízení lidských zdrojů, přesto nelze jednoznačně aplikovat nástroje a modely řízení úspěšné v soukromých firmách a organizacích i z důvodu její již zmíněné funkce.

Bakalářská práce se v úvodu teoretické části zabývá historií a vývojem lidských zdrojů. Pojem zaměstnavatel versus zaměstnanec je pak vnímán jako vztah zaměstnavatele směrem k zaměstnanci v legislativní rovině nejen pracovního práva, ale zejména v souvislosti právě s lidskými zdroji a jejich řízením a strategickým plánováním. Další část práce se zabývá lidskými zdroji ve veřejné správě s vysvětlením vlastního pojmu veřejná správa, jejím vývojem, reformami a organizačním uspořádáním od roku 1989 doposud. Podrobněji je zde popsán proces získávání zaměstnanců územních samosprávných celků. Pozornost je věnována spokojenosti v zaměstnání a hodnocení zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je v teoretické části formou literární rešerše obecné představení lidských zdrojů a problematiky lidského kapitálu shrnutými pod řízení lidských zdrojů s přesahem do specifík veřejné správy. Cílem praktické části je zjištění jednoho z výstupů



řízení lidských zdrojů, a to spokojenosti zaměstnanců u územního samosprávného celku – Městského úřadu v Litvínově.

Průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve veřejné zprávě, zejména v prostředí územních samosprávných celků není věnována zdaleka taková pozornost, jako průzkumu spokojenosti klientů těchto organizací – veřejnosti, občanů. Bakalářská práce definuje, analyzuje a hodnotí výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Fungováním veřejné správy se zabývala koncepce ministerstva vnitra Strategický rámec rozvoje veřejné správy na leta 2016-2020) zejména v oblastech vysoké administrativní zátěže, nízké efektivity a odbornosti, nedokončené elektronizace veřejné správy (eGovernmentu), a nedostatečnému zabezpečení informačních systémů veřejné správy (MVCR, 2016, s. 55). Problematice řízení a rozvoji lidských zdrojů je věnován pouze jeden cíl v oblasti řízení kvality výkonu s vazbou na operační dotační programy. Konkrétní cíle zaměřené na lidské zdroje, pracovní prostředí, nástroje personálního plánování, motivační nástroje a spokojenost zaměstnanců zde však nebyly určeny.

Ve svém zaměstnání jsem po dobu tří desítek let spokojená. Je tomu tak i u ostatních zaměstnanců? Z profesního hlediska mne pracovní spokojenost zaměstnanců úřadu velmi zajímá zejména v souvislosti s koronavirovou pandemií v posledních dvou a půl letech, kdy měla ochranná opatření velký vliv i na specifické pracovní prostředí na městském úřadu a celkovou pracovní “náladu“ zaměstnanců.

K dosažení cíle praktické části bakalářské práce jsem zvolila metodu kvantitativního výzkumu. Zjištěné výsledky jsou statisticky zpracovány do grafů a tabulek, analyzovány a diskutovány včetně doporučení a návrhů.

## **1 Lidské zdroje**

Lidským zdrojům je v posledních letech věnována velká pozornost v každé organizaci, protože *„žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé“* (Drucker, 2006, s. 131). Zaměření na pracovníky v organizaci se pomalu přesouvá z kvantitativního pohledu na

kvalitativní. Klade se důraz na lidský kapitál – znalosti schopnosti, dovednosti, vzdělání a profesní zkušenosti, a hlavně ochota dát tyto organizaci k dispozici.

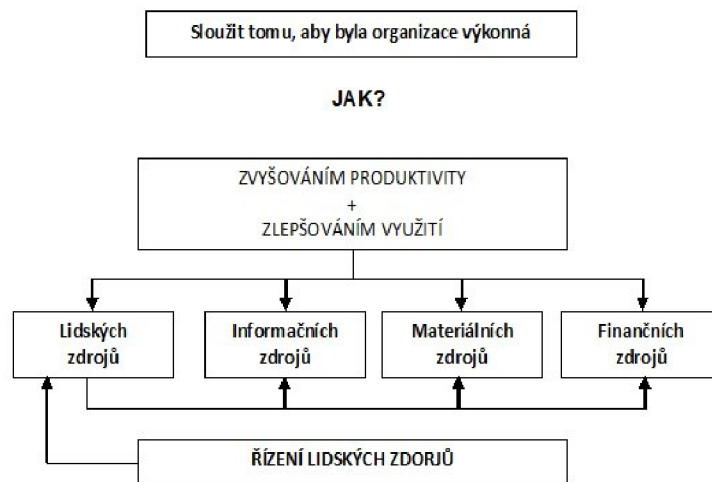
*„Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými zdroji“ (Duda, 2008, s.7).*

Člověk je vnímán jako tvůrce, který vyrábí, zajišťuje, zpracovává, plánuje, kontroluje a řídí a uvádí do chodu věcné zdroje – finanční, materiálové, informační apod. Velkou výhodou oproti věcným zdrojům je „samoobnovitelnost“ lidských zdrojů. (Mužik a Krpálek, 2017, str. 35).

## **1.1 Vymezení pojmu**

Pojem lidské zdroje, v anglosaských zemích termín human resources (HR), je užíván v různých významech. Většinou se jím podle Ulricha (2009, s. 40) označují pracovníci organizace, ale zároveň znamená personální práci, která se zabývá řízením a vedením pracovníků organizace, tzn. personální oddělení či odbor, který se řízení lidských zdrojů věnuje. Zajímavě popisuje lidské zdroje Plamínek (2018, str. 44) jako „měkké zdroje“ na rozdíl od zdrojů tvrdých – materiál, energie, finance. Zároveň mezi nimi definuje rozdíly v požadavcích, kdy na tvrdé zdroje jsou jednoznačné, ale na zdroje měkké je určení požadavků (vstupů) složitější. Obrázek 1 zobrazuje obecné úkoly personální práce ve schématu.

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

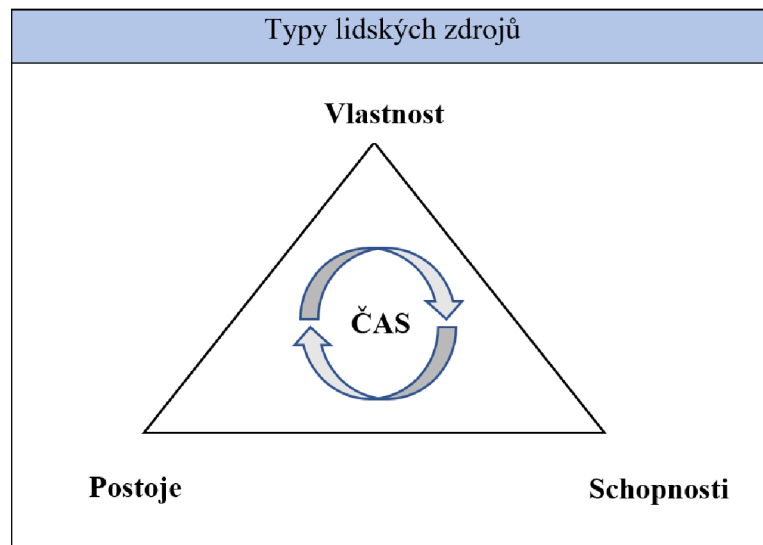


Zdroj: Koubek, 2009, s. 17

Plamínek dále uvádí (2018, tamtéž), že význam lidských zdrojů neustále roste, zmiňuje jejich důležitost pro dynamiku organizace a definuje postup pro lidské zdroje, kde je patrný rozdíl v požadavcích a nárocích u ostatních zdrojů obecně a typu, rozsahu a nositeli kompetencí u lidských zdrojů.

Podle Armstronga (2015, str. 43) většině lidí pojem lidské zdroje evokuje výrobní faktor, proto je upřednostňován pojem „řízení lidských zdrojů“ neboli management lidských zdrojů, který je používán i v této práci. Urbancová a Vnoučková (2015, s.12) popisují management lidských zdrojů jako moderní koncept v oboru práce s lidmi. Fišer (2014, s. 31) uvádí, že „...*lidskými zdroji neoznačujeme lidi jako takové, ale jejich potenciál, který mohou využít v úlohách, jež po nich požadujeme*“. Obrázek 2 ukazuje, s jakými zdroji lze vystačit pro účely managementu lidských zdrojů.

Obrázek 2 Trojúhelník lidských zdrojů



Zdroj: Fišer, s. 32, graficky upraveno autorkou práce

## 1.2 Historie a vývoj

Personální práce se historicky začala objevovat ve dvacátých letech 20. století. Šikýř (2014, s. 33) ji člení na tři etapy. Nejprve v souvislosti s průmyslovou výrobou, kdy byly lidské zdroje pouze pracovní silou vyvstala nutnost stanovit normu pracovního výkonu. Rozdělením práce do jednoduchých pracovních úkonů došlo k vytvoření pracovního postupu v určitém čase. To znamenalo možnost zaměstnávat nekvalifikované pracovníky, čímž se snižoval náklad na práci. Personální administrativa je první koncepcí personální práce a souvisí zejména s administrativními úkony v personální evidenci (plánování, zaučení pracovníků, pořizování a uchovávání dokumentů apod.).

Druhou etapou personální práce se podle Šikýře (2014, tamtéž) rozumí personální řízení, které se v podnicích a organizacích začalo objevovat ve čtyřicátých až padesátých letech 20. století.

Organizace zřizovaly personální útvary, které se zabývaly i dalšími činnostmi jako hodnocení a vzdělávání pracovníků. Jak uvádí Urbancová (2015, s. 15) „...je stále málo pozornosti věnováno dlouhodobým a strategickým otázkám“.

Třetí vývojovou etapou je řízení lidských zdrojů, kde je uplatňován strategický přístup, berou se v úvahu vnější vlivy, které se mění – ekonomické, sociální, technologické, politické, demografické, přírodní apod. I když Koubek uvádí (2009, s. 32), že všechny úkony, které se týkají práce a zaměstnanců by měly být soustředěny v jednom útvaru, který bude vystavěn podle potřeby organizace, autorka práce se domnívá, že personální práce není pouze výsadou těchto útvarů, ale i manažerů na všech stupních řízení. Tabulka 1 přehledně vývojové etapy personální práce shrnuje.

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř, 2014, s. 32

Ulrich (2009, s. 45) zdůrazňuje smíšenou roli personalistů, není to přechod od administrativní role k řízení lidských zdrojů, ale jedná se o komplexní činnosti managementu lidských zdrojů a je potřeba se na podstatu jejich náplní v organizaci zaměřit. *„Personalisté se musejí naučit být jak strategičtí, tak operativní, zaměřeni na dlouhodobé a krátkodobé perspektivy“* (Ulrich, 2009, s. 44).

## 2 Zaměstnavatel versus zaměstnanec

Vliv na vztah zaměstnavatel a zaměstnanec obecně měly v České republice po roce 1989 zejména politické změny. Privatizací státního majetku došlo k rozvoji soukromého sektoru jak ve výrobních podnicích a společnostech, tak v podnikání živnostníků. Důležitým milníkem byl především vstup České republiky do Evropské unie, kdy došlo k implementaci mezinárodního práva do českých zákonů a směrnic. Změny ve velké míře ovlivnily i oblast pracovního práva.

## 2.1 Pracovní právo

Pracovní právo upravuje závislou práci a je tvořeno třemi oblastmi: individuálním pracovním právem, kolektivním pracovním právem a právní úpravou zaměstnanosti. Podle Pichrta (2021, s. 51) jsou základním pramenem českého pracovního práva:

- ✓ normativní akty
- ✓ mezinárodní smlouvy
- ✓ nálezy Ústavního soudu
- ✓ nařízení a směrnice EU
- ✓ kolektivní smlouvy
- ✓ vnitřní předpisy zakládající práva zaměstnanců

Základním právním předpisem v oblasti individuálního a kolektivního pracovního práva je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (Codexis, cit. 2022-06-13). Ten upravuje právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu závislé práce a stanovuje práva a povinnosti těchto stran. Zákoník práce definuje znaky závislé práce.

Právní úprava zaměstnanosti, kde je regulováno právo na zaměstnání, je upravena zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (codexis, cit. 2022-06-13). Podle Pichrta (2021, s. 79) lze definovat znaky závislé práce tak, jak je uvedeno v obrázku 3.

Obrázek 3 Znaky závislé práce



Zdroj: Pichrt, s. 79, graficky upraveno autorkou práce

*„Účastníky (subjekty) pracovně právních vztahů jsou především zaměstnavatelé a zaměstnanci, dále mohou být účastníky těchto vztahů také zástupci zaměstnanců, jimiž jsou odborové organizace, rady zaměstnanců a zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“ (MPSV, 2018, s. 115)*

Právní úprava v současnosti vychází ze samostatnosti pracovního práva vůči občanskému a občanský zákoník lze používat na pracovněprávní vztahy pouze na principu subsidiarity (podpůrnosti).

## 2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, jak již uvádí kapitola 1.2, je třetí koncepcí personální práce. *„Postupující globalizace, zostřující se konkurence, rozvíjející se technologie, měnící se požadavky zákazníků, to jsou faktory, které principiálně změnilly přístup organizací k řízení a vedení lidí.“ (Šikýř, 2014, s. 34)*

Obecně je podle Houdkové (2014, s. 19, cit. 2022-06-06) možné rozdělit přístupy k řízení lidských zdrojů do 4 skupin:

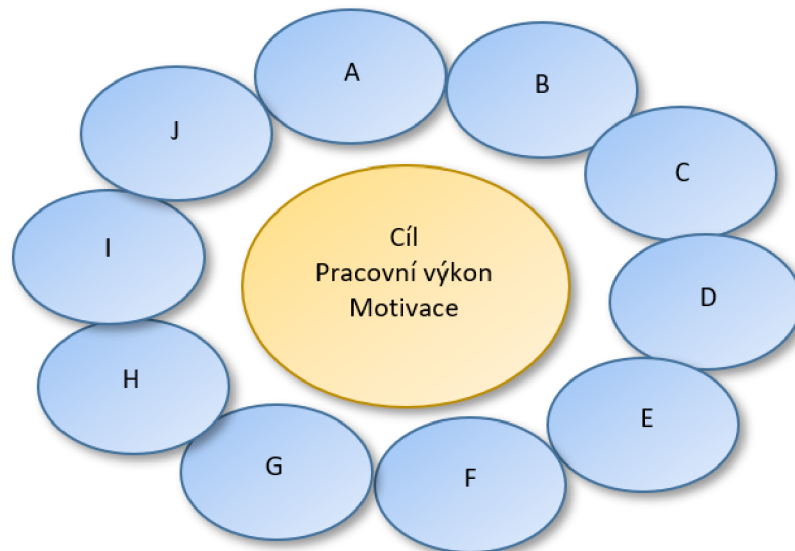
- autoritativní (vedoucí pracovník rozhoduje, pracovníkům zadává příkazy)



- demokratický (společné řešení problémů, vzájemný respekt, zaměstnanci jsou zapojeni do rozhodování)
- liberální (vedoucí pracovník nechává rozhodnout a řešit problémy zaměstnance, malou měrou se podílí sám)
- přístup přizpůsobení (řízení podle konkrétní situace, různé modely – situační vedení, rozhodovací model, kontingenční model apod.)

Lze se ztotožnit s názorem Mužíka a Krpálka (2017, s. 123), že zaměstnanci sice z ekonomického hlediska představují investici, ale produkují přidanou hodnotu. Aby tato hodnota byla co největší, je v každé organizaci potřeba strategie lidských zdrojů. Na základě měnících se podmínek, zejména vnějších vlivů, je potřeba vyvíjet aktivity k uspokojování potřeb zaměstnanců. K tomu jsou určeny nástroje řízení lidských zdrojů, které Mužík a Krpálek (2017, s. 124) přehledně zpracovali v následujícím obrázku 4.

Obrázek 4 Nástroje lidských zdrojů



### Legenda

- (A) Strategie řízení lidských zdrojů
- (B) Vytváření a analýza pracovních míst

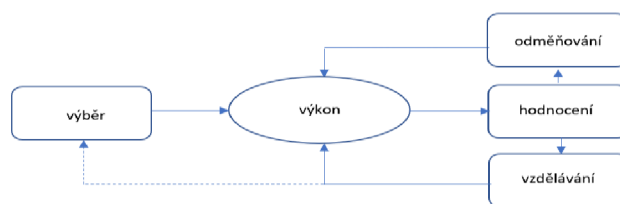
- (C) Personální plánování
- (D) Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků
- (E) Hodnocení pracovníků
- (F) Rozmíst'ování, povyšování a propouštění pracovníků
- (G) Odměňování pracovníků
- (H) Podnikové vzdělávání
- (I) Péče o pracovníky a pracovní vztahy
- (J) Personální informační systémy

Zdroj: Mužík a Krpálek, 2017, s.124

Fungování řízení lidských zdrojů vymezují různé modely řízení lidských zdrojů. Mezi nejznámější z nich podle Šikýře (2014, s. 35) patří Michiganský model, Harvardský model a Evropský model.

Michiganský model nebo podle Armstronga model shody (2015, s. 52) je podle jeho tvůrců Fombruna a kol. zaměřen na soulad organizační struktury a systému řízení lidských zdrojů k dosažení strategických cílů organizace. Organizace vybírá schopné pracovníky, kteří dosáhnou požadovaného výkonu, spravedlivě jej hodnotí a odměňuje a neustále jeho schopnosti rozvíjí, jak znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 5 Michiganský model řízení lidských zdrojů

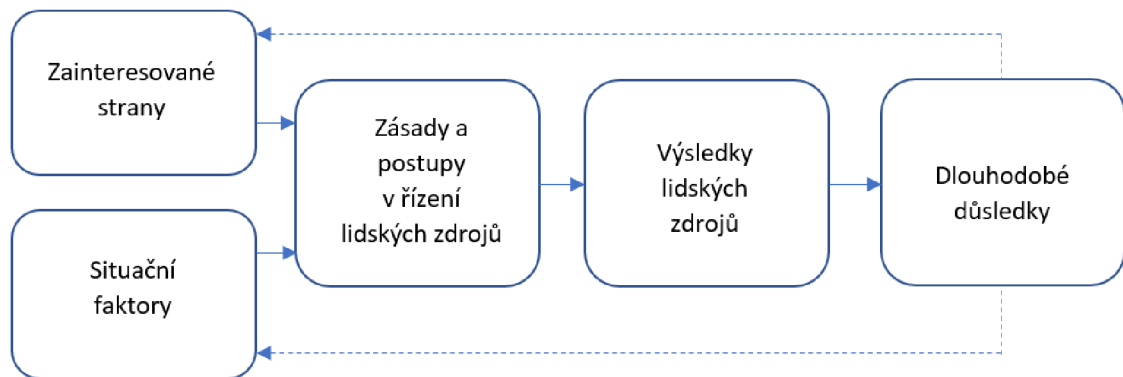


Zdroj: Šikýř, 2014, s. 36, upraveno autorkou práce

Harvardský model, který založili Beer a kol. v roce 1984 (Armstrong, 2015, s. 53) podle Dvořákové a kol. (2007, s. 7) vychází z podstaty komplexního a strategického přístupu

k zaměstnancům a klade důraz na rozhodnutí a činnost manažerů, kteří mají na vztah mezi organizací a jejími zaměstnanci vliv. Způsoby řízení lidských zdrojů musejí zvažovat zájmy všech zainteresovaných stran a vliv vnitřních i vnějších situačních podmínek vysvětluje Šikýř (2014, s. 37) a názorně uvádí ve schématu Obrázek 6.

Obrázek 6 Harvardský model řízení lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř (2017, s 37)

Základem Harvardského modelu, jak uvádí Urbancová (2015, s. 28) „...je interakce zainteresovaných stran (akcionáři, management, zaměstnanci, odbory, vláda) a situačních faktorů (charakteristika lidských zdrojů, podniková strategie a podmínky, politiky managementu, trh práce, odbory, technologie úkolů, zákony a hodnoty existující ve společnosti“. Poprvé je tu zmíněna funkce liniových manažerů a jejich důležitá spolupráce s personalisty.

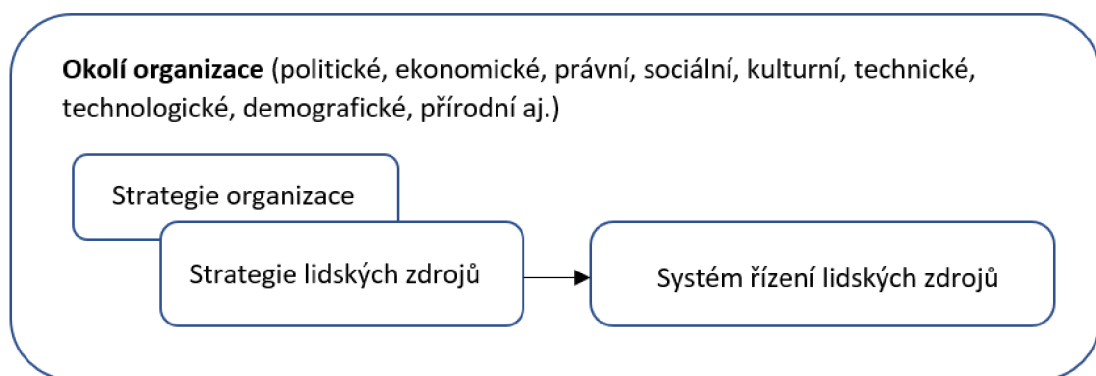
Evropský model vymezil Brewter (Armstrong, 2015, s. 54) a zohlednil v něm vliv právního prostředí, odborů a společenské odpovědnosti a charakterizuje ho:

- ✓ dialog mezi sociálními partnery
- ✓ důraz na společenskou zodpovědnost
- ✓ multikulturní organizace
- ✓ podíl na rozhodování

- ✓ soustavné vzdělávání

Šikýř (2014, s. 38) vysvětluje, že americké pojetí modelů řízení lidských zdrojů je univerzalistické s předpokladem „nejlepší praxe“, kdežto evropské pojetí je spíše kontingenční a podporuje předpoklad „nejlepšího přizpůsobení“, zároveň zdůrazňuje existenci amerických a evropských organizací v odlišných podmínkách. Evropský model znázorňuje Obrázek 7

Obrázek 7 Evropský model řízení lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř, 2014, s. 39

*„Všem modelům managementu lidských zdrojů je společné, že zdůrazňují dominující vliv vnějších faktorů, nutnost implementovat strategie, jednosměrný soulad ve směru od strategie k cílům a plánům řízení lidí a omezené možnosti vlivu manažerů na strategické volby.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 8)*

V souvislosti s rozvojem řízení lidských zdrojů se v současné době mezi odborníky ve světě diskutuje o tom, jaký může mít vliv na řízení lidských zdrojů nástup digitalizace a online platform, zda je třeba možné přidělovat úkoly zaměstnanci bez lidského zásahu s následnou automatizovanou zpětnou vazbou. Očekává se, že digitalizace řízení lidských zdrojů určitě změní organizaci práce a bude mít vliv na pracovní místa a pracovní vztahy (Speciální vydání mezinárodního časopisu pro řízení management lidských zdrojů, 2018 cit. 2022-06-26).

## 2.3 Spokojenost v zaměstnání

Vnímání pracovní spokojenosti a pohled na ní není jednoznačně stanovenou veličinou. Obecně se spokojenost v práci spojuje s pozitivním nebo negativním postojem lidí k jejich konkrétní práci či jejím částem a charakteristikám.

Za faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost se považují finanční ohodnocení (včetně benefitů), možnost kariérního rozvoje, pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti, charakter a jednání přímého nadřízeného a v neposlední řadě i o vlastní obsah práce. Roli zde hrají možnost získávat pozitivní zpětnou vazbu např. ve formě osobní pochvaly, důležité jsou stále více pracovní podmínky, celková atmosféra v organizaci a její pravidla, a zvláště u některých druhů práce je významný i aspekt bezpečnosti či ochrany zdraví.

Pro výsledný postoj a míru pracovní spokojenosti konkrétního pracovníka jsou zásadní osobnostní a charakterové rysy či dispozice, které si každý člověk ve svém životě utváří a řídí se jimi. Různou měrou, opět v závislosti na konkrétním jednotlivci, ovlivňuje pracovní spokojenost situace a míra spokojenosti v soukromém životě, či schopnost člověka toto oddělovat.

Z hlediska výsledků míry pracovní spokojenosti na vlastní výkonost pracovníka je obecně přijímán fakt „přímé úměry“, tedy že pracovní výkon spokojených pracovníků je významně lepší a méně se zde vyskytují i další efekty jako např. častější absence. (Kulhavý a spol., 2017, s. 237)

Zaměstnavatelé při hodnocení spokojenosti obvykle využívají rozhovory s pracovníky při hodnocení spojeném s odměňováním, časté jsou rovněž různé ankety mezi zaměstnanci. Vše má za cíl nalézt z pohledu zaměstnavatele příležitosti k pozitivně vnímaným změnám v organizaci, přičemž je nutné respektovat výše uváděné rozdíly a odlišnosti jednotlivých pracovníků.

Armstrong (2015, s. 228) řadí mezi faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost vnitřní motivační faktory jako je významnost práce, její identita a zpětná vazba. Uvádí důležitost kontroly při ovlivňování postojů pracovníků a zdůrazňuje úspěch nebo neúspěch.

### 3 Lidské zdroje ve veřejné správě

Veřejnou správu lze stručně charakterizovat jako správu záležitostí, vykonávanou institucemi veřejné správy za účasti občanů a v jejich prospěch. Podle Špačka (2017, s. 193) se jedná o poskytování veřejných služeb, jejichž uživatelem je veřejnost jako sociální subjekt. Jsou to činnosti, které vykonávají instituce či orgány veřejné správy za dosažením určitého cíle, zejména zabezpečení výkonné moci ve státě. K těmto činnostem patří výkonné, podzákonné a nařizovací úkony, jimiž dochází k naplnění cílů (úkolů), které vyplývají ze zákonů a které si veřejná správa dále konkretizuje. Veřejná správa zabezpečuje oblast správně politickou, hospodářskou, sociální a kulturní. (MVCR, 2021, s. 3)

Instituce veřejné správy jsou především stát, jiné subjekty ze zákona, veřejnoprávní korporace, veřejné ústavy a veřejné podniky, státní fondy, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a veřejné výzkumné instituce. Státem je myšlen prezident republiky, vláda, ministerstva, jiné správní úřady s celostátní působností, orgány samosprávy – orgány územních samosprávných celků (obcí a krajů), profesní orgány a orgány vysokých škol, veřejné bezpečnostní sbory. Stát tak vykonává státní správu napřímo. Pokud státní správu vykonává jiný subjekt či orgán než stát, lze hovořit o výkonu nepřímém, kdy stát deleguje správu zejména na obce a kraje. V České republice existuje smíšený model výkonu veřejné správy, ke kterému došlo v rámci reformy územní veřejné správy v 90. letech minulého století. Byly zrušeny okresní úřady, výkon státní správy byl přenesen, zejména územní samosprávné celky podle principu decentralizace – přenos kompetencí ze státní správy na samosprávu a dekoncentrace – přenos kompetencí z vyšší úrovně na nižší stupeň státní správy.

Veřejná správa se dělí na (již výše zmíněnou) státní správu a samosprávu. Samosprávu vykonávají obce a kraje v zájmu svém a v zájmu občanů, kteří na území samosprávných celků žijí. Samosprávnost obcí a krajů je definována zákony o obecním a krajském zřízení. Obce a kraje jsou veřejnosprávní korporací, mají vymezenou hranici území, mohou mít vlastní majetek, hospodařit podle svého rozpočtu, starají se o rozvoje svého území a zabývají se potřebami svých občanů apod. Jsou spravovány zastupitelstvem a při plnění

svých úkolů a cílů vždy chrání veřejný zájem v souladu se zákonnou legislativou, zejména Ústavou ČR a zákonem o obcích.

*V posledním desetiletí je pozornost upřena k tématům, jako je zvyšování výkonnosti a kvality veřejné správy, zkvalitňování spolupráce, zlepšování image veřejné správy a omezování centralistických tendencí“.* (Krbová, 2017, s. 13)

### **3.1 Vývoj veřejné správy z hlediska lidského kapitálu**

K efektivnímu fungování veřejné správy je potřeba kvalitních lidských zdrojů a lidského kapitálu. Správu věcí veřejných vykonávají státní zaměstnanci a úředníci územních samosprávných celků. Vzhledem k širokému tématu vývoje veřejné správy v souvislosti s lidskými zdroji se bakalářská práce v této kapitole zabývá stavem a vývojem po roce 1989, kdy došlo k významným změnám v řízení státu. Veřejná správa do té doby nebyla rozdělena na státní správu a samosprávu a byla pod obrovským vlivem mocenského monopolu jedné strany, pro který bylo typické direktivně administrativní řízení, které zasahovalo do všech oblastí života lidí. Kvalifikace a vzdělanost zaměstnanců nebyla pevně ukotvena v právních normách a služební postupy na vedoucí místa většinou nebyly v souladu se vzděláním, zkušenostmi a praxí zaměstnance.

V červnu 1990 vláda se vlada ČR usnesla na ukončení činnosti národních výborů ve všech stupních a v listopadu 1990 se uskutečnily první svobodné parlamentní volby. Došlo k přijetí zákonů o obcích a okresních úřadech a o volbách do zastupitelstev obcí. Na obce přešel majetek, možnost samosprávy a vliv na určování územního rozvoje. Krajské úřady zanikly a výkon státní správy byl delegován na úřady okresní. V roce 1991 se Česká a Slovenská federativní republika rozdělila na samostatné státy. V dlouhém období dalších 6 let již samostatné České republiky docházelo k vytváření mnoha koncepcí až byl v roce 1997 schválen zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Jednou z priorit vlády v červenci 1998 byla reforma veřejné správy s preferencí spojeného modelu výkonu veřejné správy. V roce 2001 došlo ke korekcím v názvu krajů a k územnímu vymezení na 14 správních obvodů. K vytvoření vyšších územních samosprávných celků se pak váže nově přijatá legislativa, zejména novela zákona o obcích, o krajích, o volbách do zastupitelstev krajů a o rozpočtových pravidlech



územních rozpočtů. Následovala delimitace zaměstnanců a agend z územních pracovišť, určení sídel krajských úřadů a jejich materiálně-technické zabezpečení.

*„Státní správa předala velký rozsah působnosti (kompetence a zřizovatelské funkce) na samosprávy, tedy kraje a obce. Z ministerstev bylo převedeno na kraje celkem 2641 organizací, z toho cca 2400 z resortu školství (první etapa reformy, rok 2001) a ze zanikajících okresních úřadů bylo převedeno k 1. lednu 2003 na kraje dalších 551 organizací, z toho cca z 50 % tvořily organizace poskytující sociální služby (druhá etapa reformy, rok 2002). Z orgánů státní správy (především okresních úřadů) přešlo celkem cca 13 tisíc funkčních míst na obce a další cca 2 tisíce funkčních míst na kraje“.* (Vláda ČR, 2004, cit.2022-07-13)

Další fází reformy, jak uvádí Postránecký (2003, str. 18) bylo v roce 2002 přijetí zákona o vzniku obcí s pověřeným úřadem a obcí s rozšířenou působností k zajištění výkonu státní správy v širším území. Od ledna 2003 ukončily činnost všechny obecní úřady a výkon agend státní správy přešel na obce s rozšířenou působností či pověřeným úřadem.

Konkrétně v okrese Most došlo ke zrušení okresního úřadu a výkon agend státní správy převzala města Most a Litvínov. Jednalo se o agendy registru vozidel, řidičských průkazů, občanských průkazů a cestovních dokladů, agendy živnostenského úřadu, životního prostředí, krizového řízení a agendy sociálních věcí. Finanční a organizační zajištění nad přechodem zaměstnanců a majetku okresních úřadů převzal stát, stejně tak doposud na výkon státní správy v přenesené působnosti poskytuje obcím každoroční finanční příspěvek.

Reformou došlo k vytvoření nové organizační struktury Městského úřadu v Litvínově, což sebou přineslo vznik nových odborů a nových pracovních kolektivů. Většina pracovníků agend státní správy do Litvínova začala dojíždět z Mostu a okolních obcí. Tato změna měla velký vliv na pracovníky úřadu, byla nutná jejich rychlá adaptace na nové pracovní podmínky a pracovní prostředí. Rozhodnutí centrálních úřadů o přechodu agend na obce s rozšířenou působností bylo koncipováno především organizačně ve vztahu k vykonávaným agendám a veřejnosti (občanům), vliv na lidské zdroje optimálně řešen nebyl.

Třetí fáze reformy veřejné správy ovlivnil 1. května 2004 vstup České republiky Evropské unie. Začala probíhat implementace evropských právních předpisů a směrnic do českého právního řádu s velkým dopadem na kvalifikaci pracovníků veřejné správy s možností využití evropských dotačních titulů. K právní úpravě zaměstnanců veřejné správy došlo zejména schválením služebního zákona a zákona o úřednících územních samosprávných celků.

Rozložení veřejné správy v České republice je podle Špačka (2017, s. 144) přehledně zpracováno v tabulce 2.

Tabulka 2 Správní systém ČR

Územní úroveň (dle platného správního členění)	Příklady institucí	Samospráva/Státní správa
<b>Národní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ministerstva a jejich dekoncentráty</li> <li>✓ Jiné ústřední orgány státní správy</li> <li>✓ Agentury</li> <li>✓ Některé komory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>státní správa</li> <li>státní správa</li> <li>státní správa (ve specifickém postavení)</li> <li>samospráva (zájmová)</li> </ul>
<b>Krajská</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kraje a jejich úřady</li> <li>✓ Dekoncentráty (finanční úřady, úřady práce, inspekce)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>samospráva, státní správa</li> <li>státní správa</li> </ul>
<b>Okresní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dekoncentráty (finanční úřady, úřady práce, inspekce)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>státní správa</li> </ul>
<b>Místní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obce, města, statutární města a jejich městské části/městské obvody</li> <li>✓ Dobrovolné svazky obcí</li> <li>✓ Územní pracoviště dekoncentrátů</li> <li>✓ Vojenské újezdy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>samospráva, státní správa</li> <li>samospráva</li> <li>státní správa</li> <li>samospráva a státní správa (ve specifickém režimu)</li> </ul>

Zdroj: Špaček, 2017, s. 144, graficky upraveno autorkou práce

Třetí fáze reformy stále probíhá. Je zaměřena na zkvalitnění výkonu veřejné správy, resp. orgány územní samosprávy, zejména na její účinnost, modernizaci, digitalizaci a proklientskou orientaci. Podle odborného časopisu Moderní obec je Česká republika v mezinárodním srovnání s 36 evropskými zeměmi v digitalizaci veřejné správy na 23. místě, jak vyplývá ze studie Evropské komise eGovernment Benchmark. (2022, č. 6, s. 49).

V průběhu posledního desetiletí je ve veřejné správě podle Krbové (2017, s. 7) kladen důraz na management změn (Change Management), který souvisí s novými společenskými, technologickými a politickými trendy a právě „řízení změn vyžaduje kompetence v podobě souboru znalostí, dovedností, zkušeností, nadšení a forem chování“.

Evropská asociace řízení lidí (EAPM) dokonce stanovila den 20. května jako Mezinárodní den řízení lidí k propojení a sdílení právě zkušeností, postupů a znalostí z řízení lidských zdrojů (EAPM, 2021, cit. 22-06-30)

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) vydala v prosinci 2021 studii Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service (OECD, 2021, cit. 2022-06-15), která se týká budoucnosti práce ve veřejné správě a flexibilnějšího přístupu k řízení lidských zdrojů. U zaměstnanců veřejné správy budou nabývat na významu kromě technologických a digitálních kompetencí i potřeba větších kognitivních, sociálních a emocionálních dovedností, jakými jsou schopni učit se a zvládat nejednoznačné situace (např. pandemie covidu-19). Úspěšná transformace veřejné správy bude záviset i na zajištění kvalitních vedoucích zaměstnanců.

### **3.2 Získávání zaměstnanců**

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 272) je získávání zaměstnanců procesem vyhledávání a rozhodování o tom, kteří uchazeči budou do organizace přijati. Získat zaměstnance je možné z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Z vnitřních zdrojů je v instituci veřejné správy možné zaměstnance přesunout na základě jeho vyhodnocených schopností, dovedností a pracovních výsledků na náročnější pracovní místo za předpokladu jeho souhlasu. Z vnějších zdrojů lze uchazeče oslovit zveřejněním informace o nabídce zaměstnání prostřednictvím webových stránek instituce, sociálních sítí, inzerováním v místním tisku, na pracovních serverech, středních a vysokých školách, úřadech práce, úřední desce apod. Nabídka zaměstnání u organizací veřejné správy obsahuje název pracovního místa, požadavky na uchazeče (vzdělání, praxi, specifické dovednosti a znalosti apod.), podmínky výkonu práce, platové zařazení, zaměstnanecké výhody. Součástí nabídky pak

je výčet požadovaných dokumentů zejména životopis, výpis z rejstříku trestů, doklad o dosaženém vzdělání. Následují informace do kdy mohou uchazeči zaslat či osobně podat žádost o zaměstnání nebo přihlášku k výběrovému řízení, součástí jsou dále údaje o odpovědné kontaktní osobě (jméno, e-mailová adresa, telefon). Příkladem uvedení nabídky zaměstnání na sociálních sítích je Obrázek 8

Obrázek 8 Nabídka zaměstnání na oficiálním facebookovém profilu Města Litvínova



 **Tajemnice Městského úřadu Litvínov vyhlašuje veřejnou výzvu na pozici referent/ka oddělení investic**

**Požadavky:** střední vzdělání s maturitou stavebního nebo technického zaměření; znalost stavebního zákona; orientace ve stavební projektové dokumentaci a rozpočtech; orientace v zákoně o veřejných zakázkách; samostatnost; zodpovědnost; výborné komunikační schopnosti; řídicí oprávnění sk. B. Výhodou praxe ve státní správě nebo samosprávě v oboru investic, praxe v projektové nebo stavební činnosti.

Pracovní poměr na dobu neurčitou, 10. platová třída, nástup od 01.07.2022 nebo dohodou.

Lhůta pro podání přihlášky do **27.06.2022.**

**Celé znění veřejné výzvy na [www.mulitvinov.cz](http://www.mulitvinov.cz).**

Další informace u Ing. Kovalíkové na **tel. 476 767 634**, nebo na e-mailu: **[hana.kovalikova@mulitvinov.cz](mailto:hana.kovalikova@mulitvinov.cz)**.

Zdroj: vlastní

Mezi nejběžnější používané metody ve veřejné správě patří výčet podle Šikýře (2014, s.102):

- ✓ hodnocení životopisu
- ✓ výběrové řízení (pohovor)
- ✓ testování uchazečů
- ✓ - assesment centre (forma skupinových aktivit i individuálních úkolů vedoucích ke zjištění, jak si uchazeči vedou při týmové práci).

Po výběru uchazeče následuje přijímání pracovníka a v souladu se zákoníkem práce vzniká pracovní poměr, který se zakládá převážně pracovní smlouvou nebo jmenováním (Pichrt, 2021, s. 215).

### **3.3 Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance**

Z pracovního poměru vyplývá zaměstnavateli a zaměstnanci velký soubor práv a povinností.

Pichrt (2021, s. 193), kromě jednoznačné povinnosti zaměstnavatele práci zaměstnanci přidělovat podle pracovní smlouvy, jmenuje další: rovné zacházení a zákaz diskriminace, ochranu osobních práv zaměstnance, ochranu osobních údajů zaměstnance a povinnosti zaměstnavatele k zástupcům zaměstnanců (odborovým organizacím).

Mezi základní zaměstnanecké povinnosti podle zákoníku práce pak patří „pracovat řádně podle svých sil, znalostí, a schopností, plnit pokyny vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci“. (Pichrt, s. 204). Další povinnosti se týkají využívání pracovní doby, řádného hospodaření se svěřenými prostředky, jednání v zájmu zaměstnavatele apod.

Specifické povinnosti pak mají ve veřejné správě státní zaměstnanci a zaměstnanci územních samosprávných celků.

### 3.4 Zpětná vazba mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci

Základním nástrojem řízení a rozvíjení zaměstnanců je zpětná vazba. Je součástí komunikace mezi vedoucím pracovníkem a týmem zaměstnanců, ale i mezi zaměstnanci navzájem. Přináší možnost otevřené komunikace v organizaci, posiluje vztahy na pracovišti a rozvíjí schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Zpětná vazba mezi zaměstnavatelem, resp. vedoucím pracovníkem a zaměstnancem má většinou formu hodnocení. Podle Koubka (2009, s. 219) má hodnocení probíhat na základě přesně vydefinovaných cílů práce zaměstnance a vytvoření podmínek pro jejich dosažení. Cíle by měly být ověřitelné a podnětné a měly by být písemně a jednoznačně formulovány. Hodnocení může být písemné (číselné např. známkové jako ve školách, slovní nebo grafické). Možné je i hodnocení pracovníka formou dotazníku (ano-ne), tato metoda je však v organizacích veřejné správy používána minimálně, z důvodu širokého rozpětí vykonávaných agend by byla časově náročná. Nejznámější a ve veřejné správě nejpoužívanější metodou je metoda sebehodnocení zaměstnance a hodnotící pohovor, kdy je zaměstnanec hodnocen nadřízeným pracovníkem. Od písemného hodnocení se v průběhu let upouští.

Podle Kulhavého a kol. (2017, s. 176) by měl být hodnotící pohovor motivační, s analýzou dosavadních výsledků práce s výhledem na rozvoj a budoucí pracovní cíle zaměstnance. Ve veřejnosprávních organizacích motivačně hodnotící pohovory probíhají periodicky za určitá období většinou jako podklady pro odměňování zaměstnanců. Nezbytná pro hodnotící pohovory je důkladná příprava vedoucího pracovníka.

## **4 Lidské zdroje – Městský úřad Litvínov**

Město Litvínov je územním samosprávným celkem, to znamená, že uskutečňuje samostatnou působnost, vykonává tedy samosprávu – na území obce spravuje záležitosti svých občanů, nakládá s majetkem a má vlastní finanční prostředky.

Město Litvínov je zároveň obcí s rozšířenou působností, která vykonává přenesenou působnost, do jejíhož správního obvodu patří další obce: Brandov, Český Jiřetín, Hora Svaté Kateřiny, Horní Jiřetín, Klíny, Litvínov, Lom, Louka u Litvínova, Mariánské Radčice, Meziboří a Nová Ves v Horách. Pro tyto obce bylo Město Litvínov pověřeno výkonem státní správy v přenesené působnosti „v zastoupení státu“ (Potěšil a kol., 2021, s. 5). A právě samospráva společně se státní správou vytvářejí souhrnně veřejnou správu.

Městský úřad Litvínov pak tvoří starosta, místostarosta, tajemník úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Městský úřad je správním orgánem, vykonává působnost v oblasti veřejné správy. (Potěšil a kol., 2021, s. 670)

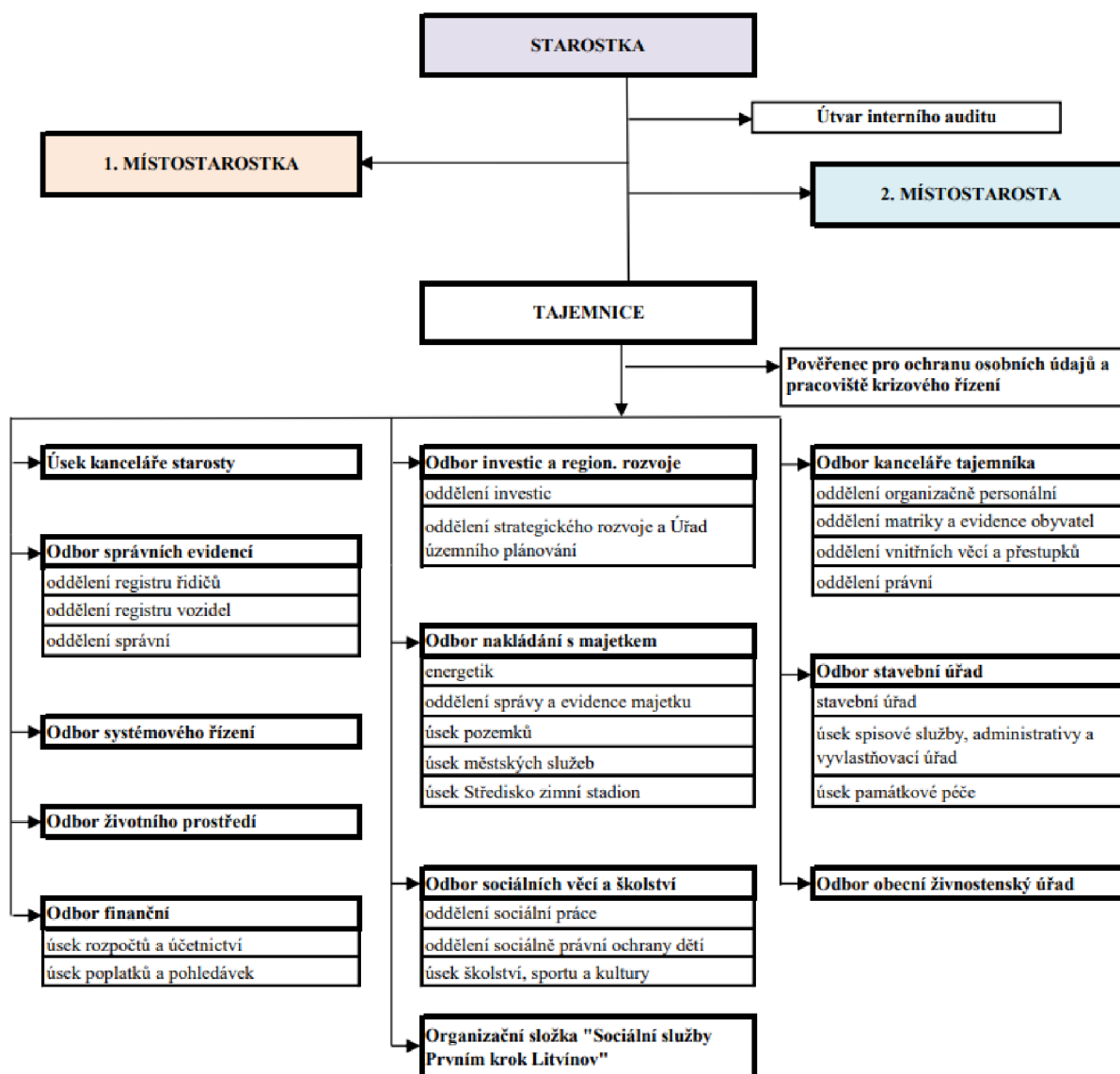
### **4.1 Plánování lidských zdrojů na městském úřadu**

Plánování lidských zdrojů nebo personální plánování podle Koubka (2009, s. 93) obsahuje:

- ✓ plánování potřeby zaměstnanců
- ✓ plánování pokrytí potřeby zaměstnanců – možné zdroje pracovníků
- ✓ plánování personálního rozvoje zaměstnanců.



Obrázek 9 Organizační struktura MěÚ Litvínov



Zdroj: vlastní

Na Městském úřadu Litvínov patří oddělení organizačně personální do odboru kanceláře tajemníka, protože tajemník úřadu ve své zákonné působnosti uzavírá nový a ukončuje pracovní poměr, stejně jako stanoví platy včetně všech jeho složek zaměstnancům zařazených do městského úřadu. Oddělení vede přesné popisy pracovních míst s pracovními úkoly dané platnou legislativou a potřebami úřadu. Tím je vymezena role a postavení zaměstnance v úřadu. Oddělení dále vede personální a mzdové agendy všech

zaměstnanců úřadu, evidenci vzdělávání úředníků, zajišťuje přípravu a povinných zkoušek odborné způsobilosti úředníků, organizuje další vzdělávání zaměstnanců, zabezpečuje oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Proces plánování potřeby zaměstnanců na úřadu probíhá v rovině spolupráce tajemnice, oddělení organizačně personálního a vedoucích odborů. Souvisí s organizační strukturou, počtem pracovních míst v závislosti na druhu vykonávaných agend. Je ovlivňován zejména novými právními předpisy, ze kterých plyne úřadu jako zaměstnavateli zajištění nových povinností. Plánování zaměstnanců vychází z jednoznačného cíle: zajištění vykonávaných agend pro veřejnost. Je stanoven skutečný stav zaměstnanců a počítá se s předpokládanými nástupy zaměstnanců (po mateřské a rodičovské dovolené) a odchody zaměstnanců (do starobního důchodu, na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, se skončením pracovního poměru apod.).

Městský úřad Litvínov využívá k pokrytí potřeby zaměstnanců vnitřních zdrojů zaměstnanců, umožňuje přestup zaměstnance na jiné pracovní místo v souvislosti s jeho pracovním výkonem, znalostmi a zkušenostmi, a umožňuje tím jeho kariérní postup na náročnější pozici. Využívání potenciálu vlastních zaměstnanců je přínosné z hlediska z hlediska adaptace zaměstnanců, znalosti prostředí a fungování městského úřadu.

V posledních dvou letech je problematické získávání zaměstnanců pro úřad z vnějších zdrojů. Počet uchazečů o zaměstnání na úřadu se snižuje, dochází k opakovanému vyhlášení výběrových řízení a výzev. Mezi důvody nedostatku uchazečů o práci na úřadu patří finanční ohodnocení. Platové poměry zaměstnanců jsou určeny Nařízením vlády č. 347/2017, Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (2022, s. 30), podle něhož jsou zařazeni do platových tříd podle katalogu prací a do platových stupňů podle započitatelné praxe v oboru.

To ovlivňuje zejména získávání absolventů středních a vysokých škol. Dalším důvodem je zvyšování požadavků na odbornost zaměstnanců vlivem změn právního prostředí a digitalizace veřejné správy. S velkou fluktuací a nedostatkem zaměstnanců se úřad potýká zejména v oblasti sociální práce. Na zaměstnance jsou kladeny vysoké kvalifikační požadavky, navíc Litvínov disponuje největší sociálně vyloučenou lokalitou

v republice, což zvyšuje náročnost výkonu agend v této oblasti a zároveň ovlivňuje pracovní zdroje na území města.

Personální rozvoj zaměstnanců úřadu je zaměřen na kvalifikační přípravu k výkonu pracovních činností a rozvoj schopností a dovedností zaměstnance. Probíhá formou školení a kurzů. Je vymezen právním rámcem, který stanovuje povinné vzdělávání zaměstnanců úřadu (odborná způsobilost, vzdělávání úředníků územních samosprávných celků) a potřebami úřadu v rámci výkonu jednotlivých agend.

## **4.2 Odbornost a vzdělávání zaměstnanců**

Dvořáková a kol. definují vzdělávání pracovníků jako „...*soubor cílených, vědomých a plánovaných činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.*“ (2007. s. 286).

Systém vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Litvínov upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (Codexis, online, cit. 2022-06-10). Zákon definuje povinná vzdělávání úředníků, mezi která patří: vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, příprava a vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků včetně časových lhůt. Personalisté na základě vypracovaného vzdělávacího plánu s časovým rozvrhem povinná školení evidují. Zaměstnanci úřadu jsou povinni v rámci průběžného vzdělávání absolvovat 18 dnů vzdělávacích programů po dobu tří let. Vzdělávání poskytují pouze akreditované subjekty prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů. Akreditované programy jsou úzce specializované podle správních činností a nereflektují skutečný obsah výkonu agend v územním samosprávném celku. Chybí akreditace u vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj a získání dovedností v oblasti „soft skills“, tzv. měkkých dovedností (budování týmu, asertivní jednání, flexibilita, komunikační dovednosti, schopnost adaptace na změny apod.), které jsou u zaměstnanců úřadu ve velké oblibě určitě by do povinného vzdělávání být zařazeny měly. Město Litvínov (jako každý územní samosprávný celek) musí ze svých finančních prostředků financovat povinná akreditovaná školení zaměstnanců, vzdělávací programy u potřebných měkkých dovedností jsou pak pro rozpočet města náročné zejména v ekonomické situaci současné doby. Úřad využívá

k rozvoji vzdělávání v uvedených oblastech i dotačních titulů, těch je však k dispozici velmi omezené množství.

Podle koncepce *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030* je řešením „... vytvořit nástroje pro definování nových parametrů vzdělávání úředníků územní veřejné správy, které budou zaměřeny na širší spektrum praktických znalostí a dovedností, než vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, na rozvoj osobnostních charakteristik zaměstnanců, na formování jejich postojů, hodnotových orientací a chování v souladu s firemní kulturou veřejné správy. (MVCR, 2021, str. 84, cit. 2022-07-02)

## **5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců Městského úřadu**

### **Litvínov**

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce je zjištění, zda jsou pracovníci Městského úřadu Litvínov ve svém zaměstnání spokojeni. Zjištěná míra pracovní spokojenosti je důležitá pro strategii řízení lidských zdrojů na úřadu a může být včasným upozorněním na problémy v pracovních vztazích. Průzkum má poskytnout zpětnou vazbu od zaměstnanců, kterou pak zaměstnavatel může promítnout do opatření vedoucích ke zlepšení stavu. Praktická část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola se věnuje navržené metodě průzkumu a zkoumané skupině. Ve druhé kapitole jsou zpracovány vlastní výsledky průzkumu a poslední kapitola výsledky analyzuje a vyhodnocuje pomocí tabulek a grafů. Pro zjištění cíle byly formulovány dvě výzkumné otázky.

VO1: Jaký je současný stav pracovní spokojenosti zaměstnanců městského úřadu?

VO2: Jaká je míra vlivu faktorů pracovní spokojenosti na pracovní spokojenost zaměstnanců městského úřadu?

### **5.1 Metoda průzkumu**

Téma výzkumu bylo zvoleno na základě přímé zkušenosti autorky práce. Ve svém zaměstnání (u stejného zaměstnavatele) na Městském úřadu v Litvínově je tři desítky let spokojená. Prostředí zaměstnavatele velmi dobře zná ze tří různých pracovních pozic: řadového zaměstnance, vedoucího odboru a vedoucího úřadu. Oblast zájmu je tedy zvolena zejména z profesního a osobního zájmu – zjistit, jak vnímají pracovní spokojenost ostatní zaměstnanci úřadu. Volbu tématu ovlivnila i nečekaná pandemická situace, která v posledních více než dvou letech měla významný dopad na standardní fungování úřadu.

Ke zjištění odpovědí na výzkumné otázky je použita kvantitativní metoda výzkumu, pro kterou je typický velký počet respondentů. Zároveň se jedná o metodu, která zřetelně definuje proces měření dat, dá se opakovat a nezávisí na osobě, která výzkum provádí. Pro výzkum mezi zaměstnanci Městského úřadu Litvínov je tato varianta optimální. Úřad

zaměstnává 187 pracovníků ve stálém pracovním poměru (bez pracovníků, kteří mají uzavřenu dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti). Bylo odečteno 37 pracovníků střediska Zimní stadion, protože jsou zaměstnáni v jiném pracovním režimu (směny). Konečný počet respondentů tak činí 150.

Nástrojem sběru dat je standardizovaný dotazník, všichni respondenti odpovídají na stejné otázky a vybírají ze stejných variant odpovědí. Způsobem dotazování je online forma. K vytvoření dotazníku je užito softwarového sběru dat pomocí [www.surveo.com](http://www.surveo.com) se zaručením anonymizace respondentů. Dotazník (Příloha A) tvoří 18 bodů, z nich je vlastních otázek 10, vymezujících 4 (muž/žena, věk, státní správa/samospráva a délka pracovního poměru), prostorů pro vlastní vyjádření, odůvodnění 8, celkem 14 uzavřených a 4 otevřené otázky. Při tvorbě otázek bylo vycházeno z předpokladu, že zaměstnanci znají podmínky práce na městském úřadu. Otázky jsou sestaveny podle vnitřních (např. věk, délka pracovního poměru apod.) a vnějších faktorů (hodnocení, benefity, pracovní prostředí apod.), které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Na otázky je vždy možná jedna varianta odpovědi. Škála více odpovědí na jednu otázku byla při tvorbě dotazníku zavržena z důvodu nejednoznačnosti a složitosti následné analýzy výsledků. Otázky jsou přehledné, krátké a jasně formulované, není cílem zaměstnance zahltit složitým a dlouhým textem, ale podpořit jejich účast v průzkumu.

Dotazník byl odeslán zaměstnancům elektronicky pomocí e-mailu s žádostí o zodpovězení dotazníku zdůvodněnou evaluací oblasti pracovních vztahů na městském úřadu s odkazem (linkem) na anonymní dotazník.

Cíleně v žádosti nebylo uvedeno, že se jedná o podklad pro bakalářskou práci autorky, která je zároveň vedoucí úřadu, aby tím výsledky nebyly případně ovlivněny. Žádost byla odeslána v měsíci červnu a čas na vyplnění byl týden (6 pracovních dnů). Časový prostor nebyl velký, ale autorka práce na základě zkušeností tak učinila záměrně (jednoduchý dotazník, úkol zaměstnanec neodloží s tím, že „času je dost“, blíží se doba dovolených).

## 5.2 Výsledky průzkumu

Dotazník ze 150 respondentů vyplnilo a odeslalo 118. Návratnost dotazníku činí 78 %. Výstupem průzkumu je velké množství dat, která jsou přehledně zpracována do tabulek a grafů podle jednotlivých otázek.

Otázky, kde se mohli zaměstnanci vlastními slovy vyjádřit k jednotlivým částem dotazníku využilo v sekci benefity a odměňování 27 respondentů, k pracovní době se vyjádřilo 12 respondentů a závěrečný prostor pro možnost vyjádření se k čemukoliv využilo 6 respondentů.

Tabulka 3 Pohlaví

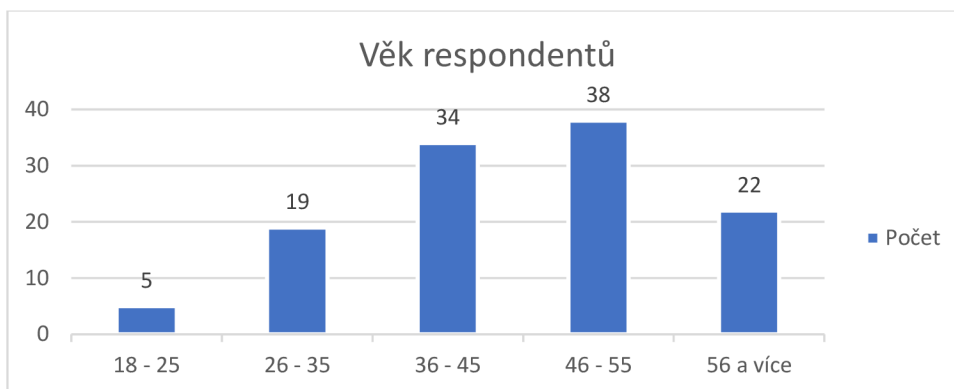
	Pohlaví			
	Muž	v %	Žena	v %
Pohlaví	15	12,71	103	87,29

Tabulka 3 obsahuje odpověď na otázku č. 1 „Jakého jste pohlaví?“. Mužů je 15(12,71 %) a žen 103 (87,29 %).

Tabulka 4 Věk respondentů

Věk respondentů	Počet	v %
18–25	5	4,24
26–35	19	16,1
36–45	34	28,81
46–55	38	32,2
56 a více	22	18,64

Tabulka 4 obsahuje odpověď na otázku č. 2 „Váš věk?“ a zobrazuje počty 5 věkových skupin. Nejmenší skupinu zastupuje skupina 18–25 let s 5 (4,24 %) respondenty. Skupinu 26–35 let reprezentuje 19 (16,10 %) respondentů. Skupinu 36–45 let zastupuje 34 (28,81 %) respondentů. Nejsilnější skupinu 46–55 let zastupuje 38 (32,20 %) respondentů. Poslední skupinou 56 a více zastupuje 22 (18,64 %) respondentů. Pro větší přehlednost dat je využito grafického znázornění v Grafu 1.



Graf 1 Věk respondentů

Tabulka 5 Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru u MěÚ Litvínov		
Odpovědi respondentů		v %
0–5 let	46	38,98
10 let a více	57	48,31
5–10 let	15	12,71

Tabulka 5 obsahuje odpovědi na otázku č. 3 „Jaká je délka Vašeho pracovního poměru u MěÚ Litvínov?“. Skupina do 5 let obsahuje 46 (38,98 %) respondentů. Skupina 5-10 let 15 (12,71 %) respondentů Skupina 10 let a více obsahuje 57 (48,31 %) respondentů.

Tabulka 6 Typ agendy

	Samospráva	Státní správa	Kombinace obou
Typ agendy	40	51	27

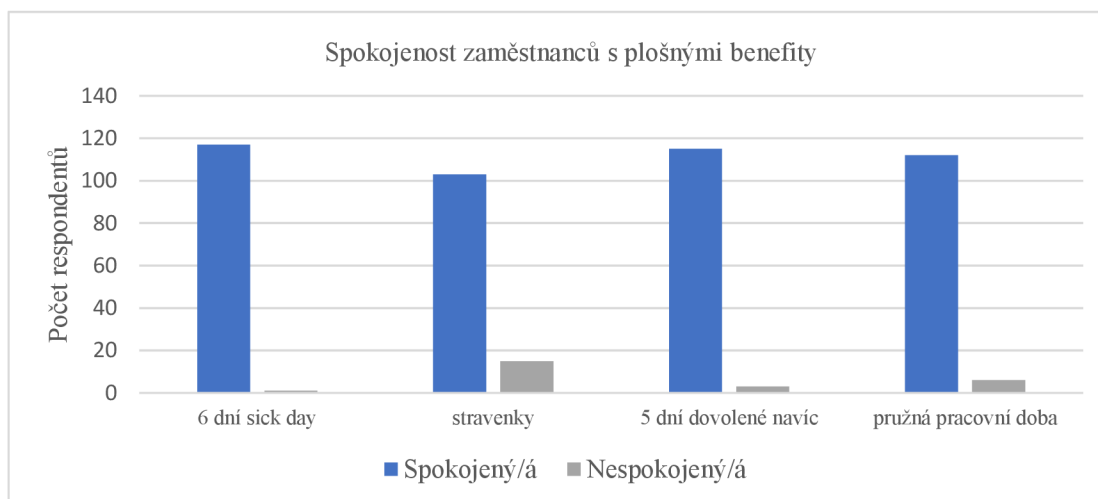
Tabulka 6 obsahuje odpovědi na otázku č. 4 „Jaký typ agendy vykonáváte?“ Pro samosprávu pracuje 40 respondentů, pro státní správu 51 a 27 respondentů pracuje v obou agendách.



Tabulka 7 Spokojenost zaměstnanců s plošnými benefity

Benefit	Spokojenost zaměstnanců s plošnými benefity			
	Spokojený/á	v %	Nespokojený/á	v %
6 dní sick day	117	99,15	1	0,85
stravenky	103	87,29	15	12,71
5 dní dovolené navíc	115	97,46	3	2,54
pružná pracovní doba	112	94,92	6	5,08
Průměrná % míra spokojenosti	94,7		5,3	

Tabulka 7 obsahuje odpovědi na otázku č.5 „Jak jste spokojen/a s těmito plošnými benefity?“. Z dat vyplývá, že největší spokojenost je u benefitu „6 dní sick day“, kde je spokojeno 117 a nespokojen jen 1 respondent. Na druhém místě se umístil benefit „5 dní dovolené navíc“ kde je spokojeno 115 a nespokojeni jen 3 respondenti. Třetí místo získává „pružná pracovní doba“ se 112 spokojenými a jen 6 nespokojenými respondenty. Nejslabším benefitem se jeví „stravenky“, které zastupují jediný benefit s přímou finanční vazbou. Spokojeno je 103 a nespokojeno 15 respondentů. V celkovém součtu je průměrná míra spokojenosti vyjádřena v procentech.



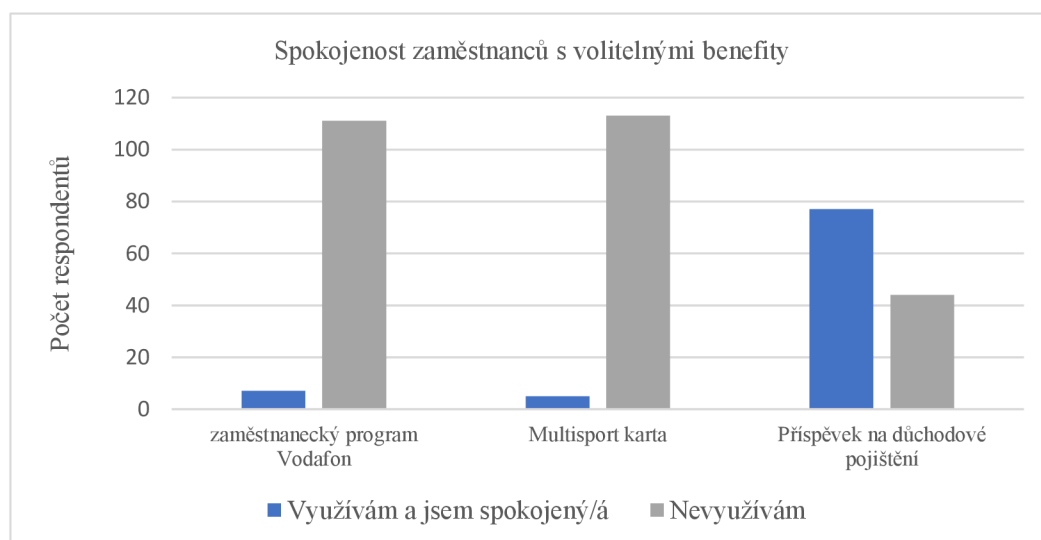
Graf 2 Spokojenost zaměstnanců s plošnými benefity

Více zřetelné na první pohled je grafické vyjádření proměnné v Grafu 2.

Tabulka 8 Spokojenost zaměstnanců s volitelnými benefity

Benefit	Spokojenost zaměstnanců s volitelnými benefity			
	Využívám a jsem spokojený/á	v %	Nevyužívám	v %
zaměstnanecký program Vodafone	7	5,93	111	94,07
Multisport karta	5	4,24	113	95,76
Příspěvek na důchodové pojištění	77	65,25	44	37,29
Průměrná % míra spokojenosti a využití	25,14		75,71	

Tabulka 8 zobrazuje odpovědi na otázku č. 6. „Jak jste spokojen/a s těmito volitelnými benefity?“. Data ukazují, že benefit „zaměstnanecký program Vodafone“ využívá ke spokojenosti jen 7 respondentů (5,93 %) a 111 (94,07 %) jej nevyužívá. U benefitu „Multisport karta“ je spokojených jen 5 (4,24 %) respondentů a 113 (95,76 %) jich benefit nevyužívá. Poslední benefit „Příspěvek na důchodové pojištění“ využívá 77 (65,25 %) respondentů a 44 (37,29 %) ho nevyužívá. Průměrná míra spokojenosti a využití je tedy 25,14 % a nevyužívá ji 75,71 % respondentů. Pro přehlednost je vyjádření odpovědí znázorněno v Graf 3.



Graf 3 Spokojenost zaměstnanců s volitelnými benefity

Tabulka 9 Spokojenost zaměstnanců s benefity spojenými s pracovní pozicí

Benefit	Spokojenost zaměstnanců s benefity spojenými s pracovní pozicí
---------	----------------------------------------------------------------

	Spokojený/á	v %	Nespokojený/á	v %	Netýká se mé pracovní pozice	v %
Služební notebook	38	32,2	6	5,08	74	62,71
Služební mobilní telefon	35	29,66	7	5,93	76	64,41
Home Office	23	19,49	10	8,47	85	72,03
Průměrná % míra spokojenosti a využití	27,12		6,5		66,38	

Tabulka 9 obsahuje odpovědi na otázku č. 7 „Jak jste spokojen/a s benefity spojenými s pracovní pozicí?“. Se služebním notebookem je spokojeno 38 (32,20 %) respondentů, 6 (5,08 %) je nespokojených a 74 (62,71 %) se netýká jejich pracovní pozice. Se služební mobilním telefonem je spokojeno 35 (29,66 %), nespokojeno 7 (5,93 %) a 76 (64,41 %) se netýká jejich pracovní pozice. S home office je spokojeno 23 (19,49 %), nespokojeno 10 (8,47 %) a 85 (72,03 %) se jich netýká.

Tabulka 10 Spokojenost zaměstnanců s odměňováním

Složka platu	Spokojenost zaměstnanců s odměňováním			
	Spokojený/á	v %	Nespokojený/á	v %
Tabulkový tarif	55	46,61	63	53,39
Osobní příplatek	87	73,73	31	26,27
Odměny	98	83,05	20	16,95
Průměrná % míra spokojenosti	67,8		32,2	

Tabulka 10 obsahuje odpovědi na otázku č. 8 „Jak jste spokojen/a s odměňováním?“. S tabulkovým tarifem je spokojeno jen 55 respondentů a 63 je nespokojených. S osobním příplatkem je spokojeno 87 a nespokojeno 31. Nejlepší skóre mají odměny s 98 spokojených a 20 nespokojených respondentů. Průměrná míra spokojenosti je vyjádřena v procentech.

Tabulka 11 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou

Typ pracovní doby	Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou			
	Spokojený/á	v %	Nespokojený/á	v %
Pevná pracovní doba	87	73,73	31	26,27
Pružná pracovní doba	110	93,22	8	6,78
Průměrná % míra spokojenosti	83,47		16,53	

Tabulka 11 obsahuje odpovědi na otázku č. 9 „Jak Vám vyhovuje pracovní doba?“. S pevnou pracovní dobou je spokojeno 87 respondentů a 31 je nespokojeno. S pružnou pracovní dobou je spokojeno 110 a nespokojeno 8 respondentů. Průměrná míra spokojenosti je vyjádřena v procentech.

Tabulka 12 Spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti

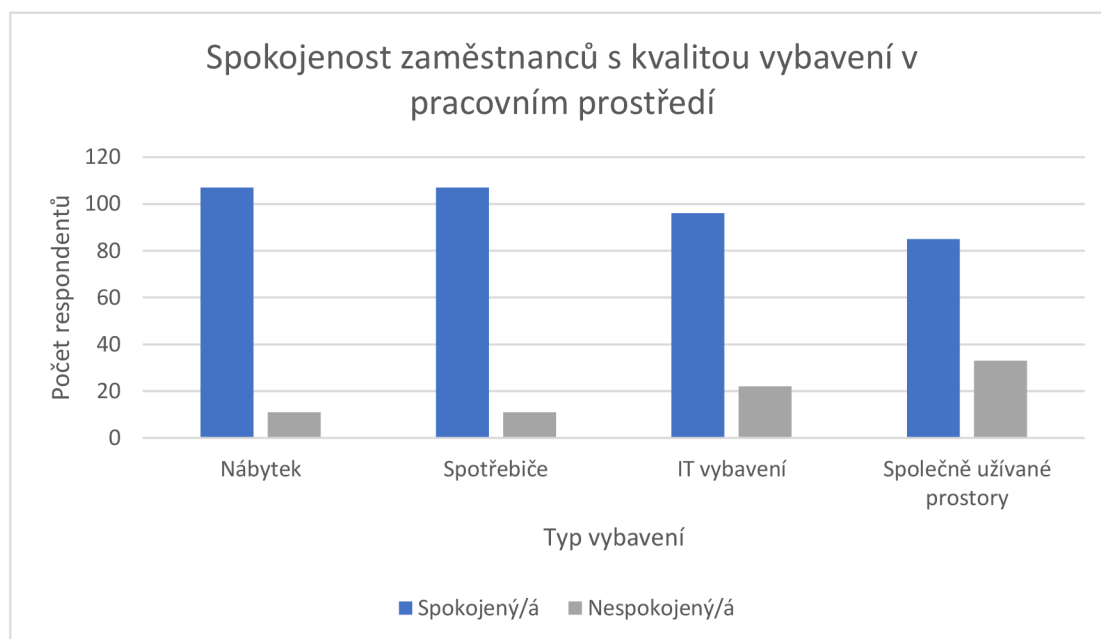
Prostředí	Spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti			
	Spokojený/á	v %	Nespokojený/á	v %
V rámci oddělení	112	94,92	6	5,08
V rámci odboru	109	92,37	9	7,63
V rámci úřadu	103	87,29	15	12,71
Průměrná % míra spokojenosti	91,53		8,47	

Tabulka 12 obsahuje odpovědi na otázku č. 10 „Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?“. V rámci oddělení je spokojeno 112 (94,92 %) a nespokojeno 6 (5,08 %) respondentů. V rámci oboru je spokojeno 109 (92,37 %) a nespokojeno 9 (7,63 %). V rámci úřadu je spokojeno 103 (87,29 %) a nespokojeno 15 (12,71 %). Celková míra spokojenosti je 91,53 % a nespokojenosti 8,47 %.

Tabulka 13 Spokojenost zaměstnanců s kvalitou vybavení v pracovním prostředí

Typ vybavení	Spokojenost zaměstnanců s kvalitou vybavení v pracovním prostředí			
	Spokojený/á	v %	Nespokojený/á	v %
Nábytek	107	90,68	11	9,32
Spotřebiče	107	90,68	11	9,32
IT vybavení	96	81,36	22	18,64
Společně užívané prostory	85	72,03	33	27,97
Průměrná % míra spokojenosti	83,69		16,31	

Tabulka 13 obsahuje odpovědi na otázku č. 11. „Jste spokojen/a s kvalitou vybavení v pracovním prostředí?“. S nábytkem a spotřebiči je spokojeno 107 a nespokojeno 11 respondentů. S IT vybavením je spokojeno 96 a nespokojeno 22 respondentů. Se společně užívané prostory je spokojeno 85 a 33 je nespokojeno. Průměrná míra spokojenosti je 83,69 % a 16,31 % nespokojenosti. Zřetelnější je zobrazení spokojenosti dle otázky č. 11 v grafickém znázornění Grafu 4.



Graf 4 Spokojenost zaměstnanců s kvalitou vybavení v pracovním prostředí

Tabulka 14 Doporučení zaměstnání na MěÚ Litvínov

Doporučení zaměstnání na MěÚ Litvínov		
Odpovědi respondentů		v %
Ano	104	88,14
Ne	14	11,86

Tabulka 14 obsahuje odpovědi na otázku č. 12 „Doporučil/a byste zaměstnání na MěÚ Litvínov?“. 104 respondentů odpovědělo „Ano“ a 14 odpovědělo „Ne“.

Tabulka 15 Spokojenost zaměstnanců na MěÚ Litvínov

Spokojenost zaměstnanců na MěÚ Litvínov		
Odpovědi respondentů		v %
Ano, práce mě baví a naplňuje	52	44,07
Ano	54	45,76
Ne, ale nehledám si jinou práci	4	3,39
Ne, nehledám si jinou práci, ale v případě lepší pracovní nabídky odejdu	4	3,39
Ne, aktivně si hledám jinou práci	0	0
Jiná: "Nejsem se současnou prací nespokojená, ale z více důvodů uvažuji do budoucna o změně práce"	1	0,85
Jiná: "Práce mě baví, ale je neadekvátně ohodnocená"	1	0,85
Jiná: "Ano, práce mě baví a naplňuje, nehledám si jinou práci, ale v případě lepší pracovní nabídky odejdu"	1	0,85
Jiná: "nízké ohodnocení za vykonanou odbornou práci, v některých případech i šikana ze strany nadřízeného (nedůvěra podřízeným, osočování z nepravdy atp.)"	1	0,85
Průměrná % míra spokojenosti	91,53	
Průměrná % míra nespokojenosti	8,47	

Tabulka 15 obsahuje odpovědi na otázku č. 13 „Pracujete rád/a na MěÚ Litvínov?“. Odpověď „Ano, práce mě baví a naplňuje“ potvrdilo 52 respondentů. Odpověď „Ano“ zvolilo 54 respondentů. Odpověď „Ne, ale nehledám si jinou práci“ zvolili 4 respondenti, a se stejným výsledkem byla vyhodnocena odpověď „Ne, aktivně si hledám jinou práci“. U 4 neutrálních odpovědí začínajících slovem „Jiná“ je shodně vyplněn 1 respondent. Průměrná míra spokojenosti je vyjádřena v procentech.

Respondenti měli možnost vyjádřit své názory vždy po jednotlivých částech dotazníku: nejprve po sérii otázek, které se týkaly finančního hodnocení a benefitů, pracovní doby základní a pružné, pracovního prostředí a v závěru dotazníku dostali prostor vyjádřit se k čemukoliv podle svého uvážení.

K finančnímu hodnocení a benefitům se slovně vyjádřilo 27 respondentů (23 %), k pracovní době se vyjádřilo 16 respondentů (14 %), k pracovnímu prostředí 10 respondentů (8 %) a závěrečného prostoru využilo 6 respondentů (5 %).

### 5.3 Analýza výsledků průzkumu

Z výsledků výzkumu vyplývají statistické údaje k jednotlivým částem dotazníku. Respondenti (zaměstnanci) jsou tu vnímáni jako zkoumané případy či jednotky, které mají určité vlastnosti – proměnné. Analýza je zaměřena na tyto proměnné: věk, výkon státní správy/samosprávy/kombinace, délka pracovního poměru. Na základě proměnných byly vyhodnoceny statisticky zpracovatelné otázky dotazníku. V souvislosti s výzkumnou otázkou VO1 je zde uvedeno pouze vyhodnocení otázky č. 15 v závislosti na otázce č. 2, 3, 4 (Příloha A). Výsledky závislosti na proměnných jsou zpracovány do následujících tabulek 20, 21 a 22.

Tabulka 16 Pracovní spokojenost ve vztahu k věku

Pracující zaměstnanci rozdělení dle věku rádi na MěÚ Litvínov?											
číslo	Odpovědi respondentů	18-25	v %	26-35	v %	36-45	v %	46-55	v %	56 a více	v %
1	Ano, práce mě baví a naplňuje	2	40,00	9	47,37	12	35,29	20	52,63	9	40,91
2	Ano	2	40,00	7	36,84	20	58,82	14	36,84	11	50,00
3	Ne, ale nehledám si jinou práci	0	0,00	1	5,26	0	0,00	2	5,26	1	4,55
4	Ne, nehledám si jinou práci, ale v případě lepší pracovní nabídky odejdu	0	0,00	0	0,00	1	2,94	2	5,26	1	4,55
5	Ne, aktivně si hledám jinou práci	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6	Jiná: "Nejsem se současnou prací nespokojená, ale z více důvodů uvažuji do budoucna o změně práce"	0	0,00	1	5,26		0,00	0	0,00	0	0,00
7	Jiná: "Práce mě baví, ale je neadekvátně ohodnocená"	0	0,00	1	5,26		0,00	0	0,00	0	0,00
8	Jiná: "Ano, práce mě baví a naplňuje, nehledám si jinou práci, ale v případě lepší pracovní nabídky odejdu"	1	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9	Jiná: "nízké ohodnocení za vykonanou odbornou práci, v některých případech i šikana ze strany nadřízeného (nedůvěra podřízeným, osočování z nepravdy atp.)"	0	0,00	0	0,00	1	2,94	0	0,00	0	0,00

Tabulka 16 znázorňuje v prvním sloupci číslo odpovědi. Pro statistické vyjádření odpovědi je zvolena následující metodologie: odpovědi 1 a 2 vyjadřují absolutní spokojenost zaměstnanců. Odpovědi 3, 4 a 5 vyjadřují pracovní nespokojenost. Odpovědi 6–9 nevyjadřují ani spokojenost ani nespokojenost a z hlediska výzkumné otázky VO1 nemají statisticky významnou hodnotu. Tabulka 16 popisuje následující skutečnosti: průměrná míra pracovní spokojenosti u věkové kategorie 18–25 let je 80 %, u věkové kategorie 26–35 let je 84,21 %, u věkové kategorie 36–45 let je 94,12 %, u věkové kategorie 46–55 let je 89,47 % a u věkové kategorie 56 a více let je 90,91 %.

**Nejspokojenější v zaměstnání jsou pracovníci ve věku 36–45 let, nejmenší spokojenost vykazuje věková skupina 18–25 let.**

Tabulka 17 Pracovní spokojenost ve vztahu k délce pracovního poměru

Pracují zaměstnanci rozdělení dle délky pracovního poměru rádi na MěÚ Litvínov?							
číslo	Odpovědi respondentů	0-5 let	v %	5-10 let	v %	10 let a více	v %
1	Ano, práce mě baví a naplňuje	20	43,48	5	33,33	27	48,21
2	Ano	18	39,13	9	60,00	27	48,21
3	Ne, ale nehledám si jinou práci	3	6,52	0	0,00	0	0,00
4	Ne, nehledám si jinou práci, ale v případě lepší pracovní nabídky odejdu	2	4,35	1	6,67	1	1,79
5	Ne, aktivně si hledám jinou práci	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6	Jiná: "Nejsem se současnou prací nespokojená, ale z více důvodů uvažuji do budoucna o změně práce"	1	2,17	0	0,00	0	0,00
7	Jiná: "Práce mě baví, ale je neadekvátně ohodnocená"	1	2,17	0	0,00	0	0,00
8	Jiná: "Ano, práce mě baví a naplňuje, nehledám si jinou práci, ale v případě lepší pracovní nabídky odejdu"	1	2,17	0	0,00	0	0,00
9	Jiná: "nízké ohodnocení za vykonanou odbornou práci, v některých případech i šikana ze strany nadřízeného (nedůvěra podřízeným, osočování z nepravdy atp.)"	0	0,00	0	0,00	1	1,79
	Průměrná % míra spokojenosti	82,61		93,33		94,74	

Tabulka 17 znázorňuje v prvním sloupci číslo odpovědi. Pro statistické vyjádření odpovědi je zvolena následující metodologie: odpovědi 1 a 2 vyjadřují absolutní spokojenost zaměstnanců. Odpovědi 3, 4 a 5 vyjadřují pracovní nespokojenost. Odpovědi 6–9 nevyjadřují ani spokojenost ani nespokojenost a z hlediska výzkumné otázky VO1 nemají statisticky významnou hodnotu. Z tabulky 20 vyplývají následující skutečnosti: průměrná míra pracovní spokojenosti u délky pracovního poměru 0–5 let je 82,61 %, u délky pracovního poměru 5–10 let je 93,33 %, u délky pracovního poměru 10 a více let je 94,74.



**Nejspokojenější v zaměstnání jsou pracovníci s délkou pracovního poměru ve věku 10 a více let, nejmenší spokojenost vykazuje skupina pracovníků s délkou pracovního poměru 0–5 let.**

Tabulka 18 Pracující zaměstnanci rozdělení dle typu agendy

Pracující zaměstnanci rozdělení dle typu agendy rádi na MěÚ Litvínov?							
číslo	Odpovědi respondentů	Samospráva	v %	Státní správa	v %	Kombinace obou	v %
1	Ano, práce mě baví a naplňuje	14	35,00	23	45,10	15	55,56
2	Ano	20	50,00	24	47,06	10	37,04
3	Ne, ale nehledám si jinou práci	3	7,50	1	1,96	0	0,00
4	Ne, nehledám si jinou práci, ale v případě lepší pracovní nabídky odejdu	2	5,00	1	1,96	1	3,70
5	Ne, aktivně si hledám jinou práci	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6	Jiná: "Nejsem se současnou prací nespokojená, ale z více důvodů uvažuji do budoucna o změně práce"	0	0,00	0	0,00	1	3,70
7	Jiná: "Práce mě baví, ale je neadekvátně ohodnocená"	0	0,00	1	1,96	0	0,00
8	Jiná: "Ano, práce mě baví a naplňuje, nehledám si jinou práci, ale v případě lepší pracovní nabídky odejdu"	0	0,00	1	1,96	0	0,00
9	Jiná: "nízké ohodnocení za vykonanou odbornou práci, v některých případech i šikana ze strany nadřízeného (nedůvěra podřízeným, osočování z nepravdy atp.)"	1	2,50	0	0,00	0	0,00
Průměrná % míra spokojenosti		85,00		92,16		92,59	

Tabulka 18 znázorňuje v prvním sloupci číslo odpovědi. Pro statistické vyjádření odpovědi je zvolena následující metodologie: odpovědi 1 a 2 vyjadřují absolutní spokojenost zaměstnanců. Odpovědi 3, 4 a 5 vyjadřují pracovní nespokojenost. Odpovědi 6–9 nevyjadřují ani spokojenost ani nespokojenost a z hlediska výzkumné otázky VO1 nemají statisticky významnou hodnotu. Z tabulky 21 vyplývají následující skutečnosti: průměrná míra pracovní spokojenosti u pracovníků ve státní správě je 85 %, u pracovníků v samosprávě je 92,16 %, u pracovníků, kteří vykonávají kombinaci státní správy a samosprávy je 92,59 %.

**Nejspokojenější v zaměstnání jsou pracovníci, kteří vykonávají kombinovanou agendu státní správy a samosprávy, nejméně spokojeni jsou pracovníci v samosprávě.**

V souvislosti s výzkumnou otázkou V02 má největší vliv na pracovní spokojenost odměňování, zejména mzda. Z průzkumu dále vyplývá spokojenost s benefity (6 sick

days za rok), nižší spokojenost se stravenkami, spokojenost s pružnou pracovní dobou zaměstnanců. Z pracovního prostředí jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s vybavením kanceláří (nábytek a spotřebiče).

Zaměstnanci, kteří využili prostoru i k písemnému vyjádření jsou spokojeni s benefitem 6 sick days, s odměnami (pohyblivá složka mzdy), s pracovní dobou. Opakovaně byla vyjádřena nespokojenost s platovým zařazením podle tabulek do tříd a stupňů. Častá nespokojenost se objevila s výší stravenek. Nízká je spokojenost a využití benefitu Multisport.

## 6 Diskuze

V průzkumu formou dotazníku bylo osloveno 150 respondentů (zaměstnanců Městského úřadu Litvínov). Pozitivní je vysoká návratnost dotazníku, činí 79 %. Je to dáno zajištěnou anonymitou respondentů a zájmem o diskuzi a řešení oblasti pracovní spokojenosti. Dotazník je krátký a jednoduchý, většina respondentů se jeho vyplněním zabývala do dvou dnů. V odborné literatuře je uváděna 70 % návratnost dotazníků v kvantitativním výzkumu jako velmi dobrá (Novotná a kol, 2019).

Spokojenost zaměstnanců úřadu je vysoká, v práci je spokojeno 92 % zaměstnanců. Zaměstnání na městském úřadě znamená jistotu a stabilitu, zejména v současné době, která je poměrně ekonomicky nestabilní, ovlivněna dopadem koronavirové pandemie a politickou situací ve světě.

V teoretické části je uvedeno, že průzkumu spokojenosti zaměstnanců městských úřadů a institucí veřejné správy obecně je věnována malá pozornost. Vysvětlení je dané funkcí veřejné správy a městských úřadů jako územně samosprávných celků. Tyto celky jsou zaměřeny na službu občanům a řešení jejich záležitostí, naprostá většina výzkumů a koncepcí je proto zaměřena na spokojenost veřejnosti a občanů a nastavení procesů na úřadech pro klienty. Městský úřad Litvínov se v současné době zapojil do projektu Přívětivý úřad, kde je analýza procesů řešena jak ve vztahu k veřejnosti, tak k zaměstnancům. Součástí projektu je i zpracování komunikační strategie vnější směrem k občanům, ale i vnitřní mezi odbory a jejich zaměstnanci.

Výsledky bakalářské práce jsou porovnány s diplomovou prací T. Houdkové (2014), kde je pracovní spokojenost hodnocena kvantitativní i kvalitativní metodou. Formou kvantitativní metody je také dotazník. Diplomová práce T. Houdkové je uskutečněna na městském úřadu, který vykonává jak státní správu, tak samosprávu. Malý rozdíl je jen v počtu obyvatel územních samosprávních celků. Litvínov má zhruba 23 tisíc obyvatel, diplomová práce T. Houdkové je zpracována obecně pro městský úřad XY s počtem obyvatel 14 tisíc. Práce je rozsáhlejší a velmi podrobná, stejně jako počet otázek v dotazníku. Autorce diplomové práce se podařilo vyhodnotit široké spektrum faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Návratnost dotazníků zde činí 70 % a je hodnocena jako vysoká. Některé otázky dotazníku jsou podobné otázkám dotazníku v této práci. V práci je hodnocena taktéž mzda a vztahy na pracovišti. Lze tedy konstatovat, že v obou případech je návratnost dotazníků velmi vysoká, na Městském úřadě Litvínov ještě vyšší. Z průzkumů shodně vyplývá, že spokojenost ve vztazích na pracovišti je nejvyšší na

odděleních, nižší na jednotlivých odborech a nejnižší míru spokojenosti je ve vztazích mezi odbory. A lze konstatovat, že v menších kolektivech pracovníků jsou vztahy provázanější na základě každodenního setkávání a spolupráce.

Mezi zaměstnanci Městského úřadu v Litvínově bylo provedeno vyhodnocení vztahů pracovní spokojenost a věk respondenta; pracovní spokojenost a délka pracovního poměru; pracovní spokojenost a výkon státní správy/samosprávy.

Zaměstnanci věkové kategorie 36–45 let vykazují nejvyšší míru spokojenosti, což je nepochybně dáno vyzrálým osobním charakterem a pevnějším ukotvením člověka v životě, mírou pracovní zkušenosti a produktivitou věku. Pracovníci s pracovním poměrem delším než 10 let už jsou stabilně zařazeni do organizační struktury městského úřadu, znají jeho funkci, možnosti a procesy. Čím déle pracují na městském úřadě, tím lépe jsou ohodnoceni na základě tabulkového tarifu (každé 3 roky se pracovník posouvá v platovém stupni).

Zaměstnanci, kteří vykonávají státní správu vykazují větší míru pracovní spokojenosti než zaměstnanci s výkonem samosprávy. Agendy státní správy jsou vykonávány v každém územním samosprávném celku stejným způsobem podle zákonné legislativy, kde jsou pevně lhůty k vyřízení záležitostí obyvatel, většinou není potřeba řešení ze dne na den. Navíc je zaměstnanci mohou konzultovat nejen se svými kolegy, popř. vedoucím, ale i s kolegy na jiných úřadech a vzájemně si zkušenosti předávat. Samospráva je daleko operativnější a více různorodá, řeší záležitosti napřímo, na základě nařízení a vyhlášek, které si každá obec tvoří sama je více ovlivňována politicky (nejvyšším orgánem obce je zastupitelstvo, které tvoří volení zástupci).

Výzkumné otázky V01, V02 jsou zodpovězeny. Je stanovena míra pracovní spokojenosti u Městského úřadu v Litvínově a vyhodnoceny vzájemné vztahy mezi proměnnými.

Určitý nedostatek je patrný ve formulacích dotazníkových otázek. Je sice přehledný a krátký, nepokrývá však všechny faktory vlivů na pracovní spokojenost. Při opakování průzkumu je potřeba přípravě dotazníku a tvorbě jednotlivých otázek věnovat více času, aby se výsledky daly lépe analyzovat.

## 7 Závěr

Bakalářská práce kvantitativní metodou formou dotazníkového průzkumu vyhodnotila pracovní spokojenost u konkrétního zaměstnavatele, Městského úřadu Litvínov. Výsledky byly přehledně zpracovány, vzájemné vztahy proměnných analyzovány a diskutovány. Přínos práce je v představení veřejné správy a vysvětlení fungování její organizace. Vyhodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců je přínosem zejména pro autorku práce v roli zaměstnavatele, průzkumem byly zjištěny informace pro další práci rozvoj v oblasti řízení lidských zdrojů. Práce může být přínosem i pro ostatní územní samosprávné celky.

Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců městského úřadu je velmi vysoká, z dotazníkového průzkumu vyplývají i další skutečnosti, na které třeba reagovat. Z výsledků vyplynula nejnižší míra spokojenosti u zaměstnanců s délkou pracovního poměru do pěti let. Proces adaptace nového zaměstnance je dlouhodobá a složitá záležitost a může trvat rok i déle. Novým zaměstnancům se v oblasti pracovněprávních vztahů věnují především personalisté a následně vedoucí jednotlivých odborů. Navrhované řešení ke zvýšení pracovní spokojenosti: vytvoření adaptačního manuálu pro nové zaměstnance s přehledným a jednoduchým návodem, jak se v organizaci orientovat, které dokumenty je užitečné nastudovat se stručným popisem základních procesů. Pro ještě snadnější adaptaci je novému zaměstnanci přidělen mentor, zkušený pracovník s odpovídajícími schopnostmi a dovednostmi. Mentor je zajištěn na každém odboru městského úřadu.

Z dalších výsledků průzkumu je zřejmá určitá nespokojenost zaměstnanců s plošným benefitem ve formě platební karty e-Stravenka, jako příspěvek na stravování (80 Kč/den, část je stržena zaměstnancům ze mzdy, část přispívá zaměstnavatel.) s argumentací současné ekonomické situace, inflace apod. Návrh opatření: s podporou odborové organizace zaměstnavatel připraví návrh zvýšení příspěvku na stravování zaměstnanců a předloží orgánům města ke schválení.

Minimální využití volitelného benefitu karty Multisport je argumentováno vysokou cenou za měsíc a malou možností využití. Málo sportovišť na Mostecku a v Ústeckém

kraji tuto kartu akceptuje. Návrh řešení: oddělení organizačně personální připraví varianty řešení s provozovatelem karty Multisport k zajištění výhodnějších podmínek.

Návrh opatření: kvantitativní průzkum spokojenosti zaměstnanců bude periodicky opakován jednou za dva roky, vyhodnocen v rámci strategických dokumentů organizace využit pro další pro rozvoj řízení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Výstupy bakalářské práce budou využity na Městském úřadu Litvínov a poskytnuty oddělení organizačně personálnímu a konzultovány v rámci pravidelných porad vedoucích pracovníků.

## Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava-Přívov: Key Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DRUCKER, Peter. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 431 s., ISBN 80-7261-140-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 1 vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5

KOSOVÁ, Vladimíra. 2021: Projekt rozvoje veřejné správy a jeho pokroky. *Veřejná správa*. 2022, č. 3, s.37. ISSN 1213-6581

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. 374 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KRBOVÁ, Jana. *Moderní management ve veřejné správě. Nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 144 s. ISBN 978-80-7552-744-8.

KŘÍŽ, Lukáš. Evropský eGovernment se průběžně vylepšuje. *Moderní obec*. 2022, č. 6, s. 49. ISSN 1211-0507.

KULHAVÝ, Viktor, Jakub PROCHÁZKA, Michal JIRÁSEK, Lenka JANOŠOVÁ, Adriana WYROBKOVÁ a Eva LYSONKOVÁ, ed. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje*. Brno: Masarykova univerzita, 2017. ISBN 978-80-210-8701-9.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 1. vydání. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3

NOVOTNÁ, H., O. ŠPAČEK a M. ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, 2019. 495 s. ISBN 978-80-7571-025-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5

POSTRÁNECKÝ, J.: *Reforma veřejné správy v České republice*. In Grospič, J., Vostrá, L.: *Reforma veřejné správy v teorii a praxi: Problémy veřejné správy v České republice, Maďarské republice, Polské republice a Slovenské republice*. Sborník z mezinárodní konference, Třešť, 22. – 24. října 2003. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004, ISBN: 80-86473-71-6

POTĚŠIL, L., FUREK, A., HEJČ, D., CHMELÍK, V., RIGEL, F., ŠKOP, J. *Zákon o obcích. Komentář*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2019, 862 s. ISBN 978-80-7400-739-2

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠPAČEK, David. *Public management. V teorii a praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-621-0

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5



URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. *Management řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 179 s. ISBN: 978-80-87839-43-0

## Elektronické dokumenty

CODEXIS, Právní informační systém. Dostupné z: <https://codexis.cz/>

ČESKO. MINISTERSTVO VNITRA. *MVCR: Organizace a činnost veřejné správy* [online]. MVCR, 2021 [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/kapitola-1-organizace-a-cinnost-verejne-spravy-studijni-podklady-sss.aspx>

ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *MŠMT: Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců MPSV* [online]. MŠMT, 2022 [cit. 2022-07-04]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/>.

ČESKO. MINISTERSTVO VNITRA. *MVCR: Klientsky orientovaná veřejná správa 2030* [online]. MVCR, 2019 [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

ČESKO. VLÁDA ČR. *Postup a hlavní směry reformy a modernizace ústřední státní správy* [online]. Vláda ČR, 2004 [cit. 2022-07-13]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/za-premierem-a-vladou/Postup\\_a\\_hlavni\\_smery\\_reformy.pdf](https://www.vlada.cz/assets/za-premierem-a-vladou/Postup_a_hlavni_smery_reformy.pdf)

HOUDKOVÁ, Taťána. *Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2014. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/zdfyx/Diplomova\\_prace\\_Houdkova\\_Archive.pdf](https://is.muni.cz/th/zdfyx/Diplomova_prace_Houdkova_Archive.pdf)

LEPEŠKA, Jan. *Metodika a požadavky pro předkládání ročníkové a bakalářské prací* [online]. VŠAPS, 2020, [cit. 2022-06-017]. Dostupné

z: [http://www.vsaps.cz/data/2021/01/28/13/metodika-a-pozadavky-pro-predkladani-rocnikove-a-bakalarske-prace\\_nove-isbn.pdf](http://www.vsaps.cz/data/2021/01/28/13/metodika-a-pozadavky-pro-predkladani-rocnikove-a-bakalarske-prace_nove-isbn.pdf)

Special issue of the International Journal of Human Resource Management: Digitization and the transformation of human resource management [online]. 2018 [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://ris.utwente.nl/ws/files/81303488/3>.

The Future of the Public Service [online]. 2021 [cit. 2022-06-15]. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1a9499ff-en/index.html?itemId=/content/component/1a9499ff-en>

## **Tabulky**

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce.....	16
Tabulka 2 Správní systém ČR .....	27
Tabulka 3 Pohlaví .....	39
Tabulka 4 Věk respondentů .....	39
Tabulka 5 Délka pracovního poměru.....	40
Tabulka 6 Typ agendy .....	40
Tabulka 7 Spokojenost zaměstnanců s plošnými benefity .....	41
Tabulka 8 Spokojenost zaměstnanců s volitelnými benefity .....	41
Tabulka 9 Spokojenost zaměstnanců s benefity spojenými s pracovní pozicí .....	42
Tabulka 10 Spokojenost zaměstnanců s odměňováním .....	43
Tabulka 11 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou .....	44

Tabulka 12 Spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti .....	44
Tabulka 13 Spokojenost zaměstnanců s kvalitou vybavení v pracovním prostředí .....	45
Tabulka 14 Doporučení zaměstnání na MěÚ Litvínov .....	46
Tabulka 15 Spokojenost zaměstnanců na MěÚ Litvínov .....	46
Tabulka 16 Pracovní spokojenost ve vztahu k věku .....	47
Tabulka 17 Pracovní spokojenost ve vztahu k délce pracovního poměru .....	48
Tabulka 18 Pracující zaměstnanci rozdělení dle typu agendy .....	49

## **Obrázky**

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	14
Obrázek 2 Trojúhelník lidských zdrojů .....	15
Obrázek 3 Znaky závislé práce .....	17
Obrázek 4 Nástroje lidských zdrojů.....	19
Obrázek 5 Michiganský model řízení lidských zdrojů .....	20
Obrázek 6 Harvardský model řízení lidských zdrojů .....	21
Obrázek 7 Evropský model řízení lidských zdrojů.....	22
Obrázek 8 Nabídka zaměstnání na oficiálním facebookovém profilu Města Litvínova	29
Obrázek 9 Organizační struktura MěÚ Litvínov .....	33

## **Grafy**

Graf 1 Věk respondentů .....	40
Graf 2 Spokojenost zaměstnanců s plošnými benefity .....	41
Graf 3 Spokojenost zaměstnanců s volitelnými benefity .....	42
Graf 4 Spokojenost zaměstnanců s kvalitou vybavení v pracovním prostředí .....	45

## Přílohy

# Průzkum spokojenosti zaměstnanců Městského úřadu Litvínov

---

\*Povinné pole

1. 1. Jste \*

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. 2. Váš věk \*

Označte jen jednu elipsu.

18 - 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 a více

3. 3. Délka Vašeho pracovního poměru u MěÚ Litvínov \*

Označte jen jednu elipsu.

0 - 5 let

5 - 10 let

10 let a více

4. 4. Jaký typ agendy vykonáváte? \*

Označte jen jednu elipsu.

Státní správa

Samospráva

Kombinace obou

5. 5. Jak jste spokojen/a s těmito plošnými benefity? \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Jsem spokojený/á	Nejsem spokojený/á
6 dní sick day	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 dní dovolené navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pružná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6. Jak jste spokojen/a s těmito volitelnými benefity? \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Využívám a jsem spokojený/á	Nevyužívám
Zaměstnanecký program Vodafone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multisport karta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na důchodové pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 7. Jak jste spokojen/a s benefity spojenými s pracovní pozicí? \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Netýká se mé pracovní pozice	Jsem spokojený/á	Nejsem spokojený/á
<b>Služební notebook</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Služební mobilní telefon</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Home Office</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8. Jak jste spokojen/a s odměňováním? \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Jsem spokojený/á	Nejsem spokojený/á
<b>Tabulkový tarif</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Osobní příspěvek</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Odměny</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Zde se k této sekci můžete rozepsat

---

---

---

10. 9. Jak Vám vyhovuje pracovní doba? \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Jsem spokojený/á	Nejsem spokojený/á
Pevná pracovní doba (Po, St - 7 až 17; Út, Čt - 7 až 15, Pá - 7 až 13:30)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pružná pracovní doba (Po, St - 8 až 16; Út, Čt, Pá - 8 až 13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Zde se k této sekci můžete rozepsat

---

---

---

---



12. 10. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti? \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Jsem spokojený/á	Nejsem spokojený/á
<b>V rámci oddělení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>V rámci odboru</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>V rámci celého městského úřadu</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 11. Jste spokojen/a s kvalitou vybavení v pracovním prostředí? \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Jsem spokojený/á	Nejsem spokojený/á
<b>Nábytek</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Spotřebiče</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>IT vybavení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Společně užívané prostory</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 12. Doporučil/a byste zaměstnání na MěÚ Litvínov? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano    *Přeskočte na otázku 18*  
 Ne    *Přeskočte na otázku 17*

15. 13. Pracujete rád/a na MěÚ Litvínov? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, práce mě baví a naplňuje
- Ano
- Ne, ale nehledám si jinou práci
- Ne, nehledám si jinou práci, ale v případě lepší pracovní nabídky odejdu
- Ne, aktivně si hledám jinou práci
- Jiné: \_\_\_\_\_

16. Zde se k této sekci můžete rozepsat

---

---

---

---

---

*Přeskočte na otázku 18*

U otázky, zda byste doporučil/a práci na MěÚ, jste odpověděl/a "Ne"

17. 12 N. Proč byste nedoporučil/a práci na MěÚ Litvínov? \*

---

---

---

---

---

*Přeskočte na otázku 18*

Prostor pro Vás

Zde nám můžete cokoliv napsat

18.

---

---

---