

Projekt motivace zaměstnanců Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm

Jaroslav Polášek

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

RESUMÉ

Téma mé diplomové práce je: Projekt motivace zaměstnanců Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. Cílem této práce bylo zjistit celkovou úroveň motivace zaměstnanců ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm a na základě zjištěných skutečností navrhnout motivační projekt. K získání nezbytných informací jsem použil metody dotazování mezi zaměstnanci muzea a čerpal jsem i z interních pramenů muzea. Motivační projekt muzea má za účel zlepšit celkovou úroveň motivace zaměstnanců, jejich spokojenost a posílit identifikaci zaměstnanců se zájmy VMP. Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. Kapitola první obsahuje teoretická východiska zkoumané problematiky, která jsem vypracoval na základě prostudování příslušné literatury. Druhá část je analytická a obsahuje představení Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm a analýzu a vyhodnocení motivačních faktorů na základě provedeného dotazování zaměstnanců a průzkumu interních zdrojů VMP. V praktické části je popsán návrh samotného motivačního projektu včetně souhrnných opatření a doporučení v daných oblastech pracovního života muzea.

The Footnote

The motivation project of employees in the Wallachian Open-air Museum in Rožnov pod Radhoštěm is a theme of my diploma work. To find a summary level of the motivation in the Wallachian Open-air Museum in Rožnov pod Radhoštěm was the aim of this work and on a base of recognized facts to offer the motivation project. I used a method of questioning the employees of museum to obtain necessary informations with a use the internal museum instructions. The motivation project strives for the improvement of motivation level by employees and their satisfaction. This diploma work is divided into three main parts. The first chapter contains theoretical premises of searched issue, which I made on a base of studying relevant literature sources. The second part is analytical and it contains a presentation of the Wallachian Open-air Museum in Rožnov pod Radhoštěm and the analysis and evaluation of motivation factors on a base of realized questioning of employees and from internal sources of the organization. In a practical part, there is described the offer of own motivation project with summary instructions and recommendations in indicated spheres of work life in the museum.

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Ph.D. za ochotu a odbornou pomoc při jejím vypracování. Dále děkuji zaměstnancům Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm za ochotu a spolupráci při získávání podkladů pro tuto práci a zvláště pak řediteli muzea Ing. Vítězslavu Koukalovi, CSc. za umožnění realizace mé diplomové práce ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm (dále také „VMP“).

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V Rožnově pod Radhoštěm dne 12. května 2005

.....

Vlastnoruční podpis

Motto: „Můj šéf mi nikdy nic neřekne. Místo vánočního dárku bych dal přednost několika osobním slovům a nějakému komentáři ke své práci, abych věděl na čem jsem“

Vánoční přání zaměstnance

(Hagemanová 6, s. 68)

ÚVOD.....	7
I.TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE.....	9
2MOTIV.....	11
3ZDROJE MOTIVACE.....	12
3.1POTŘEBY.....	12
3.2NÁVYKY.....	13
3.3ZÁJMY.....	14
3.4HODNOTY.....	14
3.5IDEÁLY.....	15
3.6PROCES MOTIVACE.....	15
4PRACOVNÍ MOTIVACE.....	17
4.1MOTIVACE VNITŘNÍ.....	17
4.2MOTIVACE VNĚJŠÍ.....	17
4.3POJEM PRACOVNÍ MOTIVACE.....	18
4.4TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	18
4.4.1Teorie instrumentality.....	19
4.4.2Teorie potřeb.....	19
4.4.3Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	22
4.4.4Teorie X aY.....	24
4.4.5Teorie cukru a biče.....	25
4.4.6Teorie kognitivní.....	25
4.5PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE.....	27
4.5.1Jednodimenzionální (jednofaktorový) model pracovní spokojenosti.....	28
4.5.2Dvoudimenzionální (dvoufaktorový) model pracovní spokojenosti.....	29
4.6MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	29
4.6.1Etapy tvorby motivačního programu.....	30
II.ANALYTICKÁ ČÁST.....	32
5CHARAKTERISTIKA VALAŠSKÉHO MUZEA V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM.....	33
5.1VZNIK A VÝVOJ.....	33
5.2DNEŠNÍ AREÁL VALAŠSKÉHO MUZEA V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ P. R.....	33
5.2.1Dřevěné městečko.....	34
5.2.2Valašská dědina.....	35
5.2.3Mlýnská dolina.....	35
5.2.4Pustevny	35
5.3PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	36
5.4ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MUZEA.....	37
5.4.1Ředitel muzea.....	37
5.4.2Náměstci muzea.....	38
5.4.3Vedoucí oddělení.....	38
5.5ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ ÚDAJE.....	39
5.6FINANCOVÁNÍ MUZEA.....	39
5.7VLASTNÍ PRŮZKUM ÚROVNĚ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	41

5.7.1	Charakteristika a konstrukce dotazníku	41
5.7.2	Kvantitativní a kvalitativní analýza.....	43
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	61
6	MOTIVAČNÍ PROGRAM VALAŠSKÉHO MUZEA V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM.....	62
6.1	VYTYČENÍ KONKRÉTNÍCH CÍLŮ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	62
6.2	CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ MUZEA.....	62
6.3	ROZPRACOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH MOTIVAČNÍCH ČINITELŮ.....	63
6.3.1	Mezilidské vztahy a komunikace.....	63
6.3.2	Systém odměňování.....	67
6.3.3	Kvalita a kultura muzea.....	74
6.3.4	Sociální aktivity.....	76
6.3.5	Kariéra, osobní rozvoj.....	83
6.4	REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	85
6.5	DOPORUČENÍ.....	86
ZÁVĚR.....		87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		89
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		91
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		92
SEZNAM GRAFŮ.....		93
SEZNAM TABULEK.....		94
SEZNAM PŘÍLOH.....		96

ÚVOD

Každá organizace, ať již vyvíjí podnikatelskou činnost či nikoli, musí být dostatečně vybavena jak po stránce materiálně technické základny, moderního zařízení, techniky a technologií, tak i dostatečným počtem kvalitních lidských zdrojů. Právě lidé, jejich využití a rozvoj, jsou rozhodujícím faktorem pro úspěch podniku a právem je jim věnována nemalá pozornost.

Každá společnost tvrdí, že lidé jsou jejím nejdůležitějším aktivem. Ty nejprestižnější společnosti na světě to však míní skutečně vážně. Důkazem opravdového zájmu může být provádění rozmanitých a častých interních průzkumů, zaměřených na zjišťování názorů a postojů svých zaměstnanců. Tyto společnosti si uvědomují existenci vztahu mezi spokojeným zaměstnancem a zákazníkem (návštěvníkem). Spokojený zaměstnanec znamená spokojený zákazník a ti jsou předpokladem úspěchu podniku na trhu.

Téma mé diplomové práce je: Projekt motivace zaměstnanců Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. Cílem této práce bylo zjistit celkovou úroveň motivace zaměstnanců ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm a na základě zjištěných skutečností navrhnout motivační projekt. K získání nezbytných informací jsem použil metody dotazování mezi zaměstnanci muzea a čerpal jsem i z interních pramenů muzea. Motivační projekt muzea má za účel zlepšit celkovou úroveň motivace zaměstnanců, jejich spokojenost a posílit identifikaci zaměstnanců se zájmy VMP. Dlužno podotknout, že v muzeu nebyla oblast pracovní motivace doposud mapována, a že motivační program tak, jak je popisován odbornou literaturou, ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm neexistuje.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. Kapitola první obsahuje teoretická východiska zkoumané problematiky, která jsem vypracoval na základě prostudování příslušné literatury. Druhá část je analytická a obsahuje představení Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm a analýzu a vyhodnocení motivačních faktorů na základě provedeného dotazování zaměstnanců a průzkumu interních zdrojů VMP. V praktické části je popsán návrh samotného motivačního projektu včetně souhrnných opatření a doporučení v daných oblastech pracovního života muzea.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE

Termín motivace je součástí každodenního života lidí nejen v pracovně-právních vztazích či v podnikatelských aktivitách, ale také v jejich každodenním osobním životě. Motivace by nám měla dát odpověď na otázky: proč jedná určitý člověk právě tímto způsobem, co ho k tomuto jednání vede a čím bylo toto jednání určitého člověka vyvoláno, proč dochází ke změnám jeho jednání, co chtěl svým jednáním dosáhnout, proč se u daného jedince projevily právě ty či ony podněty atd. Motivace souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. (Bedrnová 2, s.183)

Slovo **motivace** je odvozeno z latinského slova *movere*, to znamená hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání.

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání. (Růžička 14, s.5).

Motivaci lze charakterizovat jako proces mobilizace energie člověka a zaměření jeho chování na určitý cíl. Čím vyšší míra energie je povzbuzena, tím více se projevuje i emoční aktivita. (Mikuláščík 12, s.165) Motivace má dvě složky:

- motivace určité energie
- směřování k určitému cíli

Motivace tedy integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k vytýčenému cíli. Přitom tato aktivita může být objektivně pozitivní i negativní, může směřovat k určitému objektu, nebo také naopak odtahovat se od objektu.

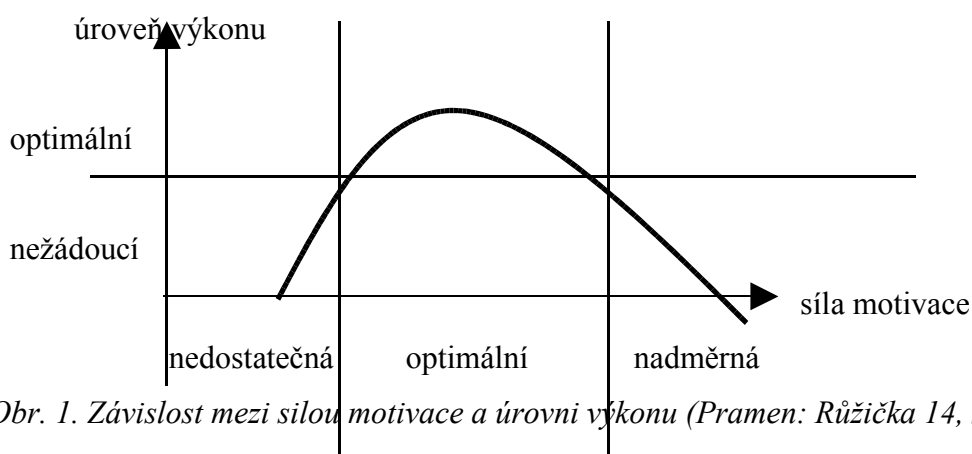
Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává, má vytvořený vztah a je nějak motivován. (Růžička 14, s.6). Tento názor tak úplně nesdílí (Komárková 10, s.33) a říká, že ne každá činnost člověka je motivována, např. automaticky vybavované reflexy, prvky tzv. molekulárního chování.

Již z tohoto úvodního výkladu lze konstatovat, že pojem motivace je velmi široký. Zahrnuje takové pojmy jako jsou snažení, touha, chtění, aspirace, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, potřeba, žádost či účel.

Jestliže je člověk k činnosti nebo výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace (například výrazná snaha být úspěšný, zvítězit) ústí často v destrukci činností, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí (optimální) úrovni výkonu.

Činnost člověka, jeho poznání a prožívání ovlivňuje množství vnějších a vnitřních podnětů, které na něho neustále doléhají. Člověk je ve vztahu ke skutečnosti vždy činný, vždy sleduje nějaké cíle, ať již krátkodobé nebo perspektivní. Různé podněty, které na něho doléhají, mají proto pro něho rozdílnou závažnost. Člověk je hodnotí. Na některé upírá pozornost, jiné odmítá, další si ani neuvědomuje. Provádí z nich výběr podle toho, jakým směrem je zaměřen. Tento výběr není náhodný. Je závislý na vnitřních podmínkách (na tělesném stavu, na duševním rozpoložení) a také na cílech, přáních, tužbách či úmyslech člověka.

O motivaci se dá říct, že je jakýmsi psychickým regulátorem činnosti daného člověka. Projevuje se jakousi selekcí a aktivizací formy jednání a určitého cíle jednání, které se nabízí z celé škály možných forem a cílů jednání. S tím souvisí proměnlivost a subjektivnost jakéhokoliv výkonu člověka. Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu znázorňuje obrázek 1.



Obr. 1. Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu (Pramen: Růžička 14, s.7)

2 MOTIV

Důvodem konkrétního lidského chování, jednání a prožívání je určitá vnitřní síla – popud, pohnutka. K označení této skutečnosti se užívá termín motiv jednání člověka. Motiv je tedy každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka.

Motivy jsou vnitřní dispozice, které určují jak směr jednání jedince, tak intenzitu jeho činnosti a její průběh. Motiv zpravidla nepůsobí izolovaně, a tak se motivy řadí do určitých komplexů, přičemž je jejich působení na člověka závislé od konkrétní osobnosti i reálné situace. Motivy orientované stejným, popř. podobným směrem se vzájemně posilují, kdežto motivy působící protikladně se vzájemně oslabují. V případě, že se motivy navzájem doplňují může docházet k zdůrazněnému jednání, ovšem v případě, že motivy směřují k odlišným cílům, může docházet k narušování jednání.

U člověka rozlišujeme motivy biogenní, mající svůj původ ve fyziologii organismu, které garantují příslušným motivovaným chováním jeho biologické bytí a motivy sociogenní, které vyjadřují jeho potřeby jako sociální bytosti. (Kolibová 9, s.41)

Motivy nám napomáhají pochopit příčiny chování člověka. Chování má tři úrovně (Gregar 5, s.57):

- chování reflexní
- chování pudové
- chování motivované

Člověk jedná z důvodů, ze svého hlediska přiměřených a dostačujících. Porozumět jeho jednání znamená poznat jeho přístup k situaci, odhalit jeho motivy. Když některé jednání člověka označíme jako nerozumné nebo nepochopitelné, jde o jednání, které není z našeho hlediska dostatečně přizpůsobeno situaci, je nepřiměřené, nikoliv však nevysvětlitelné.

3 ZDROJE MOTIVACE

Jako zdroje motivace označujeme skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Tyto zdroje motivace jsou velmi členité. K základním zdrojům motivace patří (Komárková 10, s.41):

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

3.1 Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je upokojujování jeho potřeb, přičemž nemožnost uspokojovat nějakou potřebu jedinec intenzivně prožívá jako něco nepříjemného.

Potřeba se dá charakterizovat jako pociťovaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince subjektivně významné. Ztotožňuji se i z názorem (Růžička 14, s.10), že i pociťovaný přebytek může podnítit potřebu odstranit jej. Čili pojem nedostatek lze směle vykládat i jako pocit přebytku či nadbytku, který vede k potřebě odstranit jej. Potřeba je vždy spojena s činností zaměřenou na odstranění nebo překonání tohoto nedostatku.

Potřeby je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- potřeby primární, biologické, fyziologické, viscerogenní – jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří zde potřeba potravy, tekutin, spánku, atd.
- potřeby sekundární, sociální, společenské, psychogenní – jejich existence je spojena s člověkem jako tvorem sociálním, společenským a kulturním. Mezi tyto potřeby lze zahrnout potřeby lásky, sounáležitosti, apod.

Potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek, což znamená, že existují jak vědomé, tak i nevědomé potřeby. Příklady těchto potřeb jsou uvedeny v tab. 1.

Tab. 1. Příklady lidských potřeb (Pramen: Komárková 10, s.45)

A. motivy (potřeby) primární – vrozené
1. pocit hladu
2. pocit žízně
3. pocit sexu
4. motiv pečování
5. motiv teploty

6. motiv exkrece
7. motiv vyhnutí se bolesti
8. motiv dýchání
9. motiv odpočinku a spánku
10. motiv činnosti (motiv aktivity smyslové, svalové, mozkové)
B. motivy (potřeby) efektivní – částečně vrozené, částečně naučené
11. motiv bezpečí nebo strachu
12. motiv agrese
C. motivy (potřeby) sekundární – naučené
13. motiv sociálního kontaktu
14. motiv dosažení úspěšného výkonu
15. motiv moci
16. motiv vlastnictví

Potřeby mají svoji hierarchickou strukturu - od biologických potřeb přes společenské až k potřebám osobního rozvoje. Až když jsou trvale uspokojovány nižší potřeby, teprve tehdy se stávají aktuální potřeby na vyšším stupni. Potřeby mají i strukturu dynamickou – je-li uspokojena určitá úroveň potřeb, objevují se potřeby vyšší a případně i opačně.

Skladba souborů potřeb, které aktivizují jednání jedince závisí na (Kolibová 9, s.43):

- fyziologickém stavu jedince
- sociální podmíněnosti jednání jedince
- situaci v prostředí
- poznávání situace druhých lidí a sama sebe a také na celkové úrovni poznávání

3.2 Návyky

Každý člověk v průběhu svého života realizuje určité činnosti častěji, či pravidelně a tyto činnosti se poté stávají jakýmsi stereotypy – návyky. Návyky tedy označujeme jako opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Dostane-li se člověk do určité typizované situace, s níž již má asociované určité zkušenosti, probouzejí se v něm tendence realizovat již fixované stereotypy a jedná v souladu se svým návykem. Návyk lze vystihnout jako určitý vzorec chování pro danou situaci. Návyky se objevují prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Vytváření žádoucích návyků, ať už se to týká např. oblasti osobní hygieny, stravování, studijní či pracovní oblasti, patří mezi důležité úkoly výchovy i sebevýchovy. Nežádoucí nebo škodlivé návyky označujeme jako zlozvyky. Některé mohou při větší intenzitě přerůst až v chorobné stavy (alkoholismus, toxikomanie, gamblerství).

3.3 Zájmy

Zájem je v odborné literatuře pojmem s velmi proměnlivým obsahem. Existuje mnoho rozličných definic a výkladů. Podle (Bedrnová 2, s.189), (Růžička 14, s.16) je zájem možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Dle (Komárková 10, s. 48) lze zájem chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.

Předmět zájmu bývá velice rozmanitý, mohou jím být objekty, poznatky, objevy, jiné osoby apod. Významem zájmů je to, že zájmy podstatným způsobem formují osobnost jedince, obohacují lidské prožívání a podněcují jedince k aktivitě, což ve svém důsledku ovlivňuje jeho celkový rozvoj a rozhled. Mezi základní stránky zájmu patří: šíře zájmů, hloubka zájmů, stálost zájmů a činnostnost zájmů. Zájmy se rozvíjejí chronologicky s věkem jedince a k jejich upevňování dochází až v dospívání.

Všestranný rozvoj osobnosti člověka předpokládá vytvoření, rozvíjení a upevňování hlubokých zájmů. Nevýraznost či dokonce absence zájmů je málo příznivým rysem osobnosti člověka.

Zájmy lze klasifikovat různým způsobem a šlo by s nadsázkou říci, že zájmů je tolik, kolik je na světě činností, které člověka mohou těšit. Příkladně to mohou být zájmy poznávací, zájmy sociální, zájmy umělecké, zájmy sběratelské, zájmy vědecké, zájmy sportovní, zájmy obchodní, zájmy lingvistické, zájmy přírodní, zájmy rukodělné, zájmy technické, zájmy estetické, zájmy hudební apod.

3.4 Hodnoty

Hodnoty lze chápat jako něco žádoucího, čemu člověk přisuzuje určitou důležitost (hodnotu), čeho si váží a co ovlivňuje jeho chování a jednání. Každý člověk se během svého života seznamuje se stále novými a neznámými skutečnostmi, které poznává a přiřazuje jim určitou hodnotu a důležitost. Toto hodnocení pak představuje určitý hodnotový systém každého jedince, který je významným zdrojem motivace jeho činnosti. Hodnotou pro člověka může být prakticky cokoliv. Může to být zdraví, rodina, přátelství, ale také zajímavá práce, kariéra, peníze, společenské postavení, osobní růst, sport. V obecnější rovině lze chápat hodnotový systém jedince jako smysl jeho života. V případě, že je hodnotový systém člověka skutečně realizován v jeho životě, dochází u něho ke spokojenosti, v případě, že tomu tak není, jedinec prožívá strádání.

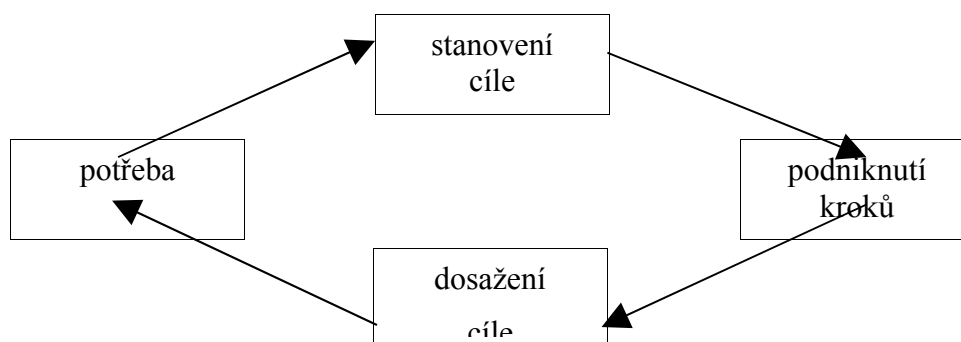
3.5 Ideály

Ideálem rozumíme určitý pozitivně hodnocený vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako ideální cíl jeho jednání. Ideálem je většinou to, čeho si člověk zvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností a jevů, mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou to být životní cíle, představy životního stylu či společenského uspořádání. Ideály vznikají především vlivem působení sociálních faktorů vývoje a utvářením osobnosti člověka.

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinanty skutečnosti, že člověk „žije“ – tzn. o něco se snaží, po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje. Závaznost či význam uvedených zdrojů motivace se jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi více či méně vzájemně liší. To záleží na mnoha skutečnostech, jak na vrozených, biologických faktorech vývoje, tak na sociálních a společenských podmínkách utváření osobnosti člověka, tak také na povaze jeho životních zkušeností či na jeho úspěších a nezdarech. Ovšem právě ono poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím - mimo jiné - i efektivní ovlivňování veškeré jeho činnosti, tedy efektivnější stimulování.

3.6 Proces motivace

Proces motivace může být tedy schematicky zobrazen následovně.



Obr. 2. Proces motivace (Pramen Armstrong I, s. 296)

Uvedený model se vztahuje k potřebám. Naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Z hlediska organizace lze tento model použít k ilustrování procesu motivace obsahujícího stanovování cílů, které mohou uspokojit individuální potřeby a přání a povzbudit chování potřebné k dosažení těchto cílů. (Amstrong 1, s.296)

4 PRACOVNÍ MOTIVACE

V teorii pracovní motivace rozlišujeme vnitřní a vnější motivy práce, kdy rozlišením je samotná práce, nikoliv její subjekt nebo vztah subjektu k práci, kterou vykonává. V tomto vztahu se uplatňují dva základní postoje (Nakonečný 13, s.122):

- postoj k práci jako k instrumentální aktivitě (práce je zde pouhým prostředkem uspokojování potřeb subjektu).
- postoj k práci jako ke zdroji seberealizace a radosti (práce sama je pramenem uspokojení).

4.1 Motivace vnitřní

Jde o motivy, které spočívají v práci samotné. Vnitřní motivátory se týkají kvality pracovního života. Mají dlouhodobější účinek, jelikož danému jedinci nejsou vnuceny z vnějšího prostředí. Projevují se více u manažerů a kvalifikovaných zaměstnanců. Mezi vnitřní motivátory patří:

- potřeba činnosti – být někde zaměstnán
- potřeba kontaktu – zejména u profesí obchodník, prodavač
- motiv výkonu – radost či uspokojení z úspěšného výkonu
- touha po moci – zejména platí pro vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic
- přání životního smyslu a seberealizace – bývá uspokojováno zejména v zaměstnáních, které umožňují uplatnění schopností, tvořivosti a osobního růstu.

4.2 Motivace vnější

Jde o motivy, které jsou spojovány s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce. Obecně lze říci, že pod pojmem vnější motivace se zahrnuje vše, co je spojeno s vnějším prostředím a mělo by mít kladný účinek na motivaci zaměstnanců. Tyto motivátory většinou nepůsobí dlouhodobě. Mezi vnější motivátory patří:

- potřeba peněz
- potřeba konzumace
- snaha po jistotě – zejména té finanční
- snaha po uplatnění – potvrzení vlastní důležitosti, často spojována s prestiží zastávané pozice
- motiv sociálních kontaktů – styky s lidmi
- podle (Nakonečný 13, s.123) patří mezi vnější motivátory také sexualita. Pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a

mají možnost s nimi navazovat kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho manželských párů poznalo na pracovišti.

4.3 Pojem pracovní motivace

Pracovní motivaci lze charakterizovat jako celkový přístup zaměstnance, který je spojen s prací – plněním pracovních úkolů. Motivaci pracovního jednání tvoří ty procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko. Člověk je tedy vždy nějak motivován, ať již se jedná o motivaci pozitivní (směřuje k optimálnímu zvládnutí úkolu) či negativní (směřuje k nesplnění úkolu).

Z jiného hlediska můžeme motivy pracovního jednání členit na (Bedrnová 2, s.199):

- aktivující motivy – přímo podněcují pracovní výkon, např. motiv úspěchu.
- podporující motivy – vytvářejí podmínky pro úspěšné působení aktivních motivů, např. motiv vytváření přátelské pohody na pracovišti, která pomáhá při soustředění se na práci.
- potlačující motivy – odvádějí zaměstnance od pracovního výkonu k jiným činnostem, např. motiv zúčastnit se rozhovoru nebo společenské zábavy se spolupracovníky místo plnění pracovního úkolu.

Výklad motivace pracovního jednání vychází z následujících obecných předpokladů:

- práce je součástí lidské podstaty. Život každého jednotlivce a existence lidské společnosti jsou nemyslitelné bez práce.
- práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Významnou součástí vzdělání je pracovní a profesní příprava mladého člověka, zvládnutí určitého souboru pracovních úkolů. Práce uspokojuje potřebu aktivní činnosti člověka a často také potřebu tvořivého rozvoje jeho schopností.
- pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti. Člověk pracuje v rámci určité skupiny. Jeho pracovní úkoly jsou zasazeny do určitých technických, organizačních a personálních struktur.
- práce je prostředkem, kterým člověk zajišťuje materiální existenci a společenské postavení své i vlastní rodiny.

4.4 Teorie pracovní motivace

Obecné teorie pracovní motivace přinášejí celou řadu teorií, které představují více či méně ucelený soubor poznatků o chování zaměstnanců v pracovním procesu. Hlavní důraz těchto koncepcí je kladen na význam motivace na výkon zaměstnance. Názory na jejich

praktickou využitelnost se liší. Jak uvádí (Kleibl 8, s.15) odpovědnost za výběr a použití metod v motivaci zaměstnanců, která je nedílnou součástí vedení lidí, je na každém řídicím zaměstnanci a je závislá na jeho odborné erudici, zkušenosti i tvořivé schopnosti najít postup odpovídající individuální specifikaci každé motivační situace.

V současné době neexistuje žádná jednotně přijímaná teorie pracovní motivace. Motivační teorie zkoumají proces utváření motivací a snaží se vysvětlit, proč se jedinci při práci určitým způsobem chovají. K motivaci dochází tehdy, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a odměny - takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Pro účely této práce se v dalším textu pokusím charakterizovat některé nejvýznamnější a obecně přijímané teorie pracovní motivace.

4.4.1 Teorie instrumentality

Tato teorie vznikla v druhé polovině 19. století v souvislosti s racionalizací práce. Instrumentalita je určitá představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Důraz je zde kladen na ekonomický přístup, kdy tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Významnou roli hraje formální systém kontroly, ovšem nepočítá s tím, že tento systém může být značně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci.

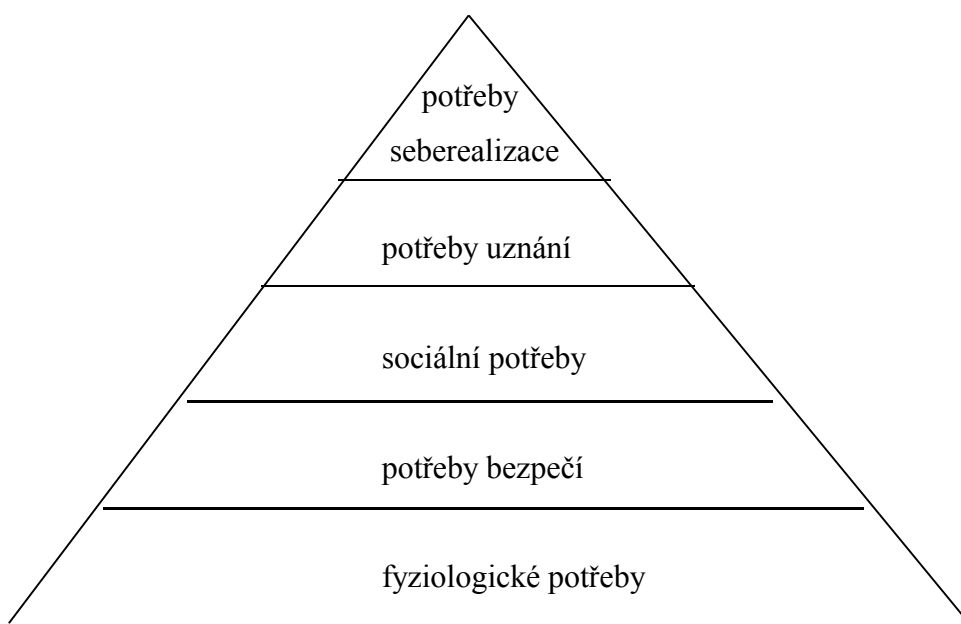
Člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou provázány přímo s jeho výkonem tedy, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. (Gregar 5, s. 58) Očekává-li jedinec, že dosáhne vysoké hodnoty, stává se mu i sama jeho práce vysoce hodnotnou, a tudíž i silně motivovanou.

4.4.2 Teorie potřeb

Tyto teorie vycházejí z předpokladu tzv. „neuspokojené potřeby“. Chování jedince je motivováno odstraněním této neuspokojené potřeby. V dalším textu rozeberu nejvýznamnější teorie potřeb.

Maslowova teorie potřeb

Určitě se nebudu mýlit, když tuto teorii označím jako jednu z nejslavnějších a nejznámějších teorií motivace lidského chování. Tuto teorii formuloval v roce 1954 americký klinický psycholog Abraham Maslow. Podstatou této teorie je, že motivace vychází z potřeb, tj. že každý je motivován uspokojováním svých potřeb. Maslow vytvořil pyramidu lidských potřeb, které rozdělil do pěti skupin a hierarchicky uspořádal od nejnížší až po nejvyšší potřebu.



Obr. 3. Hierarchie lidských potřeb (Pramen: Stachová 15, 192s.)

- fyziologické potřeby – jde o základní potřeby člověka, jako je potřeba kyslíku, potravy, nápojů, sexu.
- potřeby bezpečí a jistoty – představují bezpečnost před fyzickým a psychologickým ublížením, tj. ochranu před fyzickým úrazem, zdravotní ochranu, život bez obav o ztrátu zaměstnání a o možnost pracovního uplatnění.
- sociální potřeby – souvisí se sociální politikou člověka a znamenají potřebu být akceptován v kolektivu, být jeho rovnoprávným členem, mít možnost se zúčastňovat hlasování, patří zde potřeba lásky, přátelství, kamarádství.
- potřeba uznání – znamená uvědomování si svého významu (sebeúcta), uznání osobních kvalit zaměstnance vedoucím a kolektivem, ocenění výsledků jeho práce, uspokojení těchto potřeb vede k sebedůvěře a k prestiži, touha po úspěchu.
- potřeby seberealizace – znamenají ztotožnění vykonané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, splnutí osobních zájmů a vykonané práce, jejich uspokojení umožňuje jednotlivci plně realizovat potenciál svého talentu a schopnosti.

Podle výše uvedené teorie musí nejprve dojít k uspokojení potřeb na nižších stupních, aby následně mohly být upokočovány potřeby na vyšší úrovni. V případě, že jedinec dosáhne uspokojení svých potřeb na určitém stupni, soustředí se na uspokojení následující vyšší potřeby. Potřebu seberealizace lze uspokojit až po uspokojení všech předchozích potřeb. Ač je tato teorie vykládána dosti striktně, sám Maslow připustil možnost výjimek

v postupu nahoru po stupních dané hierarchie. Maslow tedy navrhl spíše relativní než absolutní hierarchii potřeb.

V odborné literatuře bývají často vznášeny pochybnosti o praktickém uplatnění této teorie potřeb v motivační praxi. Bývá ji vytýkána vysoká míra obecnosti při zkoumání motivů lidského chování. Podle (Kleibl 8, s.16) však zkušenosti prokázaly, že přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování či nerespektování může ovlivnit činnost motivačních procesů. Její význam se zvyšuje úměrně se sociální a kulturní vyspělostí systémů a zaměstnanců. Hlavní přínos této teorie potřeb pro personální praxi souvisí s procesem výběru zaměstnanců. Ve struktuře potřeb zaměstnanců by měl být kladen vyšší význam na mezilidské vztahy, uznání osobních kvalit zaměstnanců a možnost jejich rozvoje. Význam lze také spatřovat pro vedení a manažery podniků při motivaci zaměstnanců. Zejména skutečnost, že uspokojená potřeba může ztratit svůj motivační potenciál, by měla vést ke snaze manažerů vypracovat programy motivace se zaměřením na neuspokojené potřeby.

Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie ERG vychází z Maslowovy teorie potřeb a dá se říct, že je její jakousi modifikací. Tuto alternativní teorii lidských potřeb vypracoval v roce 1972 Clayton Alderfer na základě výsledků prováděných koncem šedesátých let minulého století, které odhalily určité koncepční nedostatky Maslowovy teorie potřeb. Teorie ERG je odvozena z anglických názvů (existence - existence, relatedness – vztahy, growth - růst) a je teorií tří faktorů:

- existenční potřeby (E) – zahrnují se zde fyziologické a materiální potřeby, které podmiňují samotnou existenci jedince.
- potřeby vztahové (R) – jedná se o potřeby vztahu s jinými lidmi, tyto potřeby zahrnují interakce a uspokojení vyplývající z emocionální podpory, respektu a úcty projevované členy pracovního týmu nebo přáteli.
- potřeby růstové (G) – růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojování růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát. Obsahují potřeby osobního růstu vzestupu a rozvoje, které mohou být uspokojeny plným využitím schopností. (Bělohávek 3, s.103)

Aldelfer, tak jako Maslow, ve své teorii potřeb předpokládá, že jedinci se budou v hierarchii pohybovat nahoru v případě uspokojení nižších potřeb.

Aldelferova teorie se od Maslowovy odlišuje v těchto hlavních směrech (Stachová 15, s. 194):

- na vysvětlení chování používá menší počet potřeb (ERG má tři úrovně potřeb, kdežto Maslowova má pět).
- ERG netrvá na striktní hierarchii dvou po sobě následujících skupin potřeb, tedy nepředpokládá, že potřeby musí následovat v uvedeném hierarchickém sledu.
- zatímco Maslow předpokládá, že osoba se orientuje v daném čase primárně na jednu skupinu potřeb, Alderfer tvrdí, že ve stejném čase mohou aktivně působit dvě, ale i více skupin potřeb.
- v porovnání s Maslowem, který počítá se stále vyšším postupem v uspokojování potřeb, Alderfer počítá s možností flustrační represe, tzn. že když se člověk snaží uspokojit potřeby na některé vyšší úrovni a neuspěje, může se vrátit zpět k předchozí úrovni a zaměřit svou pozornost na tuto potřebu. V této teorii se uvažuje s možností postupu nahoru i dolů.

McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojení a moci

Jiný způsob klasifikace vytvořený v roce 1975 McClellandem byl založen hlavně na studiu práce manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- potřebu výkonu (úspěchu) – definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.
- potřebu spojení – definovanou jako potřebu přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.
- potřebu moci – definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Různí lidé mají různé úrovně potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu, jiní potřebu spojení a další silnější potřebu moci. Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Vysoká potřeba výkonu je důležitá pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích, v nichž je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Ve vyšších manažerských funkcích je důležitější zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Silná potřeba spojení není na žádné úrovni tak významná. (Gregar 5, s.60)

4.4.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorovou teorii motivace vypracoval americký psycholog Frederick Herzberg se svým kolektivem spolupracovníků (Mausner, Snyderman) na základě provedeného výzkumu, tzv. Pittsburské studie. Tento výzkum byl prováděn v padesátých

letech minulého století na vzorku 200 účetních a technických pracovníků (inženýrů) a jeho výsledkem bylo zjištění, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů:

- motivátory (satisfactory)
- hygienické, udržovací faktory (dissatisfactory, frustrátory)

Motivátory – jsou odvozeny ze vztahu zaměstnance k vykonávané práci a jsou považovány za činitele motivující zaměstnance k vyššímu výkonu a úsilí. Mají vysokou úroveň motivace a vedou k uspokojení zaměstnanců. V případě, že jsou v nežádoucím stavu, vede to k tomu, že zaměstnanec není spokojen ani motivován.

Hygienické udržovací faktory (frustrátory) – nevstupují aktivně do procesu motivace a předpokládá se, že nejsou schopny motivovat zaměstnance. Ovšem je nutné se vyhnout neuspokojení těchto faktorů, protože vyvolávají pracovní nespokojenost. Netýkají se přímo samotné práce, ale většinou souvisí s podmínkami vnějšího pracovního prostředí

Účinky motivátorů a frustrátorů lze znázornit následovně.

Tab. 2. Účinky motivátorů a frustrátorů (Pramen: Nákonečný 13, s.83-84)

MOTIVÁTORY		FLUSTRÁTORY	
Pozitivní účinek	Negativní účinek	Pozitivní účinek	Negativní účinek
<i>spokojenost</i>	<i>nespokojenost</i>	<i>ne-nespokojenost</i>	<i>nespokojenost</i>
-úspěšný výkon	-neúspěšný výkon	-dobrý plat	-špatný plat
-sdělené uznání	-nedostatek uznání	-jistota pracovního místa	-nejistota pracovního místa
-zajímavá práce	-nudná práce	-dobré prac. podmínky	-špatné pracovní podmínky
-odpovědnost	-žádná odpovědnost	-vysoký status	-nízký status
-možnost vzestupu	-překážky v postupu	-dobrá podniková a personální politika	-špatná podniková a personální politika
- možnost seberealizace	- nedostatek možností seberealizace		

Herzberg ve své teorii striktně rozlišuje faktory motivační a hygienické. Větší důraz přikládal Herzberg využití motivátorů. V souladu s tímto tvrdí, že zaměstnanci, kteří jsou silně motivováni charakterem práce, snadněji snášejí nepříznivé hygienické faktory, protože je uspokojuje samotná práce. Motivační faktory je možno posílit obohacením práce, jako je např. dát větší pravomoc a odpovědnost zaměstnancům, dát prostor

zaměstnancům k projevení větší iniciativy, projevit uznání apod. Hygienické faktory plní úlohu vyhýbání se nepříjemnostem.

Význam Herzbergovy metody lze zejména vidět v poznání diferencovaného účinku mnoha různých skutečností na motivaci pracovního jednání.

Ovšem na druhou stranu je nutné přiznat, že v odborné literatuře je tato metoda hodně kritizována a při praktických pokusech příliš neobstála. Herzbergovy poznatky jsou kritizovány zejména z těchto důvodů:

- vzorek respondentů Pittsburské studie není reprezentativní a nelze tedy závěry této studie zobecňovat.
- hranice mezi motivátory a hygienickými faktory není jednoznačná a mnohdy se tyto faktory překrývají.
- chybí zde vztah motivace (spokojenosti) a výkonu.
- nepřihlíží se k možnosti individuálních rozdílů mezi zaměstnanci a z toho vyplývajícího rozdílného působení faktorů.

I přes rozdílné pohledy na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace má zajisté své opodstatněné místo v historii motivačních teorií.

4.4.4 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je profesor Douglas McGregor, který ji rozpracoval v roce 1960. Předmětem této teorie je vlastně jakási představa dvou protikladných přístupů k zaměstnanci.

Teorie X – rozeznává kategorii zaměstnanců, kteří neradi pracují a snaží se práci všemocně vyhnout. Musí být ke své práci nějakým způsobem nuceni a při výkonu práce kontrolováni. Přičemž jsou raději, když dělají to, co jim je uloženo, neradi totiž o tom, co mají dělat, přemýšlí.

Teorie Y – naopak předpokládá, že výdej tělesného a duchovního úsilí při práci je přirozený, stejně jako hra nebo odpočinek. Dle této teorie, normální člověk v principu práci neodmítá a smysl pro odpovědnost a povinnosti je pro něho něčím naprosto přirozeným. Tento člověk je iniciativní a pokud práce je v souladu s jeho cíly, podřizuje se sebekontrolé a nemusí být kontrolován. Spíše než hmotnými stimuly je tento zaměstnanec uspokojován potřebami osobnosti a jejího rozvoje.

Podle převažujícího typu představy o zaměstnanci by měl nadřazený k němu tímto způsobem přistupovat, respektive s ním jednat.

4.4.5 Teorie cukru a biče

Vznikla na základě učení B. F. Skinnera. Ve svém principu znamená mechanické využívání pozitivních a negativních stimulů – odměn a trestů ve formování lidského chování. Významnou roli v procesu osvojování si určitého stylu chování v pracovním procesu hrají mechanismy podmiňování a zpevňování. Podle této teorie lze dosahovat optimálního pracovního jednání zaměstnance buď formou „cukru“, tj. pozitivního hodnocení v případě žádoucích forem jednání, nebo s pomocí „biče“, tj. negativního hodnocení trestu v případě nežádoucího výkonu.

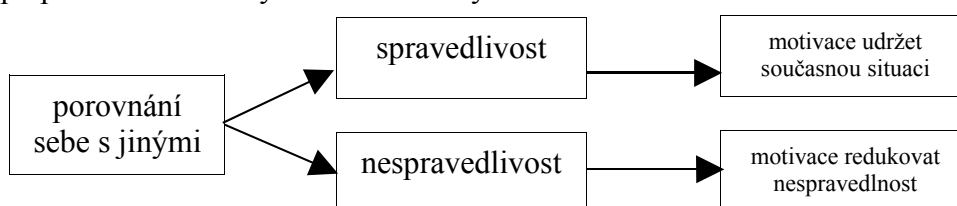
4.4.6 Teorie kognitivní

Teorie ekvity (rovnosti, spravedlnosti)

Teorii ekvity pochází z dílny psychologa J. Stacey Adamse a publikována byla v roce 1963. Podle (Nákonečný 13, s.89) je klíčovým aspektem této teorie fenomén sociálního srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Zaměstnanec srovnává s jinými zaměstnanci své pracovní investice (námahu, schopnosti atd.) a své pracovní zisky (plat, uznání atd.). Objeví-li se v tomto srovnání nerovnost, vzniká motiv k jejímu odstranění.

Tato teorie se v praxi zaměřila především na otázku platu, tedy skutečnosti jestli jednotlivec v porovnání s jinými zaměstnanci dostal spravedlivou odměnu. Teorie ekvity se týká víceméně subjektivního úsudku zaměstnance a jak ukázaly empirické výzkumy, zaměstnanec má tendenci se nadhodnocovat.

Na základě porovnávání vlastního poměru vstupu a výstupu s poměrem vstupu a výstupu posuzované osoby mohou nastat tyto situace:



Obr. 4. Reakce na spravedlivou a nespravedlivou odměnu (Pramen Stachová 15, s. 202)

Pocit spravedlnosti – tento stav nastává v případě, že má zaměstnanec pocit, že jeho poměr mezi pracovním úsilím a odměnou za práci je v porovnání s ostatními posuzovanými zaměstnanci spravedlivý. Tento stav je pro něj vyhovující, dá se říct, že i motivující a do budoucna je proto pravděpodobné, že bude pracovat se stejnými výsledky.

Pocit nespravedlnosti se může vyskytnout ve dvou variantách (Stachová 15, s. 202):

- negativní nespravedlnost – zaměstnanec tento stav vnímá jako podhodnocení vůči posuzované osobě. V tomto případě je motivace k redukování existující nespravedlnosti, přičemž o co větší je nespravedlnost, o to silnější je motivace ji redukovat.
- pozitivní nespravedlnost – vnímání daného stavu jako nadhodnocení vůči jiné osobě. Když má zaměstnanec dojem, že jeho odměna je větší než si zasluhuje, může pracovat usilovněji, ale může se mu odměna i snížit.

Tato teorie má největší uplatnění v systémech odměňování zaměstnanců, kdy by odpovědní manažeři měli dbát na vytvoření průhledných podmínek při zvolených formách odměňování a při určování výše odměn.

Vroomova teorie očekávání

Tvůrcem této teorie je psycholog Victor Vroom, který ji uveřejnil v roce 1964. Tato teorie je v některých odborných publikacích nazývána jako teorie expektanční (z latinského exspecto - očekávat, předvídati). Obecnou tezí této teorie je, že síla motivu jedince k určité činnosti závisí na velikosti očekávání dosažení cíle s tím, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty. Čím bude cíl pro jedince hodnotnější či atraktivnější, tím větší úsilí vynaloží k jeho dosažení. Vroomova teorie vychází ze dvou základních pojmů, a to je expektance a valence. Pracovní činnost je zde chápána jako nástroj pro dosažení určité hodnoty.

Formálním vyjádřením expektanční teorie je vztah:

$$M = f (V * E) \quad (1)$$

kde:

M – motivace

V – valence – je subjektivní hodnota, kterou jedinec přiřazuje očekávanému cíli (výsledku). Je to jakási míra atraktivity, kterou má konkrétní cíl pro daného jedince.

E – expektance (očekávání) – je to pravděpodobnost vnímaná jedincem, že daná úroveň úsilí povede k očekávanému výsledku.

Motivace narůstá s velikostí valence a očekávání.

Základní model této teorie říká, že:

- motivace vede k úsilí,
- úsilí, kombinované se schopností (která určuje potenciál jednotlivce vykonávat práci) a s faktory prostředí, vyúsťuje do výkonu,

- výkon vede k různým výsledkům (odměnám), kdy s každým z nich se spojuje určitá hodnota, hodnota přisuzovaná výsledku jednotlivců je valence (individuální hodnota).

Teorie expektance formuluje určitý prostor pro různé formy ovlivňování zaměstnanců a pro vytváření systému práce s lidmi. Je zřejmé, že pokud zaměstnanec bude usilovně vykonávat svoji práci a jeho snaha povede k žádoucím výsledkům (vyšší plat, funkční postup) a tím dosáhne daného cíle, pak tato skutečnost příznivě ovlivní jeho další pracovní činnost.

Porterova a Lawlerova teorie očekávání.

Jako reakci na Vroomovu teorii očekávání vypracovali Lyman W. Porter a Eduard E. Lawler revidovanou teorii, kterou publikovali v roce 1967. Tento model je oproti předchozímu poněkud složitější a komplexnější.

Shodně s Vroomem tato teorie pojímá skutečnost, že hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možno cíle dosáhnout, vede k vynaložení určitého úsilí (síly nebo motivace). Autoři však předložili nový názor na vztah mezi uspokojováním zaměstnance a jeho výkonem. Tvrdí, oproti konvenčnímu názoru, že uspokojení vede k výkonu, že při správných podmínkách vede vysoká úroveň výkonu k uspokojení zaměstnance a ne naopak. Výkon přináší dva druhy odměn, tj. vnitřní a vnější. Pokud je odměna pokládána zaměstnancem za spravedlivou, cítí se spokojen. Podle (Štikar, s.95) odměny determinují spokojenost zaměstnance.

V praxi vidím uplatnění tohoto modelu zejména ve vytváření odpovídajících systémů odměn. Odpovědní manažeři by měli zjišťovat, které druhy odměn jsou pro zaměstnance významné a stěžejní a tyto druhy odměn zařadit do systému odměňování organizace a hlouběji i do motivačních projektů.

4.5 Pracovní spokojenost a motivace

Pojem pracovní spokojenosti je velmi široký a zahrnuje v podstatě všechny projevy zaměstnance ve vztahu k vykonávané práci, pracovnímu zařazení, pracovišti, pracovnímu kolektivu a samozřejmě zaměstnavateli samému. V pracovním procesu se pracovní motivace komplexně projevuje ve vztahu člověka k práci, tedy v tom, jak člověk vzhledem k sobě i k celé společnosti hodnotí vykonávanou činnost, jaké místo zaujímá v jeho životě a prožívání. Je tedy vidět, že vztah pracovní motivace a pracovní spokojenosti je velice provázaný a závislý.

Svůj subjektivní vztah k práci a k podniku zaměstnanci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu, charakteru podmínek apod. Navenek se projevuje v jejich konkrétních postojích k jednotlivým působícím činitelům. Uvedený soubor postojů lze chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti. Může přitom jít o dílčí postoje k jednotlivým pracovním aspektům, případně o jakýsi souhrnný postoj zaměstnance, jehož kvalitu určují některé stránky skutečnosti více, zatímco jiné méně. Profil pracovní spokojenosti člověka není možný vyjádřit jednoznačnou charakteristikou. Zpravidla se projevuje tendence rozkládat pracovní spokojenost na soubor postojů nebo ji pokládat za určitý souhrnný postoj.

Samotný termín pracovní spokojenost navozuje představu, že se jedná jen o určitou úroveň kladných vztahů pracovníka k různým oblastem práce a pracovního zařazení. Je nutné ji rozšířit na celou rozmanitost subjektivního odrazu práce a s tím spojených souvislostí s prožíváním zaměstnance. Tento prožitkový obsah je kladný i záporný – tedy pracovní spokojenost i nespokojenost, jeho hodnota je objektivně příznivá i nepříznivá.

Dosavadní teoretické přístupy k pracovní spokojenosti se diferencují podle toho, zda chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev.

4.5.1 Jednodimenzionální (jednofaktorový) model pracovní spokojenosti

Jednodimenzionální přístup připouští kontinuální posun spokojenosti v jedné rovině od maximální spokojenosti k absolutní nespokojenosti. Předpokládá se přímá úměra dvou veličin: vytvářením příznivějších pracovních podmínek bude vzrůstat i spokojenost. Pracovní spokojenost pak podle tohoto modelu můžeme znázornit jako určitou škálu nebo stupnici.

Pozitivní konec škály – je možno označit hodnotou +1, představuje identifikaci člověka s prací a s pracovním zařazením. Výskyt této hodnoty u zaměstnance znamená, že práce se pro něho stává jedním z hlavních zdrojů životního uspokojení a motivace.

Negativní konec škály – je možno označit hodnotou -1, znamená zásadní rozpor mezi osobním zaměřením člověka a společenskou funkcí pracovního zařazení. Někdy je tento rozpor důsledkem hrubé chyby v profesionální orientaci a volbě pracovního zařazení člověka, jindy vyvěrá z nezdařeného výchovného utváření zaměstnance. Výkon práce je v takovém případě zdrojem pracovní nespokojenosti.

Mezi označenými krajními hodnotami je celá řada mezistupňů (0 v tomto případě značí neutrální vztah – lhostejnost), vyjadřujících přechod od pozitivního až k negativnímu profilu pracovní spokojenosti. Zmiňované krajní hodnoty pracovní spokojenosti a nespokojenosti se objevují mezi pracovníky málokdy. Obě jsou projevem určité osobní

nekompromisnosti, protože profil pracovní spokojenosti je v těchto případech v podstatě neodvislý od situačních vlivů, které na člověka permanentně doléhají.

4.5.2 Dvoudimenzionální (dvoufaktorový) model pracovní spokojenosti

Dvoudimenzionální přístup je postaven na dvoufaktorové teorii, jejímž představitelem je F. Herzberg. Tato teorie vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je vždy utvářena odlišnou skupinou podnětů. Nepřítomnost některého vlivu neovlivňuje druhý pól spokojenosti – nespokojenosti. Tuto teorii jsem rozebral v kapitole 4.4.3.

Pracovní spokojenost je závažnou oblastí každodenní práce zaměstnanců. Její význam postupně narůstá, a to v přímé souvislosti s růstem životní a kulturní úrovně zaměstnanců. Pracovní spokojenost se projevuje v určité podobě pracovní ochoty a pro vedoucího zaměstnance je ideálem to, když jeho podřízení jsou výkonní a ochotní. Provozní praxe ani výzkumné rozbory nikdy nepotvrdily, že pracovní spokojenost člověka je možno jednoznačně postihovat a ovlivňovat. V současné době se stále ještě objevují velmi zjednodušené představy, že pracovní spokojenost je odrazem toho, nakolik se stala vykonávaná práce nebo profese pro člověka základní životní potřebou nebo opačně, že pracovní spokojenost a pracovní ochota je přímo spjatá s výší mzdy. Promítání takovýchto zjednodušených představ do řídicí činnosti znamená neporozumění lidem.

Pracovní spokojenost zaměstnanců je významný faktor, který ovlivňoval i tvorbu samotného motivačního programu muzea.

4.6 Motivační program

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici a v tržním prostředí je zpravidla zdrojem nejdražším, zejména pokud jde o pracovní sílu kvalifikovanou. (Koubek 11) V duchu této teze by mělo být součástí moderní personální práce směřování k rozšiřování a zkvalitňování péče o zaměstnance, potažmo volba vhodného motivačního programu organizace.

Motivační program je soubor opatření, který má za cíl aktivně ovlivnit výkon a vytvořit pozitivní postoje všech zaměstnanců firmy, čili posílit identifikaci zájmů zaměstnance se zájmy firmy a formovat zájem zaměstnance o rozvoj vlastních schopností a dovedností a jejich aktivní využití v pracovním procesu. Zájem firmy se musí propojit s vnitřními potřebami a motivy zaměstnance.

Funkcí motivačního programu je vytvoření takových podmínek, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců podniku.

Tvorbě samotného motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení skutečností, jež mají vliv na fungování podniku, na motivaci a výkonnost zaměstnanců. Měly by to být následující informace (Komárková 10, s.203-204):

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce.
- informace o sociálně demografických, profesně kvalifikačních charakteristikách zaměstnanců podniku.
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť atd.
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení zaměstnanců.
- informace o systému personálního řízení a vlastní personální práci v podniku.
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku.
- informace o charakteristikách pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, o jejich hodnotových orientacích a jejich aspiracích, o jejich vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k zaměstnancům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči.

4.6.1 Etapy tvorby motivačního programu

Etapy tvorby motivačního programu jsou vymezeny do určitých částí, jejichž počet se v odborné literatuře pohybuje od 4 do 8 etap. Pro potřebu teoretické části své diplomové práce jsem si zvolil osmi etapový systém.

První etapa představuje provedení analýzy motivační struktury zaměstnanců za účelem zjištění struktury hodnotové orientace zaměstnanců, jejich potřeb a stupně uspokojení těchto potřeb. (Stýblo 16, s.47) Často bývá pro sběr informací využíván dotazník či osobní pohovor zaměřený na postoje zaměstnanců k pracovní motivaci.

V druhé etapě dochází k formulaci cílů motivačního programu a vymezení oblastí, na které se motivační program zaměří. Soustava konkrétních cílů se může zaměřit například na specifikaci motivačního programu pro různé profesní skupiny, na ovlivnění motivace ke kvalitní práci i tvůrčímu přístupu.

Třetí etapa představuje zpracování charakteristiky současné výkonnosti zaměstnanců a porovnání této charakteristiky s představou žádoucí výkonnosti. Rozdíly, které vyvstanou z výsledků porovnávání, umožní přesněji stanovit, co má motivační program řešit.

Ve čtvrté etapě dochází k vymezení potencionálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Vhodné je si v této etapě vytipovat destabilizující faktory, které by mohly negativně ovlivňovat pracovní jednání zaměstnance.

Pátá etapa se zabývá výběrem konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení podmínek jejich uplatňování.

Šestá etapa zahrnuje vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu. Tento dokument by se měl stát součástí závazných podnikových směrnic.

Sedmá etapa zahrnuje vlastní zveřejnění motivačního programu. Je tedy nutné seznámit všechny zaměstnance podniku s tímto dokumentem.

Osmá etapa je zaměřena na kontrolu průběhu a realizace motivačního programu. Tato etapa také zahrnuje případné potřebné změny a úpravy v tomto dokumentu.

Vypracování motivačního programu je konkrétní rozhodnutí, u kterého je nutná vysoká akceptovatelnost. Všechno to úsilí by mělo najít odraz v motivaci a spokojenosti zaměstnanců, zkvalitnění celopodnikového řízení a také ve vyšší kvalitě pracovního života.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA VALAŠSKÉHO MUZEA V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM

5.1 Vznik a vývoj

Myšlenka muzea vznikla v mysli bratrů Aloise a Bohumíra Jaroňkových pocházejících z Malenovic u Zlína. V roce 1913 se objevuje první projekt muzea, z velké části ovlivněný cestami Aloise Jaroňka po skandinávských skanzenech. Realizaci muzea však zmařila první světová válka a k výstavbě došlo až několik let po ní. Bratři Jaroňkové a muzejní spolek, v němž oba působili, využili příznivé atmosféry roku 1925, kdy se v Rožnově připravoval první folklórní festival na Valašsku zvaný Valašský rok. Prosadili, aby se tyto slavnosti konaly v areálu nově vzniklého muzea v přírodě umístěného v lázeňském parku, kde již stály první dřevěné domy z rožnovského náměstí a okolí. Tímto se muzeum stalo nejstarším muzeem v přírodě ve střední Evropě.

V 50. letech vznikl projekt areálu „Valašské dědiny“ a v 60. letech 20. století došlo k započetí její výstavby. Cílem výstavby se stala pravdivá rekonstrukce původní valašské dědiny. Takto bylo zatím vystavěno na 40 objektů a výstavba pokračuje až do dnešních dnů.

Ještě náročnější byla výstavba třetího areálu muzea, Mlýnské doliny. Ta byla zpřístupněna v roce 1982. Provozní stavby, umístěné v areálu, dokládají rozvoj specializace vesnických hospodářství a také život obyvatelstva na vesnici.

Nejvýraznějším rysem současného dění v muzeu je cílevědomé úsilí o oživení zapomenutých tradičních technik, lidového umění a obyčejů, i o rekonstrukci společenského života, práce i zábavy našich předků. Značná pozornost je v této oblasti věnována zemědělství.

Druhý okruh aktivit patří lidovému řemeslu a lidovým umělcům. Svoji zručnost předvádí lidoví umělci návštěvníkům muzea v rámci tématicky zaměřených akcí VMP. Iniciativa muzea na tomto poli pomáhá udržet při životě staré tradiční techniky.

Největší popularitu získala třetí sféra aktivit, folklór a obyčeje a vše co k nim patří. Ve shodě s obyčejovým kalendářem i s termíny zemědělských prací a slavností se konají v muzeu po celý rok pořady tradičního folklóru. Valašské muzeum v přírodě tak plní odkaz svého zakladatele Bohumíra Jaroňka, který si přál, aby se skanzen stal živým muzeem.

5.2 Dnešní areál Valašského muzea v přírodě v Rožnově p. R.

Areál Valašského muzea v přírodě se nachází v katastru Města Rožnov pod Radhoštěm, které se rozkládá v srdci hornatého kraje moravskoslezských Beskyd na

úpatí posvátné hory Radhošť. V roce 1995 bylo Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm nařízením vlády č. 262/1995 Sb. prohlášeno Národní kulturní památkou. Muzeum tvoří tři areály – Dřevěné městečko, Valašská dědina, Mlýnská dolina a ve své správě má i areál Pusteven. Dále se skládá z několika provozních budov, skladů a depozitáře ve Frenštátě pod Radhoštěm.

5.2.1 Dřevěné městečko

Dřevěné městečko je nejstarším areálem muzea a jistou předlohou pro jeho uspořádání bylo náměstí v Rožnově p. R., které se až do druhé poloviny 19. století pyšnilo řadou roubených měšťanských domů. Areál Dřevěného městečka reprezentuje způsob bydlení a úroveň kultury měšťanů, fojta a řemeslníků z Rožnovska.

Prohlídku Dřevěného městečka začínáme u fojtství, které je kopií obytného stavení z Velkých Karlovic, datovaného letopočtem 1793. Kolem fojtova hospodářského dvora pak přijdeme ke kostelu sv. Anny, který byl zrekonstruován podle předlohy dřevěného kostela z Větkovic u Příbora pocházejícího z poloviny 17. století. Kostel je obklopen řadou kamenných náhrobků a litinových křížů významných osobností Valašska. Toto pietní místo je nazýváno Valašský Slavín. Vyjdeme-li z kostela, po pravé straně zamíříme k Billově chalupě, měšťanskému domu z rožnovského náměstí z roku 1750, který byl v muzeu postaven v roce 1925.

Vpravo od Billovy chalupy přejdeme k rožnovské radnici. Je to poschoďová roubená stavba z roku 1770, přenesena a instalovaná jako první objekt VMP. Od radnice přejdeme k Vaškově hospodě, která patří k nejstarším objektům svého druhu u nás. Zprávy o ní jsou již zpočátku 17. století. Valašské speciality a tradiční pokrmy můžeme také okusit ve vedlejší hospodě „Na posledním groši“, bývalé Žingorově chalupě, která stávala do roku 1970 na rožnovském náměstí. Při vstupu do muzea si také můžeme prohlédnout komorní amfiteátr, kde během hlavní sezóny probíhají pořady Národopisného léta.

Areál Dřevěného městečka je dotvářen dalšími objekty jako jsou například panské sýpky či objekt Janíkova stodola. Z doplňkových účelových staveb je v přední části muzea ještě vstupní budova s prodejnou suvenýrů lidových výrobců.

Aktuální novinkou areálu je stavba pálenice, která bude slavnostně otevřena v průběhu měsíce května.

5.2.2 Valašská dědina

Valašská dědina je nejrozsáhlejším areálem muzea. Její budování započalo v roce 1962 a není dosud ukončeno. Téměř každý rok přibývá další obytné či hospodářské stavení. Cílem je vytvořit rekonstrukci typického lidského sídla v krajině, dotvářené mnoha generacemi zdejších obyvatel. Shluky obytných a hospodářských staveb střídající se s políčky, vysázenými ovocnými stromy, zahrádkami, včelíny, ohradami pro dobytek, jsou oživeny chovem koní, skotu a drůbeže. Středem pozornosti návštěvníků muzea bývá stádo ovcí valašek, které je zapsáno v knize evropského genofondu.

Ke zhlédnutí je zde příkladně objekt fojtské stodoly z Hodslavic z přelomu 18. a 19. století. Uvidíme tu Stánisko z Rákošového, které představuje poslední typ salašnického hospodaření na Valašsku. Můžeme si prohlédnout pasekářskou usedlost z Velkých Karlovic – Miloňova či naši pozornost může zaujmout zvonice z Lužné nebo větný mlýn. Živé hospodářství z Jezerného, nám umožní prohlédnout si chovaná hospodářská zvířata a obydli hospodáře. Za shlédnutí určitě stojí i kovárna z Lutoniny a usedlost z Valašské Polanky.

5.2.3 Mlýnská dolina

Mlýnská dolina je nejmladším areálem muzea a byla veřejnosti zpřístupněna v roce 1982. U realizace celého souboru objektů stála myšlenka dokumentovat vedle způsobu každodenního života také technickou zručnost a snahu účelně využít vše, co příroda nabízí. Z tohoto pohledu měla voda zcela zásadní a jedinečné postavení. Vedle potřeby domácností byla užitečná jako zdroj energie, pohánějící jednoduchá či složitá soukolí, uvádějící do pohybu mechanismy jednotlivých strojů.

Lokalizace valchy, mlýna a pily - jednoduše opakuje dispozici z Velkých Karlovic, odkud jsou objekty ve svých základech přeneseny. Lisovna oleje z Brumova je příkladem využívání lidské síly k získání oleje z pecek a semen. Chloubou celé doliny je objekt hamru z Ostravice, jehož hamerní buchar a výheň jsou rovněž v provozu díky prudkému toku náhonu.

5.2.4 Pustevny

Stavby na Pustevnách (objekt Maměnka a Libušín) byly vystavěny v letech 1897 – 1899 podle návrhů architekta Dušana S. Jurkoviče a stavitele Michala Urbánka ze Vsetína. Tyto stavby vznikaly podle principů skládání a kombinování různých prvků a motivů lidového stavitelství. Jurkovič svým architektonickým projevem na Pustevnách upozornil na bohatství staronových forem schopných života.

Objekty sloužily až do počátku devadesátých let 20. století, ale jejich technický stav se téměř nepřetržitě zhoršoval. Několikrát hrozil jejich zánik. V roce 1995 se stává vlastníkem areálu stát s příslušností hospodařit pro Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. Tyto objekty na Pustevnách byly prohlášeny Národní kulturní památkou.

Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm započalo s rekonstrukcí objektů Libušína a Maměnky v roce 1997. Pro provádění rekonstrukcí byly stanoveny podmínky k zachování původní autentičnosti staveb – stavební prvky a architektonické články se všemi detaily (zejména dveře, okna, kování, zábradlí, stropy a barevnosti). Objekt Libušín byl otevřen v roce 1999 a objekt Maměnka v prosinci 2003.

Objekt Libušín je secesní jídelnou, která byla pojmenovaná k počtě české kněžny Libuše. Interiér je vyzdoben freskami a sgrafity s motivy valašských a slovenských pověstí dle návrhů Mikoláše Alše. Podle odborníků patří Libušín k nejcennějším dílům, která architekt Jurkovič navrhnul.

Maměnka byla stavěna jako lidová útulna pro turisty na Pustevnách, která je pojmenována jménem, jež valašskému lidu jest souhrnem veškeré úcty a lásky. Maměnka – zrozená z lásky k vlasti a duše lidu kéž útulkem jest a potěchou lidem dobré vůle.

Oblast Pusteven je situovaná v katastru obce Prostřední Bečva a stává se velmi oblíbeným střediskem turistického ruchu a notnou měrou k tomu přispívají i nově zrekonstruované objekty muzea.

5.3 Předmět činnosti

Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm se sídlem Palackého 147, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm, IČO: 00098604 je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem kultury ČR. Vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů plynoucí.

Základním účelem je funkce muzea ve smyslu ustanovení § 10 odst. 6 zákona č.122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a změně některých dalších zákonů. Muzeum je tedy zřízeno za účelem získávání, shromažďování, trvalého uchovávání, evidování, odborného zpracovávání a zpřístupňování veřejnosti sbírek muzejní povahy.

Předmětem hlavní činnosti jsou zejména tyto činnosti, kdy muzeum (interní dokumenty VMP, 18):

- organizace shromažďuje sbírku nemovitých i movitých dokladů k dějinám lidové kultury, národopisu, řemesel a zemědělství, se zvláštním zřetelem na dějiny lidové architektury z moravských a slezských regionů. Chová původní plemena

hospodářských zvířat a pěstuje původní odrůdy zemědělských plodin. Dokumentuje život a kulturu krajanů, pocházejících ze sledovaného území a žijících v zahraničí. Vede genealogickou kartotéku rodů, pocházejících z regionu moravského Valašska. Sbírku tvoří na základě vědeckého poznání a vlastní koncepce sbírkotvorné činnosti.

- spravuje odbornou knihovnu a sbírku dokumentů archivní povahy, filmotéku, videotéku a fotografický archiv.
- vydává a veřejně šíří periodické i neperiodické publikace, audio a video nahrávky, CD-ROM týkající se předmětu činnosti muzea.
- pořádá samostatně nebo ve spolupráci s jinými subjekty odborné konference, sympózia a semináře, vztahující se k předmětu jeho činnosti.
- pořádá kulturní a vzdělávací programy, přehlídky a festivaly vyplývající z předmětu činnosti (hudební, divadelní, literární, filmové a multimediální), zejména pořady folklórní a ukázky tradičních řemesel a lidové výroby.
- umožňuje za úplatu i bezúplatně návštěvu expozic, výstav a dalších kulturních akcí.
- poskytuje bezúplatně i za úplatu další služby návštěvníkům, vyplývající z předmětu činnosti, včetně poskytování občerstvení.
- prodává katalogy, upomínkové předměty a další zboží propagující předmět činnosti, kopie, repliky a další rozmnoženiny sbírkových předmětů, výrobky z ušlechtilých materiálů s odpovídající uměleckou úrovní, nosiče audio a video nahrávek.
- poskytuje služby konzervátorských a restaurátorských dílen, učeben a laboratoří.
- poskytuje reklamní a propagační služby při zpřístupňování svých sbírek.
- zpracovává odborné posudky, rešerše a expertízy.

Muzeum hospodaří se svěřeným movitým a nemovitým majetkem České republiky.

5.4 Organizační struktura muzea

5.4.1 Ředitel muzea

Statutárním orgánem muzea je ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr kultury České republiky. Ředitel řídí veškerou činnost muzea a odpovídá za plnění jeho poslání a hospodaření. Při výkonu své funkce se řídí obecně platnými předpisy a statutem muzea. Za svou činnost se odpovídá ministrovi kultury ČR. Ředitel jmenuje a odvolává své náměstky, které pověřuje vedením útvarů.

5.4.2 Náměstci muzea

Náměstci ředitele jsou zástupci ředitele na stanoveném úseku činnosti, jehož řízením byli pověřeni. V souladu s plánem hlavních úkolů muzea a úkolů ukládanými ředitelem řídí prostřednictvím vedoucích oddělení činnost svěřeného útvaru. Odpovídají za činnost svěřeného útvaru, dbají na dodržování platných předpisů. Náměstci muzea jsou:

Náměstek pro odbornou činnost muzea

Řídí etnografický útvar, koordinuje činnost jednotlivých činností úseku s cílem zajistit splnění úkolu v oblasti sbírkotvorné a presentační činnosti, výzkumu, dokumentace, péče o sbírky a koncepce činnosti muzea.

Technický náměstek

Řídí technický útvar muzea, odpovídá za materiálně-technické zabezpečení muzea, za účelné využití přidělených finančních prostředků. Řídí a zabezpečuje výstavbu, údržbu, odpovídá za jejich realizaci a za stavebně technickou dokumentaci. Zajišťuje úkoly v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a dopravy.

Provozní náměstek

Řídí útvar provozní, kde řídí činnost v oblasti propagace, služeb návštěvníkům, lidové umělecké výroby, tradičního zemědělství a hospodářské správy.

Z hierarchie jednotlivých útvarů je vyčleněno ekonomické oddělení, které spadá přímo do působnosti ředitele. Je to tak z důvodu, aby ekonomické oddělení bylo samostatným oddělením a jednotlivé útvary jako etnografický útvar, technický útvar a provozní útvar, měly rovnocenný přístup k tomuto oddělení. Ekonomické oddělení řídí vedoucí ekonom. Ekonomické oddělení odpovídá za evidenci a vyřizování veškeré ekonomické agendy muzea sestávající se zejména z činnosti účtáren (platy, finance, materiál, vstupenky), evidence majetku a agendy práce a platů.

5.4.3 Vedoucí oddělení

Vedoucí oddělení seznamují zaměstnance muzea s pracovními úkoly, zajišťují a kontrolují jejich plnění. Předkládají návrhy na zlepšení práce organizace, zpracovávají podklady pro plán činnosti, spolupracují při řešení operativních úkolů organizace.

Organizační schéma Valašského muzea v přírodě v Rožnově p.R. příkládám v příloze č.1.

5.5 Základní personální údaje

Počet zaměstnanců muzea v roce 2004 byl 115 osob. Celkem pracuje v jednotlivých útvarech průměrně 110 zaměstnanců v trvalém pracovním poměru. Vzhledem k vysoké náročnosti návštěvnického provozu a rozsahu poskytovaných služeb, se průběžně vystřídá na místech průvodců, pokladních a demonstrátorů několik desítek sezónních zaměstnanců. K nim musíme ještě připočíst jednorázové výpomoci při demonstraci činností při pořadech zaměřených na oživování starých způsobů práce.

Procentuální rozdělení podle pohlaví prozrazuje, že je ve VMP zaměstnáno více mužů (58%) než žen (42%). Tato převaha je zejména patrná u dělnických profesí jako jsou tesaři, stolaři, zedníci či údržbáři.

Údaje o věkové a vzdělanostní struktuře se v muzeu statisticky nevedou, takže budu vycházet z údajů, které jsem zjistil při prováděném dotazníkovém šetření.

Míra nemocnosti – průměrné procento pracovní neschopnosti bylo v roce 2004 v muzeu 9,2%, což je výrazně nad celorepublikovým průměrem. Průměrné procento pracovní neschopnosti v České republice v roce 2003 činilo 6,8 % a v roce 2004 to bylo pouhých 5,8%. (ČSÚ, 19). Nad důvody vysoké nemocnosti zaměstnanců muzea nebudu nikterak spekulovat. Jen si myslím, že absence motivačních faktorů u zaměstnanců muzea může přispět k tendenci zvolit tento způsob řešení.

5.6 Financování muzea

Financování muzea, které je příspěvkovou organizací MK ČR, probíhá každoročně stejným způsobem. Příspěvkové organizace jsou povinny dbát o to, aby plnily určené úkoly a dodržovaly stanovené finanční vztahy ke státnímu rozpočtu.

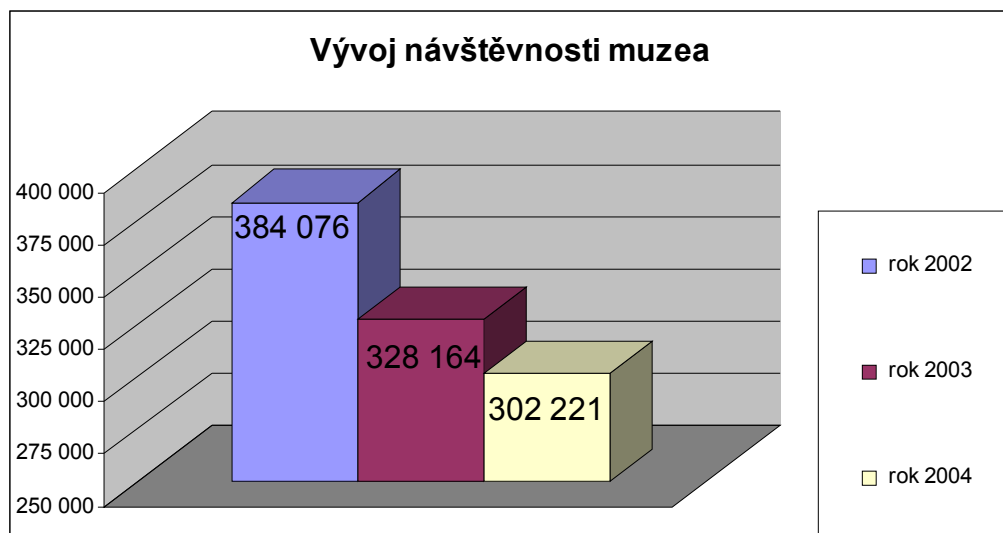
Hlavními zdroji příjmů v roce 2004 byl (interní dokumenty VMP, 18):

- příspěvek zřizovatele na činnost ve výši 29 154 000,- Kč
- výtěžek z vlastní činnosti 21 151 000,- Kč

Tedy 59% nákladů uhradilo Ministerstvo kultury, 41% financovali z vlastních výnosů. Výsledkem hospodaření v roce 2004 byl zisk ve výši 950 000,- Kč.

Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm je jedno z mála muzeí, které si dokáže vydělat téměř 50% na svůj provoz. Není v zahraničí ani v České republice zvykem, aby tak velké muzeum mělo tak zanedbatelný příspěvek od státu na svoji činnost.

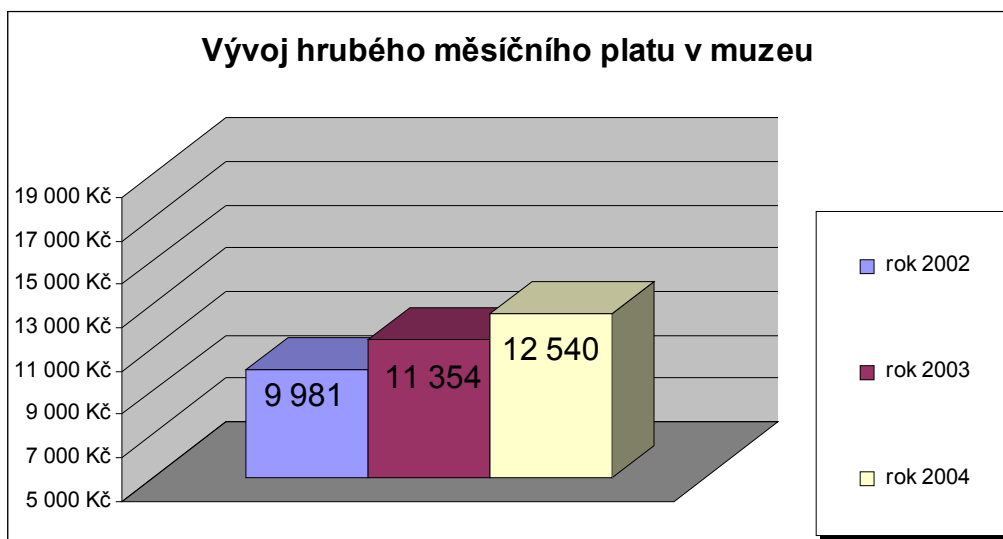
V roce 2004 se podařilo získat investiční dotace v celkové výši 32 342 000,- Kč. Hlavním nákladem byla rekonstrukce objektu Sušák za 26 mil Kč. (interní dokumenty VMP, 18)

Návštěvnost muzea a příjmy ze vstupného

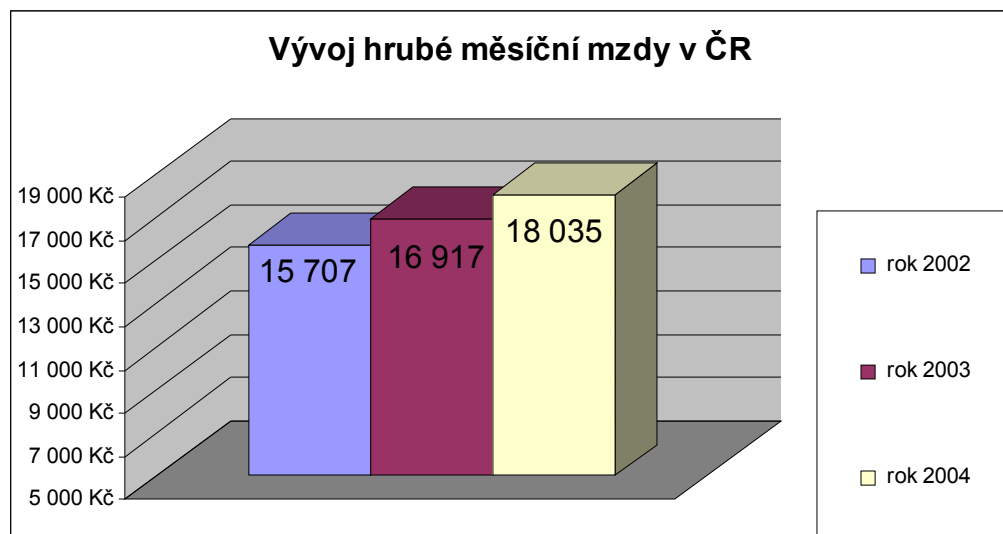
Graf 1. Vývoj návštěvnosti muzea (Pramen: interní dokumenty VMP, 18)

Návštěvnost muzea má za poslední tři roky sestupnou tendenci a v roce 2004 činila 302 221 osob. Příjmy ze vstupného byly v roce 2004 v celkové výši 12 398 000,- Kč.

Vývoj průměrného hrubého měsíčního příjmu zaměstnanců ve VMP v porovnání s celorepublikovým průměrem



Graf 2. Vývoj průměrného hrubého měsíčního platu - muzeum (Pramen: interní dokumenty VMP, 18)



Graf 3. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy - ČR (Pramen: ČSÚ, 20)

Z porovnání obou grafů je na první pohled viditelný markantní rozdíl úrovně hrubých měsíčních platů. V roce 2004 byl průměrný plat v muzeu o necelých 5 500,- Kč nižší než celorepublikový průměr. V porovnání s průměrným měsíčním platem ve Zlínském kraji za rok 2004 to dělá 3 532,- Kč. Je tedy evidentní, že plat zaměstnance muzea je podhodnocen, na což ukazují i výsledky dotazníkového šetření.

5.7 Vlastní průzkum úrovně motivace zaměstnanců

Jak jsem již uvedl v teoretické části, existuje více pohledů a přístupů k problematice motivace pracovního jednání a jejího hodnocení. Pro potřebu diplomové práce jsem se rozhodl pro provedení interního výzkumu pomoci dotazníkového šetření zaměřeného na zmapování motivace zaměstnanců Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. Získané informace by měly sloužit pro potřebu vedení společnosti, a to zejména za účelem realizace příslušného motivačního projektu. Tento motivační projekt by měl zejména sloužit ke zkvalitnění řízení a zvýšení spokojenosti samotných zaměstnanců.

Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit motivaci zaměstnanců v jednotlivých faktorech souvisejících s jejich „pracovním životem“ v muzeu a zjistit, které hodnoty jsou pro zaměstnance nejvíce motivující.

5.7.1 Charakteristika a konstrukce dotazníku

Pro analýzu jakékoli objektivní skutečnosti je zapotřebí zvolit vhodnou metodu sběru informací, která nám zaručí získání určitého množství vyhodnotitelných dat.

Pro potřebu své diplomové práce jsem zvolil techniku dotazování, která zajišťuje hromadné údaje o sociálních faktech prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí.

Největší slabinou této techniky je právě onen subjektivní pohled a jen stanovená pravidla a jejich používání umožňují minimalizovat tento nedostatek. Na druhé straně lze pomocí dotazování získat poznatky od velkého množství respondentů, jež jsou navíc snadno statisticky zpracovatelné. Podle (Hitka 7, s.10) patří mezi největší výhody dotazníku otevřenost a uvolněnost ve vyjadřování respondentů a tím, že dotazník je méně stresující oproti osobnímu pohovoru. To jsou zřejmě důvody častého využívání dotazníku. Dotazník má pevně fixované pořadí, obsah a formu otázek, zpravidla s jednoznačně formulovanými variantami odpovědí.

Jelikož samotné dotazování probíhalo jak mezi dělníky, tak mezi vedoucími zaměstnanci, bylo nutno přizpůsobit formulaci otázek. Při konstrukci otázek jsem se proto snažil používat jednoduchý jazyk, známý slovník a hlavně se držet zkoumaného tématu **MOTIVACE**. Dotazník zahrnuje uzavřené i otevřené otázky, obsahuje celkem 44 otázek a je rozdělen do těchto pěti částí:

- Pracovní vztahy a komunikace
- Platový systém
- Kvalita a kultura firmy
- Sociální aktivity
- Kariéra, osobní rozvoj

Mimo to jsou součástí dotazníku základní identifikační otázky a škála důležitosti motivačních faktorů pro zaměstnance muzea.

Vzhledem k rozmanitosti činností Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm byl zkoumaný vzorek respondentů značně různorodý a pestrý. Tento vzorek zahrnoval dělnické profese jako jsou tesaři, údržbáři, stolaři, zedníci, dále pak vrátné, skladníky, průvodce, projektanty, účetní, a v neposlední řadě etnografické pracovníky a vedoucí zaměstnance.

Pro větší objektivnost dotazování jsem přistoupil k variantě osobního předání a osobního sběru vyplněných dotazníků. Při osobním pohovoru se zaměstnanci jsem se snažil apelovat na objektivní a pravdivé vyplňování údajů. Každému byly sděleny informace nezbytné k vyplnění dotazníku a zároveň oznámena možnost se mnou konzultovat případné nejasnosti. Všichni zaměstnanci byli informováni o účelu a cíli tohoto dotazníkového šetření. Hlavní a řekl bych stěžejní obavou zaměstnanců byl strach ze zneužití poskytnutých údajů. Tento strach se mi u některých zaměstnanců nepodařilo rozptýlit. Na vyplnění dotazníku byl vyhrazen čas v rámci pracovní doby zaměstnanců.

Dotazník byl zodpovězen anonymně, tak aby podchytil nezkreslené subjektivní názory respondentů. Vzor dotazníku je přílohou č. 2

5.7.2 Kvantitativní a kvalitativní analýza

Tato část mé práce zachycuje pomocí tabulek výsledky dotazníkového šetření. Každá otázka je vyhodnocena samostatně. Procentuální výsledky jsou vypočteny z celkového počtu odpovědí. Komplexní grafické zpracování výsledků jsem znázornil v příloze č. 3.

Zaměstnanci přistupovali k dotazníkové anketě velice seriózně, za což jim patří můj velký obdiv a tímto bych jim chtěl ještě jednou poděkovat. Myslím si, že zaměstnanci pochopili, že jejich objektivně vyplněný dotazník může sloužit jako příspěvek k optimalizaci pracovního života ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. Zároveň lze vysoce vyzdvihnout jednotlivé návrhy a názory v otevřených otázkách, které bych hodnotil jako nadprůměrné.

Dotazníkové šetření proběhlo v termínu od 18. dubna do 22. dubna 2005. Z celkového počtu 75 předaných dotazníků k vyplnění mi dva zaměstnanci odmítli dotazník vyplnit a dva dotazníky se mi nevrátily zpět. Celkově jsem obdržel 71 dotazníků, což je úspěšnost 95%. Získané informace jsem zpracoval a dospěl k níže uvedeným skutečnostem.

Základní informace o respondentech

Tab. 3. Otázky č. 1, 2 – Zaměstnanci dle pohlaví a věku:

		% odpovědí
pohlaví	muž	58%
	žena	42%
věk	do 20 let	1%
	20-29 let	23%
	30-39 let	14%
	40-49 let	23%
	50-59 let	35%
	60 a více let	4%

Tab. 4. Otázka č. 3 – Zaměstnanci dle vzdělání:

vzdělání	základní	vyučen	střední odborné	střední s maturitou	vyšší odborné	VŠ
% odpovědí	1%	17%	11%	46%	3%	22%

Tab. 5. Otázka č. 4 – Zaměstnanci dle současné pracovní pozice:

pracovní pozice	vedoucí zaměstnanec	THP pracovník	dělník	etnograf
% odpovědí	21%	37%	33%	9%

Vlastního dotazníkového šetření se zúčastnilo **58 % mužů a 42 % žen**, což je stejný procentuální poměr, jaký je uveden v bodě 5.5.

Nejvíce jsou zde zastoupeni THP pracovníci a dělnické profese, jež zajišťují každodenní provoz muzea. Ve věkové struktuře tvoří největší skupinu zaměstnanci mezi 50 a 59 lety (35 %). Následují dvě skupiny zaměstnanců ve věkové struktuře 20-29 let a 40-49 let, které jsou zastoupeny shodně ve 23%. Ze skladby věkové struktury zaměstnanců se dá říct, že v muzeu převládá zkušenost nad mládím. Problém, který může za několik let nastat souvisí s nahrazováním právě těch zaměstnanců, kteří budou postupně odcházet do důchodu. Dále pak převládají respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou (46 %) a poměrně velkou skupinu tvoří vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, kteří jsou zastoupeni ve 22%. Vysoké zastoupení vysokoškoláků je patrné zejména na útvaru etnografickém, kde tvoří 57%.

Tab. 6. Otázka č. 5 – Zaměstnanci dle pracoviště:

pracoviště/útvár	technický	provozní	etnografický	ředitelství
% odpovědí	34%	38%	20%	8%

Největší zastoupení mezi pracovišti má dle výzkumu útvár provozní, kde je zaměstnáno 38% zaměstnanců muzea, následuje útvár technický s 34% a útvár etnografický 20%. Nejmenší kolektiv má ředitelství muzea s 8%.

Tab. 7. Otázka č. 6 – Průměrná délka zaměstnání ve VMP:

průměrná délka zaměstnání ve VMP
9 let

Průměrná délka trvání pracovního poměru stávajících zaměstnanců je 9 let. Dle mého názoru je to velmi slušná délka zaměstnání a je potvrzením určité sounáležitosti a věrnosti zaměstnanců muzea. Také je to výrazem určité jistoty a stability pracovního místa.

Mezilidské vztahy a komunikace

Tab. 8. Otázka č. 7 – Atmosféra mezilidských vztahů:

	% odpovědí
přátelská, ale náročná	25%
proměnlivá, neexistují jasná pravidla chování	66%
nepřátelská, netolerantní, napjatá	9%

Tato otázka měla za účel prozkoumat obecnou atmosféru mezilidských vztahů v muzeu. Z výsledku dotazování jsem byl značně překvapen. Téměř dvě třetiny (66%) respondentů vnímá atmosféru v muzeu jako proměnlivou s nejasnými pravidly chování. Za přátelskou ji považuje čtvrtina dotázaných (25%) a naopak za nepřátelskou 9% zaměstnanců. Výsledky ukazují, že se zaměstnanci nemohou opřít o jasně vymezená pravidla chování a tím vnímají jakousi nestálost a proměnlivost mezilidských vztahů. Tato proměnlivá atmosféra zajistě nepřidá celkové spokojenosti zaměstnanců, která se pak odráží do nejrůznějších oblastí pracovního života jako je např. komunikace či pracovní výkon.

Tab. 9. Otázka č. 8 – Spokojenost s jednáním a chováním nadřízeného:

	% odpovědí
velmi spokojen(a)	17%
spíše spokojen(a)	52%
spíše nespokojen(a)	30%
zcela nespokojen(a)	1%

Na tuto otázku spojenou s hodnocením jednání a chování nadřízených vyjádřilo 69% respondentů svoji spokojenost. Velmi spokojeno bylo 17% zaměstnanců a spíše spokojena byla více než polovina zaměstnanců (52%). Svoji nespokojenost vyjádřilo 31% respondentům, z toho spíše nespokojených bylo 30% a pouze 1% bylo zcela nespokojených. V obecné rovině tedy panuje ve VMP spokojenost s chováním a jednáním bezprostředně nadřízeného vedoucího zaměstnance.

Tab. 10. Otázka č. 9 – Způsob jednání vedoucích:

	% odpovědí
většinou dávají přednost odměně, pochvale	23%
vedoucí pracují nesystematicky	35%
vedoucí nevědí, jak se mají chovat, jsou bezradní	13%
většinou dávají přednost trestům, výhrůžkám	13%
hodnotím je jinak	16%

Ač z otázky č.8 je zřejmé, že vládne všeobecná spokojenost s jednáním a chováním nadřízených, co se týká způsobu jejich jednání, to už tak pozitivně hodnoceno není. 35% zaměstnanců muzea hodnotí způsob jednání nadřízeného vedoucího jako nesystematické, kterému schází hodnocení zaměstnanců. I v této oblasti se projevilo, že v muzeu nejsou jasně definovaná pravidla a z absence těchto norem vychází i skutečnost, že v muzeu

neexistuje žádný obecný hodnotící systém zaměstnanců, který by byl určitým vodítkem pro vedoucí zaměstnance k hodnocení svých podřízených.

V řadě situací jsou odměny a pochvala nejúčinnějšími nástroji vedení lidí. Ovšem jen necelá čtvrtina respondentů (23%) se vyjádřila, že jejich vedoucí dávají přednost odměně, pochvale a respektují důstojnost zaměstnanců. Myslím si, že je to poměrně málo a vedoucí by to mělo vést k zamyšlení nad způsobem využití těchto zajisté účinných nástrojů vedení lidí.

16% respondentů vyjádřilo svůj vlastní názor na způsob jednání svého nadřízeného. Z pestré plejády názorů vybírám ty nejvíce rozšířené. Nejprve ty veskrze negativní: vedoucí jedná nevypočitatelně, jedná podle nálady, je přehnaně ambiciózní, přehání požadavky na zaměstnance, je teoretik a nemá vztah k praktickým činnostem. Mezi nejčastěji pozitivně laděné názory patří: dobré slušné jednání, vyžaduje 100% výkon či názor, že vedoucí je aktivní energický stroj.

13% respondentů hodnotí svého nadřízeného jako osobu bezradnou, která neví jak se má v daných situacích chovat a rovněž 13% zaměstnanců vidí svého šéfa jako despota, který dává přednost trestům a ponižování zaměstnanců.

Tab. 11. Otázka č. 10 – Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatek informací potřebných k výkonu pracovní činnosti?

	% odpovědí
rozhodně ano	20%
spíše ano	49%
spíše ne	23%
rozhodně ne	8%

Více než dvě třetiny respondentů bylo spokojeno s množstvím informací potřebných k výkonu své pracovní činnosti. Nespokojeno bylo 31 % respondentů. Zaměstnancům se v převážné většině dostávají potřebné informace od svého vedoucího, které jsou nezbytné pro výkon jejich pracovní činnosti. Zaměstnanci se tedy mohou v tomto na svého nadřízeného spolehnout, což jim usnadňuje výkon jejich pracovní činnosti.

Tab. 12. Otázka č. 11 – Kdyby se konala volba nadřízeného, volil byste svého dnešního vedoucího?

	ano	ne	voleb bych se nezúčastnil	nevím
% odpovědí	35%	31%	17%	17%

35 % respondentů by při tajných volbách vyjádřilo podporu svému dnešnímu vedoucímu, ovšem téměř stejná část 31% by nadřízeného nevolilo, zbývající část respondentů by se hlasování neúčastnila (17%) či danou záležitost nedokáže posoudit (17%). Při této otázce se respondenti rozdělili na dva téměř totožné tábory odpůrců a přívrženců svých vedoucích. Při hlubším prostudování dotazovaných zaměstnanců bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců, kteří by nevolili svého nadřízeného vedoucího je na provozním útvaru a to 61%, naopak nejvíce zaměstnanců, kteří by svého vedoucího volili je na technickém útvaru a to 75%.

Tab. 13. Otázka č. 12 – Spokojenost s jednáním a chováním nadřízeného na vyšším stupni řízení?

	% odpovědí
velmi spokojen(a)	15%
spíše spokojen(a)	42%
spíše nespokojen(a)	28%
zcela nespokojen(a)	15%

Tato otázka měla odhalit spokojenost s chováním a jednáním vedoucích zaměstnanců na vyšších stupních řízení. U zaměstnanců to byly tedy názory na náměstky jednotlivých útvarů a u vedoucích oddělení názory na ředitele muzea. Z výsledků je vidět, že větší polovina (57%) respondentů je spokojeno se svým nadřízeným na vyšším stupni řízení. 28% respondentů vyjádřilo svoji částečnou nespokojenost a 15% vyjádřilo zásadní nespokojenost s daným vedoucím.

Tab. 14. Otázka č. 13 – Myslíte si, že ve VMP fungují odbory odpovídajícím způsobem?

	% odpovědí
rozhodně ano	1%
spíše ano	32%
spíše ne	45%
rozhodně ne	22%

Značně překvapen jsem byl z výsledků otázky č.13. Pod touto magickou číslovkou se skrývá značná nespokojenost zaměstnanců s fungováním odborů v muzeu, kterou vyjádřily více než dvě třetiny dotazovaných. Odborová organizace by dle obecné terminologie měla

být oporou zaměstnanců a hájit jejich zájmy. Odbory se účastní pracovně-právních vztahů včetně kolektivního vyjednávání, mají právo být informovány zaměstnavatelem o širokém spektru problémů v organizaci, mají právo kontroly zejména v oblasti bezpečnosti práce apod. Mají tedy širokou škálu pravomocí, jež jim dávají pracovně-právní předpisy. Jak je však vidno z provedeného dotazování, odbory v muzeu pracují nedokonale a nehájí odpovídajícím způsobem zájmy svých zaměstnanců. To je dosti závažné zjištění.

Tab. 15. Otázka č. 14 – Vztahy a komunikace se spolupracovníky na pracovišti:

	% odpovědí
velmi dobré	54%
spíše dobré	41%
spíše špatné	5%
velmi špatné	0%

Naopak velkou spokojenost vyjádřili zaměstnanci s komunikací a vztahy na svém pracovišti. Téměř neuvěřitelná je 95% spokojenost s tím, že za velmi dobré označila své vztahy na pracovišti více než polovina (54%) respondentů. Je vidět, že pracovní kolektivy v muzeu jsou utužené a vzájemné vztahy a vazby jsou více než dobré. Pokud může muzeum na něčem stavět, tak je to právě na atmosféře vztahů a komunikaci v mini kolektivech na pracovištích.

Tab. 16. Otázka č. 15 – Myslíte si, že jste informován(a) o dění ve VMP dostatečně a včas?

	% odpovědí
dostatečně a včas informován(a)	27%
dostatečně ale většinou pozdě	39%
nedostatečně	34%

Další okruh otázek směřuje k informovanosti zaměstnanců. Zde jsem zjistil určité závažné nedostatky. V oblasti dostatečnosti a včasnosti informovanosti vidí téměř tři čtvrtiny zaměstnanců (73%) určitý problém. 39% respondentů je informováno sice dostatečně ale většinou pozdě a 34% je informováno nedostatečně. Pouze 27% zaměstnanců je informováno dostatečně a včas. Informace se tedy k zaměstnancům dostávají, ale ve velké míře nedostatečně a většinou pozdě. Je tedy nutné se zamyslet nad

stávajících informačním systémem muzea a hlavně nad změnou jeho parametrů ve smyslu dostatečnosti a rychlosti přenosu informací.

Tab. 17. Otázka č.16 – Spokojenost se získanými informacemi:

získané informace	% odpovědí		
	ano	ne	jiná odpověď
byly srozumitelné	59%	34%	7%
byly úplné	20%	78%	2%
ovlivnily pozitivně můj výkon	24%	69%	7%

Pro 59% respondentů jsou informace srozumitelné, pro 34% srozumitelné nejsou a 7% respondentů vyjádřilo jiný názor, kde převažují odpovědi týkající se protichůdnosti a nahodilosti poskytovaných informací. Velký problém podle respondentů je s úplností informací, kdy více než tři čtvrtiny (78%) dotázaných se vyjádřilo, že přijaté informace jsou neúplné. Získané informace pozitivně ovlivňují výkon zaměstnanců v necelé čtvrtině případů. Dá se tedy říct, že získávané informace jsou pro více než polovinu respondentů srozumitelné, ovšem jsou neúplné a většinou neovlivňují pozitivně výkon zaměstnanců.

Tab. 18. Otázka č. 17 – Chybí Vám informace o některých konkrétních oblastech či problémech VMP?

	% odpovědí
ano a jakých	25%
ne	28%
nevím	47%

Tato otázka byla koncipována jako částečně otevřená, kdy mým záměrem bylo zjistit, které informace zaměstnancům muzea chybí. Čtvrtina respondentů se vyjádřila, že jim informace schází a to v těchto hlavních oblastech: ekonomické a provozní informace, informace o záměrech a výhledech muzea do budoucna, o jeho koncepci, mnoha zaměstnancům chybí informace o dění na jiných útvarech a odděleních, dále by si část respondentů přála zveřejnění zápisů z porad vedení muzea. Téměř polovina dotazovaných nevěděla jaké informace jim schází.

Tab. 19. Otázka č.18 – Od koho se dovídáte informace o dění ve VMP?

	% odpovědí
od svého nadřízeného	43%
od spolupracovníků, jiných zaměstnanců	37%
z nástěnek	11%
z jiných pramenů:	9%

V této otázce použili někteří respondenti i více odpovědí. 43% zaměstnanců získává informace o činnosti VMP od svého nadřízeného, druhým nejpočetnějším zdrojem jsou samotní spolupracovníci. Mezi jiné prameny byl uváděn především tisk a televize.

Tab. 20. Otázka č. 19 – O svých pracovních výsledcích jsem informován(a) svým nadřízeným?

	% odpovědí
pravidelně a úplně	24%
pravidelně a neúplně	11%
většinou nahodile, nepravidelně	27%
výjimečně	18%
dosud jsem nebyl informován	20%

Téměř čtvrtina (24 %) je zcela spokojena s informovaností o svých pracovních výsledcích. Na druhé straně je zarážející, že více než tři čtvrtiny (76%) je určitým způsobem nespokojeno s informacemi o svých pracovních výsledcích. 11% je informováno neúplně, 27% nahodile a nepravidelně, 18% výjimečně. Každý pátý zaměstnanec muzea se vyjádřil v tom smyslu, že dosud nebyl informován o svých pracovních výsledcích. Nedostatečná informovanost o vlastních výsledcích je podle mého názoru zásadní překážkou řízení vlastní výkonnosti zaměstnanců.

Platový systém

Tab. 21. Otázka č. 20 – Vyhovuje Vám současný systém odměňování ve VMP?

	% odpovědí
rozhodně ano	4%
spíše ano	28%
spíše ne	45%
rozhodně ne	23%

Systém odměňování patří mezi hlavní pilíře každé organizace a jednou z klíčových otázek odměňování zaměstnanců je otázka vytvoření spravedlivého, přiměřeného a motivujícího systému odměňování v organizaci. Z provedeného šetření je patrné, že více než dvěma třetinám (68%) respondentů nevyhovuje současný systém odměňování ve VMP. Nespokojenost se projevuje zejména u věkové skupiny 20 až 29 let, kde dosahuje 88%. Současný systém je tedy demotivující zejména u věkově mladších zaměstnanců a jeho důsledky mohou vést až k fluktuaci těchto nespokojených zaměstnanců.

Tab. 22. Otázka č. 21 – Myslíte si, že je Vaše práce ve VMP spravedlivě odměňována?

	% odpovědí
rozhodně ano	6%
spíše ano	30%
spíše ne	44%
rozhodně ne	20%

Finanční ohodnocení patří mezi dosti významné zdroje pracovní motivace. Spravedlivě vidí své odměňování v muzeu pouze 36% dotázaných. Ostatní vidí určitou menší či větší nespravedlnost v odměňování své práce.

Tab. 23. Otázka č. 22 – Jak by se měl změnit Váš plat, aby odpovídal Vaší práci?

	% odpovědí
měl by se zvýšit	76%
jeho výše odpovídá mé práci a výkonu	24%
měl by se snížit	0%

Z rozboru otázek č. 20 a 21 se již víceméně dala předpokládat odpověď na otázku č. 22. Zaměstnanci se více jak ze tří čtvrtin vyjádřili pro zvýšení svých platů, tak aby jejich příjem odpovídal vykonané práci. Necelá čtvrtina se vyjádřila v tom smyslu, že výše platu odpovídá jejich práci a výkonu. Ani jeden ze zaměstnanců necítí, že by jeho plat byl nadhodnocen.

Tab. 24. Otázka č. 23 – Pokud by jste dostal přidáno, jste ochoten:

	% odpovědí
svědomitěji a pečlivěji vykonávat práci	20%
více a intenzivněji pracovat	23%
zvyšovat svoji odbornou kvalifikaci	43%
nejsem ochoten(a) dělat nic víc než doposud	14%

U této otázky se v několika případech objevilo více variant odpovědí. Při zvýšení platu byli zaměstnanci nejčastěji ochotni zvyšovat si svoji odbornou kvalifikaci, následně více a intenzivněji pracovat a v pětině případů svědomitěji a pečlivěji vykonávat práci. 14% respondentů se vyjádřilo, že není ochotno dělat nic navíc.

Tab. 25. Otázka č. 24 – Jak hodnotíte současný poměr mezi pevnou a pohyblivou částí platu?

	% odpovědí
měl by se zvýšit podíl pohyblivé části platu	45%
současný poměr se mi jeví jako optimální	7%
měl by se zvýšit podíl pevné části platu	48%

V odpovědích na tuto otázku se respondenti rozdělili na dvě skupiny. První skupina čítající 48% zaměstnanců by si přála zvýšit podíl pevné části svého platu. Druhá skupina čítající 45% by naopak přivítala, kdyby se zvýšil podíl pohyblivé složky platu. Nepatrné skupině 7% se jeví tento podíl jako optimální.

Tab. 26. Otázka č. 25 – Odráží se výsledky kontroly práce nadřazeným do odměňování práce?

	% odpovědí
ano	30%
ne	38%
nevím	22%

Poměrně značné procento dotázaných, konkrétně 38% se domnívá, že do odměňování jejich práce se neodráží výsledky kontroly práce nadřazeným. 30% si myslí, že ano a 22% zaměstnanců neví. Pokud se zaměstnancům zdá, že jejich pracovní výkon není zohledněn v odměňování, může to být pro ně značně demotivující a nepřímo tak negativně ovlivňovat jejich pracovní výkon a úsilí.

Kvalita a kultura firmy

Tab. 27. Otázka č. 26 – Pro vstup do VMP jste se rozhodl(a):

	% odpovědí
protože mě konkrétně tato práce zajímá	51%
možnost dobrého výdělku	0%
nedostatek pracovních příležitostí v okolí	16%
prestiž a image VMP	6%
jistota zaměstnání	10%
být někde zaměstnán	7%
blízko do zaměstnání	6%
měl(a) jsem jiné důvody	4%

Více než polovina respondentů se rozhodla pracovat ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z důvodu, že je konkrétní nabízená práce zajímavá, z důvodu nedostatku pracovních příležitosti v okolí zde začalo pracovat 16% respondentů, jistota zaměstnání zde přilákala každého desátého zaměstnance. Ostatní důvody, jako je prestiž muzea, blízko do zaměstnání, být někde zaměstnán, jsou zastoupeny v menšině.

Tab. 28. Otázka č. 27 – Splnily se očekávání a představy se kterými jste do VMP vstupoval(a)?

	% odpovědí
ano	21%
některé ano, některé ne	72%
ne	7%

Většina respondentů (72%) zvolila na tuto otázku neutrální odpověď. Očekávání a představy se zcela vyplnily u pětiny dotázaných a nesplnily se jen u 7% zaměstnanců.

Tab. 29. Otázka č. 28 – Spokojenost s vykonávanou prací:

	% odpovědí
velmi spokojen(a)	28%
spíše spokojen(a)	56%
spíše nespokojen(a)	14%
zcela nespokojen(a)	2%

S prací, kterou vykonává v muzeu je spokojeno 84% dotázaných. Nespokojenost se projevila pouze v 16% případech.

Tab. 30. Otázka č. 29 – Jste rád(a), že můžete pracovat ve VMP?

	% odpovědí
ano a chtěl(a) bych se zde uplatnit i v budoucnu	75%
ano, ale chtěl(a) bych jinou práci ve VMP	7%
ne, ale neuvažuji o odchodu z VMP	8%
ne a uvažuji o odchodu z VMP	6%
nevím	4%

O vysokém pozitivním vztahu k muzeu vypovídají výsledky otázky č. 29. 82% respondentů je rádo, že může pracovat v muzeu, tři čtvrtiny respondentů by se zde chtěli uplatnit i v budoucnu a 7% by chtělo jinou práci v muzeu. Nerado zde pracuje 14% dotázaných, z nichž by brány muzea chtělo opustit 6%. Z výsledků je patrný hluboký vztah současných zaměstnanců ke svému zaměstnavateli.

Tab. 31. Otázka č. 30 – Jak si myslíte, že VMP působí na okolí?

	% odpovědí
je známá a má dobrou pověst	68%
je známá a má špatnou pověst	31%
není moc známá, ale má dobrou pověst	1%
není moc známá a má špatnou pověst	0%

Podle 99% zaměstnanců je Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm organizací všeobecně známou. 68% respondentů se domnívá, že muzeum má dobrou pověst, 31% dotázaných je toho názoru, že jeho pověst je špatná.

Tab. 32. Otázka č. 31 – Neoprávněná kritika VMP na veřejnosti:

	% odpovědí
vadilo by mi to	83%
nevadilo by mi to	4%
bylo by mi to jedno	13%

U výše uvedené otázky bych vyzdvihl vysokou loajalitu zaměstnanců muzea. Drtivé většině zaměstnanců (83%) by vadila neoprávněná kritika muzea a pouze ve 4% případech by to dotyčným zaměstnancům nevadilo.

Tab. 33. Otázka č. 32 – Přispěl by etický kodex VMP ke zkvalitnění pracovních vztahů a pracovních výsledků?

	% odpovědí
--	------------

ano	40%
ne	18%
nedokážu posoudit	42%

Přestože 42% respondentů nedokáže posoudit přínos etického kodexu na zaměstnance muzea, je 40% zaměstnanců přesvědčeno, že by etický kodex přispěl ke zkvalitnění pracovních vztahů a pracovních výsledků v muzeu. Ve vztahu k otázce č.7, kdy zaměstnanci postrádali přesně vymezená pravidla chování, by zajisté bylo řešením implementovat etický kodex do vnitřních norem organizace.

Tab. 34. Otázka č.33 – Kultura VMP v následujících oblastech:

5.7.2.1.1 kultura firmy	spokojen v %		
	většinou až jednoznačně dobré	občas dobré	mnohdy až zcela nevyhovující
týmová práce	61%	30%	9%
čestnost	36%	32%	32%
otevřenost	33%	29%	38%
vzájemná úcta	42%	27%	31%
spoluúčast na rozhodování	33%	22%	45%
delegace pravomocí	38%	26%	36%
uznání a ocenění	27%	32%	41%

Každá firma vytváří a rozvíjí svou vlastní podnikovou kulturu, kterou můžeme charakterizovat jako soustavu představ, hodnot a norem, které sjednocují jednání jednotlivců v organizaci. Jak vidíme, je kultura VMP v různých oblastech zaměstnanci odlišně hodnocená a bude předmětem dalšího výkladu. Odpovědi v kategoriích většinou až jednoznačně dobré, lze hodnotit kladně, v kategoriích mnohdy až zcela nevyhovující, hodnotím negativně. Odpověď občas dobré je víceméně neutrální. Nejvíce pozitivně respondenti vnímají úroveň týmové práce a vzájemné úcty. Nejméně pozitivně pak v oblasti uznání a ocenění zaměstnanců, spoluúčasti na rozhodování a otevřenosti. Vedení muzea by se mělo zaměřit na zlepšení kultury v těchto hůře hodnocených oblastech. Oblast uznání a ocenění zaměstnanců souvisí úzce s pracovním hodnocením, které dle předchozího rozboru je v muzeu nedostatečné. Zároveň by mělo být snahou vedení muzea zapojit zaměstnance do rozhodovacího procesu, aby měli pocit, že se podílejí na tvorbě konečného výsledku a mají ho možnost ovlivňovat. Zaměstnanci rovněž postrádají otevřenější přístup ze strany muzea.

Sociální aktivity*Tab. 35. Otázka č.34 – Spokojenost s aktivitami programu sociální péče VMP:*

5.7.2.1.2 Aktivity sociální péče	míra spokojenosti v %			
	velmi spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	zcela nespokojen
sociální a hyg. vybavenost	36%	44%	14%	6%
úprava a vzhled prac. prostředí	27%	51%	14%	8%
technické vybavení pracovišť	15%	44%	32%	9%
bezúročné půjčky	18%	50%	24%	8%
příspěvek na penzijní připojištění	26%	22%	35%	17%
příspěvek na rekreaci	18%	44%	32%	6%
odměny při živ. a prac. výročích	27%	56%	15%	2%
zdravotní péče	17%	61%	20%	2%
stravování zaměstnanců	6%	49%	32%	13%
sportovní akce, kulturní akce	15%	58%	20%	7%

V této hodnotící otázce měli respondenti možnost vyjádřit míru spokojenosti s jednotlivými položkami sociální péče. Jednoznačná spokojenost je vyslovena s celkovým pracovním prostředím, které zaměstnance při jejich činnosti a pobytu ve VMP obklopuje, se zdravotní péčí zajišťovanou lékařem závodní preventivní péče a s poskytováním odměn při životních a pracovních výročích. Určitou nespokojenost projevili zaměstnanci s technickým vybavením pracovišť, kdy nespokojeno bylo 41% respondentů, 45% dotazovaných bylo nespokojeno se stravováním zaměstnanců. A hlavní nespokojenost zaměstnanců vyjádřena 52% byla s příspěvkem na penzijní připojištění.

Tab. 36. Otázka č. 35 – Myslíte si, že výhody poskytované VMP jsou ve srovnání s jinými podniky příznivější?

	% odpovědí
ano	19%
ne	42%
nemohu to posoudit	39%

Při hodnocení výhod, které poskytuje muzeum svým zaměstnancům, je 42% respondentů toho názoru, že tyto výhody jsou oproti jiným podnikům méně příznivé. Více než třetina dotazovaných to nedokáže posoudit a kladně to hodnotí jen necelá pětina zaměstnanců.

Otázka č. 36 Postrádáte v sociálním programu VMP některé další aktivity?

Zaměstnanci muzea v odpovědích na tuto otevřenou otázku nejčastěji uváděli, že v sociálním programu muzea postrádají tyto aktivity: jazykové kursy, pobytu na rekreačním zařízení na Kotlové, možnost výběru stravovacího zařízení - stravování pomocí univerzálních stravenek, masáže, studijní zájezdy do jiných muzeí, psychologické školení vedoucích zaměstnanců, akce pro děti zaměstnanců.

Kariéra, osobní rozvoj

Tab. 37. Otázka č. 37 – Příležitost k využití kvalifikace:

	% odpovědí
rozhodně ano	28%
spíše ano	45%
spíše ne	20%
rozhodně ne	7%

Dostatečnou příležitost k využití své kvalifikace mají podle výzkumu téměř tři čtvrtiny dotazovaných. Rozhodně nemá možnost využít svoji kvalifikaci 7% respondentů.

Tab. 38. Otázka č. 38 – Možnost osobního kariérového růstu:

	% odpovědí
rozhodně ano	2%
spíše ano	20%
spíše ne	54%
rozhodně ne	24%

Výsledky dotazování u této otázky ukázaly, že možnost kariérového růstu v muzeu je značně omezená. 78% vidí možnost svého růstu skepticky, jen 22% tuto možnost vidí reálně. Největší skupinu „skeptiků“ tvoří zaměstnanci dělnických profesí.

Tab. 39. Otázka č. 39 – Prostor pro iniciativu a názory:

	% odpovědí
pracovní iniciativa a názory jsou brány vážně	24%
iniciativa je vítána pouze slovně, na skutky nedochází	31%
být iniciativní znamená především škodit sám sobě	45%

24 % respondentů se domnívá, že prostor pro iniciativu reálně existuje a jejich názory jsou brány vážně. 31% soudí, že je pracovní iniciativa přijímána pouze verbálně a s využitím v praxi je problém. Ovšem největší skupina respondentů se domnívá, že dokonce svojí iniciativou a názory škodí sami sobě. To je tedy dosti závažné zjištění, které

v praxi brání větší zainteresovanosti zaměstnanců, a tím dochází k nedostatečnému využití lidského potenciálu. Strach a obavy z projevení vlastního názoru mi trochu připomínají časy minulého režimu a do dnešní moderní společnosti informací by neměly tyto obavy projevít svůj názor patřit.

Tab. 40. Otázka č. 40 – Spokojenost se systémem vzdělávání:

	% odpovědí
velmi spokojen(a)	4%
spíše spokojen(a)	50%
spíše nespokojen(a)	34%
zcela nespokojen(a)	12%

Se systémem vzdělávání ve VMP je spokojeno 54% zaměstnanců, nespokojeno je 46%.

Tab. 41. Otázka č. 41 – Potřeba motivačního programu:

	% odpovědí
ano	68%
ne	7%
nevím	25%

Převážná část zaměstnanců (68%) se domnívá, že muzeum potřebuje jasně definovaný motivační program.

Tab. 42. Otázka č. 42 – Motivační faktory ve škále od 1(nejvíce preferovaný) do 15(nejméně preferovaný):

motivační faktor	pořadí důležitosti
jistota pracovního místa	1
pracovní kolektiv	2
obsah práce	3
pracovní podmínky	4
plat	5
uznání a ocenění	6
vztahy k nadřízeným	7
samostatnost práci	8
image a pověst firmy	9
seberealizace	10
možnost postupu a osobního růstu	11

účast na výsledku	12
sociální program, zaměstnanecké výhody	13
míra informovanosti	14
spoluúčast na rozhodování	15

V této otázce jsem použil Sapperovu metodu, kdy respondenti měli seřadit nabízené motivační faktory od nejvíce preferovaných po nejméně preferované a přiřadit jim pořadí důležitosti od 1 do 15.

Jistota pracovního místa

Nejvíce preferovaným motivačním faktorem se stala jistota pracovního místa. Zaměstnanci muzea vidí ve své organizaci určitý stabilní článek a to se odráží v subjektivním pocitu jistoty pracovního místa.

Pracovní kolektiv

Druhým nejvíce preferovaným faktorem byly hodnoceny vztahy mezi spolupracovníky, pracovní kolektiv. Tento faktor skončil na pomyslném druhém místě pouze o jediný preferenční bod. Jak vyplývá z otázky č. 14 je 95% zaměstnanců muzea spokojeno se vztahy na svém pracovišti. Je tedy vidět, že zaměstnanci tomuto faktoru přikládají značnou důležitost.

Obsah práce

Na pomyslném stupni vítězů se ještě umístil motivační faktor spočívající v náplni konkrétní práce. I z předchozího dotazování vyplývá, že tento faktor byl důležitý pro zaměstnance při volbě zaměstnání v muzeu a v hodnocení spokojenosti se svojí prací.

Pracovní podmínky

Řečeno sportovní terminologií, na bramborové pozici se umístily pracovní podmínky. Spokojenost s celkovým pracovním prostředím, které zaměstnance při jejich činnosti a pobytu ve VMP obklopuje již byla konstatována při dotazování na kulturu prostředí muzea.

Plat

Až na páté preferenční místo umístili zaměstnanci muzea plat. Z tohoto umístění jednoznačně vyplývá preference nehmotných motivačních faktorů před těmi hmotnými. K

této pozici jistě přispěla nespokojenost většiny zaměstnanců muzea se systémem odměňování.

Další faktory jsou seřazeny sestupně ve výše uvedené tabulce.

Tab. 43. Otázka č. 43 – Spokojenost s úrovní péče o zaměstnance:

	% odpovědí
velmi spokojen(a)	4%
spíše spokojen(a)	48%
spíše nespokojen(a)	45%
zcela nespokojen(a)	3%

Otázka spojená s celkovou úrovní péče o zaměstnance muzea rozdělila respondenty na dva tábory. Svoji spokojenost deklarovalo 52% respondentů a naopak svoji nespokojenost projevilo 48% dotazovaných zaměstnanců.

Otázka č. 44 - Připomínky ze strany zaměstnanců

V této otázce měli možnost zaměstnanci muzea projevit svoje názory a připomínky. Z jejich rozličných názorů vybírám:

- motivační profesní růst a odborná zdatnost chybí v hierarchii priorit muzea,
- chybí vzájemná provázanost mezi jednotlivými útvary a vzájemná informovanost,
- zařazení do platových tříd je demotivující pro absolventy škol či osoby s menší praxí,
- špatné podmínky penzijního připojištění,
- chybí pravidla pro udělování odměn,
- velké prémie na konci roku - vysoké daně,
- chybí personální práce zaměřená na výběr kvalifikovaných zaměstnanců.

Perličkou a příjemným zpestřením celého dotazování byl dotazník se specifickým názorem. Tento názor byl uveden u poslední otázky, kde zaměstnanci vyjadřovali své připomínky. Dotyčný zaměstnanec muzea vyjádřit své připomínky slovy „DĚKUJI“. Tohle poděkování mě nesmírně potěšilo a věřím, že motivační dotazník udělal radost nejen tomuto zaměstnanci muzea.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 MOTIVAČNÍ PROGRAM VALAŠSKÉHO MUZEA V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM

Další částí mé diplomové práce je zpracování návrhu motivačního programu Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. Při konstrukci projektu motivace budu vycházet zejména z oblastí, které byly dle názoru převážné většiny zaměstnanců problémové. Konkrétně se jedná o oblast odměňování, kde vyjádřili zaměstnanci muzea značnou nespokojenost. Dále by měl motivační program řešit otázku komunikace ve firmě a s tím související informovanost, která byla označena za velmi špatnou, zaměřit bych se chtěl rovněž na problematické oblasti kultury organizace. Pozornost budu věnovat i rozpracování sociálního programu, který by měl být nezbytnou součástí každého motivačního programu a také oblasti vzdělávání a kariérního růstu.

Zmíním se i o nejdůležitějších motivačních činitelích, jak je označili zaměstnanci muzea. Patří sem jistota pracovního místa, pracovní kolektiv, obsah práce, pracovní podmínky, plat.

Dlužno podotknout, že motivační program, tak jak je popisován odbornou literaturou ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, neexistuje. Neexistuje ani žádný jiný program sociálních výhod či kultury společnosti.

Nyní bych chtěl vytýčit konkrétní cíle motivačního programu.

6.1 Vytyčení konkrétních cílů motivačního programu

Stěžejním cílem motivačního programu je zlepšení celkové úrovně motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti. Toho by se mělo dosáhnout uplatněním lepšího systému v odměňování zaměstnanců, zejména tedy u věkové skupiny mladších zaměstnanců tak, aby nedocházelo k jejich velké fluktuaci. Posílením v oblasti mezilidských vztahů, a to zejména účinnou komunikací na jakékoliv hierarchické úrovni a posílením významu hodnocení zaměstnanců. Další významný krok vidím v rozpracování sociálního programu muzea a posílení osobního a kariérového růstu zaměstnanců. Cílem je i zlepšení kvality a kultury společnosti.

Dlouhodobým cílem je pak samotná realizace konkrétního motivačního programu.

6.2 Charakteristika současné výkonnosti zaměstnanců muzea.

Jednou z etap zpracování motivačního programu je i charakteristika současné výkonnosti zaměstnanců a porovnání této charakteristiky s představou žádoucí výkonnosti. Výkonnost je do značné míry ovlivněna systémem odměňování a ten je pro zaměstnance, jejichž zaměstnavatelem je Česká republika, vymezen dosti jednoznačně a striktně

zákonem č. 143/1992 Sb. V souladu s tímto jde o systém časové mzdy, kdy základem výpočtu je odpracovaný čas a příslušný platový tarif. Připouštím, že motivační účinek samostatně použité časové mzdy je omezený a vede zaměstnance k odpracování maximálního počtu jednotek za pracovní dobu, není však spojena s dosaženými výsledky práce a výkonností zaměstnanců. Proto je vhodné její spojení s další s odměnou nebo osobním příplatkem.

Pokud se týká výkonnosti zaměstnanců je velmi složité ji posuzovat. Muzeum není výrobní podnik, který chrlí kvanta výrobků a jehož význam roste s objemem produkce. Hlavním výstupem muzea by měla být kvalita, vyjádřena zejména spokojeností návštěvníků a partnerů muzea. Hlavní důraz v této oblasti bych kladl na vedoucí zaměstnance, kteří by měli důsledně kontrolovat výkonnost podřízených zaměstnanců.

Myslím si, že v současné době je výkonnost zaměstnanců muzea úměrná výši jejich platů s tím, že chybí větší motivační stimuly. Muzeum má hodně zkušených a šikovných zaměstnanců a vedení muzea by se mělo snažit různými stimuly tyto zaměstnance motivovat k co nejlepším pracovním výkonům.

6.3 Rozpracování jednotlivých motivačních činitelů

6.3.1 Mezilidské vztahy a komunikace

V dotazníkovém šetření hodnotili zaměstnanci muzea celkovou atmosféru mezilidských vztahů v muzeu velice negativně. Většina z nich vnímá atmosféru v muzeu jako proměnlivou s nejasnými pravidly chování. To poukazuje na skutečnost, že se zaměstnanci nemohou opřít o jasně vymezená pravidla, a tím vnímají jakousi nestálost a proměnlivost mezilidských vztahů. Tato proměnlivá atmosféra zajistě nepřidá celkové spokojenosti zaměstnanců, která se pak odráží do nejrůznějších oblastí pracovního života jako je např. komunikace, pracovní výkon apod.

S chováním nadřízených je většina zaměstnanců spokojena, ovšem se způsobem jejich jednání už to tak růžové není. Způsob jednání nadřízeného vedoucího je často hodnocen jako nesystematický, kterému schází hodnocení zaměstnanců. Jen u necelé čtvrtiny zaměstnanců jejich vedoucí dávají přednost odměně, pochvale a respektují důstojnost zaměstnanců. Myslím si, že je to poměrně málo a vedoucí by to mělo vést k zamyšlení nad způsobem využití těchto zajistě účinných nástrojů vedení lidí.

Velká spokojenost naopak vládne ve vztazích a komunikaci na pracovištích. Je vidět, že pracovní kolektivy v muzeu jsou utužené a vzájemné vztahy a vazby jsou více než dobré.

Další problematický okruh spočívá v komunikaci a informovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci muzea nejsou spokojeni se získávanými informacemi zejména z důvodu jejich nedostatečnosti a neúplnosti a rovněž nejsou spokojeni se skutečností, že se k nim informace dostávají pozdě.

Chybí jim zejména informace v těchto hlavních oblastech: ekonomické a provozní informace, informace o záměrech a výhledech muzea do budoucna, o jeho koncepci. Mnoha zaměstnancům chybí informace o dění na jiných útvarech a odděleních, dále by si část respondentů přála zveřejnění zápisů z porad vedení muzea.

Většina zaměstnanců je rovněž nespokojena s informacemi o svých pracovních výsledcích. Jsou informováni neúplně, nahodile a nepravidelně. Každý pátý zaměstnanec muzea se dokonce vyjádřil v tom smyslu, že dosud nebyl informován o svých pracovních výsledcích. Nedostatečná informovanost o vlastních výsledcích je podle mého názoru zásadní překážkou řízení vlastní výkonnosti zaměstnanců.

Zaměstnanci muzea nejsou dle dotazníkového šetření spokojeni s činností odborové organizace.

Bylo zjištěno, že ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm neexistuje žádný systém hodnocení zaměstnanců.

V oblasti mezilidských vztahů navrhuji:

- vypracovat systém hodnocení zaměstnanců muzea. Tento systém by měl mít ucelenou formu a měl by se skládat ze standardizovaného hodnotícího dotazníku použitelného pro všechny zaměstnance muzea. Nebránil bych se skutečnosti, kdyby se o vypracování systému hodnocení zaměstnanců pokusil někdo v rámci své diplomové práce. Hodnocení zaměstnanců by mělo navazovat na systém osobního rozvoje, vzdělávání či kariérního růstu. Hlavně by však mělo mít hodnocení vliv na odměňování zaměstnanců.
- chování a jednání vedoucích by se mělo vyznačovat zejména snahou po konstruktivním dialogu se zaměstnanci. Jsem zastáncem teorie, že v přátelské a konstruktivní atmosféře je pracovní úsilí větší a pracovní výsledky lepší než v atmosféře strachu. Vedoucí by měl dbát důstojnosti zaměstnanců a nesnažit se je ponižovat. Měl by ve větší míře využívat pozitivní formy řízení jako jsou odměny, pochvaly a vyvarovat se výhrůžek a zastrašování. Neměl by jednat nevypočitatelně a náladově. Zároveň by neměl přehánět požadavky na zaměstnance a dávat jim nesplnitelné úkoly.

- pokud se týká kritiky zaměstnanců, tak by vedoucí měli dbát na to, aby kritika byla konstruktivní, konkrétní a přímá. Kritika by měla vycházet ze skutečnosti, že drtivá většina zaměstnanců nedělá něco špatného záměrně či účelně. Vedoucí by měl dát zaměstnanci možnost se ke kritice své osoby vyjádřit.
- vedoucí všech stupňů by měli být zavázáni, aby pravidelně informovali zaměstnance o jejich výsledcích a o výsledcích jejich spolupracovníků, srovnávali výsledky skupin, oddělení a útvarů, podporovali špičkové výkony a ovlivňovali tím identifikaci zaměstnanců s muzeem jako celkem.
- ke zlepšení mezilidských vztahů na jednotlivých pracovištích by rovněž mohlo vést vytvoření schránek, do kterých by mohli zaměstnanci vhazovat své připomínky, stížnosti či námitky. Připomínky zaměstnanců by byly řešeny na pravidelných poradách vedení muzea.
- v rámci zlepšení vztahů odborové organizace a zaměstnanců by měla odborová organizace změnit svůj dosti konzervativní přístup. Měla by se snažit do svých řad přilákat nové nastupující zaměstnance, zejména s ohledem na skutečnost, že její základnu tvoří vesměs dlouholetí zaměstnanci muzea. Měla by využít všechny své pravomoci a snažit se zlepšit svoji image před zaměstnanci muzea. V případě, že zaměstnavatel neplní svoje informační povinnosti vůči svým zaměstnancům, měla by tento závazek plnit sama odborová organizace. Zkrátka, měla by odpovídajícím způsobem hájit zájmy zaměstnance a to hlavně v problémových oblastech. Odbory by měly zejména:
 - kontrolovat zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
 - transparentním způsobem spolurozhodovat o čerpání finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb.
 - hájit zájmy zaměstnanců při kolektivním vyjednávání se zaměstnavatelem.

V oblasti komunikace navrhuji:

- vnitropodnikovou komunikaci na úrovni vedení muzea, která probíhá ve formě pravidelných porad náměstků muzea, ekonoma a ředitele muzea vždy minimálně jednou měsíčně, co nejvíce zefektivnit. Zabývat se jen koncepčními návrhy, strategickými rozhodnutími a záležitostmi vyšší priority a ostatní záležitosti delegovat na jednotlivé náměstky. Vzhledem k opakovaným dlouhým dodacím termínům zápisů z této rady, zkrátit termíny dodání na minimum. Dle odborné literatury by měly být zápisy z porad k dispozici do 3 dnů, ne jak je tomu nyní, za

několik týdnů. Seznámit zaměstnance s těmito zápisy v co nejkratších termínech, zejména s povinnostmi z nich vyplývajícími.

- provádět pravidelnou aktualizaci nástěnek a vývěsních tabulí.
- zaměstnavatel by měl důsledně dodržovat pracovně-právní předpisy a zaměstnance informovat zejména o:
 - ekonomické a finanční situaci zaměstnavatele, důsledcích jeho činnosti na životní prostředí a jeho ekologických opatřeních.
 - právním postavení zaměstnavatele a jeho změnách, vnitřním uspořádání a osobě oprávněné jednat za zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích a uskutečněných změnách v předmětu činnosti zaměstnavatele.
 - pravděpodobném vývoji zaměstnanosti u zaměstnavatele.
 - zamýšlených strukturálních změnách, racionalizačních nebo organizačních opatřeních a opatřeních v souvislosti s hromadným propouštěním zaměstnanců.
 - stavu a struktury zaměstnanců, základních otázkách pracovních podmínek a jejich změnách.
 - bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.
 - opatřeních zaměstnavatele směřujících k zajištění rovného zacházení a k zamezení diskriminace.
 - nabídce volných pracovních míst na dobu neurčitou.
- zaměstnavatel by měl dále zveřejňovat informace, které podle výsledků dotazování zaměstnancům chybí. Týká se to těchto hlavních oblastí:
 - provozní informace.
 - informace o záměrech a výhledech muzea do budoucna, o jeho koncepci.
 - zveřejnění zápisů z porad vedení muzea.
- všichni zaměstnanci by měli mít přístup do vnitřní informační sítě muzea, kde by jim byly rychle a účinně sdělovány informace o dění ve VMP. Vzhledem ke skutečnosti, že tento přístup nemají zejména zaměstnanci dělnických profesí, bylo by vhodné vymezit pro ně vhodné místo a patřičné technické vybavení.
- provést selekci informací ve vnitřní síti, jelikož je tato síť v současné době zahlcena celou řadou neaktuálních a nerelevantních informací. Do budoucna by bylo vhodné zavést určitý režim vkládání, aktualizace a výmazu informací.
- provádět pravidelnou aktualizaci informací ve vnitřní informační síti.

- zvážít možnost vydávání vlastního informačního periodika, kde by zaměstnancům byly sdělovány aktuální informace o dění v muzeu. Toto periodikum by mělo vycházet jednou měsíčně a mělo by být poskytováno zaměstnancům zdarma.
- v rámci předcházení zkreslování či dvojitému výkladu informací, pořádat na jednotlivých útvarech společné pracovní porady s vedením muzea. Termíny by byly uzpůsobeny potřebám útvaru, optimálně jednou měsíčně. Zde by se měli možnost zaměstnanci dotazovat přímo nejvyššího vedení a měli by informace přímo od těch nejpovolanějších osob. Tím by zaměstnanci přicházeli do styku s celým vedením a ne jen se svým přímým nadřízeným, čímž by se také zvyšovala jejich motivace.
- vyhradit místo, kde by měli zaměstnanci přístup k vnitřním normám organizace, zejména k pracovnímu řádu, platovému předpisu, kolektivní smlouvě, zřizovací listině, statutu muzea apod.

6.3.2 Systém odměňování

Odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení sloužící k motivaci zaměstnanců. Spravedlivý a motivující systém odměňování by měl být cílem každé organizace.

Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm je státní příspěvkovou organizací a jeho systém odměňování se řídí zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů. Ve smyslu tohoto zákona byl v organizaci zpracován vnitřní platový předpis platný od 1.1. 2004. Tento platový předpis byl s účinností k 1.1. 2005 novelizován. Důvodem jeho změny bylo zrušení 13. a 14. platů a novelizace příslušných platových tarifů.

Plat zaměstnance muzea je v závislosti na zařazení do funkce či profese a v závislosti na vykonávané činnosti, tvořen těmito složkami:

- platový tarif
- příplatek za vedení
- osobní příplatek
- příplatek za zastupování
- příplatek za noční práci
- příplatek za práci v sobotu a neděli
- příplatek za práci přesčas

- příplatek za práci ve svátek
- zvláštní příplatky
- příplatek za pracovní pohotovost
- odměny

Platový tarif

Zaměstnanec je zařazen do platové třídy na základě druhu práce sjednané v pracovní smlouvě a v jejím rámci na něm požadovaných nejnáročnějších prací a plnění kvalifikačních předpokladů. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy, pokud splňuje kvalifikační předpoklady a požadavky potřebné pro řádný výkon práce zařazené v této platové třídě:

Tab. 44. Platové třídy podle kvalifikačních předpokladů (Pramen-interní dokumenty, 18)

1. - 2.	platová třída	základní vzdělání
3. - 4.	platová třída	střední odborné vzdělání
5.	platová třída	úplné střední vzdělání, úplné střední odborné vzdělání (dále jen „úplné střední vzdělání“)
6. - 8.	platová třída	úplné střední vzdělání
9.	platová třída	vyšší odborné vzdělání
10.	platová třída	vysokoškolské vzdělání – bakalářský studijní program
11. - 15.	platová třída	vysokoškolské vzdělání – magisterský studijní program
16.	platová třída	vysokoškolské vzdělání – magisterský studijní program nebo doktorský studijní program

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně příslušné platové třídy v závislosti na zápočtu doby praxe rozhodné pro toto zařazení.

Zaměstnanci tedy přísluší platový tarif stanovený podle výše uvedených zásad. Stupnice platových tarifů platná od 1. ledna 2005 pro zaměstnance muzea je uvedena v této tabulce.

Tab. 45. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů (v Kč měsíčně) – (Pramen – interní dokumenty VMP, 18)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	PLATOVÁ TŘÍDA															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	4870	5290	5740	6220	6760	7320	7940	8620	9360	10150	11020	11950	12960	14060	15260	16560
2	do 2 let	5070	5490	5960	6470	7010	7610	8270	8960	9720	10560	11440	12420	13480	14620	15860	17210
3	do 4 let	5270	5710	6200	6720	7290	7910	8600	9310	10110	10960	11900	12910	14010	15200	16480	17880
4	do 6 let	5470	5930	6450	6990	7580	8220	8930	9680	10500	11400	12360	13420	14500	15800	17140	18590

5	do 9 let	5690	6170	6690	7260	7880	8550	9280	10060	10920	11850	12860	13950	15130	16420	17810	19330
6	do 12 let	5910	6410	6960	7550	8190	8890	9650	10460	11350	12310	13360	14490	15720	17060	18520	20090
7	do 15 let	6150	6670	7230	7850	8510	9240	10030	10880	11800	12800	13880	15070	16340	17730	19240	20880
8	do 19 let	6380	6930	7520	8160	8850	9600	10430	11300	12270	13310	14440	15660	17000	18430	20000	21700
9	do 23 let	6640	7210	7820	8480	9200	9980	10830	11740	12750	13830	15010	16280	17660	19160	20800	22560
10	do 27 let	6900	7480	8130	8810	9560	10370	11260	12210	13250	14380	15590	16920	18360	19920	21610	23450
11	do 32 let	7170	7780	8440	9150	9930	10780	11700	12700	13770	14940	16200	17590	19080	20700	22460	24370
12	nad 32 let	7450	8080	8780	9520	10330	11210	12160	13190	14310	15530	16850	18280	19830	21520	23340	25330

Pokud se týká ostatních složek platů, jako jsou příplatek za vedení, příplatek za zastupování, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a neděli, příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, zvláštní příplatky a příplatek za pracovní pohotovost, tak jejich účel a výše jsou vymezeny dosti direktivně v příslušných pracovně-právních předpisech bez možnosti jejich úpravy.

Dále se tedy zaměřím na pohyblivé složky platů, a to na osobní příplatek (osobní ohodnocení) a odměny.

Pohyblivé složky platů

Osobní příplatek

Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může muzeum poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může muzeum poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Odměny

Muzeum může poskytnout zaměstnanci odměnu za:

- úspěšné splnění mimořádného pracovního úkolu (např. plnění úkolů nad rámec pracovní smlouvy v rámci sezónního provozu muzea nebo při akcích Valašského roku).
- úspěšné splnění zvlášť významného pracovního úkolu (např. dosažení objemu tržeb, podíl na zabezpečení sezónních prací a činností, programů Valašského roku, splnění úkolu náměstka nebo ředitele).

- k ocenění jeho pracovních zásluh při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod.
- za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo živelným událostem, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen majetek, zdraví nebo život.
- za zlepšený hospodářský výsledek muzea.

Výsledky dotazníkového šetření:

Z provedeného šetření je patrné, že více než dvěma třetinám (68%) respondentů nevyhovuje současný systém odměňování ve VMP. Nespokojenost se projevuje zejména u věkové skupiny 20 až 29 let, kde dosahuje 88%. Spravedlivě vidí své odměňování v muzeu pouze 36% dotázaných. Ostatní vidí určitou menší či větší nespravedlnost v odměňování své práce. Zaměstnanci se více jak ze tří čtvrtin vyjádřili pro zvýšení svých platů, tak aby jejich příjem odpovídal vykonané práci.

Pokud se týká podílu pevné a pohyblivé složky platu, byli zaměstnanci rozděleni do dvou téměř identických kategorií, kdy ta první by si přála zvýšit podíl pevné části svého platu a ta druhá naopak té pohyblivé. Poměrně značné procento dotázaných, konkrétně 38% se domnívá, že do odměňování jejich práce se neodráží výsledky kontroly práce nadřízeným.

Varianty systému odměňování

Z výše uvedených údajů byla zjištěna dosti závažná fakta týkající se systému odměňování ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm.

Prvním předpokladem, aby mohl být spuštěn motivační program v oblasti odměňování, je potřeba určité reorganizace muzea. Tato potřeba vyplývá z nízké průmětné měsíční mzdy zaměstnance muzea a pevně stanoveného objemu mzdových prostředků, které přiděluje zřizovatel muzea. Samozřejmě, že tu ještě existuje i možnost, aby zřizovatel na základě výše uvedených zjištění, navýšil platový fond muzea o několik miliónů korun. V tomto jsem však realista a tuto možnost vidím jako prakticky vyloučenou.

Ač není předmětem mé diplomové práce problematika reorganizace muzea, pokusím se nastínit alespoň několik možných variant:

- myslím si, že Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm by si mělo nechat zpracovat personální audit. Dle mého názoru je v muzeu pře-zaměstnanost.

- vedení muzea by mělo zvážit zajištění některých oblastí své činnosti externími subjekty. Dokázal bych si to například představit u ostrahy areálu muzea či ekonomického oddělení. Již v současné době jsou například větší stavební zakázky zadávány dodavatelsky. Externí subjekty by byly placeny z provozních prostředků muzea. Tímto krokem by se ušetřily mzdové prostředky, které by pak následně mohly být rozděleny mezi ostatní zaměstnance muzea. Tento způsob by motivoval vedení muzea k zajištění většího objemu provozních prostředků (výnosy ze vstupného).
- vedení muzea by mělo zvážit svoji organizační strukturu a začlenit do ní pozici manažera, popř. zvážit zda současná funkce ekonoma by neměla nově pojmout i tuto oblast. Manažer by měl za cíl koordinovat projekty zaměřené na posílení příjmové stránky rozpočtu muzea. Rovněž by měl ve své dikci agendu získávání sponzorských příspěvků a darů. Jeho plat by byl odvislý především od výše získaných finančních prostředků.

Výše uvedené kroky jsou předpokladem zavedení motivačních opatření v systému odměňování zaměstnanců muzea.

Samotný motivační program v oblasti odměňování by měl zejména zahrnovat:

- platy zaměstnanců by měly být vypláceny zaměstnavatelem podle vnitřního platového řádu organizace.
- platy by měly být vypláceny na základě principu určité spravedlnosti.

U tohoto aspektu se hlouběji pozastavím. Spravedlivě vidí své odměňování v muzeu pouze 36% zaměstnanců. Ostatní vidí určitou menší či větší nespravedlnost v odměňování své práce. Nespokojenost se projevuje zejména u věkové skupiny 20 až 29 let, kde dosahuje 88%. Na tomto je vidět, že princip spravedlnosti není u systému odměňování v muzeu dodržen. Tak například, pokud do muzea nastoupí nový tesař s pěti lety praxe je zařazen nanejvýš do osmé platové třídy a jeho nástupní plat je tedy 9 680,- Kč. Naopak tesař před důchodem, který nastoupí do muzea má plat 13 190,- Kč. Přiznávám, že praxe je velmi důležitá, ale tento propastný rozdíl ve finančním ohodnocení práce se mi jeví jako značně diskriminační. A kde jinde než u státních organizací by měla být snaha vychovávat mladé perspektivní zaměstnance. Ovšem za daných finančních podmínek je to pro tyto zaměstnance značně demotivující. Současný systém odměňování v muzeu je tedy demotivující, zejména u věkově mladších zaměstnanců a jeho důsledky vedou až k samotné fluktuaci těchto nespokojených zaměstnanců. A můžu jen potvrdit, že za dobu mého působení v muzeu (7 let) odešlo z této organizace mnoho mladých, schopných a

perspektivních zaměstnanců. Škoda jen, že organizace nevede žádnou statistiku fluktuace svých zaměstnanců. Z dotazování, které jsem provedl u bývalých zaměstnanců muzea ne starších 35 let, bylo v převážné většině konstatováno, že hlavním důvodem jejich odchodu z muzea byla výše jejich platu. Určitě by mělo být jedním z cílů vedení muzea omezit fluktuaci svých zaměstnanců. V každé organizaci je vysoká fluktuace jistě nežádoucím jevem. Navrhuji tedy následující:

- jednotliví vedoucí by měli provést důslednou analýzu platového zařazení svých zaměstnanců a dbát na princip spravedlnosti, a to zejména s ohledem na pracovní výkon zaměstnanců.
- vedoucí všech stupňů by měli být zavázáni hodnotit své zaměstnance, srovnávat výsledky skupin, oddělení a útvarů a výsledky tohoto hodnocení by se měly zásadním způsobem projevovat do odměňování zaměstnanců. Poměrně značné procento zaměstnanců muzea, konkrétně 38% se totiž domnívá, že do odměňování jejich práce se neodráží výsledky kontroly práce nadřazeným. Pokud se zaměstnancům zdá, že jejich pracovní výkon není zohledněn v odměňování, může to být pro ně značně demotivující a může to negativně ovlivňovat jejich pracovní výkon a úsilí.
- zvážil bych zavedení určitého systému vyrovnávání platů formou pohyblivých složek, konkrétně osobním příplatkem, který může v některých případech činit až 100% platového tarifu. Tento krok bych zavedl jen u těch zaměstnanců, kteří v důsledku krátké praxe jsou zařazení v nižším platovém tarifu a kteří dosahují velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci.
- zaměřit se na podporování špičkových výkonů zaměstnanců a tyto výkony oceňovat formou pohyblivých složek platu (odměny, osobní příplatek) a rovněž nehmotnými stimuly (uznání, pochvala) a tím pozitivně ovlivňovat identifikaci zaměstnanců s muzeem jako celkem.
- zaměstnavatel by měl zajistit důsledné dodržování celkového každoročního navýšení objemu prostředků na platy schváleného vládou ČR a tyto navýšené finanční prostředky vyplatit zaměstnancům.
- zaměstnance, kteří jsou „odbornými pracovníky muzea“ zařadit do stupnice platových tarifů, která je navýšena o 14% oproti stávající stupnici. Tuto možnost obsahuje vnitřní platový řád muzea. Od 1.1. 2005 je tato možnost rozšířena i na zaměstnance údržby veřejné zeleně.

Poměr pevné a pohyblivé složky platu

Pokud se týká podílu pevné a pohyblivé složky platu, jsou zaměstnanci muzea rozděleni do dvou téměř stejných kategorií. Ta první by si přála zvýšit podíl pevné části svého platu a ta druhá naopak té pohyblivé.

Při rozboru platové politiky muzea za rok 2004 jsem zjistil, že podíl pohyblivé složky činil 13% z celkového objemu vyplacených prostředků na platy zaměstnanců, což bylo 2 193 684,- Kč, z toho na osobní příplatek bylo vyplaceno 851 140,- Kč a na odměny 1 342 544,- Kč. Osobní příplatek byl vyplácen od pololetí roku 2004 a byl víceméně rovnoměrně rozložen na jednotlivé měsíce. Ovšem u odměn byla situace odlišná. V měsíci prosinci bylo vyplaceno téměř milión dvěstě tisíc korun odměn, což činí 89% celkových prostředků na odměny v roce 2004!!! Tuto skutečnost vidím jako dosti problematickou a její kritika se objevila i v názorech zaměstnanců. S ohledem na skutečnost, že odměny jsou zatíženy příslušnou daní z příjmu, byl celkový užitek pro zaměstnance menší, než kdyby byly vypláceny v pravidelných měsíčních periodách. Ani hlavní důvod odměn, což je vynikající plnění pracovních úkolů či úspěšný rok, není v prosinci na místě, a to vzhledem ke skutečnosti, že hlavní sezóna v muzeu končí v září. Tento trend v poskytování odměn byl však zjištěn i v roce 2003, kdy bylo během prosince vyplaceno celkem 82% ročního objemu odměn.

Rozboru jsem rovněž podrobil fond odměn muzea. Tento fond je tvořen přídělem ze zlepšeného hospodářského výsledku a převodu zůstatku prostředků na platy za uplynulý rozpočtový rok. Z tohoto fondu může být čerpáno až v případě, že jsou vyčerpány všechny platové prostředky v daném kalendářním roce. K 31.12. 2004 bylo v tomto fondu 1 029 809,- Kč a přídělem ze zlepšeného hosp. výsledku za rok 2004 byl navýšen na 1 359 809,- Kč. Zároveň bylo zjištěno, že z tohoto fondu bylo v roce 2004 čerpána pouhá necelá 4% jeho objemu! Myslím si, že je to zbytečně opatrný přístup ze strany vedení muzea.

Navrhuji tedy následující:

- pohyblivé složky platu by měly být vypláceny vždy podle účelu, na který jsou určeny, tento účel by měl být vždy transparentně zdůvodněný, při udělování mimořádných odměn by se mělo přihlížet ke složitosti úkolu, který měl zaměstnanec nebo tým zaměstnanců vykonat.

- při stanovování pohyblivých složek platu zaměstnanců přihlížet k celkovým aspektům práce zaměstnanců, např. k celkové nemocnosti zaměstnanců, pracovní ochotě.
- každý měsíc by mělo ekonomické oddělení muzea vyhodnocovat platovou agendu a podle výsledků těchto rozborů, navrhopat výši částek na pohyblivou složku platu na jednotlivé útvary.
- snažit se o rovnoměrnější rozdělování pohyblivých složek platu na jednotlivé měsíce v roce a nenechávat jejich vyplácení na poslední měsíc v roce a to zejména z důvodu daňového zatížení pro zaměstnance.
- čerpat z fondu odměn větší objem prostředků na platy, navrhuji až do výše 50%.
- každoročně vkládat do fondu odměn maximálně možnou částku ze zlepšeného hospodářského výsledku muzea. Do fondu odměn může VMP podle § 56 zákona č. 218/2000 Sb., rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) ve znění pozdějších změn a doplňků přispívat až do výše 80 % zlepšeného hospodářského výsledku, nejvýše však do výše 80 % limitu prostředků na platy.
- platová opatření vůči zaměstnanci by měla být vždy zaměstnavatelem patřičně odůvodněná. Ty, jenž se týkají snížení platového tarifu, by neměla být prováděna v době nepřítomnosti zaměstnance v práci a o důvodech by měl být zaměstnanec informován při osobním pohovoru se svým nadřízeným.
- veškerá opatření v systému odměňování zaměstnanců včetně úpravy platových tarifů zaměstnanců by měl zaměstnavatel projednávat s příslušným odborovým orgánem a vyžádat si vždy jeho stanovisko.

6.3.3 Kvalita a kultura muzea

Pro vstup do muzea se převážná část zaměstnanců rozhodla z důvodu, že je konkrétní práce zajímavá. Zaměstnanci jsou spokojeni s prací kterou vykonávají, jsou rádi, že mohou pracovat v muzeu a chtěli by se zde uplatnit i v budoucnu. Myslí si, že muzeum je všeobecně známou organizací a má dobrou pověst. Neoprávněná kritika na veřejnosti by jim vadila. Z výsledků dotazníkového šetření v této oblasti je patrná značná loajalita zaměstnanců a velmi kladný vztah k muzeu. V tomto by každá organizace mohla muzeu jejich zaměstnance závidět.

V této oblasti navrhuji:

- vypracovat pravidla chování a jednání zaměstnanců muzea, tedy jakýsi souhrn morálních zásad a postojů, kterými by se měl zaměstnanec řídit při své práci –

etický kodex muzejního zaměstnance. Etický kodex by se měl zařadit do hierarchie vnitřních předpisů organizace. Vzhledem ke skutečnosti, že existuje profesní etický kodex muzeí ICOM, mělo by vedení muzea vycházet při tvorbě kodexu muzea z těchto obecných zásad. Tento obecný etický kodex muzeí stanoví minimální normy chování a profesionálního jednání, které by měli dodržovat všichni odborní muzejní zaměstnanci po celém světě. Zároveň také jasně stanoví, co může veřejnost oprávněně očekávat od profesionálního muzejního zaměstnance. Rozpracování těchto zásad v podmínkách Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm by bylo vhodné i pro oněch 40% zaměstnanců muzea, kteří jsou přesvědčeni, že by etický kodex přispěl ke zkvalitnění pracovních vztahů a pracovních výsledků v muzeu.

- uznání a ocenění - oblast uznání a ocenění zaměstnanců je dle provedeného šetření oblastí, kde jsou zaměstnanci mnohdy nespokojeni. Apeloval bych na vedoucí, aby své zaměstnance důsledně hodnotili a nebáli se ocenit a uznat zejména ty zaměstnance, kteří dosahují nadprůměrných pracovních výsledků. Jako vhodnou metodu bych viděl zejména vnitřní odměnu, tzn. takovou odměnu, která nemá hmotnou povahu. Jedná se například o pochvalu, povzbuzení zaměstnanců apod. Jak tvrdí (Forsyth 4, s.35), uznání může být velice prosté a zabrat jen krátký okamžik. Jeho nejjednodušší formou například je, když řekneme „dobrá práce“. Myslím si, že tohle nebo jiná sdělení podobného rázu mají pro zaměstnance značný motivační význam.
- spoluúčast na rozhodování – zaměstnanci muzea mají pocit, že se nedostatečně podílejí na rozhodování. Zde bych viděl jako vhodné:
 - pořádání celopodnikových porad s možností účasti všech zaměstnanců, kde by se mohli vyjádřit k projednávaným problémům. Tyto porady by však musely mít určitý přesný režim a hlavně jasně vymezený okruh diskutovaných problémů.
 - dalším návrhem, který by zajistil posílení postavení zaměstnanců, by byla účast pověřených zástupců zaměstnanců (z každého útvaru jeden) na poradách vedení muzea.
- otevřenost - tato oblast podle mého názoru souvisí zejména s atmosférou strachu či určitých obav, které byly patrné z reakcí zaměstnanců. Strach je následkem nejistoty, a proto se mu daří v atmosféře, kde je vzácností otevřená komunikace. V atmosféře strachu je zaměstnanec vytižen starostmi o své bezpečí, namísto toho,

aby usiloval o dobré pracovní výsledky. Dle mého soudu se většina zaměstnanců muzea bojí otevřeně říct svůj názor, zejména z obavy ze ztráty zaměstnání. Řešení bych viděl v možnosti zaměstnanců anonymně se vyjádřit s tím, že by každý tento názor byl seriózně řešen na poradách vedení muzea. Zároveň bych apeloval na vedoucí zaměstnance, aby otevřeně hovořili se svými podřízenými i o kontroverzních otázkách, a to i přesto, že budou mít na věc odlišné názory.

- delegace pravomocí – zde byla zaměstnanci muzea vyjádřena také určitá nespokojenost. Z analýzy pravomocí jednotlivých vedoucích zaměstnanců musím konstatovat, že organizační systém v muzeu je značně centralizovaný. Vedoucí by se neměli bát delegovat pravomoc a odpovědnost na své podřízené. Tím by jim vytvářeli prostor k samostatnému jednání a myšlení. Touto cestou lze jednoduše poznat na zaměstnancích kdo co umí, na co každý má a v čem by mohl vyniknout.

6.3.4 Sociální aktivity

V dotazníkovém šetření se měli možnost zaměstnanci muzea vyjádřit k jednotlivým oblastem sociální péče. Jednoznačná spokojenost je vyslovena s celkovým pracovním prostředím, se zdravotní péčí zajišťovanou lékařem závodní preventivní péče a s poskytováním odměn při životních a pracovních výročí. Určitou nespokojenost projevíli zaměstnanci s technickým vybavením pracovišť a se závodním stravováním. Největší nespokojenost byla s příspěvkem na penzijní připojištění.

Pracovní prostředí:

- zde bych se v první řadě zaměřil na prevenci rizik, kdy je zaměstnavatel podle pracovně-právních předpisů povinen vytvářet podmínky pro bezpečné, nezávadné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a to vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k prevenci rizik. Prevenci rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat jejich působení. Při přijímání a provádění opatření k prevenci rizik by měl zaměstnavatel vycházet ze všeobecných preventivních zásad, kterými jsou zejména:
 - omezování vzniku rizik.
 - odstraňování rizik u zdroje jejich původu.

- přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví.
 - nahrazování fyzicky namáhavých prací a prací ve ztížených pracovních podmínkách novými technologickými a pracovními postupy, nahrazování nebezpečných technologií, pracovních prostředků a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky.
 - omezování počtu zaměstnanců vystavených působení faktorů překračujících nejvyšší přípustné hodnoty a dalších škodlivých faktorů na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu.
 - dále bych uvítal větší iniciativu zaměstnanců a naopak trochu benevolence ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci by si měli mít možnost navrhnout, uspořádat nebo si vyzdobit pracoviště podle svých představ. Samozřejmě za dodržení zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a předpisů požární ochrany a samozřejmě v rámci určitého etického a morálního kodexu. Každý potřebuje k podání dobrého výkonu jinou atmosféru a tímto by si ji zaměstnanci mohli navodit.
- zaměstnavatel by měl dbát na důsledné proškolení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, seznamovat zaměstnance s předpisy požární ochrany a s příslušnými provozními předpisy vztahujícími se zejména ke konkrétnímu pracovišti a jeho technickému vybavení.
 - provádět pravidelné měření rizikových faktorů pracovního prostředí. V případě zjištění negativních vlivů snažit se o jejich okamžité zmírnění popřípadě odstranění.
 - seznamovat zaměstnance pravidelně s výsledky těchto měření a s opatřeními, která byla v této souvislosti zaměstnavatelem přijata.
 - osobní ochranné pracovní prostředky a mycí, čistící, desinfekční prostředky by měly být vydávány podle platné směrnice muzea. V tomto bych apeloval zejména na příslušné vedoucí oddělení, aby důsledně kontrolovali dodržování příslušných lhůt nároku jednotlivých zaměstnanců. To jak jsou zaměstnanci oblečení a upraveni svědčí i o celkové kultuře organizace a u zaměstnanců muzea, kteří den co den přicházejí do styku s návštěvníky, to platí dvojnásob.
 - zaměstnavatel by měl poskytovat ochranné nápoje vždy, když zaměstnancům muzea na ně vznikne nárok. Poskytování ochranných nápojů se řídí příslušnou

směrnici muzea. Nad rámec této směrnice bych zvýšil množství poskytovaných nápojů v horkých dnech na 2 litry za směnu. Nyní je to 1,5 l.

- zaměstnavatel by měl dbát na provádění pravidelných kontrol stavu jednotlivých hygienických a sociálních zařízení a dbát na jejich modernizaci (klimatizace, bezdotykové baterie apod.). Rozsah a specifikace konkrétních opatření na odstraňování zjištěných nedostatků by měl být obsahem plánů ozdravných opatření.

Vybavenost pracoviště:

- modernizovat technické vybavení pracovišť, zejména pak počítačové vybavení jednotlivých pracovišť.
- vytipovat zařízení a stroje, kde hrozí vyšší riziko pracovního úrazu a tyto přednostně nahrazovat zařízeními bezpečnějšími.

Bezúročné půjčky

- transparentněji zveřejňovat podmínky poskytování bezúročných půjček, zejména pak jejich celkovou výši, účel, na který může být půjčka poskytnuta, dobu do které musí být půjčka splacena a z toho vyplývající celkovou výši splátek.

Příspěvek na penzijní připojištění

- byl nejvíce kritizován zaměstnanci muzea a tak jsem se zaměřil na podmínky jeho poskytování. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění za splnění těchto podmínek:
 - zaměstnanec musí mít otevřený účet u některého z bankovních ústavů.
 - zaměstnanec musí mít založeno penzijní připojištění u ABN AMRO Penzijní fond, a.s.
 - vlastní účast zaměstnance na penzijním připojištění minimálně 100,- Kč.
 - příspěvek náleží pouze zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni v muzeu 5 a více let a velikost příspěvku se poskytuje v této výši:

Tab. 46. Příspěvek na penzijní připojištění

(Pramen - interní dokumenty VMP, 18)

Délka zaměstnání ve VMP	Výše příspěvku
5 – 10 let	Kč 100,-
10 - 15 let	Kč 200,-
15 – 20 let	Kč 300,-
20 – 25 let	Kč 400,-
nad 25 let	Kč 500,-

- zrušil bych podmínku, že zaměstnanec musí mít založeno penzijní připojištění u ABN AMRO Penzijní fond, a.s. Toto ustanovení se mi jeví jako diskriminační vůči ostatním subjektům penzijního připojištění na trhu a považuji to minimálně za rozpor s dobrými mravy.
- zároveň bych snížil dolní hranici pro poskytnutí příspěvku na jeden rok – viděl bych to jako vstřícný motivační krok vůči nově nastupujícím zaměstnancům muzea. Dobu jednoho roku vidím jako optimální s ohledem na skutečnost, že si zaměstnavatel musí ověřit pracovní schopnosti nově nastupujících zaměstnanců.

Příspěvek na rekreaci

- u tohoto příspěvku nejsou pevně stanoveny podmínky, čímž může docházet k nejasnostem mezi zaměstnanci. V roce 2004 bylo na tomto příspěvku vyplaceno zaměstnancům muzea 33 700,- Kč. Zaměstnavatel by měl:
 - upravit poskytování příspěvku na rekreaci v kolektivní smlouvě či vnitřním platovém předpisu organizace.
 - určit podmínky poskytování příspěvku, zejména pak jeho maximální výši a další podmínky čerpání (v současné době je max. výše 5 000,- Kč, při dalším příspěvku téže osobě 2 500,- Kč).

Odměny při životních a pracovních výročí

Tab. 47. Odměny při pracovních výročí ve VMP (Pramen - interní dokumenty VMP, 18)

	Pracovní výročí			
odpracováno ve VMP	20 let	25 let	30 let	dalších 5 let
do 5 let	1 200	1 200	1 200	1 200
5-10 let	1 500	1 600	1 700	1 800
10-15 let	1 600	1 700	1 800	1 900
nad 15 let	1 700	1 800	1 900	2 000

Tab. 48. Odměny při životních výročí ve VMP (Pramen - interní dokumenty VMP, 18)

	Životní výročí				
odpracováno ve VMP	50 let	55 let	60 let	dalších 5 let	důchod
do 5 let	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
5-10 let	1 500	1 600	1 700	1 800	1 800

10-15 let	1 800	1 900	2 000	1 900	2 100
nad 15 let	2 100	2 200	2 300	2 000	2 400

- vzhledem ke skutečnosti, že výše odměn nebyla od roku 2002 měněna, navrhuji zvýšit jednotlivé položky odměn o 200,- Kč.
- dále navrhuji upravit rozpětí odpracovaných let v muzeu následovně: do 5 let, 5-10 let, 10- 15 let, 15-20 let, 20-25 let, nad 25 let.
- v rámci nově navrženého rozpětí odpracovaných let stanovit příslušné částky odměn.

Zdravotní péče o zaměstnance:

- zaměstnavatel by měl zajistit pro své zaměstnance závodní preventivní zdravotní péči v rozsahu stanoveném příslušnými právními předpisy. Ta zabezpečuje prevenci ochrany zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání a jinými poškozeními zdraví z práce a prevenci úrazů. Lékařské preventivní prohlídky v rámci pracovně lékařské preventivní péče provádí příslušný lékař závodní preventivní péče určený zaměstnavatelem.
- zaměstnavatel by měl důsledně zabezpečovat pro zaměstnance následující lékařské preventivní prohlídky:
 - vstupní
 - periodické v souladu s obecně závaznými právními předpisy
 - výstupní u zaměstnanců, kteří vykonávali práce zařazené do III. a IV. kategorie rizika a byly vyhlášené jako rizikové
 - mimořádné v případech nařízených orgánem veřejného zdraví, lékařem závodní preventivní péče nebo podle vnitřních norem zaměstnavatele
 - před započetím epidemiologicky závažných činností zaměstnanců – zdravotní průkaz (ochutnávky tradiční lidové stravy)
- zaměstnavatel by měl hradit vstupní lékařské prohlídky zájemcům o zaměstnání a periodické a ostatní lékařské prohlídky zaměstnanců na základě smlouvy s lékařem závodní preventivní péče. V současné době hradí zaměstnavatel při vstupní prohlídce polovinu částky v případě pracovního poměru kratšího než 6 měsíců, v případě, že je pracovní poměr sjednáván na dobu delší než 6 měsíců hradí vstupní prohlídku zaměstnanec, ostatní druhy lékařských prohlídek hradí zaměstnavatel, pokud nejsou hrazeny z veřejného zdravotního pojištění.

- zaměstnavatel by měl zajistit průběžné sledování termínů a lhůt lékařských preventivních prohlídek svých zaměstnanců a včas jim příslušné termíny oznamovat.
- zaměstnavatel by měl jednou za pololetí provádět rozbor pracovní neschopnosti pro nemoci z povolání a pracovní úrazy. Zaměstnavatel by měl dbát na včasné a řádné odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání.
- zaměstnavatel by měl ve spolupráci s hygienickou službou věnovat pozornost rizikovým pracovištím. Zaměstnance z těchto pracovišť by měl pravidelně vysílat na periodické zdravotní prohlídky k posouzení zdravotní způsobilosti pro výkon jejich pracovní činnosti.
- zaměstnavatel by měl podporovat takové projekty jako je darování krve. Pokud by se v rozpočtu muzea našly finanční prostředky, které by mohly být použity na tento účel, měl by zaměstnavatel poskytnout zaměstnancům – dárcům krve odměny odstupňované od hodnocení pomocí Janského plakety (bronzová 10 odběrů), (stříbrná 20 odběrů) a (zlatá 80 odběrů a dalších 20 odběrů po udělení zlaté plakety).
- v rámci muzea by bylo vhodné mít kvalifikovaného psychologa, který povede vlastní psychologické poradenství pro řešení osobních problémů zaměstnanců. Tento požadavek na psychologa se objevoval i mezi požadavky zaměstnanců v dotazníkovém šetření.

Stravování zaměstnanců

- je jednou z oblastí péče o zaměstnance, ke které měli v dotazníkovém šetření zaměstnanci muzea vcelku značné výhrady. Dlužno připomenout, že v současné době je závodní stravování zajišťováno ve vlastním stravovacím zařízení prostřednictvím třetího subjektu. Využívání tohoto způsobu závodního stravování mezi zaměstnanci muzea není příliš rozšířené. Podle sdělení ekonomického oddělení odebírá stravenky v průměru 45 zaměstnanců muzea, což je z celkového počtu zaměstnanců asi 40%. V připomínkách se objevovaly požadavky na změnu způsobu závodního stravování a na možnost výběru příslušného stravovacího zařízení. V této souvislosti se objevil požadavek na zajištění stravování pomocí univerzálních stravenek. Osobně bych se k tomuto způsobu zajištění stravování přikláněl, ekonomické oddělení muzea však tvrdí, že by značně narostly náklady.
- zaměstnavatel by měl umožnit stravování svých zaměstnanců ve všech směnách.

- celková hodnota stravenky by měla i nadále činit 60,- Kč a rovněž příspěvek zaměstnance by měl být v nezměněné výši, tedy 20,- Kč.
- navrhuji zřídit místo na občerstvení formou samoobslužného automatu (jednalo by se o vodu, nealkoholické nápoje, kávu a čaj, popř. oplatky). Tento automat by byl umístěn ve správní budově muzea.

Sportovní a kulturní akce

- zaměstnavatel by měl přispívat svým zaměstnancům na vstupenky, permanentky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a na dopravu na tyto akce. Mezi sportovní aktivity bych zařadil hlavně plavání, tenis, bowling a mezi ty kulturní zejména divadla, galerie a muzea.
- zaměstnavatel by měl ve spolupráci s odborovou organizací organizovat alespoň 1x za dva roky studijní zájezd do jiných muzeí a to jak v ČR, tak v zahraničí.

Ostatní činnost

- zaměstnavatel by mohl zaměstnancům hradit nákup vitaminových prostředků a přispívat zaměstnancům na očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A, pokud není hrazeno z veřejného zdravotního pojištění.
- zaměstnavatel by měl i nadále poskytovat zaměstnancům permanentní vstupenky pro jejich manžele a nezletilé děti. Působnost tohoto opatření bych však rozšířil i na ostatní zaměstnance. Ostatní zaměstnanci, kteří nemají manžela či nezletilé děti, by měli nárok na jednu permanentní vstupenku do muzea pro své rodinné příslušníky. Myslím si, že by to bylo spravedlivé, zejména s ohledem na ostatní rodinné příslušníky zaměstnanců, jako jsou rodiče či sourozenci.
- zaměstnavatel by měl i nadále všem zaměstnancům umožnit zapůjčení vybraného nářadí, kterým je míchačka, stavební vrátek, lešení, čerpadlo. Tato nářadí bych rozšířil o motorovou pilu či křovinořez.
- k provedení drobné údržby soukromých vozidel zaměstnanců by měl i nadále zaměstnavatel umožnit používat montážní a mycí rampu, jakož i autodílnu. Toto je samozřejmě nutné provádět za dozoru pověřeného zaměstnance. Tyto služby by byly poskytovány zaměstnavatelem jedenkrát měsíčně vždy v sobotu, v době 7 - 12 hod.
- zaměstnavatel by mohl za dohledu pověřeného zaměstnance umožnit provádění drobných kovoobráběcích, zámečnických, svářečských, stolařských a

elektrikářských prací, včetně ostření nástrojů. Tyto služby by byly poskytovány zaměstnavatelem jedenkrát měsíčně vždy v sobotu, v době 7 - 12 hod.

- zaměstnancům pro jejich osobní potřebu by měl zaměstnavatel i nadále poskytovat odpadní palivové dříví včetně dovozu do vzdálenosti 30 km.
- zaměstnavatel by mohl pro děti zaměstnanců uspořádat alespoň 1x za rok dětské soutěže se zábavným programem.

Rekreační zařízení Kotlová

Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm má ve své správě rekreační zařízení na Kotlové. Od roku 2004 bylo toto zařízení pronajato nájemci, který jej provozuje. Tímto krokem vedení muzea byly zrušeny výhodnější ceny rekreačních pobytů pro zaměstnance muzea. Záměrem vedení muzea do budoucna je toto zařízení prodat, zejména s ohledem na ekonomickou nevýhodnost (ztrátovost). Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zejména služebně starší zaměstnanci byli na rekreační pobyty zvyklí a tento krok nesou se značnou nelibostí.

- řešení bych viděl v dlouhodobém pronájmu (5 let), s tím, že by byly specifikovány podmínky pronájmu, zejména pokud se týká provádění oprav většího charakteru, které by hradil nájemce.
- ve smlouvě by se nájemce zavázal poskytovat výhodnější ceny pobytů pro zaměstnance muzea.

6.3.5 Kariéra, osobní rozvoj

Zaměstnanci muzea mají dle provedeného dotazování dostatečnou možnost k využití své kvalifikace, ovšem s možností kariérového růstu to vidí značně skepticky. Se systémem vzdělávání je spokojena více než polovina zaměstnanců. Pokud se týká možnosti projevení iniciativy, domnívá se velká skupina zaměstnanců, že svoji iniciativou a svými názory škodí sami sobě. Hlavní důraz bych kladl na posílení možnosti kariérového růstu zaměstnanců.

Kariéra, osobní rozvoj:

- každý zaměstnanec by měl ve VMP cítit možnost vlastního kariérového růstu.
- zaměstnanci by určitě byli více motivováni k dalšímu vzdělávání, k osobnímu růstu a rozvoji, kdyby VMP nějakým způsobem ohodnotila zvýšení jejich kvalifikace. V úvahu by přicházela možnost zvýšení platové třídy.
- zaměstnancům by VMP mohlo při zvyšování jejich kvalifikace vysokoškolským studiem vyjít vstříc a poskytnout jim studijního volno. V této souvislosti bych

odkázal na sice dnes už hodně zastaralou, ovšem pořád platnou vyhlášku č. 140/1968 Sb., o pracovních úlevách a hospodářském zabezpečení studujících při zaměstnání. Podle této vyhlášky se studentům dálkového studia poskytne:

- 14 dní studijního volna v každém školním roce
- 2 dny na přípravu a vykonání každé zkoušky
- 5 dní ve školním roce k účasti na studijních soustředěních
- 80 dní na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky

Za studijní volno se zaměstnanci poskytne náhrada platu ve výši průměrného výdělku.

Jak je vidno, studijní volno při zaměstnání má svoji legislativní oporu. Ovšem vyhláška je věc jedna a realita věc druhá. Asi málokdo z mých spolu-studentů kombinované formy mělo u svých zaměstnavatelů podobné studijní podmínky.

- dále bych viděl možnost v rozšíření stávající odborné knihovny. Dle mého názoru je knihovna muzea velice úzce specializovaná, nemá potřebné studijní prostory a patřičné technické vybavení.
- mezi spolupracovníky, odděleními či útvary by měl panovat jistý druh zdravé rivality, soupeření a navzájem by se měli jednotlivé pracovní týmy předhánět a doplňovat. V této souvislosti bych viděl vhodné podpořit určité soutěže, jako např. soutěž o nejlepšího zaměstnance měsíce, nejlepší pracoviště apod.
- zaměstnancům by měly být poskytovány kvalitní vzdělávací kurzy, které by rozšiřovaly jejich znalosti.
- novým zaměstnancům nebo méně zkušeným je třeba dávat přesné pokyny a úkoly zaměřené na rozvoj jejich schopností a dovedností.
- každému zaměstnanci by měla být poskytnuta možnost osobního rozvoje vzdělávacími aktivitami, speciální pozornost by měly být věnována jazykovým kurzům pro zaměstnance, které by muzeum (tak jako nyní) organizovalo.
- zaměstnavatel by měl podporovat účast svých zaměstnanců na veletrzích, výstavách nebo firemních prezentacích.
- zaměstnavatel by měl důsledně využívat a oceňovat tvůrčí potenciál svých zaměstnanců, v případě nových nápadů a podnětů ze strany zaměstnanců by se zaměstnavatel měl snažit o jejich co největší využití a motivovat zaměstnance např. finanční odměnou.
- všem zaměstnancům je nutné vyslovovat podporu, pochválit ty, kteří si to zaslouží a povzbudit ty, kteří to potřebují a nechat jim možnost vytvoření si vlastního stylu práce.

- v dotazníkovém šetření se objevila kritika nedostatečného výběru kvalifikovaných zaměstnanců. V této souvislosti bych se přimlouval za vytváření speciálních komisí při výběrových řízeních na posty zaměstnanců muzea. Členem těchto výběrových komisí by měl v první řadě být ředitel muzea, následně personalista, ekonom či právník muzea a příslušný náměstek útvaru a vedoucí oddělení, kde je zaměstnanec přijímán. Předěšlo by se tak spekulacím o netransparentním výběru zaměstnanců.

Závěrem mého projektu bych se krátce zmínil o motivačních faktorech, které byly pro zaměstnance muzea nejvíce důležité:

1. Jistota pracovního místa
2. Pracovní kolektiv
3. Obsah práce
4. Pracovní podmínky
5. Plat

Z výsledků preference motivačních faktorů je zřejmé, že peníze nejsou tak důležitým faktorem pro zaměstnance muzea, jak jsem předpokládal. Dá se tedy výstižně říct, že nejen chlebem živ je člověk – zaměstnanec muzea. Pro zaměstnance má větší hodnotu pocit spokojenosti vyjádřený jistotou pracovního místa, dobrými vztahy se spolupracovníky, obsahem práce a pracovními podmínkami, než platové podmínky jejich práce. Vedení muzea by se tedy mělo snažit podporovat zlepšování těch oblastí motivačních faktorů, které zaměstnanci považují za důležité. Způsob, kterak tak učinit, jsem se snažil navrhnout v předchozích kapitolách motivačním projektu.

6.4 Realizace motivačního programu

Tato etapa v sobě zahrnuje sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu, jeho schválení vedením společnosti a jeho zavedení a realizaci v praxi. Motivační program by se měl stát součástí závazných podnikových směrnic.

Důležitým krokem je vlastní zveřejnění motivačního programu a podrobné seznámení zaměstnanců muzea s tímto dokumentem.

Zaměřil bych se rovněž na důslednou kontrolu průběhu realizace motivačního programu a případné uskutečnění změn a úprav v tomto dokumentu.

6.5 Doporučení

Vypracování efektivně působícího motivačního programu je pro jakoukoliv organizaci velmi složitý a dlouhodobý proces. Pomocí nejrůznějších motivačních činitelů se musí u zaměstnanců vyvolat zájem, ochota a chuť podílet se na plnění úkolů a cílů společnosti. Důležité je sladit osobní zájmy zaměstnanců s představami a potřebami společnosti.

Svá doporučení v oblasti motivačního programu muzea jsem uvedl v předchozích článcích této kapitoly. Přál bych si, aby vedení muzea přistoupilo k tomuto motivačnímu projektu zodpovědně a snažilo se v rámci svých možností postupně realizovat navržené kroky.

ZÁVĚR

Každá organizace a jeho zaměstnanci jsou jedineční. Prožívají zcela konkrétní situace, mají své potřeby a očekávání, cíle a představy. Proto, chce-li vedení podniku účinně motivovat a uspokojit své zaměstnance, musí nejprve dobře poznat konkrétní situaci, názory a představy zaměstnanců. K tomu může posloužit provádění pravidelných dotazování zaměstnanců.

V této diplomové práci jsem se v její analytické části pokusil zhodnotit stav motivačního potenciálu zaměstnanců Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. Na základě vlastního průzkumu respondentů jsem zjistil, že zaměstnanci nejsou celkově se svou pracovní situací v muzeu moc spokojeni a ani nejsou nikterak motivováni. Problémové oblasti byly zjištěny zejména v odměňování zaměstnanců, kde vyjádřili zaměstnanci značnou nespokojenost. Nedostatečně byla hodnocena i komunikace v muzeu a s tím související informovanost, která byla označena za velmi špatnou. Negativně byla hodnocena i celková úroveň mezilidských vztahů. Velké možnosti vidím v zavedení systému hodnocení zaměstnanců. Velkou nespokojenost projevíli zaměstnanci s činností odborové organizace. Naopak spokojenost vyjádřili zaměstnanci s úrovní vztahů v pracovním kolektivu na svém pracovišti a se samotnou prací, kterou vykonávají. Zaměstnanci jsou rádi, že mohou pracovat v muzeu a je patrná loajalita zaměstnanců a velmi kladný vztah k muzeu. V tomto by každá organizace mohla muzeu jejich zaměstnance závidět. Pozornost jsem věnoval i oblasti kultury organizace, sociálnímu programu a také oblasti vzdělávání a kariérního růstu. Zhodnotil jsem nejdůležitější motivační faktory, jak je ve své hodnotové stupnici označili zaměstnanci muzea.

Z hlediska pracovní motivace je pro zaměstnance muzea nejdůležitější hodnotou jistota zaměstnání ve stabilní organizaci. A muzeum tímto stabilním článkem bezesporu je, o čemž vypovídá 80 let jeho existence. Následuje dobrý pracovní kolektiv a další faktory související se samotnou prací, jde o obsah práce a pracovní podmínky. Finanční ohodnocení práce vystupuje až za těmito faktory. Jak se ukázalo zaměstnanci v dnešní době preferují stabilitu svého pracovního místa, což se vzhledem k neuspokojivé situaci na trhu práce a poměrně vysoké nezaměstnanosti dá hodnotit jako oprávněné či opodstatněné mínění.

V projektové části diplomové práce jsem se snažil zpracovat motivační program muzea s cílem zlepšit celkovou úroveň motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti. Jednotlivé mé kroky vycházely z výsledku dotazování zaměstnanců a z provedené analýzy organizace v daných oblastech.

Vedení muzea by se mělo snažit vytvořit a udržet motivující pracovní prostředí a systém odměňování a zaměstnaneckých výhod a tak přispívat k motivaci a spokojenosti svých zaměstnanců. Mělo by vytvářet podmínky pro růst výkonnosti, získávat a udržet kvalitní zaměstnance a odměňovat je podle jejich přínosu pro podnik.

Myslím si, že jsem dospěl k závěrům splňujícím cíl mé diplomové práce, který spočíval ve zjištění úrovně motivace zaměstnanců Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm a vypracování motivačního programu. Pevně doufám, že vedení muzea se bude výsledky mé práce a mými návrhy zabývat a že skutečně dojde ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců muzea.

Na závěr bych chtěl ještě jednou poděkovat PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Ph.D. za ochotu a odbornou pomoc při zpracování této práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, G.: *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 88-07169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Palackého universita, 1994. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] FORSYTH, P.: *Jak motivovat lidi*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.
- [5] GREGAR, A.: *Personální řízení I-vybrané kapitoly*. Zlín: FAME, 2001 ISBN 80-7318-045-6.
- [6] HAGEMANNOVÁ, G.: *Motivace*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
- [7] HITKA, M.: *Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP*. Zvolen: Technická univerzita ve Zvoleně, 2004. ISBN 80-228-1331-1.
- [8] KLEIBL, J. – *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-413-5.
- [9] KOLIBOVÁ, K. – MALÁTEK, V. *Člověk a práce*. 1. vyd. Karviná: SU – OPF, 1996. ISBN 80-85879-56-5.
- [10] KOMÁRKOVÁ, R. – PROVAZNÍK, V.: *Motivace pracovního jednání*: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-51-4.
- [12] MIKULÁŠTÍK, M. *Psychologie v ekonomické praxi 3-4/2001*. Praha: Karolinum, 2001 ISBN 00033-300X.
- [13] NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- [14] RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha: VŠE, 1996 ISBN 80-7079-626-X.
- [15] STACHOVÁ, A.: *Personální management*. 1.vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 1997 ISBN 80-85879-79-4.
- [16] STÝBLO, J.: *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992 ISBN 80-85603-05-5.

-
- [17] ŠTIKAR, J. a kolektiv: *Zásady psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996 ISBN 80-7184-091-2.
- [18] Interní dokumenty VMP
- *Kolektivní smlouva*
 - *Vnitřní platový řád*
 - *Pracovní řád*
 - *Směrnice o ochranných pracovních pomůckách*
 - *Interní údaje ekonomického oddělení*
- [19] http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/o/3305-04-za_rok_2004-pracovni_neschopnost_pro_nemoc_a_uraz_v_roce_2004
- [20] http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_zaj

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VMP	Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm
ČSÚ	Český statistický úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu

Obr. 2. Proces motivace

Obr. 3. Hierarchie lidských potřeb

Obr. 4. Reakce na spravedlivou a nespravedlivou odměnu

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj návštěvnosti muzea

Graf 2. Vývoj hrubé měsíční mzdy muzeum

Graf 3. Vývoj hrubé měsíční mzdy ČR

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Příklady lidských potřeb.

Tab. 2. Účinky motivátorů a frustrátorů.

Tab. 3. Otázky č. 1, 2 – Zaměstnanci dle pohlaví a věku.

Tab. 4. Otázka č. 3 – Zaměstnanci dle vzdělání.

Tab. 5. Otázka č. 4 – Zaměstnanci dle současné pracovní pozice.

Tab. 6. Otázka č. 5 – Zaměstnanci dle pracoviště.

Tab. 7. Otázka č. 6 – Průměrná délka zaměstnání ve VMP.

Tab. 8. Otázka č. 7 – Atmosféra mezilidských vztahů.

Tab. 9. Otázka č. 8 – Spokojenost s jednáním a chováním nadřízeného.

Tab. 10. Otázka č. 9 – Způsob jednání vedoucích.

Tab. 11. Otázka č. 10 – Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatek informací potřebných k výkonu pracovní činnosti?

Tab. 12. Otázka č. 11 – Kdyby se konala volba nadřízeného, volil byste svého dnešního vedoucího?

Tab. 13. Otázka č. 12 – Spokojenost s jednáním a chování nadřízeného na vyšším stupni řízení.

Tab. 14. Otázka č. 13 – Myslíte si, že ve VMP fungují odbory odpovídajícím způsobem?

Tab. 15. Otázka č. 14 – Vztahy a komunikace se spolupracovníky na pracovišti.

Tab. 16. Otázka č. 15 – Myslíte si, že jste informován(a) o dění ve VMP dostatečně a včas?

Tab. 17. Otázka č. 16 – Spokojenost se získanými informacemi.

Tab. 18. Otázka č. 17 – Chybí Vám informace o některých konkrétních oblastech či problémech VMP?

Tab. 19. Otázka č. 18 – Od koho se dovídáte informace o dění ve VMP?

Tab. 20. Otázka č. 19 – O svých pracovních výsledcích jsem informován(a) svým nadřízeným

Tab. 21. Otázka č. 20 – Vyhovuje Vám současný systém odměňování ve VMP?

Tab. 22. Otázka č. 21 – Myslíte si, že je Vaše práce ve VMP spravedlivě odměňována?

Tab. 23. Otázka č. 22 – Jak by se měl změnit Váš plat, aby odpovídal Vaší práci?

Tab. 24. Otázka č. 23 – Pokud by jste dostal přidáno jste ochoten.

Tab. 25. Otázka č. 24 – Jak hodnotíte současný poměr mezi pevnou a pohyblivou částí platu?

Tab. 26. Otázka č. 25 – Odráží se výsledky kontroly práce nadřazeným do odměňování práce?

Tab. 27. Otázka č. 26 – Pro vstup do VMP jste se rozhodl(a).

Tab. 28. Otázka č. 27 – Splnily se očekávání a představy se kterými jste do VMP vstupoval(a)?

Tab. 29. Otázka č. 28 – Spokojenost s vykonávanou prací:

Tab. 30. Otázka č. 29 – Jste rád(a), že můžete pracovat ve VMP?

Tab. 31. Otázka č. 30 – Jak si myslíte, že VMP působí na okolí?

Tab. 32. Otázka č. 31 – Neoprávněná kritika VMP na veřejnosti.

Tab. 33. Otázka č. 32 – Přispěl by etický kodex VMP ke zkvalitnění pracovních vztahů a pracovních výsledků?

Tab. 34. Otázka č.33 – Kultura VMP v následujících oblastech

Tab. 35. Otázka č.34 – Spokojenost s aktivitami programu sociální péče VMP

Tab. 36. Otázka č. 35 – Myslíte si, že výhody poskytované VMP jsou ve srovnání s jinými podniky příznivější?

Tab. 37. Otázka č. 37 – Příležitost k využití kvalifikace.

Tab. 38. Otázka č. 38 – Možnost osobního kariérového růstu.

Tab. 39. Otázka č. 39 – Prostor pro iniciativu a názory.

Tab. 40. Otázka č. 40 – Spokojenost se systémem vzdělávání.

Tab. 41. Otázka č. 41 – Potřeba motivačního programu.

Tab. 42. Otázka č. 42 – Motivační faktory ve škále od 1 do 15.

Tab. 43. Otázka č. 43 – Spokojenost s úrovní péče o zaměstnance.

Tab. 44. Platové třídy podle kvalifikačních předpokladů.

Tab. 45. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů.

Tab. 46. Příspěvek na penzijní připojištění.

Tab. 47. Odměny při pracovních výročí ve VMP.

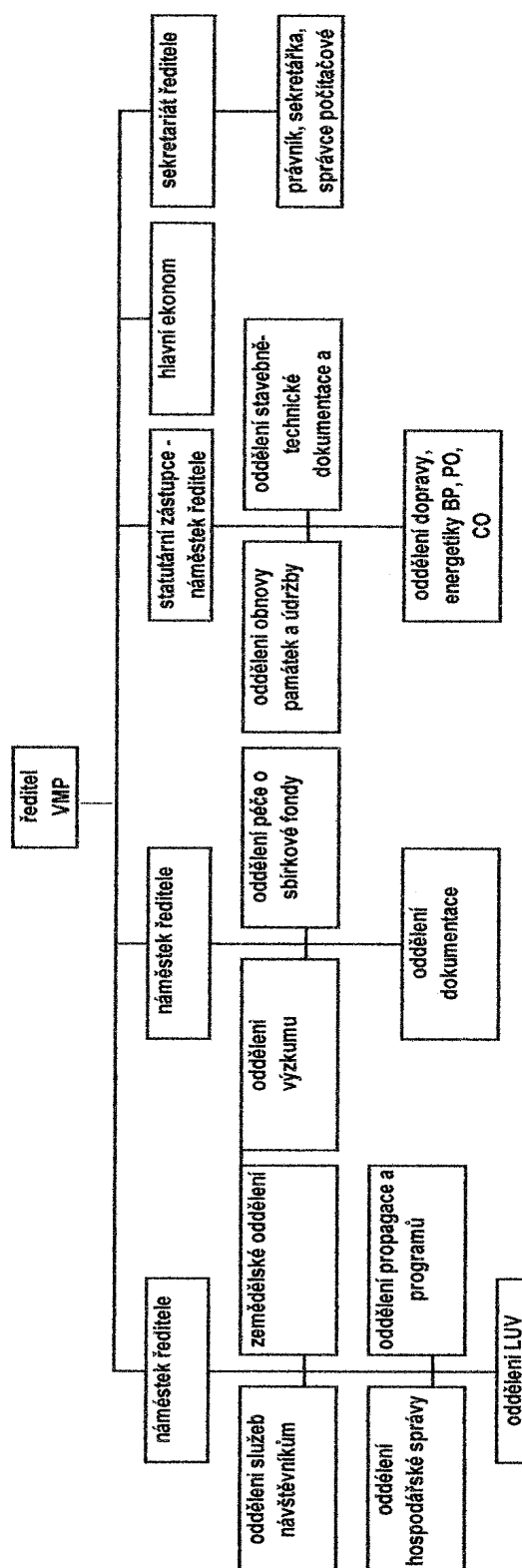
Tab. 48. Odměny při životních výročí ve VMP.

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma VMP
- P II Vzor - dotazník
- P III Grafické zpracování výsledků dotazování

PŘÍLOHA : ORGANIZAČNÍ SCHÉMA VMP

Organizační schéma VMP



PŘÍLOHA P II: VZOR - DOTAZNÍK

DOTAZNÍK- HODNOCENÍ ÚROVNĚ MOTIVACE

11. Kdyby se konala volba Vašeho nadřízeného (způsobem tajných voleb), volil(a) byste svého dnešního vedoucího?

- a) ano
b) ne
c) voleb bych se neúčastnil(a)
d) nevím

12. Jste spokojen(a) s jednáním a chováním nadřízeného na vyšším stupni řízení? (nevypĺňují náměstci)

- a) velmi spokojen(a)
b) spíše spokojen(a)
c) spíše nespokojen(a)
d) zcela nespokojen(a)

13. Myslíte si, že ve VMP fungují odbory odpovídajícím způsobem?

- a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne

14. Jak byste zhodnotil(a) vztahy a komunikaci se svými spolupracovníky na pracovišti?

- a) velmi dobré
b) spíše dobré
c) spíše špatné
d) velmi špatné

15. Myslíte si, že jste informován(a) o dění ve VMP dostatečně a včas?

- a) dostatečně a včas
b) dostatečně ale většinou pozdě
c) nedostatečně

16. Do jaké míry jste spokojen se získávanými informacemi? v každém řádku zakřížkujte jednu odpověď:

Získané informace:	Ano	Ne	Jiná odpověď
a) bývají srozumitelné			
b) bývají úplné			
c) ovlivňují pozitivně můj výkon			

17. Chybí Vám informace o některých konkrétních oblastech či problémech VMP?

- a) ano a jakých.....
b) ne
c) nevím

18. Od koho se dovídáte informace o dění ve VMP?

- a) od svého nadřízeného
b) od spolupracovníků, jiných zaměstnanců
c) z nástěnek
d) jiných pramenů – jakých:

19. O svých pracovních výsledcích jsem informován svým nadřízeným:

- a) pravidelně a úplně
b) pravidelně a neúplně
c) většinou nahodile, nepravidelně
d) výjimečně
e) dosud jsem nebyl(a) informován(a) o svých pracovních výsledcích

B. Platový systém

20. Vyhovuje Vám současný systém odměňování ve VMP?

- a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne

21. Myslíte si, že Vaše práce ve VMP je spravedlivě odměňována?

- a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne

22. Jak by se měl změnit Váš plat aby odpovídal Vaší práci?

- a) měl by se zvýšit
b) jeho současná výše celkem odpovídá mé práci a výkonu

c) asi by musel být nižší než je dnes

23. Pokud byste dostal(a) přidáno a Váš plat by byl podle Vašich představ, jste ochoten(a) :

- a) svědomitěji a pečlivěji vykonávat práci c) zvyšovat svou odbornou kvalifikaci
b) více a intenzivněji pracovat d) nejsem ochoten(a) dělat nic víc než dosud

24. Jak hodnotíte současný poměr mezi pevnou (zaručenou tarifní mzdou) a pohyblivou (např. osobní ohodnocení zaměstnanců, prémie) částí platu?

- a) měl by se zvýšit podíl pohyblivé části platu
b) současný poměr se mi jeví jako optimální
c) měl by se zvýšit podíl pevné (zaručené) části platu

25. Odráží se podle Vašeho názoru výsledky kontroly práce nadřízeným zaměstnancem do odměňování Vaší práce?

- a) ano b) ne c) nevím

C. Kvalita a kultura firmy

26. Pro vstup do VMP jste se rozhodl(a)?

- a) protože mě konkrétně tato práce zajímá e) jistota zaměstnání
b) možnost dobrého výděлку e) být někde zaměstnán
c) nedostatek pracovních příležitostí v okolí f) blízko do zaměstnání
d) prestiž a image VMP g) měl(a) jste jiné důvody, jaké :

27. Splnily se Vaše očekávání a představy, se kterými jste do VMP vstupoval(a)?

- a) ano b) některé ano, některé ne c) ne

28. Jste spokojen(a) s prací, kterou vykonáváte ve VMP?

- a) velmi spokojen(a) c) spíše nespokojen(a)
b) spíše spokojen(a) d) zcela nespokojen(a)

29. Jste rád(a), že můžete pracovat právě zde, ve VMP?

- a) ano a chtěl(a) bych se zde uplatnit i v budoucnu c) ne, ale neuvažuji o odchodu z VMP
b) ano, ale chtěl(a) bych jinou práci ve VMP d) ne a uvažuji o odchodu z VMP
e) nevím

30. Jak si myslíte, že VMP působí na okolí?

- a) je známá a má dobrou pověst c) není moc známá, ale má dobrou pověst
b) je známá a má špatnou pověst d) není moc známá a má špatnou pověst

31. Co byste si pomyslel(a), kdybyste na veřejnosti zaslechl(a) neoprávněnou kritiku VMP?

- a) vadilo by mi to b) nevadilo by mi to c) bylo by mi to jedno

32. Kdyby VMP mělo etický kodex (souhrn morálních zásad a postojů, kterými se zaměstnanec řídí ve své práci), přispělo by to ke zkvalitnění pracovních vztahů a pracovních výsledků?

- a) ano b) ne c) nedokážu posoudit

33. Jak hodnotíte kulturu Vaší firmy v následujících oblastech? v každém řádku zakřížkujte jednu odpověď:

Kultura firmy	Jednoznačně dobré	Většinou dobré	Občas dobré	Mnohdy nevyhovující	Zcela nevyhovující
týmová práce					
čestnost					

otevřenost					
vzájemná úcta					
spoluúčast na rozhodování					
delegace pravomocí					
uznání a ocenění					

34. S jednotlivými aktivitami programu sociální péče VMP jsem následujícím způsobem spokojen(a)?
zakřížkováním uveďte míru Vaší spokojenosti s jednotlivými položkami:

6.5.1 Aktivity sociální péče	Míra spokojenosti (zakřížkujte)			
	velmi spokojen(a)	spíše spokojen(a)	spíše nespokojen(a)	zcela nespokojen(a)
sociální, hygienická vybavenost pracovišť				
úprava a vzhled pracovního prostředí				
technické vybavení pracovišť				
bezúročné půjčky				
příspěvek na penzijní připojištění				
příspěvek na rekreaci				
odměny při životních a prac. výročích				
zdravotní péče				
stravování zaměstnanců				
sportovní akce, kulturní akce				
jiné:				

- a) ano b) ne c) nemohu to posoudit

.....

.....

.....

- a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne

a) rozhodně ano c) spíše ne
b) spíše ano d) rozhodně ne

- a) pokud přicházím s názorem či pracovní iniciativou, je to bráno vážně a mé návrhy nejsou předem zamítány
- b) názor a iniciativa je vítána pouze slovně, ale na skutky nedochází
- c) mít názor a být iniciativní znamená především škodit sám sobě

40. Se systémem vzdělávání ve VMP jste?

- a) velmi spokojen(a) c) spíše nespokojen(a)
b) spíše spokojen(a) d) zcela nespokojen(a)

41. Myslíte si, že VMP potřebuje jasně definovaný motivační program?

- a) ano b) ne c) nevím

42. Označte podle důležitosti následující motivační faktory ve škále od 1 do 15. Číslice 1 označuje faktor nejvíce preferovaný, naopak číslice 15 faktor nejméně preferovaný

	uznání a ocenění
	jistota pracovního místa
	pracovní podmínky
	obsah práce
	plat
	možnost postupu a osobního růstu
	image a pověst firmy
	vztahy k nadřízeným
	vztahy ke spolupracovníkům (pracovní kolektiv)
	sociální program, zaměstnanecké výhody
	seberealizace
	spoluúčast na rozhodování
	účast na výsledku
	míra informovanosti
	samostatnost v práci

43. Když vezmete v úvahu všechny předcházející otázky, jak jste spokojen(a) s úrovní péče o zaměstnance ve VMP?:

- a) velmi spokojen c) spíše nespokojen
b) spíše spokojen d) zcela nespokojen

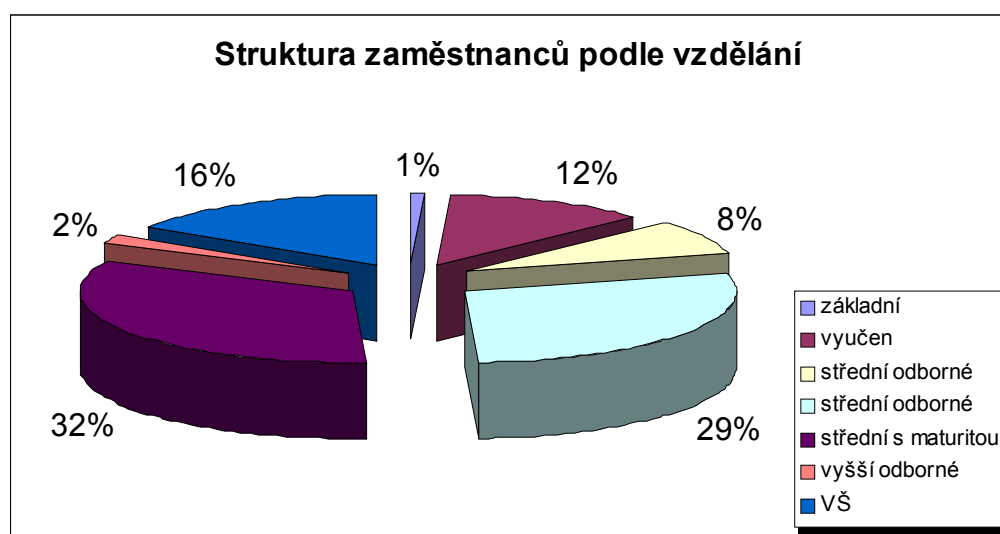
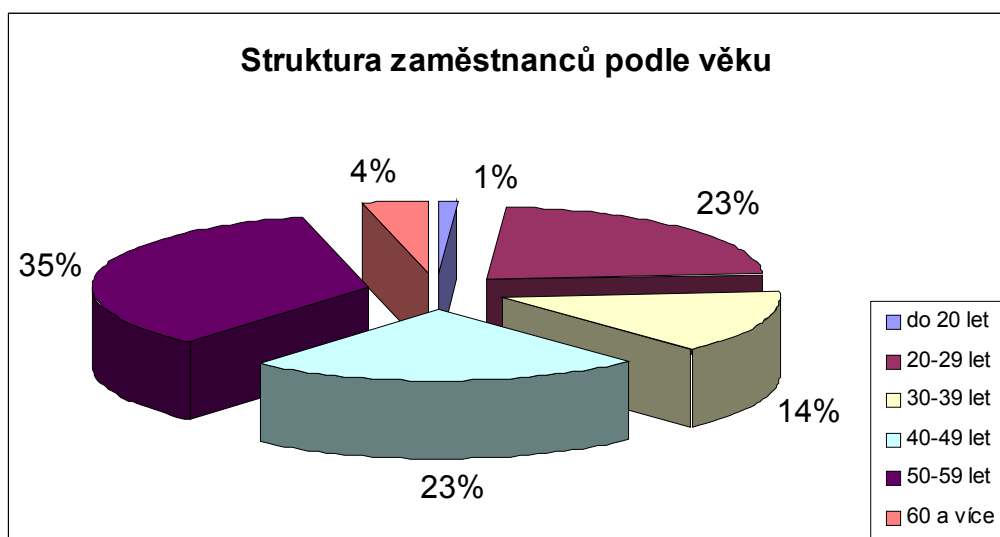
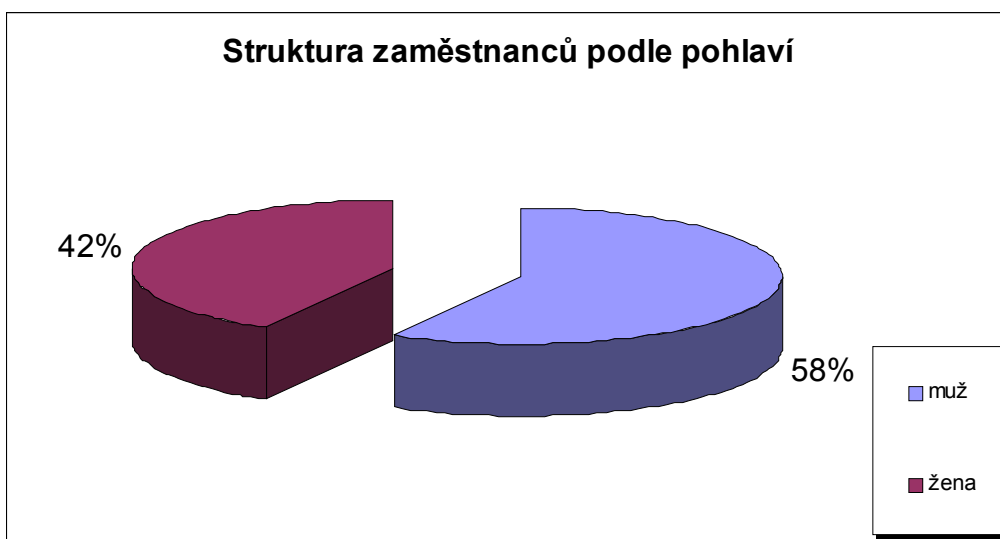
44. Protože je možné, že předložené otázky nepostihly všechny závažné stránky a podmínky Vaší práce, můžete na závěr dotazníku uvést jakékoliv další Vaše názory:

.....

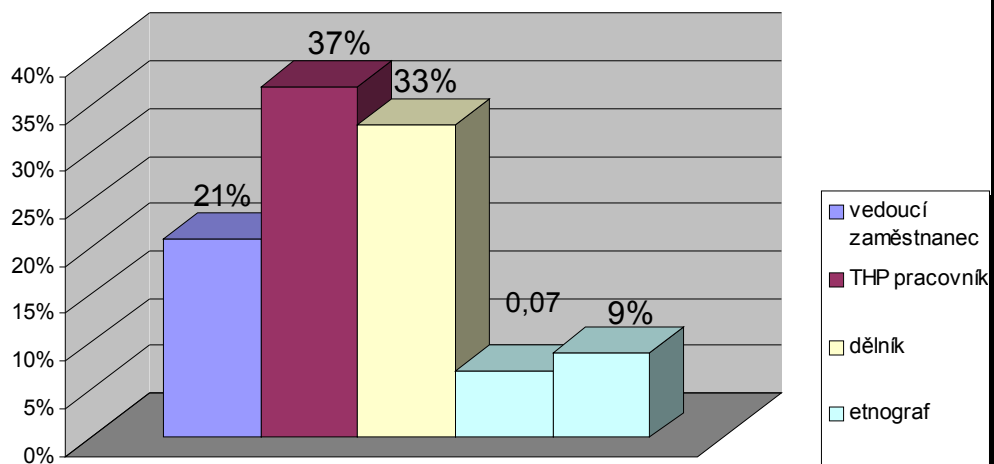
.....

.....

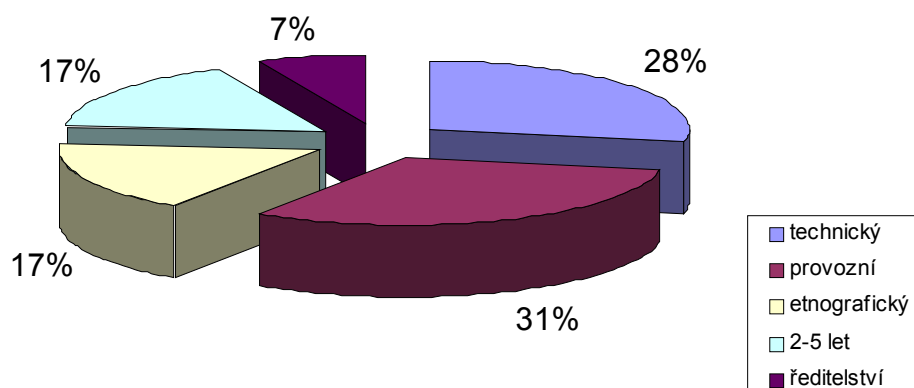
PŘÍLOHA II: GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ DOTAZOVÁNÍ



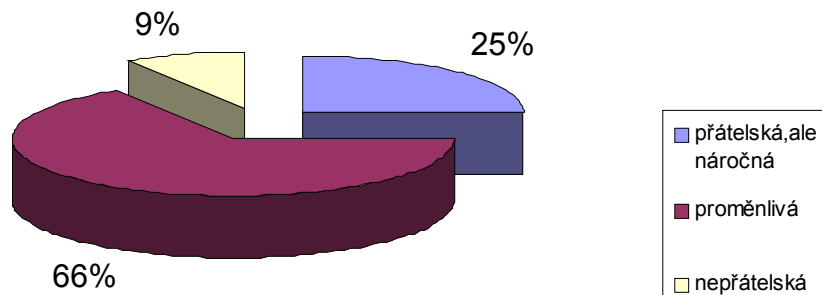
Struktura zaměstnanců podle současné pracovní pozice

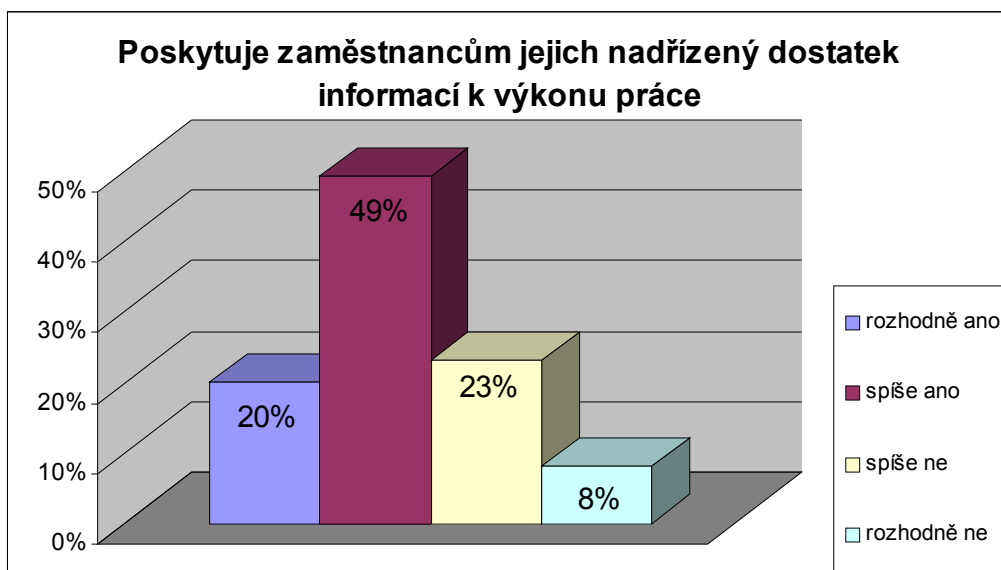
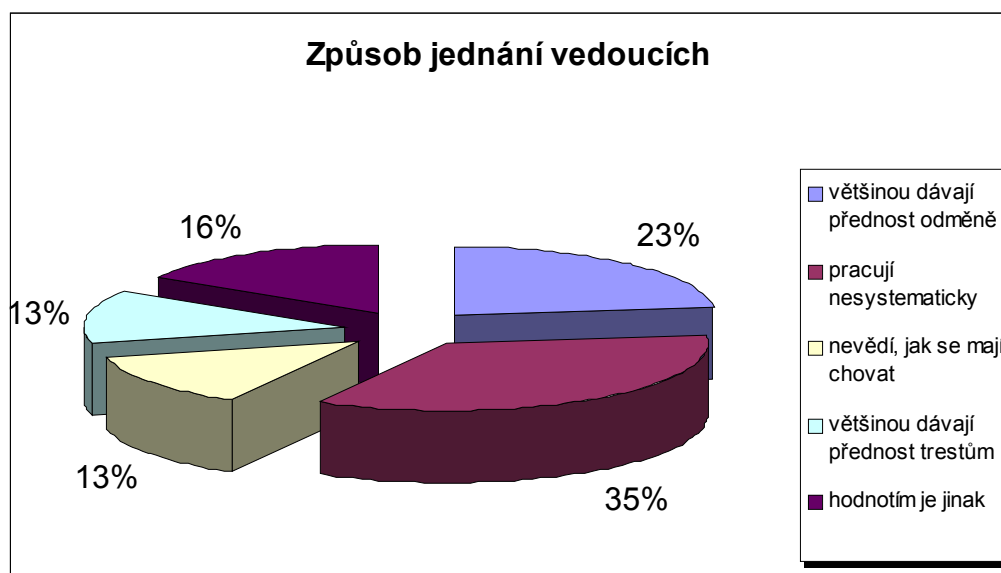
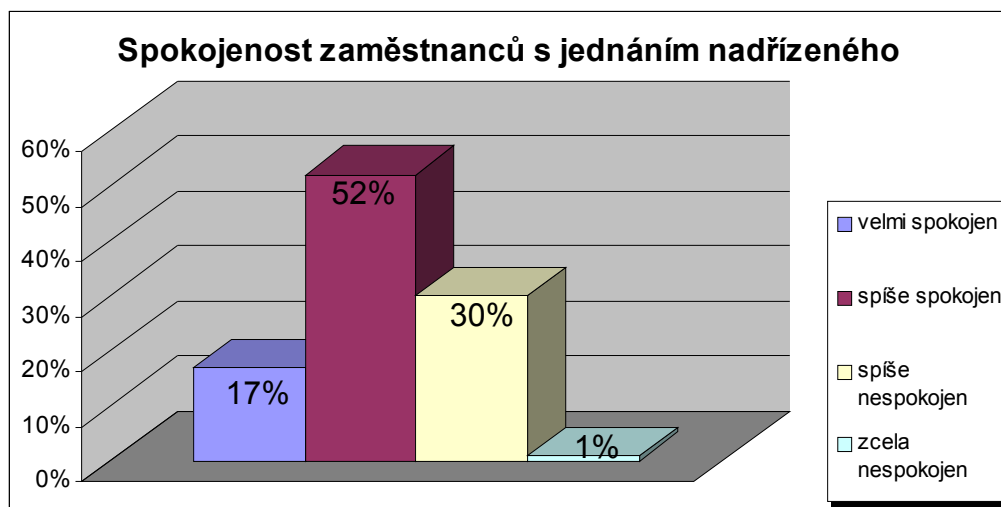


Zaměstnanci dle pracoviště

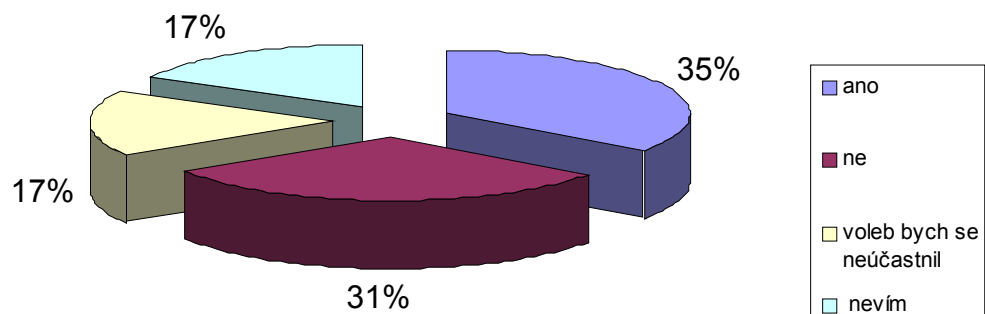


Atmosféra mezilidských vztahů ve VMP

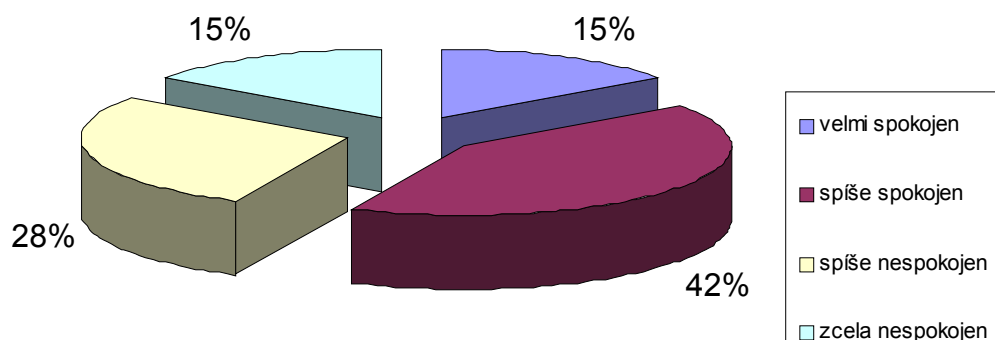




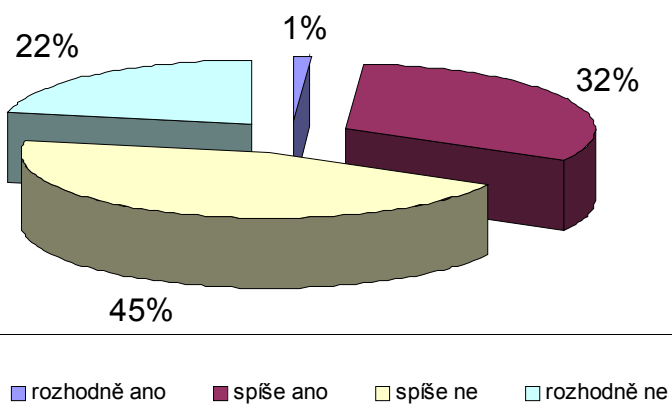
Volili by zaměstnanci svého nadřízeného



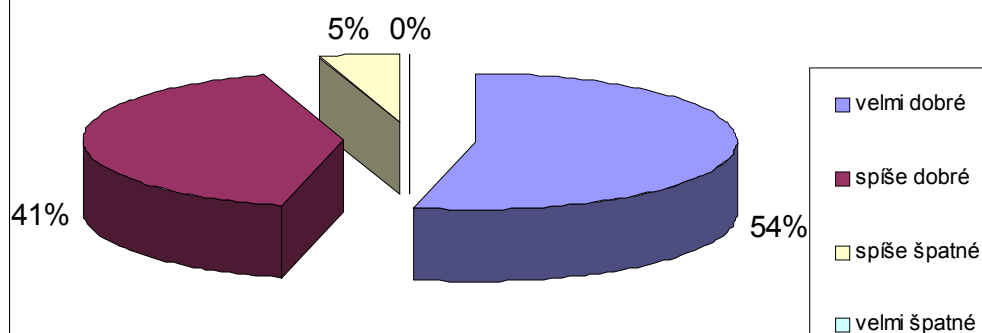
Spokojenost s jednáním nadřízeného na vyšším stupni řízení



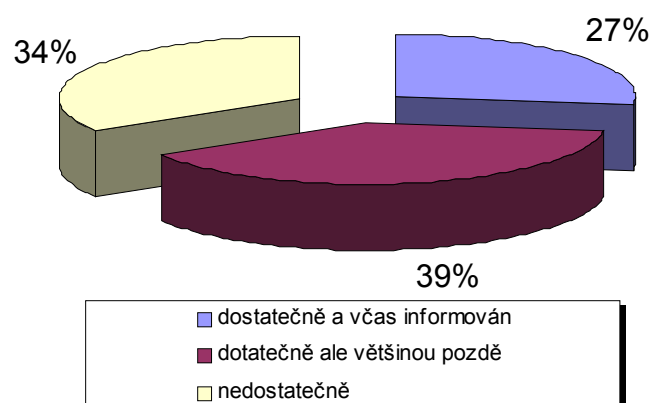
Fungování odborů ve VMP



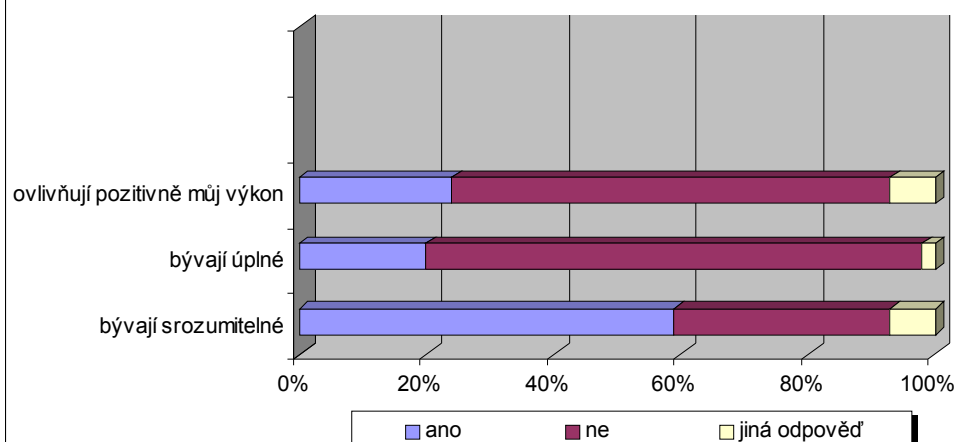
Vztahy se spolupracovníky na pracovišti



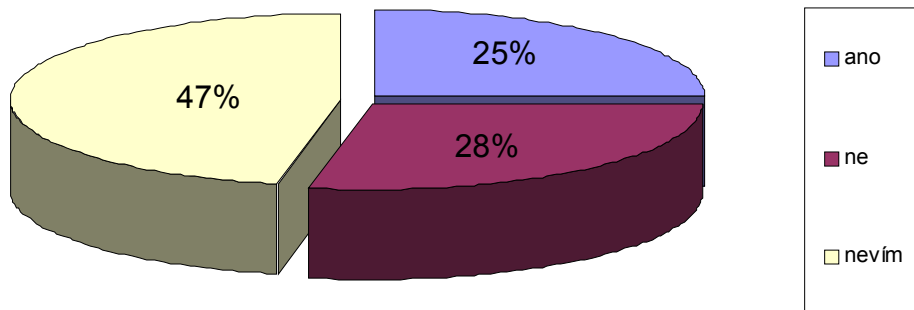
Informovanost o dění ve VMP



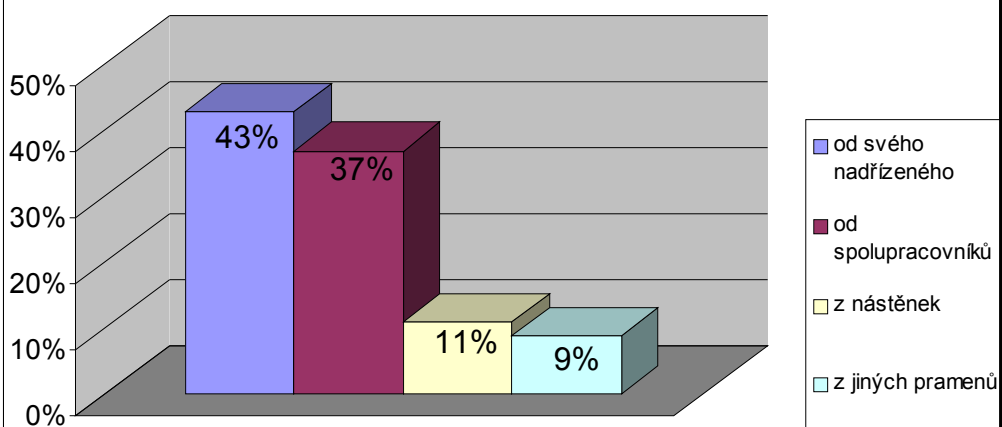
Spokojenost se získanými informacemi



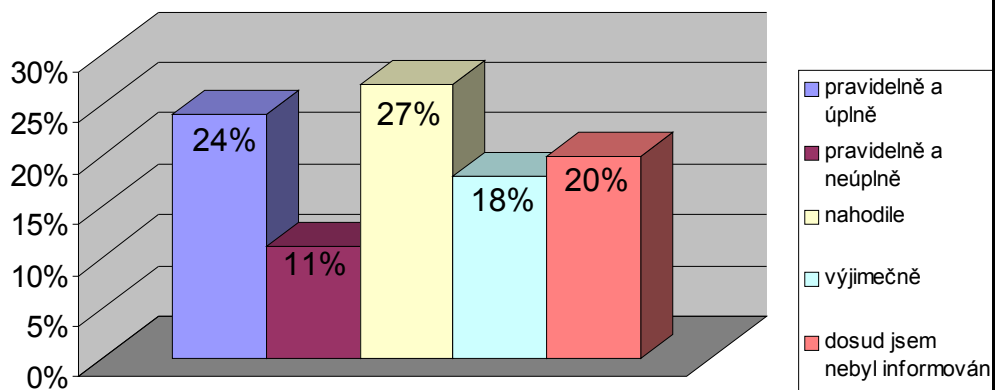
Chybí zaměstnancům informace



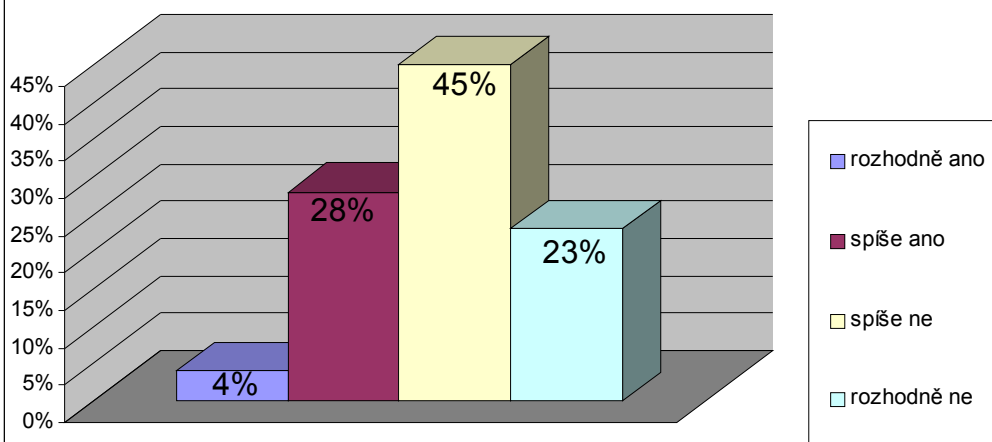
Od koho se dovídají informace o činnosti VMP



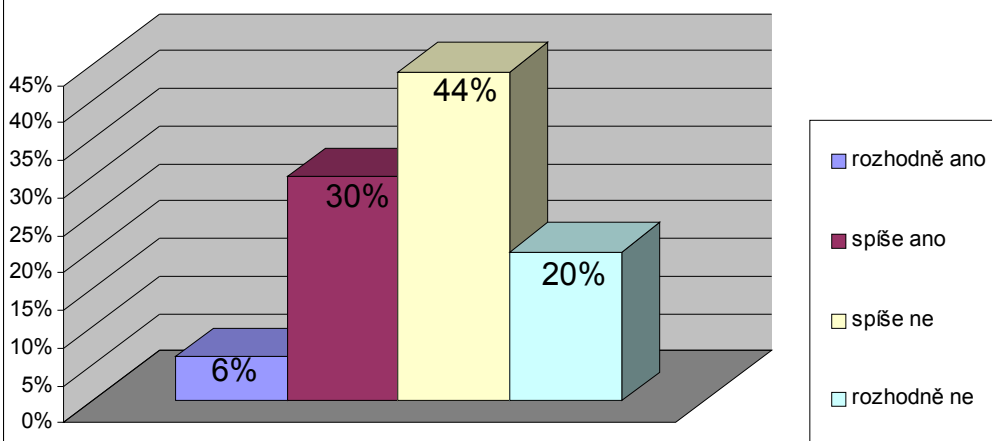
O svých pracovních výsledcích jste informován



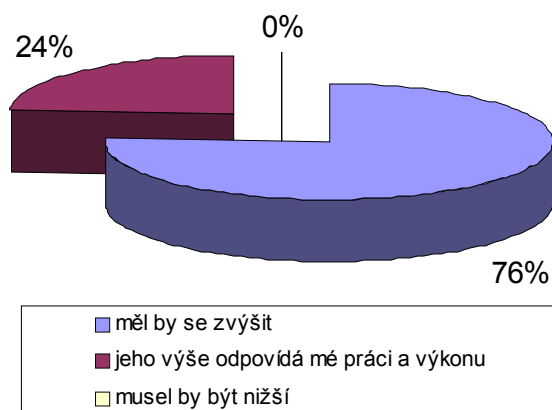
Vyhovuje zaměstnancům systém odměňování



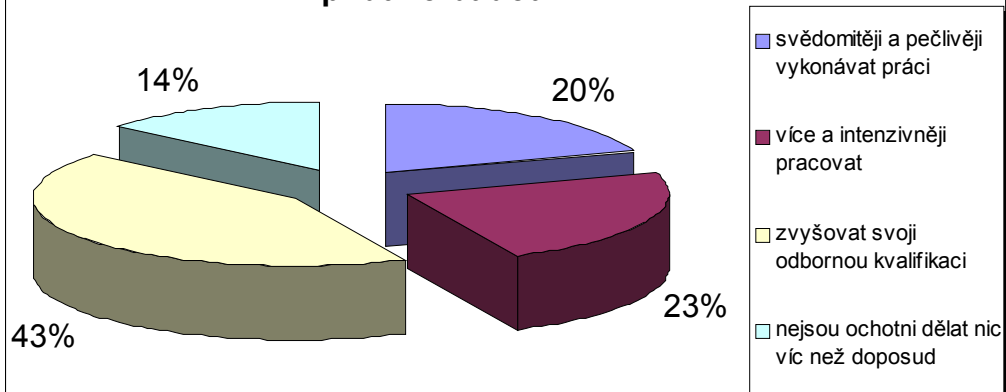
Je práce zaměstnanců spravedlivě odměňována



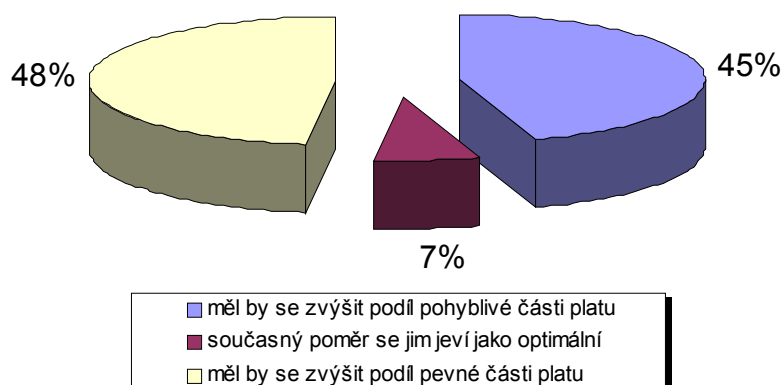
Jak by se měl změnit plat zaměstnance VMP, aby odpovídal jeho práci



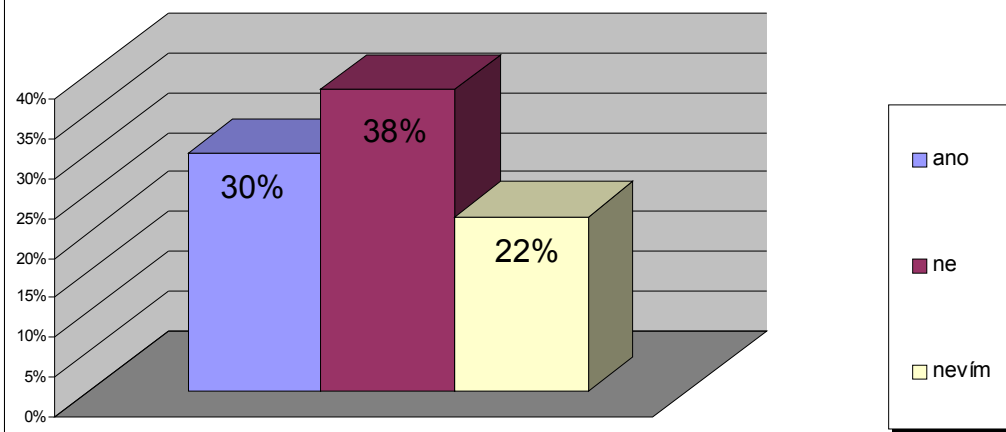
Pokud by dostali zaměstnanci VMP přidáno budou



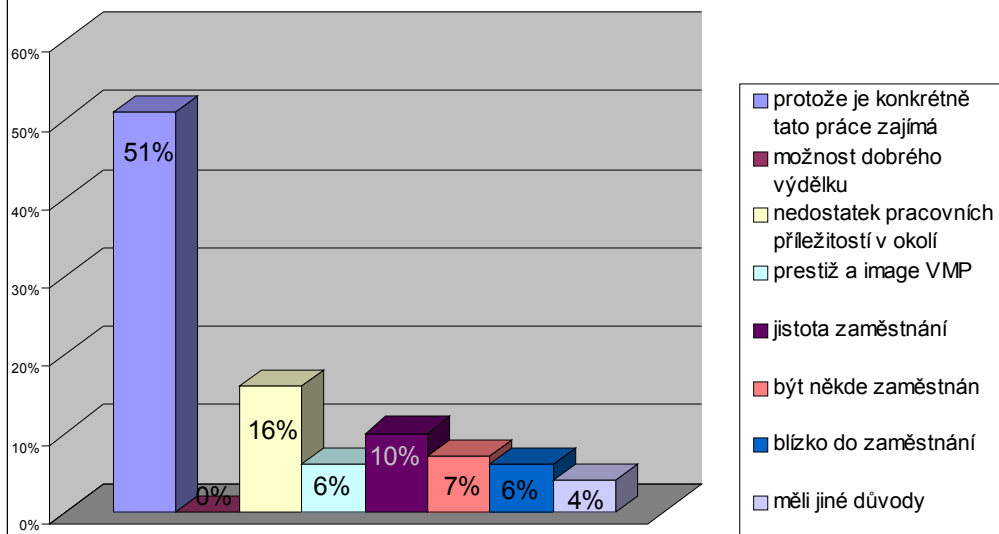
Jak hodnotí zaměstnanci poměr mezi pevnou a pohyblivou částí platu



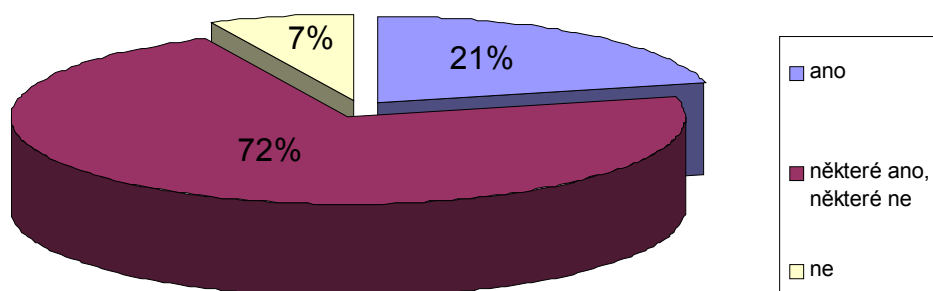
Odráží se výsledky kontroly zaměstnanců do odměňování



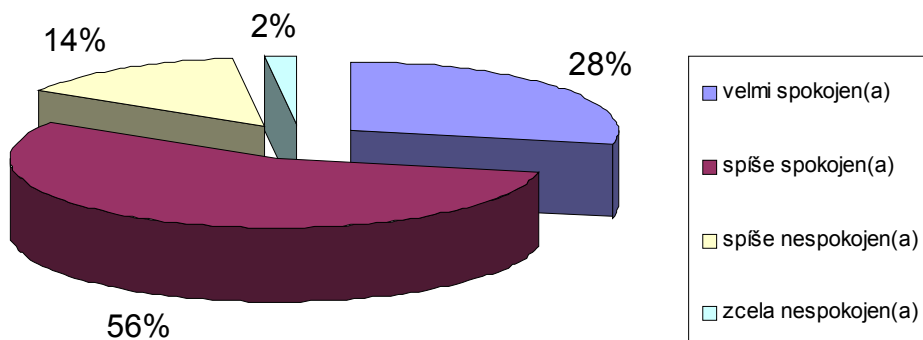
Pro vstup do VMP se zaměstnanci rozhodli



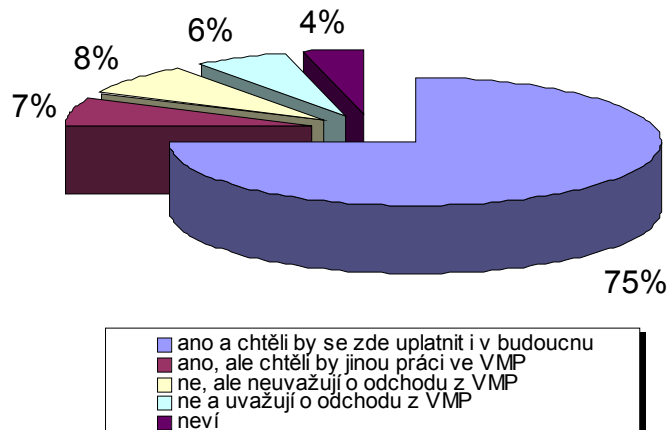
Splnila se očekávání zaměstnanců VMP



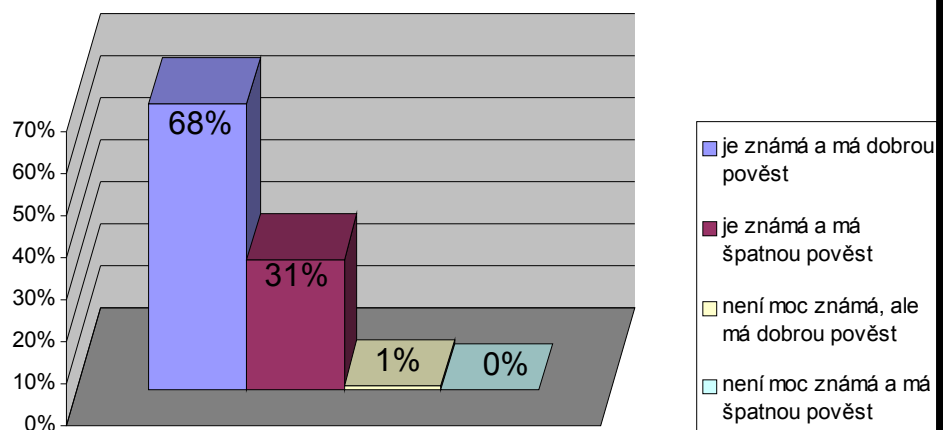
Spokojenost zaměstnanců VMP s prací



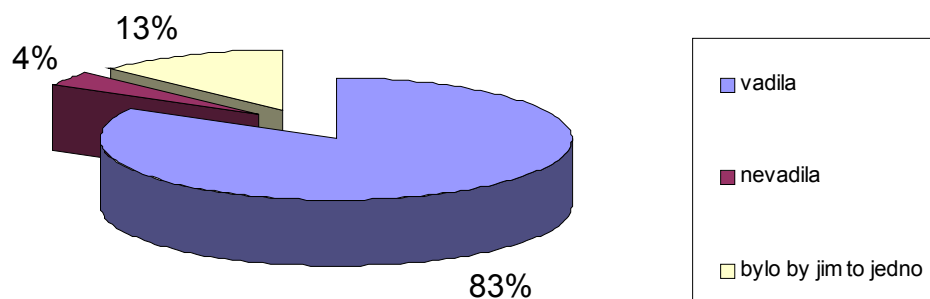
Jsou zaměstnanci rádi, že pracují ve VMP

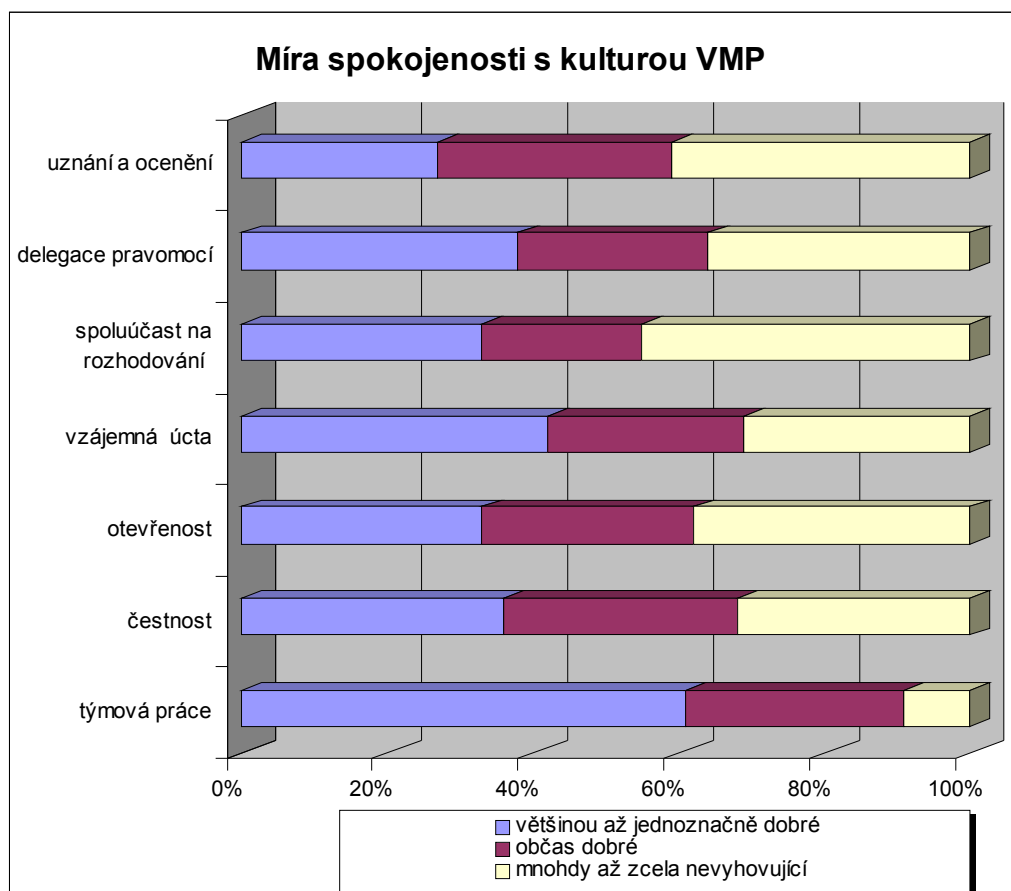
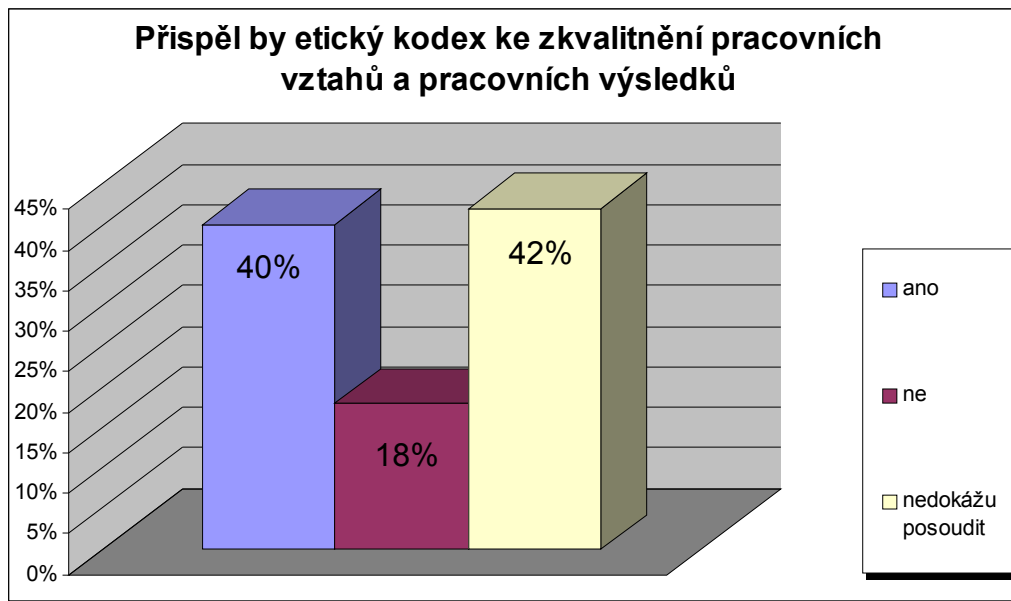


Jak působí VMP jako organizace na okolí

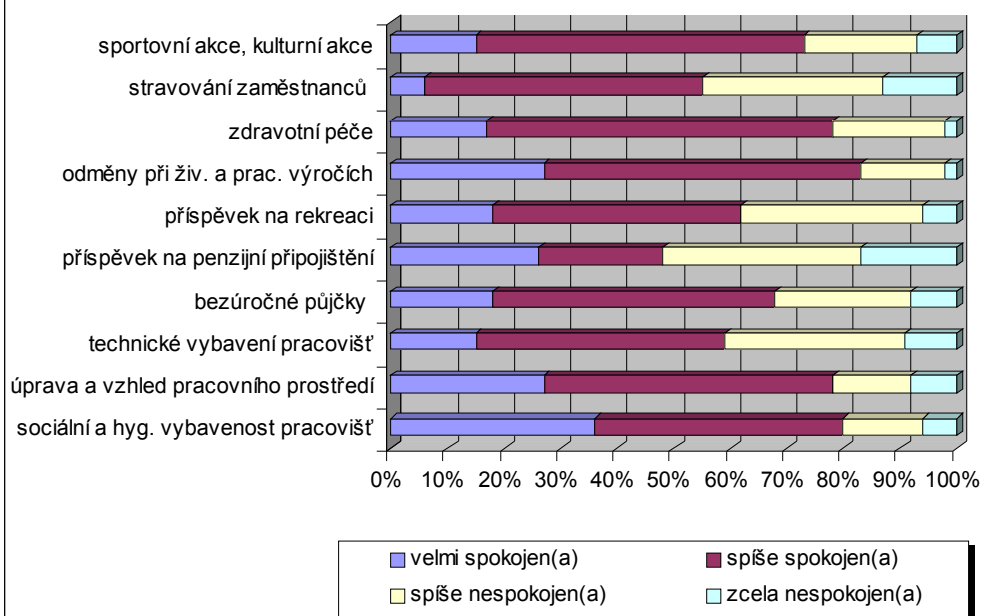


Vadila by zaměstnancům neoprávněná kritika VMP

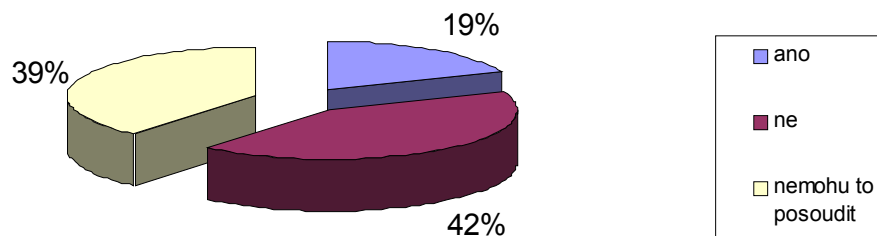




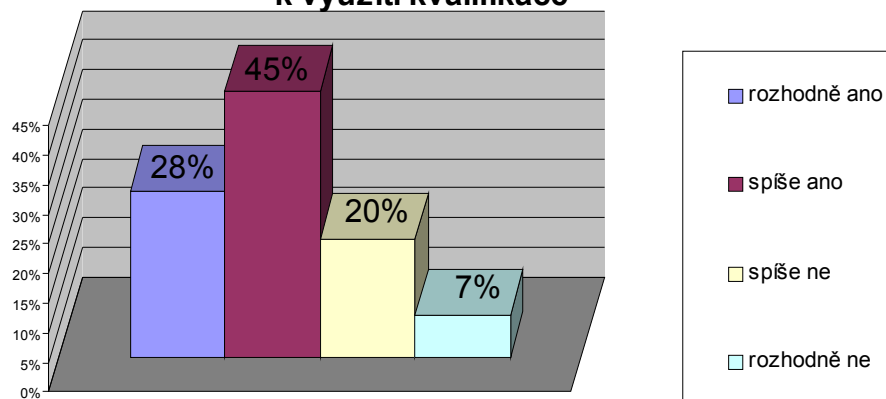
Míra spokojenosti se sociálním programem VMP



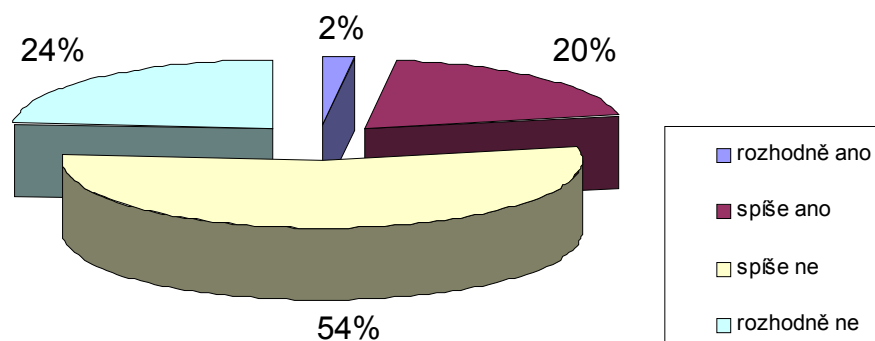
Jsou výhody poskytované VMP příznivější než v jiných podnicích



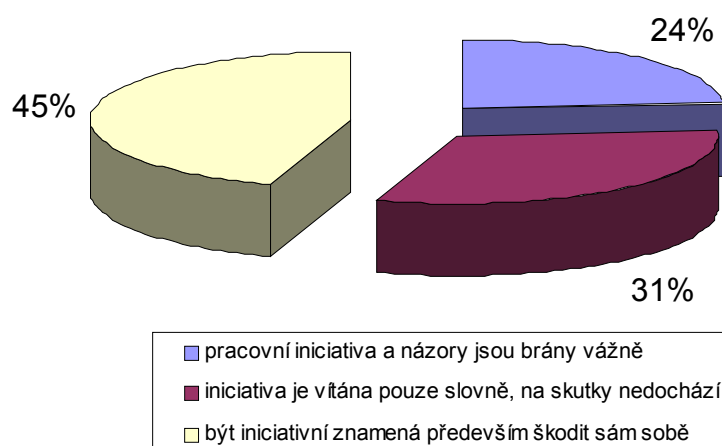
Mají zaměstnanci VMP dostatek příležitostí k využití kvalifikace



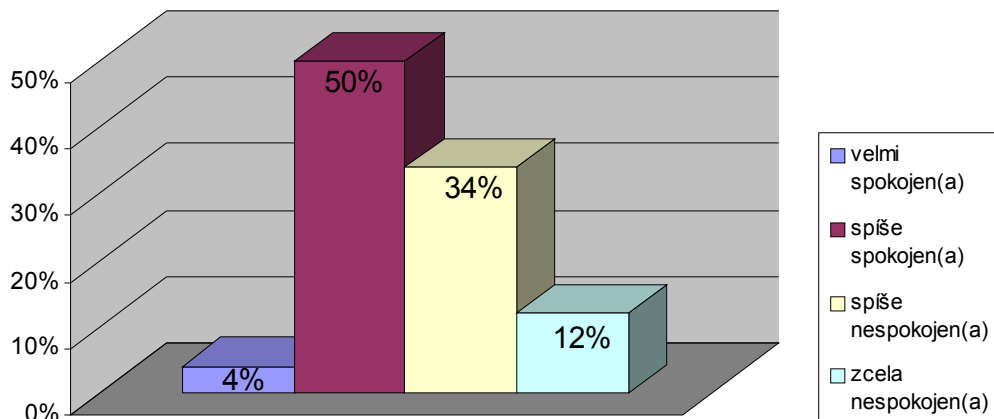
Mají zaměstnanci VMP možnost osobního kariérového růstu



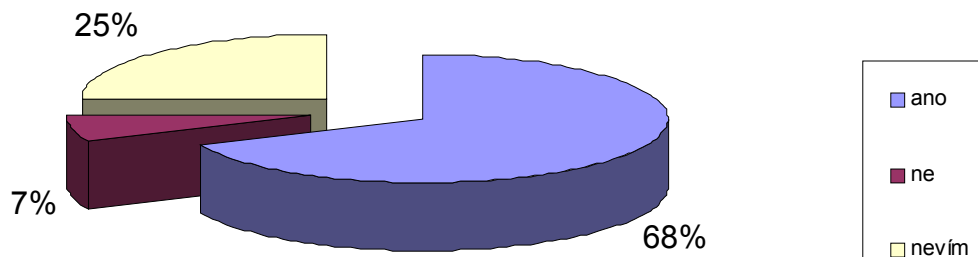
Názory a iniciativu lze ve VMP vyjádřit



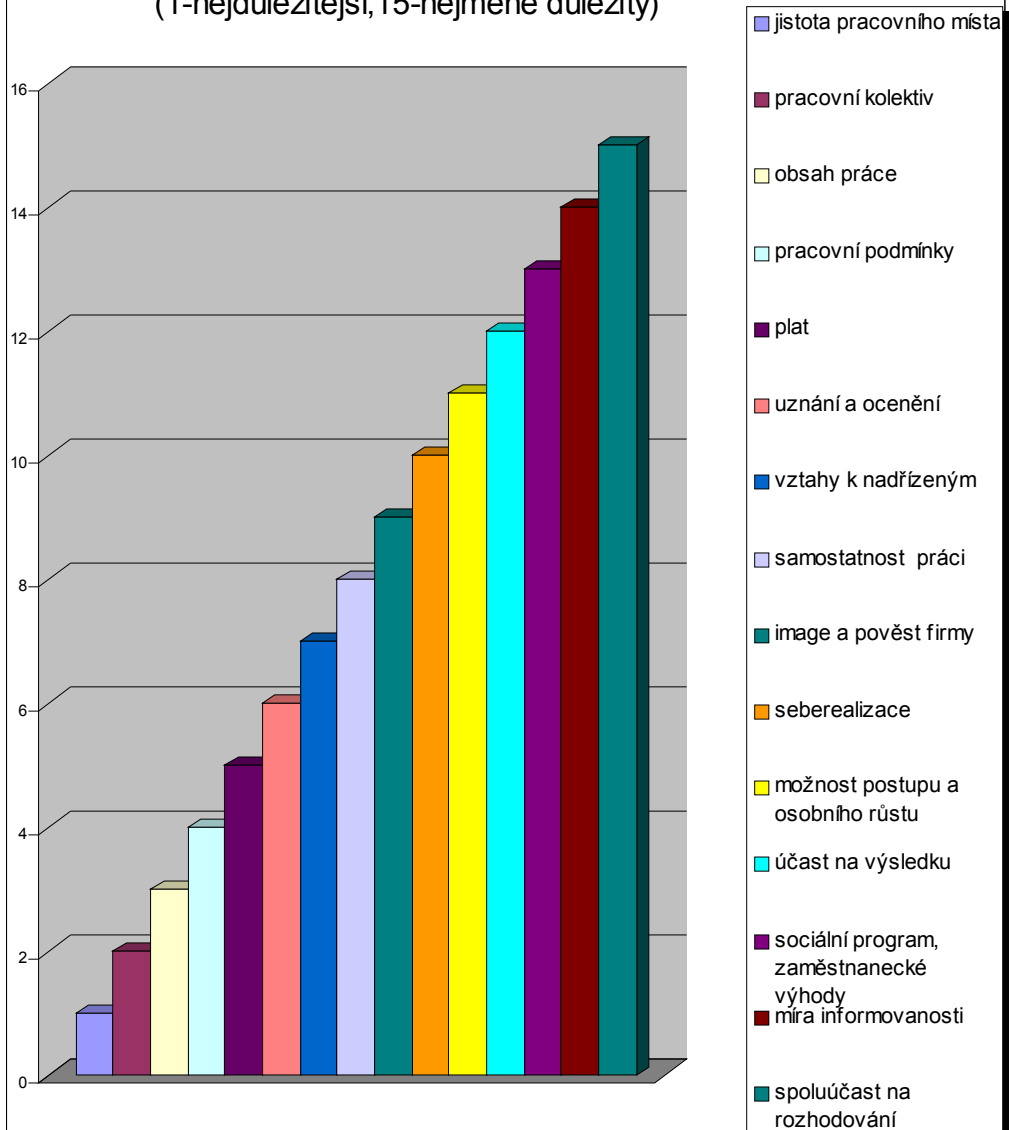
Spokojenost se systémem vzdělávání



Potřebuje VMP motivační program



Preference motivačních faktorů (1-nejdůležitější, 15-nejméně důležitý)



Celková spokojenost s úrovní péče ve VMP

