Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Národní památkový ústav

STUDIE A PODKLADY PRO KARIÉRNÍ A ATESTAČNÍ ŘÁD NPÚ

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV

Realizováno v rámci projektu
Odborné vzdělávání pracovníků NPÚ jako nástroj pro zvýšení efektivnosti a péče o kulturní dědictví ČR
registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0009399, realizovaného v rámci Operačního programu Zaměstnanost

Termín zpracování: únor – květen 2023

Zpracovatel: M.C.TRITON, spol. s r.o.

O MATERIÁLU

Projekt na tvorbu Studie pro přípravu kariérního řádu (dále také „Studie“) byl realizován v rámci projektu Odborné vzdělávání pracovníků NPÚ jako nástroj pro zvýšení efektivnosti a péče o kulturní dědictví ČR, registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0009399, realizovaného v rámci Operačního programu Zaměstnanost.

Zadavatel: Národní památkový ústav

Zpracovatel: M.C.TRITON, spol. s r.o.

Zástupci Zpracovatele, kteří se podíleli na realizaci:

- Mgr. Kamil Papež, MPA (kontaktní osoba, email: papez@mc-triton.cz, telefon: 777 810 756)
- Ing. Lukáš Jakubec
- RNDr. Miroslav Menšík

Struktura předloženého dokumentu:

- Kapitola 1: Manažerské shrnutí
- Kapitola 2: Východiska
- Kapitola 3: Analýza pro kariérní řád
- Kapitola 4: Návrh kariérních cest pracovníků NPÚ
- Kapitola 5: Návrh kompetenčního modelu pro vybrané skupiny zaměstnanců

OBSAH

Seznam využívaných zkratek 3

1. Manažerské shrnutí 4

2. Východiska 9

2.1 Zadání 9

2.2 Průběh realizace 9

2.3 Využité metody 10

3. Analýza pro kariérní řád 11

3.1 Interní dotazníkové šetření 11

3.2 Doplňující metody pomáhající k přípravě a interpretaci dotazníkového šetření a tvorbě analýzy ke kariérnímu řádu 14

3.3 Analýza výsledků interního dotazníkového šetření 16

4. Návrh kariérních cest pracovníků NPÚ 131

4.1 Na čem by mohl stát nový Kariérní řád NPÚ 131

4.2 Základní cesty nového Kariérního řadu NPÚ 131

4.3 Poznámky z pracovních skupin 132

5. Návrh kompetenčního modelu pro vybrané skupiny zaměstnanců 136

5.1 Využití kompetenčního modelu 136

5.2 Co je kompetenční model 137

5.3 Přínosy kompetenčního modelu 138

5.4 Doporučení pro NPÚ jak tvořit kompetenční modely pro jednotlivé segmenty 139

Seznam grafů, tabulek a obrázků 143

6. O ZPRACOVATELI – M.C.TRITON 144

Seznam využívaných zkratek

FKSP	Fond sociálních a kulturních potřeb
ČR	Česká republika
GŘ	Generální ředitelství
IT	Informační technologie
NPÚ	Národní památkový ústav
ÚOP	Územně odborné pracoviště
UPS	Územně památkové pracoviště

1. Manažerské shrnutí

Výsledky dotazníkového šetření	
Zjištění	**Komentář zpracovatele**
Velmi dobrá návratnost dotazníků u většiny skupin, která značí zájem sdělit vedení NPÚ názor a poskytnout zpětnou vazbu.	Využít toho, že se takřka 1000 zaměstnanců rozhodlo vyjádřit a: • Poskytnout jim výsledky • Zajistit interní komunikaci výsledků • Nabídnout řešení (kombinace rychlých řešení / změn vs. zahájení vybraných systémových opatření)
Velmi špatná návratnost u skupiny Provozní a techničtí pracovníci (5,6 %). Důvodem byly chybějící emailové adresy a špatná informovanost o tom, že dotazníkové šetření probíhá – informaci se nepodařilo zaměstnancům předat ani přes kastelány, ačkoli byli požádáni o pomoc.	Tématem pro NPÚ je, jak tuto skupinu do budoucna zapojit a jak s ní komunikovat - jak k ní dostat informace. (Mělo by být předmětem koncepce interní komunikace, která je doporučena NPÚ k vytvoření.) Při dotazníkovém šetření byla snaha předat informace přes kastelány. To se ovšem očividně nepodařilo.
V rámci NPÚ mezi respondenty průzkumu panuje spokojenost s NPÚ jako celkem (v intervalu od 66 % do 79 % v jednotlivých skupinách respondentů). Respondenti nejvíce v NPÚ oceňují: • Úroveň vztahu s nadřízeným • Lokaci jejich pracoviště (týká se vybraných skupin) • Nezávislost a samostatnost při plnění úkolů • Vztahy na pracovišti Nejvíce respondenti očekávají, aby fungovaly tyto oblasti: • Spolupráce s kolegy • Vztahy s přímým nadřízeným • Atmosféra na pracovišti • Podpora odborného rozvoje	Jedná se o věci, na kterých lze dlouhodobě stavět a měly by být zachovány. Lze konstatovat, že většina zaměstnanců i přes některé kritické postoje pracuje v NPÚ ráda a baví je především prostředí (přímo na útvaru) a náplň práce. Tyto záležitosti dokážou do jisté míry eliminovat i nedostatečné finanční ohodnocení, které je ze strany respondentů vnímáno jako významný problém. Výsledky rovněž ukazují, že na pracovním trhu v ČR, zejména pro odborné profese, není alternativa k výkonu jejich odborné činnosti (nebo velmi omezeně). Zaměstnanci jsou si toho samozřejmě vědomi, což potvrdili i na pracovních skupinách. O to víc je podstatné, aby byl posilován brand NPÚ jako zaměstnavatele: • Dobré podmínky a prostředí • Podpora odborného růstu a rozvoje • Využití prostředí NPÚ a jeho objektů • Atd. *Poznámka: Návrhy týkající se kariérního postupu jsou obsaženy v komentářích níže.*
Respondenty na práci v NPÚ nejvíce láká a motivuje: • Obsah a smysluplnost práce • Stabilita pracovního místa • Rozmanitost a pestrost práce • Odborná seberealizace • Karta umožňující návštěvu objektů NPÚ	
Velká většina respondentů je spokojena s aktuální pracovní pozicí, kterou zastávají	

v NPÚ. „Nejnižší“ spokojenost na aktuální pracovní pozicí panuje ve skupině Kontakt s veřejností (78,5 %). Ve všech ostatních skupinách přesahuje spokojenost 80 %.	

NPÚ disponuje zkušeným týmem (71,3 % respondentů v pracovním poměru je v NPÚ více jak 6 let a 37 % více jak 15 let) a demografie týmu je dobrá (69,8 % zaměstnanců mladších 50 let a 93,3 % mladších 60 let).	• Jádro NPÚ tvoří zkušení zaměstnanci.
	• Nabízí se otázka práce s nimi:
	  ○ Využití jejich zkušeností a know-how (interní mentoring, zachování znalostí uvnitř NPÚ atd.)
	  ○ Podpora dalšího odborného rozvoje

Jako rizikové, popřípadě nedostatečně zvládnuté oblasti, hodnotí respondenti:
• Interní komunikaci v rámci NPÚ
• Rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (intenzivní pro některé skupiny, např. kasteláni)
• Finanční ohodnocení a motivace (platí de facto pro všechny skupiny)
• Nefinanční ocenění práce (zde se nabízí významný potenciál další práce)
• Sdílení dobré praxe (v některých skupinách respondentů)
• Jazykové vzdělávání (v některých skupinách respondentů)
• Interní pravidla a postupy (v některých skupinách respondentů)
	Možnosti, jak reagovat na problémové oblasti:
	• Posilovat měkké dovednosti vedoucích pracovníků jako součást jejich kontinuálního rozvoje – komunikace, práce se zpětnou vazbou, práce s týmem, motivace apod. (vč. ověřování jejich kompetencí)
	• Zaměřit se na systém předávání a toku informací uvnitř NPÚ a nastavit koncepci interní komunikace
	• Řešení nefinanční motivace řešit po 2 liniích:
	  A. Naučit manažery pracovat se zpětnou vazbou (pozitivní zpětná vazba atd.) – viz výše
	  B. Zvážit zavedení nového nástroje typu oceňování zaměstnanců nebo úspěšných projektů na roční bázi (ocenění, interně komunikovat = motivovat)
	• Nastavit systém sdílené dobré praxe uvnitř NPÚ – např. interní vzdělávací cyklus i ad hoc školení, mentoring, exkurze apod.
	  ○ Součástí by bylo i vytvoření systému využití seniorních pracovníků (interní lektoři, mentoring, předávání dobré praxe)
	  ○ Vytvořit platformu a standardizovat některé postupy (metodiky atp.) pro sdílení dobré praxe mezi vybranými skupinami (např. kastelány, specializovanými pracovníky apod.)
	  ○ Vytvořit databázi interních odborníků a pravidelně ji aktualizovat
	• Zapojit do dalších změn a rozvoje NPÚ vedoucí pracovníky na úrovni středního a nižšího managementu (vedoucí odborů a vedoucí oddělení)
	• Zvážit snížení centralizace rozhodování u některých „jednoduchých“ řešení (home office, dovolené atd.)
	• Pro určité skupiny pracovníků zavést systém jazykového vzdělávání jako součást rozvoje a motivace
	• Zvážit přípravu změn, které povedou ke zlepšení osobního a pracovního života (zastupitelnost, vzdělávání zaměřené na dušení hygienu a manažerské dovednosti apod.)

Z výsledků dotazníkového šetření dále vyplynulo, že cca 15 % zaměstnanců uvažovalo o odchodu	Zaměstnanci obecně vnímají dobré podmínky k práci. Práce je baví a jsou spokojeni.

a aktivně pro to něco udělali (v organizaci ale zůstali). Přibližně 1/3 respondentů poté nevidí NPÚ jako renomovaného zaměstnavatele a stejný počet nevidím práci v NPÚ jako prestižní. Části zaměstnanců ve vybraných segmentech taktéž chybí ocenění a docenění jejich práce uvnitř organizace.	Současně lze ale z výsledků číst, že se vnímají v těchto pracovních podmínkách lehce „izolovaně“, nedoceněně (viz i předchozí bod), což by mělo vést ze strany NPÚ k zaměření se na oblasti: • Vytvořit systém sdílení dobré praxe jako integrální systém řízení NPÚ (viz další komentáře) • Systém interní komunikace (viz předchozí popisy) • Změnit nefinanční ohodnocení a ohodnocení dobrých výsledků nebo snažení (nefinanční formou) • Zvážit dílčí změny nefinančních benefitů • Zaměřit se na komunikaci značky a zvýšení sounáležitosti s organizací (hrdost atd.) • Posilovat externí komunikaci a renomé (klást důraz na prezentaci všech částí NPÚ vč. prezentace objektů jako součástí NPÚ)
Odborné vzdělávání a rozvoj jsou dobře hodnocené. Je to však podmíněné realizovaným projektem z OPZ, který běžel v NPÚ několik posledních let a byla z něj realizována celá řada rozvojových a vzdělávacích aktivit pro zaměstnance. Velká poptávka je také po jazykovém vzdělávání u některých segmentů	• Je určité riziko, že po skončení projektu dojde útlumu hlavně z finančních důvodů. Bylo by dobré na tuto skutečnost některé zaměstnance připravit a kde to bude možné zajistit pokračování rozvojových aktivit. (Tématem pro vedení NPÚ bude možná určení segmentů zaměstnanců, do kterých budou investovány vyšší finanční prostředky na rozvoj a vzdělávání.) • Pro určité skupiny pracovníků by bylo vhodné zavést systém jazykového vzdělávání jako součást rozvoje a motivace.
Kariérní řád	
Zjištění	**Komentář zpracovatele**
Před samotným vytvořením Kariérního řádu NPÚ zvážit provedení dílcích i systémových úprav v personální politice, což vyplynulo z dotazníkového šetření i názoru zpracovatele. Kariérní řád by měl být chápán jako určité vyvrcholení změn v personální oblasti.	Kroky, které by měly předcházet tvorbě nového Kariérního řádu a mohou pomoci i v dalších oblastech: • Provést lepší terminologickou specifikaci systemizovaných pozic zejména s ohledem na jejich název a definovanou náplň, tj. provést vnitřní doplnění / vysvětlení k pozicím • Provést rozdělení zaměstnanců do pracovních segmentů – tato segmentace může pomoci nejen kariérnímu řádu, ale obecně plánování a řízení lidských zdrojů ○ Jako vstup do diskuse může sloužit tento výstup Zvážit úpravu / další rozvoj některých personálních oblastí: • Využití kompetenčního modelu v organizaci (nebo pro některé segmenty) • Nastavit systém rozvoje a rozvojových plánů (po segmentech) • Podpořit systém rozvoje měkkých (osobnostních) a tvrdých (odborných) dovedností • Zvážit revizi nefinančních benefitů (současná rozdílnost FKSP; omezené možnosti pro některé segmenty)

	Zvážit změnu některých dílčích oblastí: • Home office • Karta zaměstnance • Systém mimořádných odměn • Posílení manažerských pravomocí některých skupin vedoucích pracovníků
Zajímavé jsou odlišné preference mezi top managementem a vedoucími odborů na jakých pilířích by měl stát nový kariérní řád (viz příslušné kapitoly týkající se výsledků z dotazníkového šetření).	Ukazuje se, že před nastavením nového Kariérního řádu by měla proběhnout interní diskuse s různými úrovněmi zaměstnanců.
Z realizovaného projektu plyne z pohledu zpracovatele několik cest, na kterých lze vystavět nový Kariérní řád. K návrhu těchto cest vedly zpracovatele výsledky interního dotazníkového šetření (a vlastní dobrá praxe), kdy významná část zaměstnanců deklaruje spokojenost s aktuální pozicí v rámci svojí kariéry. Proto je doporučeno zvolit tzv. Základní cestu a tu případně doplnit o tzv. Hierarchickou cestu.	**Základní cesta** 1. Kariérní cesta rozvoje stávajících dovedností a kompetencí Řešení: Školení, stáže; sdílení dobré praxe uvnitř NPÚ (interní mentoring) i s dalšími partnery; talent management; kompetenční model; rozvojové plány apod. 2. Kariérní cesta zohledňující délku odborné praxe, dosažené vzdělání a délku pracovního poměru Řešení: Podpora dalšího akademického vzdělávání, vytváření prostředí odborného bádání a rozvoje; stabilita práce; pravidla vnitřního posunu související s délkou nebo typem interní praxe; definování pravidel a možností čerpání „odborného“ volna na osobní rozvoj (konference, stáže atd.) – ideální by byla kombinace a rozsah spojený s vnitřním členěním pozic 3. Kariérní cesta vnitřního členění pracovních pozic a atestace / certifikace Řešení: U vybraných pozic / segmentů zavést úrovně (např. junior, standard, senior); vyžadování nebo podpora získání (u těch kteří nemají) získávání odborných certifikací a atestací Poznámka: Navržené části tzv. Základní cesty je vhodné vzájemně kombinovat. Rovněž je potřeba pracovat s tím, že nelze nastavit unifikovaný kariérní řád pro všechny zaměstnance. Ke zvážení je rovněž myšlenka zavedení kariérního řádu „fázovitě“ pro jednotlivé segmenty. **Hierarchická cesta (doplňková)** Jde zejména o tyto možnosti: Definování podmínek účasti ve výběrových řízeních na některé pozice (např. délka praxe uvnitř NPÚ apod.). Nastavit standardizované podmínky výběrových řízení na pozici vedoucích oddělení a vedoucích odborů. Možnost rotace na pozicích vedoucích oddělení v některých

	segmentech.

DOPROVODNÉ INFORMACE	
Zjištění	**Komentář zpracovatele**
Nižší zájem zaměstnanců NPÚ účastnit se pracovních skupin k diskusi nad výsledky dotazníkového šetření (8 skupin pro řadové zaměstnance a vedoucí odborů se zúčastnilo 43 osob).	Tato věc do jisté míry kontrastuje s návratností dotazníků, což lze interpretovat tak, že pracovní skupiny byly vnímány již jako určitá nadstavba a časově více zatěžující záležitost než vyplnění dotazníků. Jak reagovat: • Poslat řadovým zaměstnancům informaci emailem s poděkováním a s návrhem dalšího postupu (např. během června – srpna se bude vedení seznamovat s výsledky; na podzim budou výsledky poskytnuty zaměstnancům i s návrhy konkrétních kroků) • S výsledky seznámit osobně členy kolegia • Ke komunikaci výstupů využít komunikační mix ústavu – porady, pracovní setkání, intranet • Zveřejnit výsledky dotazníkového šetření na intranetu • Možností je i prezentace kompletních výsledků pro jednotlivé segmenty např. formou online setkání
Část účastníků, kteří se pracovních skupin zúčastnili, deklarovali určitou skepsi k tomu, co se s výstupy stane. Rovněž byla avizována obava o nekomunikaci výstupů, závěrů a opatření dovnitř NPÚ. Určitý komentář na pracovních setkáních zaznamenala i „nižší“ responze u top managementu ve srovnání s některými skupinami. (Tuto skepsi podporují i výsledky z dotazníkového šetření týkající se úrovně interní komunikace.)	Tato záležitost souvisí s vnímáním úrovně interní komunikace v NPÚ, kdy ji napříč segmenty viděli respondenti jako problémovou. Jak reagovat: • Udělat si detailní analýzu interní komunikace • Vytvořit koncepci interní komunikace vč. stanovení odpovědného pracovníka/ů • Hlavní témata pro řešení: přesné využití nástrojů a zvážení nových nástrojů (čím), obsahy komunikace (co), cílové skupiny (komu), procesy (role a průběh) = vytvoření interního komunikačního mixu a komunikační matice

2. Východiska

2.1 Zadání

Zadání projektu vychází ze zadávací dokumentace k projektu a dále z ústní a písemné domluvy při nastavování detailů realizace projektu mezi zpracovatelem a zástupci NPÚ.

Základní struktura zadání:

- Návrh, realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření napříč NPÚ (detaily týkající sběru a návrhu viz zadávací dokumentace)

  Dotazníkové šetření se mělo zaměřit minimálně na oblasti:
  - Hodnocení zaměstnanců – spokojenost/loajalita/zodpovědnost/ apod.
  - Pracovní podmínky pro plnění pracovních úkolů
  - Benefity
  - Osobnostní a odborný rozvoj a kariérní cesta v NPÚ
  - Spolupráce a komunikace uvnitř organizace
- Provedení individuálních nebo skupinových šetření / rozhovorů
- Zpracování výsledků do podoby závěrečné zprávy / studie

Poznámka: Výstup má pro vybrané profese obsahovat kompetenční model NPÚ (min. pro profese: vedoucí pracovníci, odborní pracovníci a správci objektů) a kariérní cesty pracovníků NPÚ.

2.2 Průběh realizace

Obrázek 1: Průběh realizace projektu

- Uzavření smlouvy
- Oficiální zahájení projektu

- Pracovní setkání – segmentace zaměstnanců
- Analýza relevantní interní dokumentace
- Návrh segmentace pracovních pozic pro potřeby dotazníkového šetření
- Řízené rozhovory
- Návrh pracovní verze dotazníkových šetření
- Nastavení systému oslovení zaměstnanců a způsob komunikace dotazníkového šetření dovnitř NPÚ

- Schválení dotazníkového šetření vedení NPÚ
- Zahájení sběru dotazníkového šetření (6. 4.)
- Ukončení sběru dotazníkového šetření (20. 4.)
- Zahájení zpracování výsledků z dotazníkového šetření

- Pracovní setkání – prezentace výsledků, diskuze
- Zpracování závěrečné zprávy
- Odevzdání výstupů NPÚ (22. 5.)

- Prezentace závěrů projektu na kolegiu NPÚ
- Zahájení komunikace výsledků dovnitř NPÚ směrem k zaměstnancům

2.3 Využité metody

Tabulka 1: Využité metody

METODA	POPIS
Řízené rozhovory	Cílem rozhovorů bylo lépe porozumět internímu prostředí včetně zadání a očekávání od realizovaného projektu. Vybrané rozhovory rovněž pomohly k upřesnění některých otázek a oblastí, na které se mělo zaměřit interní dotazníkové šetření.
Pracovní setkání	Pracovní setkání měla za cíl připravit dotazníková šetření nebo seznámit s výsledky dotazníků vybrané skupiny zaměstnanců napříč NPÚ.
Studium interní dokumentace a statistik	Studium vybrané interní dokumentace bylo realizováno s cílem zajistit vhodnou segmentaci zaměstnanců pro potřeby dotazníkového šetření, pochopit struktury a fungování NPÚ a současný stav vybraných personálních oblastí relevantních ke kariérnímu řádu atd.
Benchmarking	NPÚ je svým posláním a náplní práce zcela unikátní organizací v prostředí české veřejné správy. Pro definování základů kariérního řádu nebo kompetenčního modelu je však možné využít příklady fungující praxe z jiných institucí a organizací ve veřejné správě a soukromém sektoru (pokud je možné praxi přenést).
Dotazníkové šetření	V rámci NPÚ bylo realizováno interní dotazníkové šetření. Šetření obsahovalo sadu uzavřených otázek a pod-otázek, které měly přinést informace o stavu vnímání a potřeb zaměstnanců ve vybraných personálních oblastech vč. kariéry. Dotazníkové šetření bylo anonymní a dobrovolné. Ke sběru dat sloužilo rozhraní Survio. Zpracovatel poskytl jako součást výstupů všechna zdrojová data z výsledků v podobě excelovských tabulek. Oslovení probíhalo formou rozeslání informačního emailu s odkazem na vyplnění ze strany prvního náměstka NPÚ. Zpracovatel tak neměl přístup k emailovým adresám, na které byl link rozesílán.
Analýza kvantitativních dat	Vyhodnocení a interpretace dat z výsledků z dotazníkového šetření. Součástí intepretace jsou zpracované grafy a ve vybraných případech jejich interpretace a případné křížení otázek / výsledků.
Analýza kvalitativních dat	Jedná se analýzu informací získaných na pracovních skupinách. Svou povahou jde o tzv. kvalitativní „data“. Zpracovatel je využívá při interpretaci a pochopení vybraných zjištění z kvantitativní analýzy.

3. Analýza pro kariérní řád

Smyslem dodaného výstupu je poskytnout doporučení a tipy, na jakých základech by měl stát nový kariérní řád v NPÚ, který má organizace v plánu připravit. Výstupy z projektu rovněž pomohou jako důležitá zpětná vazba od zaměstnanců na další oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci a mohou pomoci s uvažováním o dílčích změnách v oblasti personální politiky.

3.1 Interní dotazníkové šetření

Hlavním vstupem pro Studii bylo interní dotazníkové šetření, s kterým byly osloveni všichni zaměstnanci NPÚ. Příprava a výstupy dotazníků byly doplněny o metody individuálních rozhovorů / konzultací a pracovních setkání s vybranými zaměstnanci.

Při interpretaci a hlavních doporučeních byly dále využity zkušenosti zpracovatele s realizací projektů zaměřených na personální oblast v jiných institucích a organizacích veřejného i soukromého sektoru. Významným vstupem byla rovněž vybraná interní dokumentace a interní data poskytnutá NPÚ.

3.1.1 Struktura dotazníku a otázek

Otázky v dotazníkovém šetření byly koncipovány jako uzavřené. Zpracovatel k tomuto řešení přistoupil s ohledem na čas, který měl na realizaci projektu (zahájení únor 2023 a nutnost ukončení v květnu 2023 kvůli ukončení dotačního projektu), rovněž kvůli předpokládanému vysokému rozsahu respondentů. Uzavřené otázky byly připraveny zpracovatelem tak, aby bylo možné je interpretovat i vzájemně křížit (v některých případech) a pokusit se tak vysvětlit příčiny či důvody daných zjištění. K tomu navíc pomohla některá pracovní setkání, kde byla cílem právě diskuse nad příčinami a důvody daných výsledků s příslušnou skupinou zaměstnanců NPÚ.

Struktura dotazníků pro jednotlivé segmenty respondentů byla stejná, nicméně konkrétní otázky v uvedených oblastech se mohly pro jednotlivé segmenty v dílčích tématech lišit:

- Oblast sociodemografických otázek k zachycení charakteristiky respondentů (organizační složka NPÚ, věk atd.).
- Oblast otázek zaměřená na pracovní „život“ zaměstnance - 1. pracovní podmínky, 2. kariéra, 3. motivace, 4. nefinanční benefity a motivace. V každé z uvedených oblastí byla sada otázek zaměřená na hodnocení současného stavu (škála zcela spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, zcela nespokojen/a, neumím posoudit / nevím) a poté otázka zaměřená na řazení priorit v dané oblasti z pohledu respondenta.
- Oblast otázek zaměřená na hodnocení brandu/renomé, spokojenosti zaměstnance v NPÚ a zvažovaný odchod (vč. případných důvodů).
- Část zaměstnanců měla na závěr otázky na výkon práce vedoucího oddělení.
- Část zaměstnanců měla na závěr otázky zaměřené na nový kariérní řád nebo manažerské řízení.

3.1.2 Průběh a cíle

Dotazníkové šetření probíhalo mezi zaměstnanci od 6. do 20. dubna 2023.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit informace a zpětnou vazbu od zaměstnanců na aktuální stav kariérních možností v NPÚ a další kariérní potřeby.

Dalšími cíli dotazníkového šetření bylo zjistit názory a potřeby zaměstnanců v oblastech jako jsou pracovní podmínky, motivace, nefinanční benefity, vnímání NPÚ jako zaměstnavatele atp. Tyto doplňující oblasti se totiž týkají interního prostředí a komunikace NPÚ a mohou tak ovlivňovat kariérní řád nepřímo (přes personální politiku obecně). Tato zpětná vazba od zaměstnanců může být pro NPÚ cenným zdrojem informací, které mohou pomoci zlepšit a kultivovat prostředí v organizaci.

3.1.3 Segmentace zaměstnanců pro potřeby dotazníkového šetření

Pro potřeby dotazníkového šetření bylo nezbytné rozdělit zaměstnance do několika podobných segmentů. Segmentace byla provedena na základě:

- studia organizační struktury a organizačního řádu;
- studia systemizovaných pozic;
- diskusi s projektovým týmem na straně NPÚ;
- schválení ze strany vedení NPÚ.

Celkem bylo stanoveno 9 základních pracovních segmentů. Vedoucí oddělení vytvořili specifický segment (č. 10) prostřednictvím podmíněné otázky v segmentech, kterých se tato pozice mohla týkat. Segmentace zaměstnanců pro potřeby dotazníkového šetření:

- Administrativní pracovníci
- Kontakt s veřejností
- Kasteláni (případně vybraní zástupci)
- Odborná památková péče
- Památkáři / Garanti památkové péče
- Provozní a techničtí pracovníci
- Specializovaná podpora
- Top management
- Vedoucí odborů
- plus Vedoucí oddělení (vysvětlení viz výše)

Poznámka: Jaké systemizované pozice byly zařazeny do jednotlivých segmentů je uvedeno v kapitole Analýza výsledků.

Poznámka: Výsledky pro segmenty Odborná památková péče a Garanti památkové péče byli ve finální interpretaci spojeny. Při interpretaci ale zpracovatel zohlednil případné disproporce u výsledků těchto dvou skupin formou komentářů.

Poznámka: Při snaze rozdělit zaměstnance podle systemizovaných pozic narazil zpracovatel na skutečnost, že některé systemizované pozice a jejich názvy ne úplně zcela odpovídají náplni práce daných zaměstnanců. Nejedná se o vysoké číslo, ovšem tato záležitost může pro budoucí kariérní řád znamenat určité problémy, neboť kariérní řád jako takový by měl pracovat s určitou segmentací zaměstnanců právě podle pozic a jejich zařazení. Tyto nepřesnosti jsou do jisté míry zapříčiněny úpravami pozic v čase a rovněž skutečností, že zejména na objektech dochází k tomu, že zaměstnanci kombinují několik typů prací.

3.1.4 Sběr dotazníků

Zaměstnanci NPÚ byli osloveni k vyplnění prostřednictvím emailu od prvního náměstka NPÚ. Před rozesláním dotazníků i v průběhu jejich sběru byly ze strany NPÚ podniknuty kroky pro zvýšení návratnosti responzí (na doporučení, případně po diskusi se zpracovatelem). Jedená se především o:

- informování vedoucích zaměstnanců na poradách (vedení NPÚ + vedoucí odborů) o chystaném dotazníkovém šetření a prosba o to, aby o tom dali vědět svým přímým podřízeným (napřímo nebo formou porad);
- snahu prostřednictvím kastelánů získat emailové adresy i na zaměstnance, na které není email v databázi NPÚ (s poskytnutím emailu museli daní zaměstnanci poskytnout plný souhlas);
- rozeslání dotazníků ze strany prvního náměstka NPÚ, aby byla zprávě a prosbě věnována náležitá

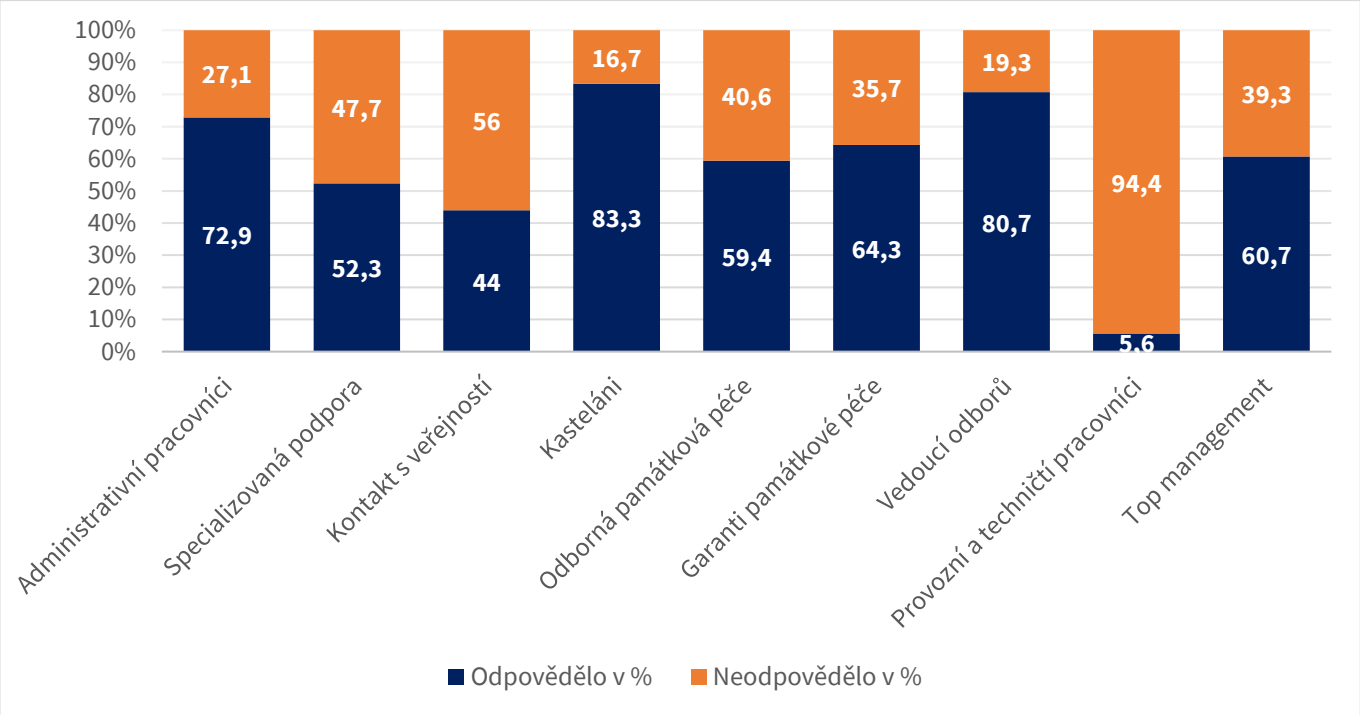
pozornost;

- urgenci vybraných segmentů prostřednictvím emailu od prvního náměstka s prosbou o vyplnění dotazníků 3 dny před koncem oficiálního sběru;
- Informování kastelánů objektů, aby zaměstnance na objektech požádali, aby věnovali dotazníkům náležitou pozornost a vyplnili je;
- urgenci vybraných segmentů prostřednictvím hromadné SMS na služební telefony.

Tabulka 2: Statistiky sběru dat v rámci interního dotazníkového šetření v NPÚ

Pracovní pojmenování segmentů	Celkem zaměstnanců v segmentu	Email - ANO	Email - NE	Celkový počet responzí	Procento responzí
Administrativní pracovníci	214	209	5	156	72,9 %
Kontakt s veřejností	218	143	75	96	44,0 %
Kasteláni	96	96	0	80	83,3 %
Odborná památková péče	308	270	38	183	59,4 %
Garanti památkové péče	414	412	2	266	64,3 %
Provozní a techničtí pracovníci	587	77	510	33	5,6 %
Specializovaná podpora	197	158	39	103	52,3 %
Top management	28	28	0	17	60,7 %
Vedoucí odborů	57	57	0	46	80,7 %
Celkem pracovníků NPÚ	2119				
Celkem vyplnilo	980				46,2 %

Graf 1: Počet odpovědí v procentech v jednotlivých segmentech



Poznámka: Celkovou responzi cca 46,2 % lze považovat za zcela reprezentativní. Obecně platí, že u větších organizací s dislokovanou strukturou a rozvětvenou organizační strukturou (vertikálně i horizontálně) bývá sběr dotazníků nižší než u menších, centralizovaných a z hlediska organizační struktury vertikálně více napřímo řízené organizace.

Na celkových výsledcích se rovněž výrazně promítla nízká účast u jednoho segmentu – Provozní a techničtí pracovníci. Pokud by byla tato skupina z dotazníkového šetření vyjmuta, je celková responze významně vyšší.

Výsledky ze skupiny Provozní a techničtí pracovníci nelze brát jako relevantní. Zpracovatel jejich zpracování provedl, ale vzhledem k nízké návratnosti z nich nelze vyvozovat závěry. Důvodů, proč byla nízká responze u této skupiny je několik:

- *V této skupině byl nejmenší podíl emailových kontaktů, které se podařilo sehnat nebo měli zaměstnanci zájem poskytnout.*
- *I přes žádost přes kastelány neprojevila tato skupina velký zájem poskytnout emailovou adresu a účastnit se dotazníkového šetření, což značí nízký zájem o dění v NPÚ a také sounáležitost s organizací. Tato věc potvrzuje pro tuto skupinu spíše spojitost s objektem (nikoli z NPÚ) anebo nezájem o zaměstnavatele jako celek a vnímání svojí pozice v NPÚ čistě jako práce, kterou by zaměstnanec v případě potřeby byl ochoten vykonávat „kdekoli“. (Posledním konstatováním se tato skupina do jisté míry vymyká většině ostatních skupin, kde je jak z dotazníkového šetření, tak z pracovních skupin zřejmé, že většina zaměstnanců v těchto skupinách je s NPÚ nebo jeho objekty identifkována a mají s nimi sounáležitost).*

Nejvyšší míra responze byla v segmentech Kastelánů a Vedoucích odborů. Toto číslo lze interpretovat tak, že tyto skupiny měli zájem sdělit vedení NPÚ svoje názory. Rovněž to může znamenat vysoký zájem o další dění a rozvoj NPÚ (např. víra ve změnu).

Na první pohled je možné sledovat nižší responzi u segmentů Kontakt s veřejností a Specializovaná podpora. Nicméně při odpočítání zaměstnanců, na které nebyl k dispozici email se u těchto segmentů dostaneme na počet responzí ze všech oslovených na 67,1 %, respektive 65 %. V kontextu této informace však nelichotivě vychází responze u skupiny Top management, kde odpovědělo necelých 61 % dotázaných (emailem byli osloveni všichni). Je proto k další úvaze zejména pro vedení NPÚ, pokud požaduje nebo očekává od zaměstnanců vyjádření názorů nebo zapojení, aby šli členové vysokého managementu příkladem. Navíc u tohoto segmentu byla otázka přímo týkající se dalšího nastavení kariérního řádu v NPÚ, respektive na čem by měl stát.

3.2 Doplňující metody pomáhající k přípravě a interpretaci dotazníkového šetření a tvorbě analýzy ke kariérnímu řádu

3.2.1 Analýza interní dokumentace

Zpracovatel dostal k dispozici část interní dokumentace, která měla vztah k řešenému projektu. Analýza interní dokumentace měla za cíl primárně pochopit současný stav v oblasti personální politiky NPÚ a stanovit tak vhodně segmenty zaměstnanců a otázky pro ně.

3.2.2 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory sloužily primárně k cizelaci dotazníkového šetření a přípravných prací. Zpracovatel byl díky nim schopen lépe pochopit prostředí a strukturu NPÚ (jde o doplňující metodu ke studiu interní dokumentace). Řízené rozhovory a konzultace proběhly s vybranými zástupci NPÚ (10x).

3.2.3 Pracovní setkání

Pracování setkání měla za cíl nastavit segmenty pro dotazníkové šetření (1x), ale především měla za cíl diskutovat s vybranými segmenty výsledky dotazníkového šetření (9x). Tato pracovní setkání se, až na výjimku v podobě prezentace pro zástupce vedení NPÚ, týkala výsledků za daný segment, tj. na jednání byli pozváni zaměstnanci, kteří dle systemizovaných pozic měli vyplňovat daný dotazník.

Celkem proběhlo 10 pracovních skupin fyzickou nebo hybridní formou (možnost připojit se online + možnost fyzické účasti v objektu NPÚ)

1. Pracovní setkání: Definování segmentů zaměstnanců (13. 3. 2023) – 4 účastníci
2. Pracovní setkání: Výsledky dotazníků – Odborná památková péče + Garanti památkové péče (9. 5. 2023) – 12 účastníků
3. Pracovní setkání: Výsledky dotazníků – Kasteláni a jejich zástupci (9. 5. 2023) – 4 účastníci
4. Pracovní setkání: Výsledky dotazníků – Vedoucí odborů (10. 5. 2023) – 6 účastníků
5. Pracovní setkání: Výsledky dotazníků – Administrativní podpora + Specializovaná podpora (10. 5. 2023) – 8 účastníků
6. Pracovní setkání: Výsledky dotazníků – Kontakt s veřejností (10. 5. 2023) – 4 účastníci
7. Pracovní setkání: Výsledky dotazníků – Kasteláni a jejich zástupci (18. 5. 2023) – 3 účastníci
8. Pracovní setkání: Výsledky dotazníků – Odborná památková péče + Garanti památkové péče (18. 5. 2023) – 5 účastníků
9. Pracovní setkání: Výsledky dotazníků – Vedoucí odborů (18. 5. 2023) – 1 účastník
10. Pracovní setkání: Výstupy projektu za celý NPÚ – Vedení NPÚ (22. 5. 2023) – 6 účastníků

Poznámka: Z pohledu zpracovatele lze konstatovat, že o účast na pracovních skupinách, které byly zaměřeny na seznámení s výsledky za daný segment (celkem 8 setkání) nebyl až na výjimky velký zájem, ačkoli nabídka účastnit se vybraných pracovních skupin dostali všichni zaměstnanci v segmentu, na které byl k dispozici emailový kontakt. Tento nižší zájem je možné (i když neověřeně) přičítat na základě zkušeností zpracovatele několika faktorům (zpracovatel není schopen stanovit jejich váhu), které jsou níže uvedeny:

- *menšímu zájem o další rozvoj NPÚ v oblasti;*
- *menší zájem o dění v NPÚ, případně nižší důvěra či sounáležitost s NPÚ (může se týkat zejména zaměstnanců na objektech);*
- *jistá míra skepse co se s výstupem dále stane a zda budou názory zaměstnanců brány v potaz (tuto úvahu potvrdila část účastníků pracovních skupin);*
- *horší úroveň interní komunikace (informace se nedostanou v potřebné kvalitě a rozsahu k zaměstnancům).*

Je k dalšímu zvážení pro vedení NPÚ, aby se pokusilo výše uvedené věci do budoucna částečně eliminovat. Jako řešení se nabízí kompletní zveřejnění výsledků z dotazníků pro zaměstnance a současně informování o dalších krocích a opatřeních, která budou na jejich základě podnikána.

Účastníci pracovních skupin rovněž deklarovali očekávání, že zaměstnanci NPÚ budou s výsledky seznámeni v jejich kompletní podobě.

3.3 Analýza výsledků interního dotazníkového šetření

3.3.1 Segment Top management

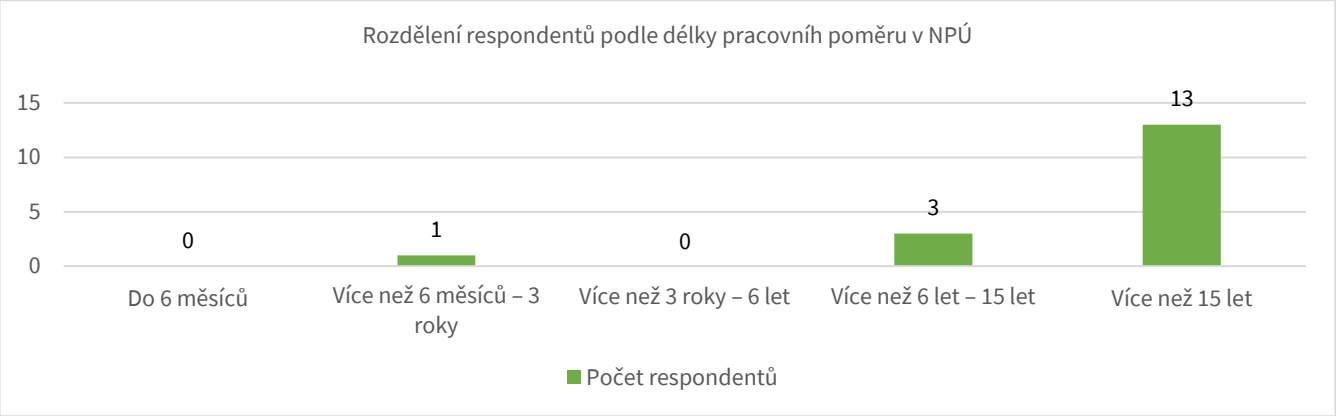
3.3.1.1 Charakteristika skupiny

Logika vytvoření segmentu:

- Do segmentu byli zahrnuti zaměstnanci, kteří působí v prostředí nejvyššího managementu na úrovni GŘ NPÚ a ÚOP NPÚ a ÚPS NPÚ. Jedná se o zaměstnanci, kteří přímo ovlivňují a mají odpovědnosti z manažerských pozic směřování a rozvoj NPÚ.

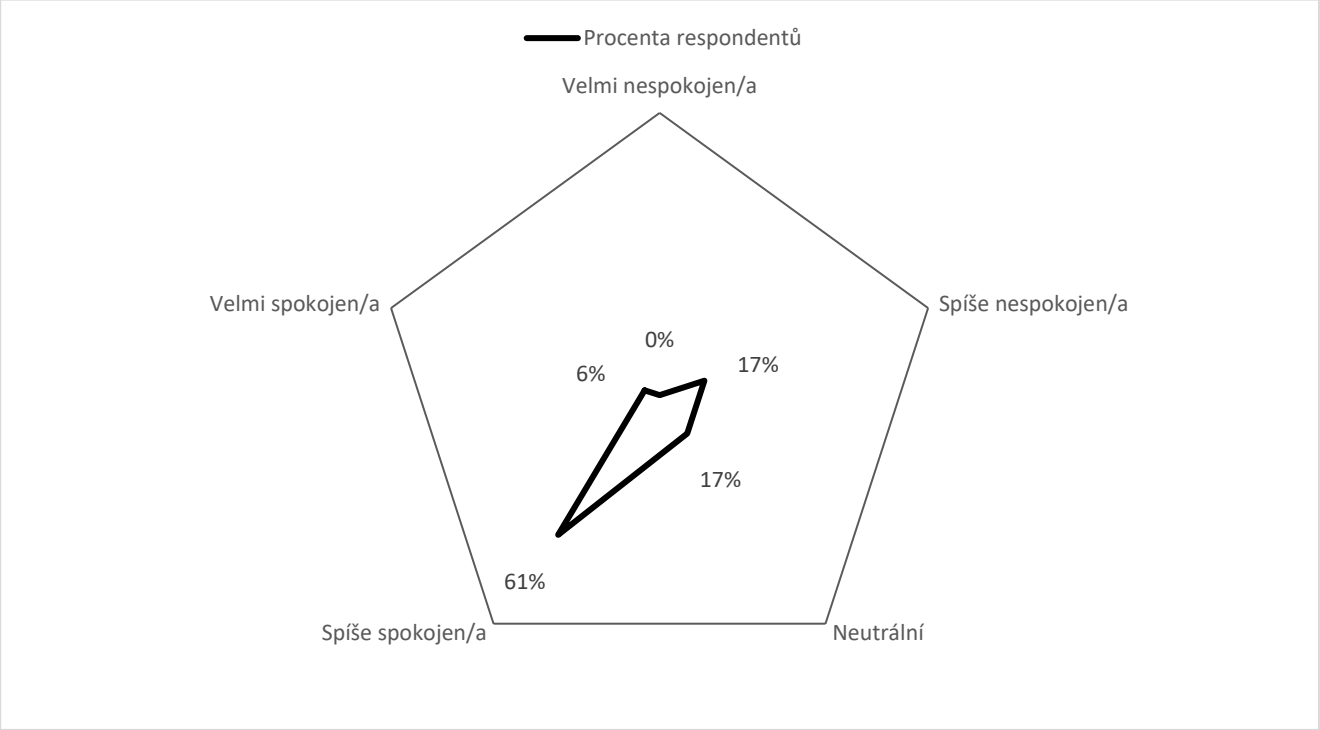
Systemizované pozice, které byly zahrnuty do segmentu: generální ředitel NPÚ; ředitel ÚPS; náměstek GŘ pro památkovou péči; první náměstek generálního ředitele; ředitel ÚOP; náměstek ředitele ÚPS; náměstek GŘ pro projektové řízení; náměstek GŘ pro správu památkových objektů; ekonomický náměstek GŘ

Počet respondentů v segmentu: 17



3.3.1.2 Celková spokojenost respondentů s prací v NPÚ

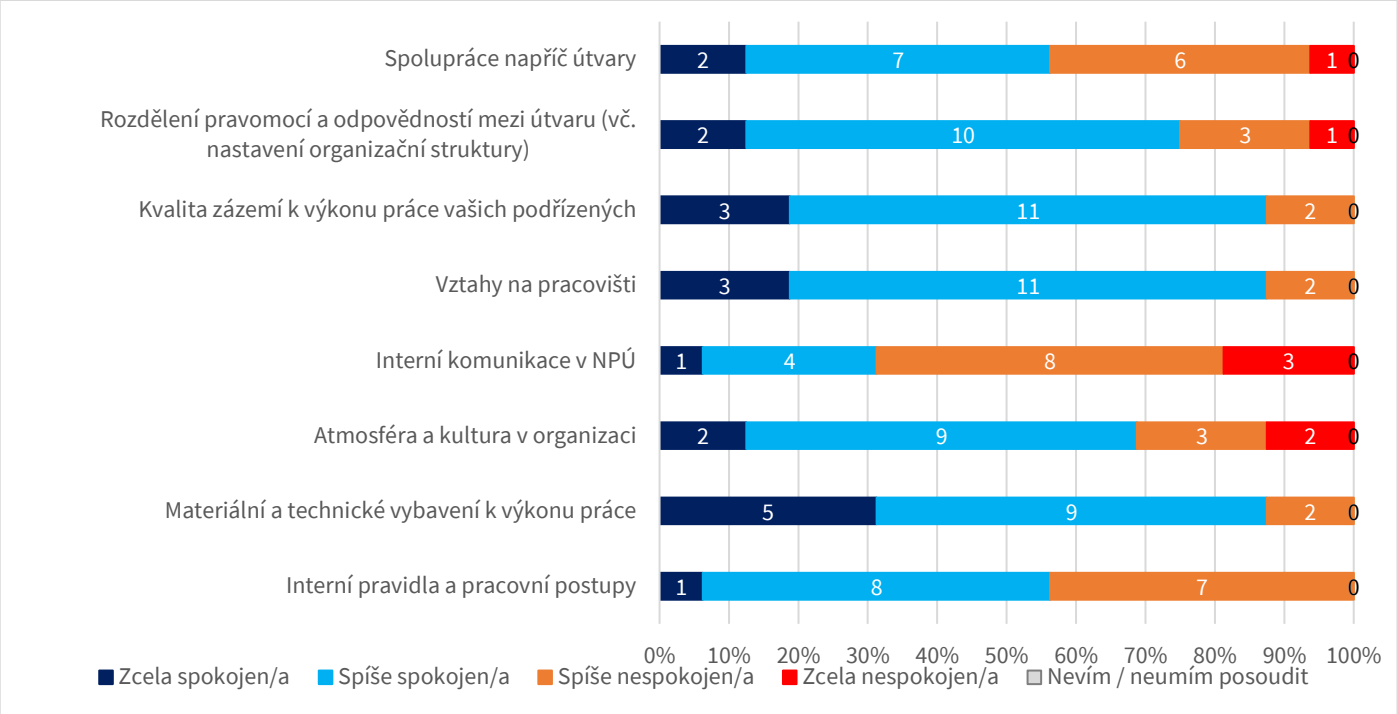
Celkové hodnocení spokojenosti respondentů v práci v Národním památkovém ústavu[1]



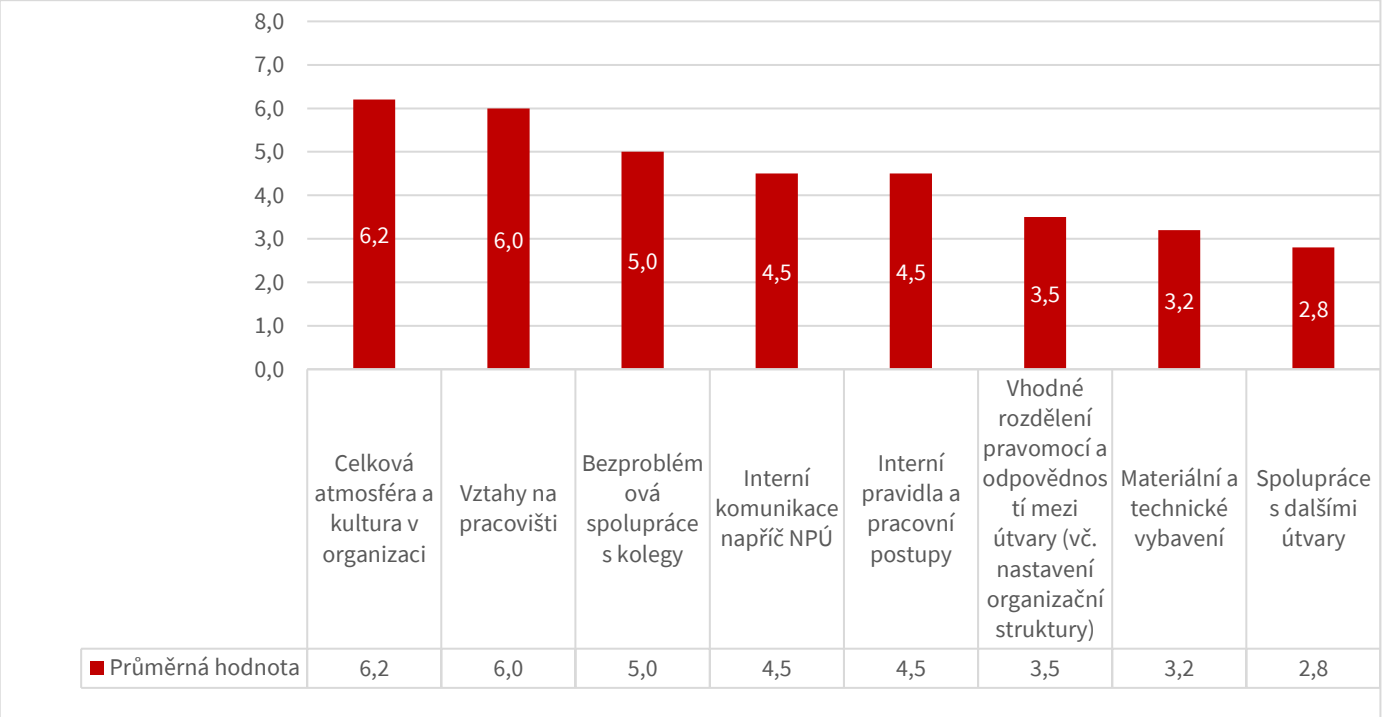
[1] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x.

3.3.1.3 Spokojenost a priority v oblasti pracovních podmínek

Hodnocení současného stavu pracovních podmínek v prostředí NPÚ[2]



Priority respondentů z hlediska důležitosti pracovních podmínek[3]



[2] Zodpovězeno 16x. Nezodpovězeno 1x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

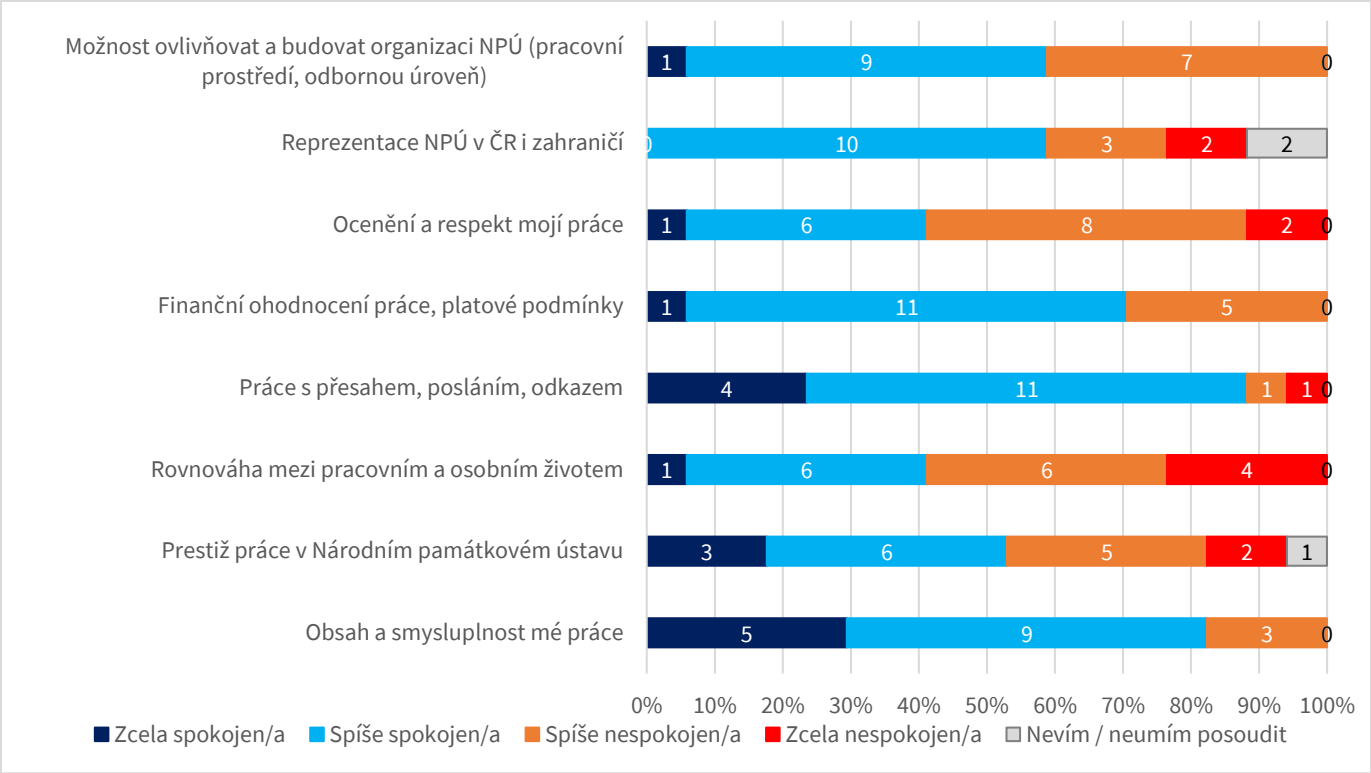
[3] Zodpovězeno 16x. Nezodpovězeno 1x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 8

3.3.1.3.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

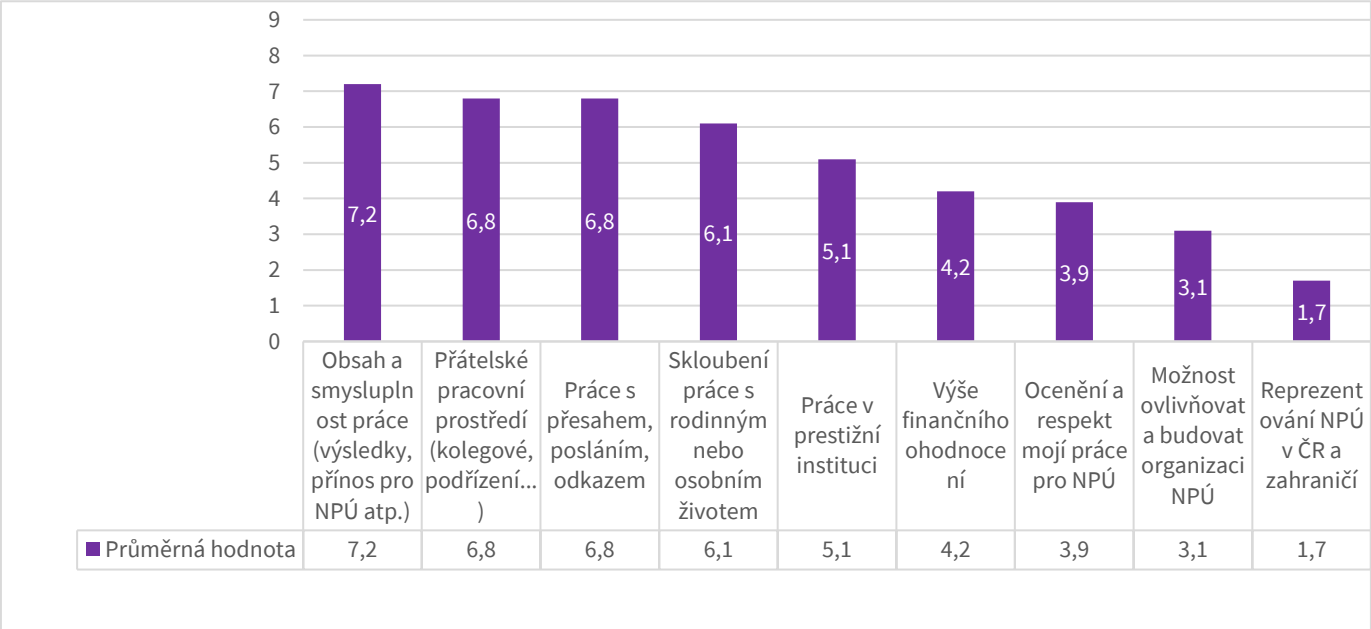
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 8
Materiální a technické vybavení k výkonu práce	87,5 %	Celková atmosféra a kultura v organizaci	6,2
Vztahy na pracovišti	87,5 %	Vztahy na pracovišti	6,0
Kvalita zázemí k výkonu práce vašich podřízených	87,5 %	Bezproblémová spolupráce s kolegy	5,0
Rozdělení pravomocí a odpovědností mezi útvaru (vč. nastavení organizační struktury)	75,0 %	Interní komunikace napříč NPÚ	4,5
Atmosféra a kultura v organizaci	68,8 %	Interní pravidla a pracovní postupy	4,5
Interní pravidla a pracovní postupy	56,3 %	Vhodné rozdělení pravomocí a odpovědností mezi útvary (vč. nastavení organizační struktury)	3,5
Spolupráce napříč útvary	56,3 %	Materiální a technické vybavení	3,2
Interní komunikace v NPÚ	31,3 %	Spolupráce s dalšími útvary	2,8

3.3.1.4 Motivační prvky

Hodnocení současného stavu motivace pracovat v NPÚ[4]



Priority respondentů z hlediska motivace pracovat v NPÚ[5]



	Obsah a smysluplnost práce (výsledky, přínos pro NPÚ atp.)	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, podřízení...)	Práce s přesahem, posláním, odkazem	Skloubení práce s rodinným nebo osobním životem	Práce v prestižní instituci	Výše finančního ohodnocení	Ocenění a respekt mojí práce pro NPÚ	Možnost ovlivňovat a budovat organizaci NPÚ	Reprezentování NPÚ v ČR a zahraničí
Průměrná hodnota	7,2	6,8	6,8	6,1	5,1	4,2	3,9	3,1	1,7

[4] Zodpovězeno 17x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

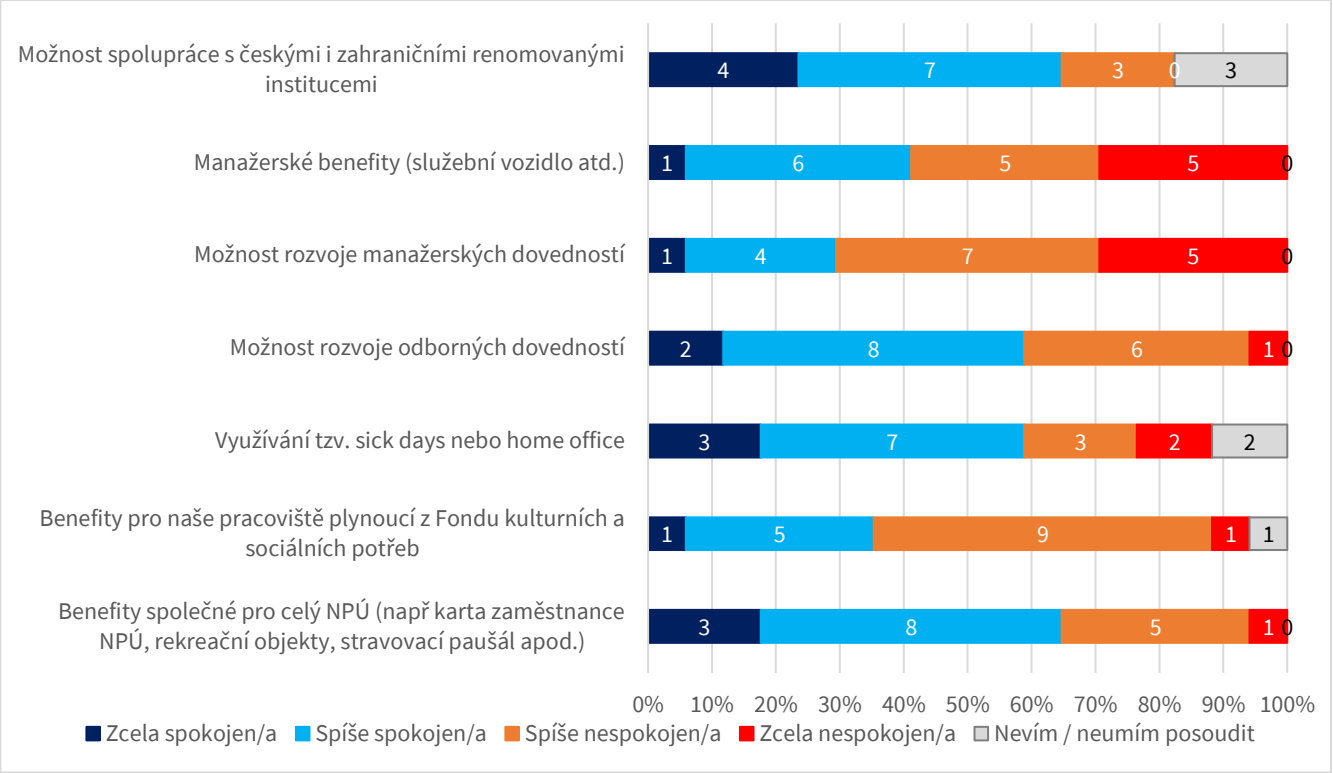
[5] Zodpovězeno 17x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 9

3.3.1.4.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

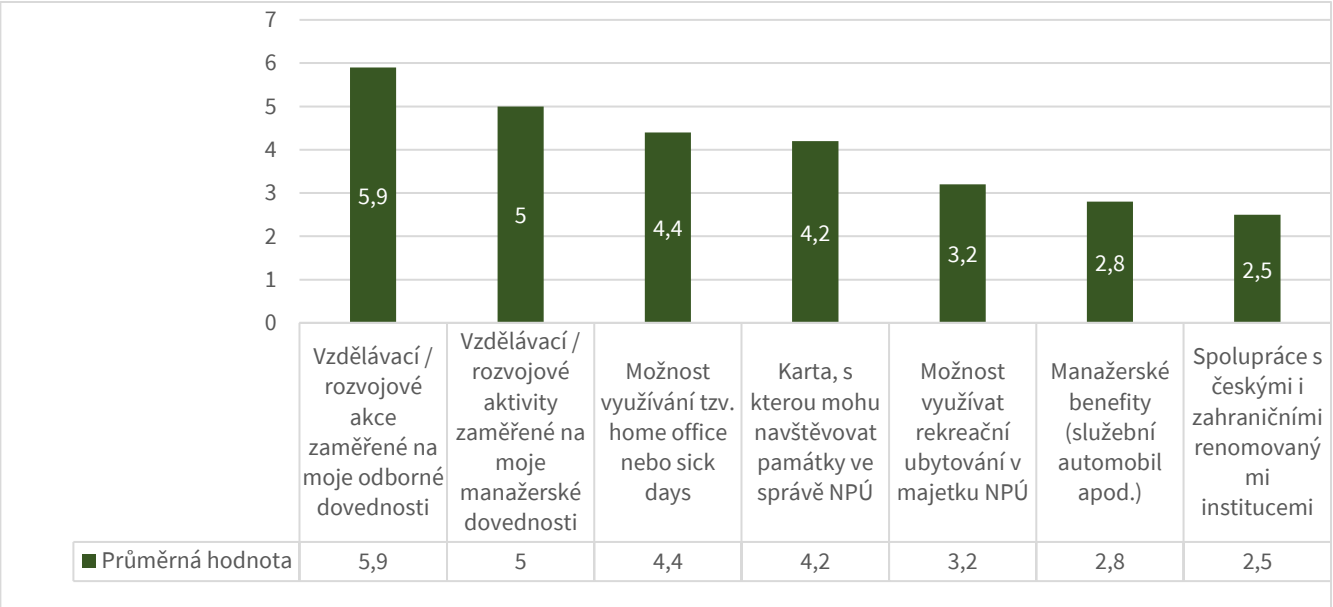
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 9
Práce s přesahem, posláním, odkazem	88,2 %	Obsah a smysluplnost práce (výsledky, přínos pro NPÚ atp.)	7,2
Obsah a smysluplnost mé práce	82,4 %	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, podřízení...)	6,8
Finanční ohodnocení práce, platové podmínky	70,6 %	Práce s přesahem, posláním, odkazem	6,8
Reprezentace NPÚ v ČR i zahraničí	66,7 %	Skloubení práce s rodinným nebo osobním životem	6,1
Možnost ovlivňovat a budovat organizaci NPÚ (pracovní prostředí, odbornou úroveň)	58,8 %	Práce v prestižní instituci	5,1
Prestiž práce v Národním památkovém ústavu	56,3 %	Výše finančního ohodnocení	4,2
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	41,2 %	Ocenění a respekt mojí práce pro NPÚ	3,9
Ocenění a respekt mojí práce	41,2 %	Možnost ovlivňovat a budovat organizaci NPÚ	3,1
		Reprezentování NPÚ v ČR a zahraničí	1,7

3.3.1.5 Benefity a nefinanční motivace

Hodnocení současného stavu benefitů a nefinanční motivace v NPÚ[6]



Prirority respodentů z hlediska nefinanční motivace (a benefitů) [7]



[6] Zodpovězeno 17. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

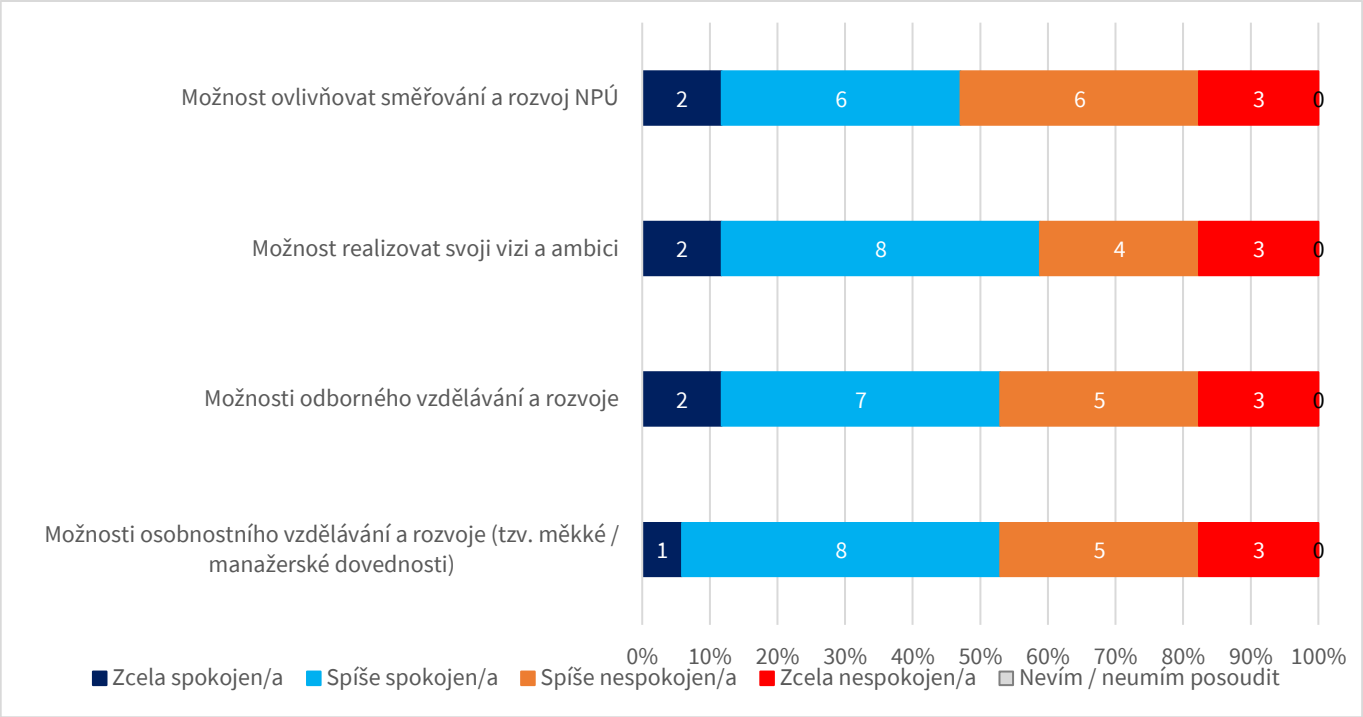
[7] Zodpovězeno 17x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 7.

3.3.1.5.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

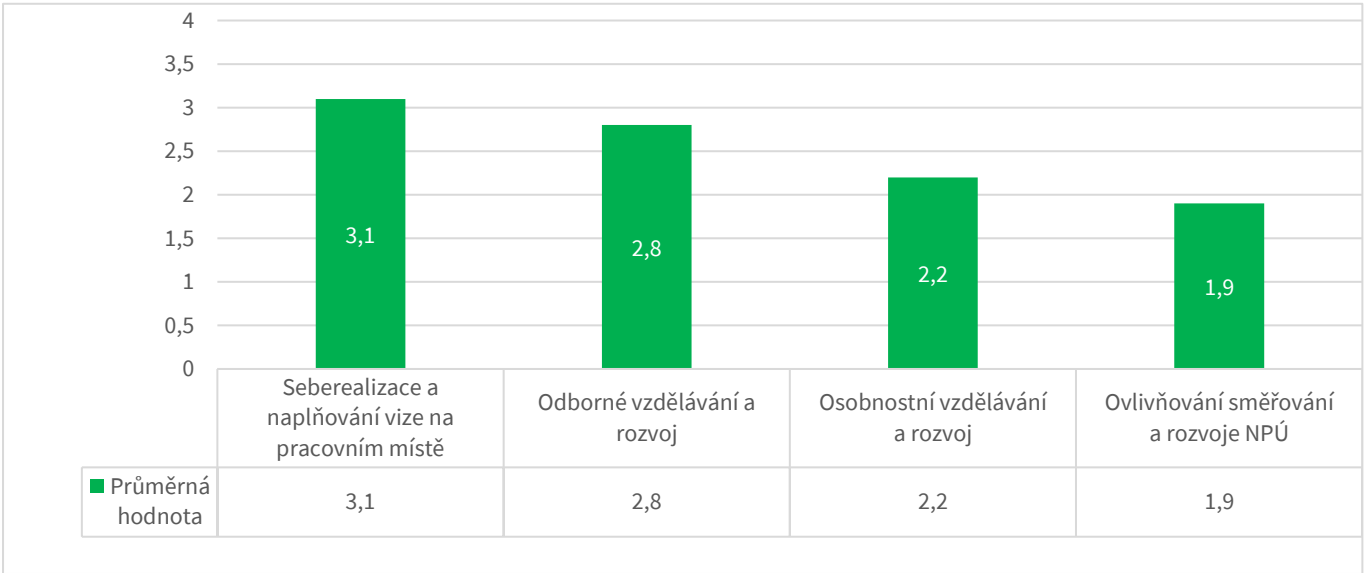
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota ze 7
Možnost spolupráce s českými i zahraničními renomovanými institucemi	78,6 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na moje odborné dovednosti	5,9
Využívání tzv. sick days nebo home office	66,7 %	Vzdělávací / rozvojové aktivity zaměřené na moje manažerské dovednosti	5
Benefity společné pro celý NPÚ (např karta zaměstnance NPÚ, rekreační objekty, stravovací paušál apod.)	64,7 %	Možnost využívání tzv. home office nebo sick days	4,4
Možnost rozvoje odborných dovedností	58,8 %	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	4,2
Manažerské benefity (služební vozidlo atd.)	41,2 %	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	3,2
Benefity pro naše pracoviště plynoucí z Fondu kulturních a sociálních potřeb	37,5 %	Manažerské benefity (služební automobil apod.)	2,8
Možnost rozvoje manažerských dovedností	29,4 %	Spolupráce s českými i zahraničními renomovanými institucemi	2,5

3.3.1.6 Kariérní možnosti

Vnímání současného stavu kariérních možností v NPÚ[8]



Priority respondentů z hlediska kariéry v NPÚ[9]



[8] Zodpovězeno 17x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

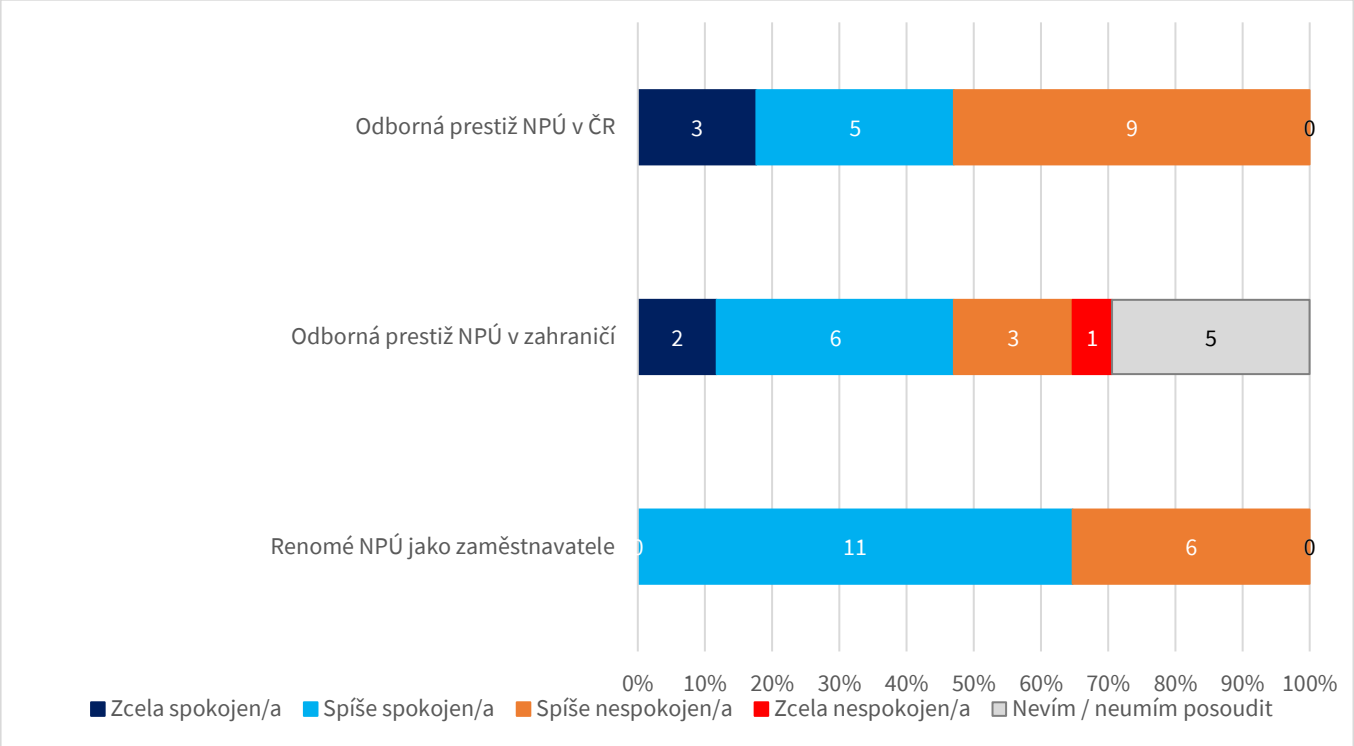
[9] Zodpovězeno 17x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 4.

3.3.1.6.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota ze 4
Možnost realizovat svoji vizi a ambici	58,8 %	Seberealizace a naplňování vize na pracovním místě	3,1
Možnosti osobnostního vzdělávání a rozvoje (tzv. měkké / manažerské dovednosti)	52,9 %	Odborné vzdělávání a rozvoj	2,8
Možnosti odborného vzdělávání a rozvoje	52,9 %	Osobnostní vzdělávání a rozvoj	2,2
Možnost ovlivňovat směřování a rozvoj NPÚ	47,1 %	Ovlivňování směřování a rozvoje NPÚ	1,9

3.3.1.7 Brand

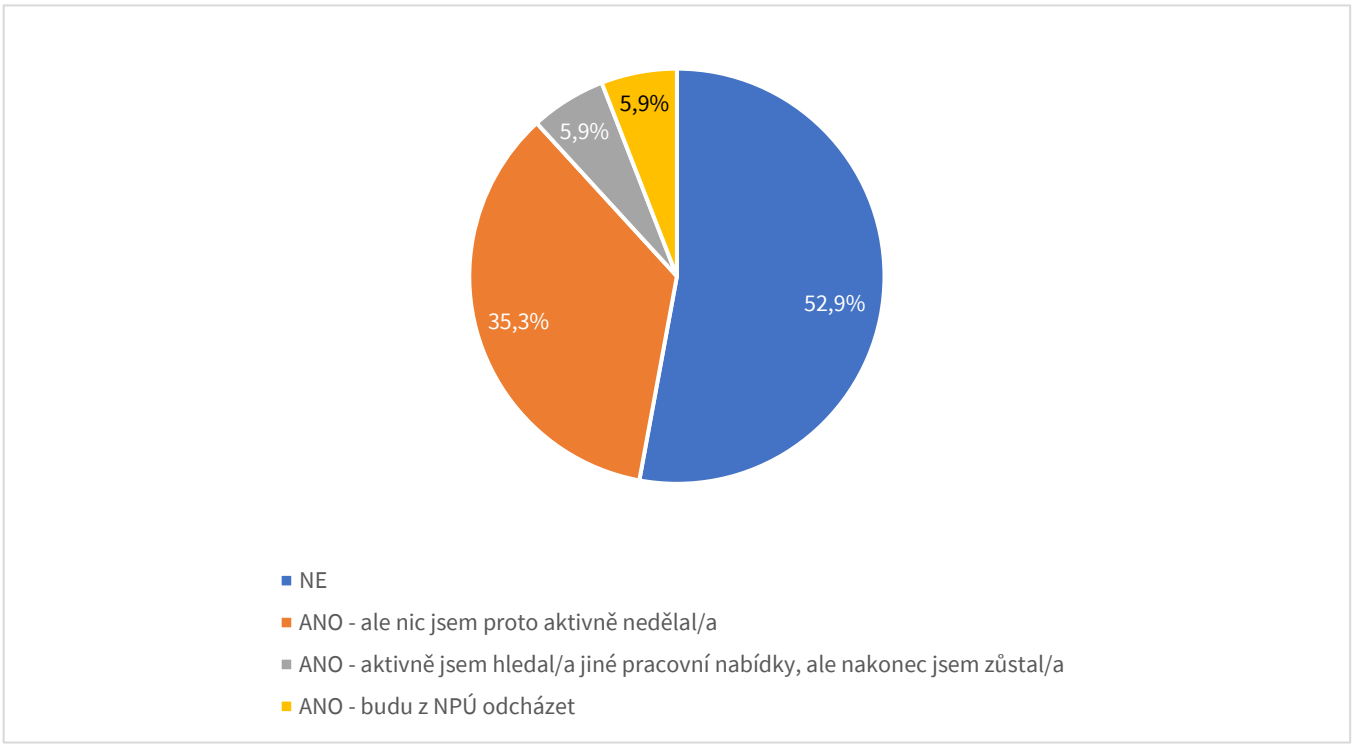
Hodnocení značky a renomé NPÚ[10]



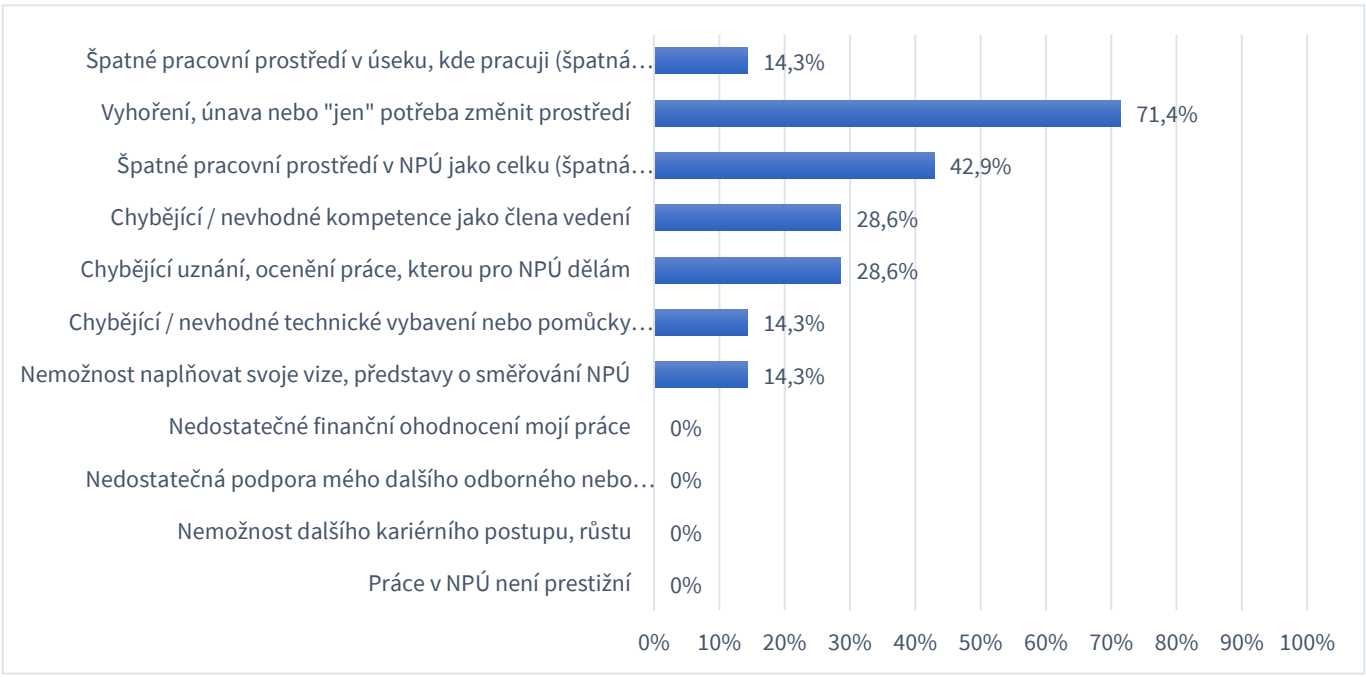
[10] Zodpovězeno 17x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

3.3.1.8 Retence zaměstnanců a riziko jejich odchodu

Zvažovaný odchod respondentů z NPÚ v posledních 2 letech[11]



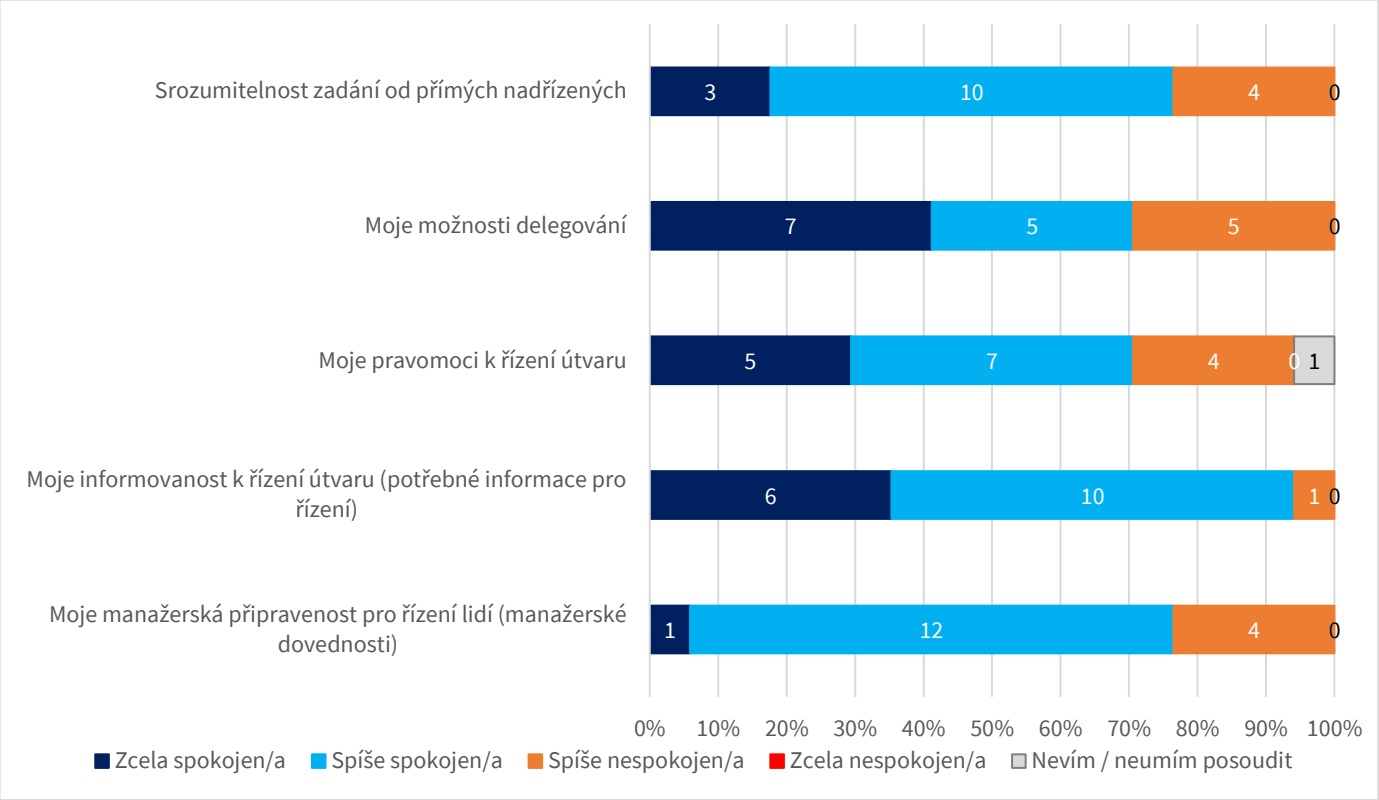
V případě odpovědi ANO – důvod[12]



[11] Zodpovězeno 17x. Nezodpovězeno 0x.
[12] Zodpovězeno 7x. Nezodpovězeno 10x. Respondenti mohli vybrat více možností.

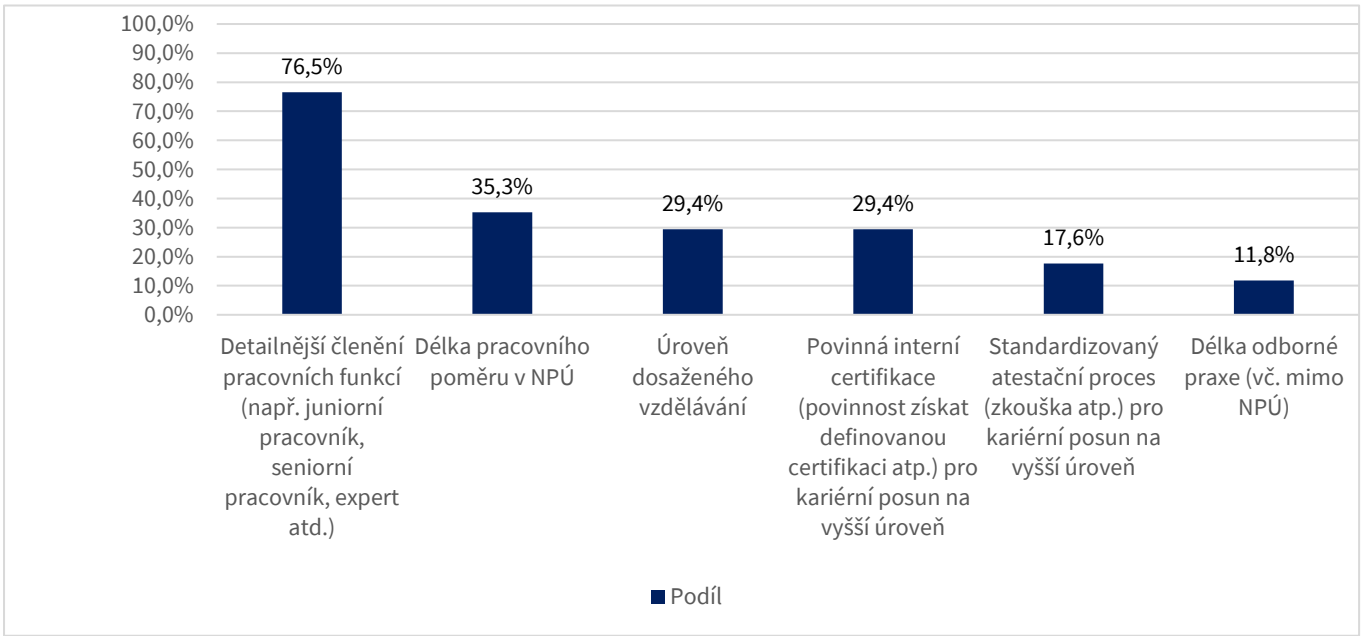
3.3.1.9 Manažerské oblasti

Současný stav uvedených manažerských oblastí[13]



3.3.1.10 Nový kariérní řád

Prvky, na kterých by měl stát nový kariérní řád v NPÚ[14]



[13] Zodpovězeno 17x. Nezodpovězeno 0x

[14] Zodpovězeno 17x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti mohli vybrat více možností.

3.3.1.11 Komentář k výsledkům

Skupina TOP managementu reprezentuje strategickou skupinu pro řízení celé NPÚ.

- Průzkumu se zúčastnilo 60,7 % ze všech oslovených manažerů. Zjištěné závěry tak mají dobrou vypovídací hodnotu, i když v tomto případě se jedná o poměrně malý vzorek (17) respondentů.
- Pozitivní zprávou je, že 67 % zúčastněných respondentů je s NPÚ celkově spokojeno.
- Dalším pozitivním zjištěním je skutečnost, že pouze 11,8 % respondentů této skupiny aktivně hledalo jiné možné uplatnění na pracovním trhu. Zásadní impulsy, které respondenti uvedli jako důvod hledání jiné příležitosti, jsou:
  - Špatné pracovní podmínky v úseku, ve kterém respondent pracuje.
  - Únava, vyhoření nebo jen potřeba změny – jeden z nejčastějších důvodů, který zasahuje manažery i v jiných organizacích.
  - Nezanedbatelné množství manažerů (polovina z těch, kteří odpověděli na otázku o úvahách o změně pracovního zařazení) uvedlo jako důvod i špatné pracovní prostředí v rámci NPÚ jako celku.
- Úvaha o únavě či potřebě změny pracovní místo může souviset se skutečností, že 94 % respondentů ze skupiny TOP managementu je v NPÚ déle než 6 let a **76,5 % dokonce déle jak 15 let**. Skupina TOP managementu představuje nejzkušenější skupinu zaměstnanců v rámci celé NPÚ.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti pracovních podmínek
  - **Nejlépe byly hodnoceny** oblasti – materiální a technické vybavení, vztahy na pracovišti a kvalita zázemí pro podřízené zaměstnance.
  - S tím korespondují i priority TOP managementu v oblasti pracovních podmínek atmosféra a kultura v NPÚ, vztahy na pracovišti a dobrá spolupráce s kolegy.
  - **Nejhůře byla** skupinou TOP manažerů **hodnocena** interní komunikace v NPÚ (dvě třetiny respondentů) a interní pravidla a postupy (rovněž dvě třetiny respondentů).
  - TOP management nepovažuje v tento okamžik za prioritní:

    a) materiálně a technické vybavení a

    b) spolupráci s jinými útvary NPÚ.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti motivace zaměstnanců pracovat v NPÚ
  - **Zásadním důvodem pracovat** v NPÚ je pro TOP manažery práce s přesahem a posláním a obsah a smysluplnost práce – s tím korespondují i uvedené priority manažerů.
  - Nejdůležitější prioritou ve skupině TOP managementu je obsah a smysluplnost práce a rovněž **přátelské pracovní prostředí**. Tato priorita zcela jednoznačně koresponduje s nejdůležitější prioritou všech ostatních skupin zaměstnanců a **představuje tak jednu z významných firemních hodnot** NPÚ.
  - **Špatné hodnocení** získal parametr „Rovnováha mezi pracovním a osobním životem“ (uvedlo 60 % respondentů) a „Ocenění práce a respekt“ (uvedlo rovněž 60 % respondentů).
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti benefitů a nefinanční motivace
  - **Nejlépe hodnocené benefity** za skupinu managementu jsou možnost spolupracovat s českými či zahraničními institucemi, společné benefity pro celý NPÚ a možnost odborného rozvoje.
  - **Preferované a očekávané benefity** ve skupině respondentů jsou odborné vzdělávání, manažerské vzdělávání a možnost využít home office.
  - **Špatně hodnocené** je právě uvedený rozvoj manažerských dovedností a manažerské benefity.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti kariéry v NPÚ
  - V rámci kariérních možností nastal u skupiny TOP management zajímavý stav; ve všech čtyřech nabízených možnostech se hodnocení respondentů rozdělilo rovnoměrně na spokojen a nespokojen. Pouze v případě „Možnost realizovat svoji vizi a ambici“ se hodnocení mírně přiklonilo ve prospěch spokojen.

- Při hodnocení této kategorie se pravděpodobně mohla projevit určitá nesourodost definované skupiny zaměstnanců a mohlo tak proti sobě stát hodnocení manažerů z GŘ a hodnocení manažerů z ÚPS a ÚOP.
- Za priority v této kategorii zdůraznili respondenti této skupiny seberealizaci a naplňování vize na pracovním místě a odborné vzdělávání a rozvoj.

- Hodnocení značky a renomé NPÚ (brand)
  - Velmi podobná struktura hodnocení (jako v případě kariérních možností) se objevuje i v kategorii značka a renomé NPÚ.
  - Ve dvou pohledech na NPÚ (renomé jako zaměstnavatel a renomé v ČR) se hodnocení opět rovnoměrně rozdělilo mezi spokojen a nespokojen. Pouze u podotázky týkající se renomé NPÚ v zahraničí převládlo hodnocení spokojen. K převládajícímu hodnocení spokojen však přispěl i fakt, že na tuto podotázku několik respondentů neodpovědělo.
- Hodnocení manažerských témat
  - **Celkově pozitivní hodnocení** spokojenosti napříč všemi manažerskými tématy.
  - Největší spokojenost je s vlastní informovaností k řízení útvaru, s možností delegovat a is pravomocemi k řízení útvaru (logicky souvisí s hierarchickým postavením této skupiny zaměstnanců).
  - Spíše spokojeni jsou TOP manažeři se svoji manažerskou připraveností k řízení zaměstnanců.

3.3.2 Segment Vedoucí odborů

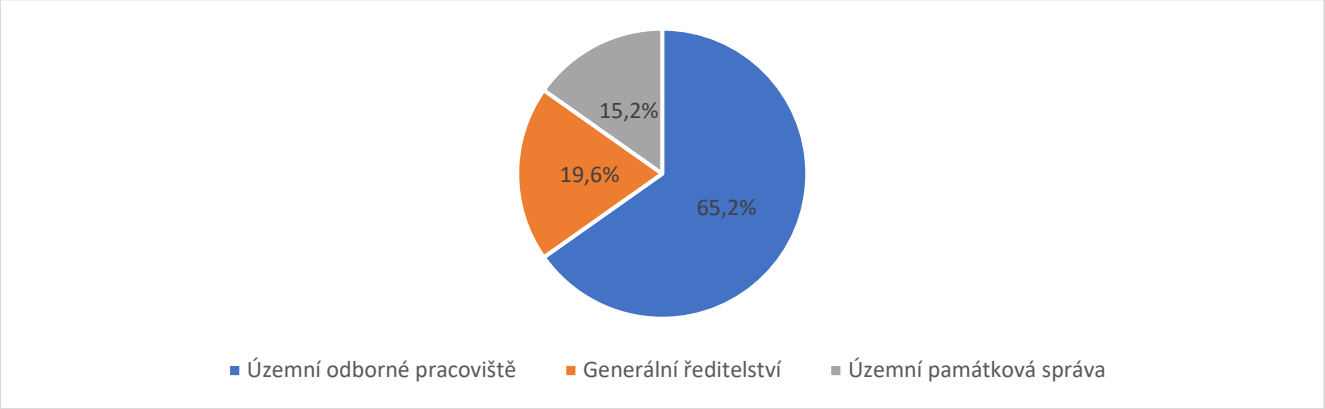
3.3.2.1 Charakteristika skupiny

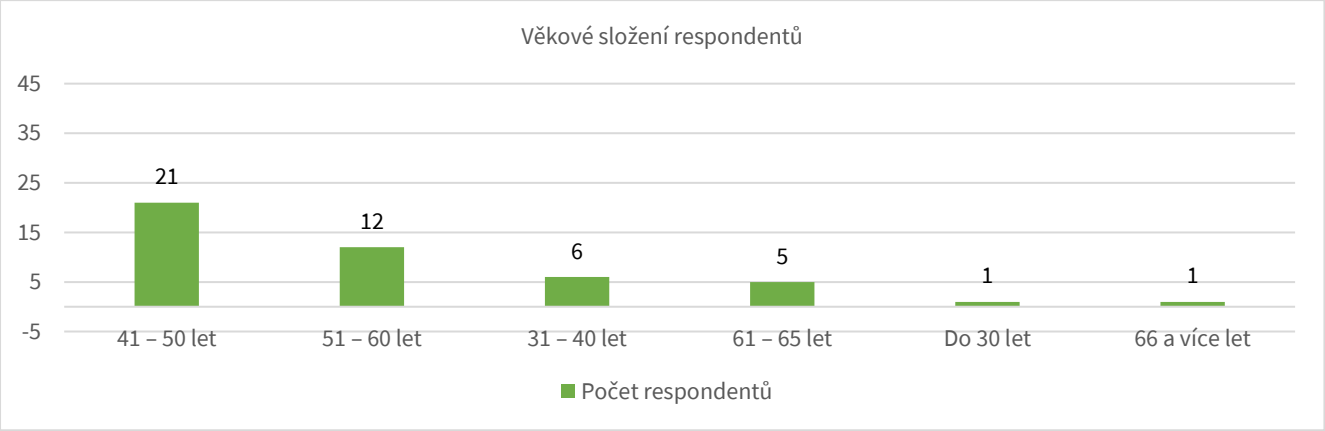
Logika vytvoření segmentu:

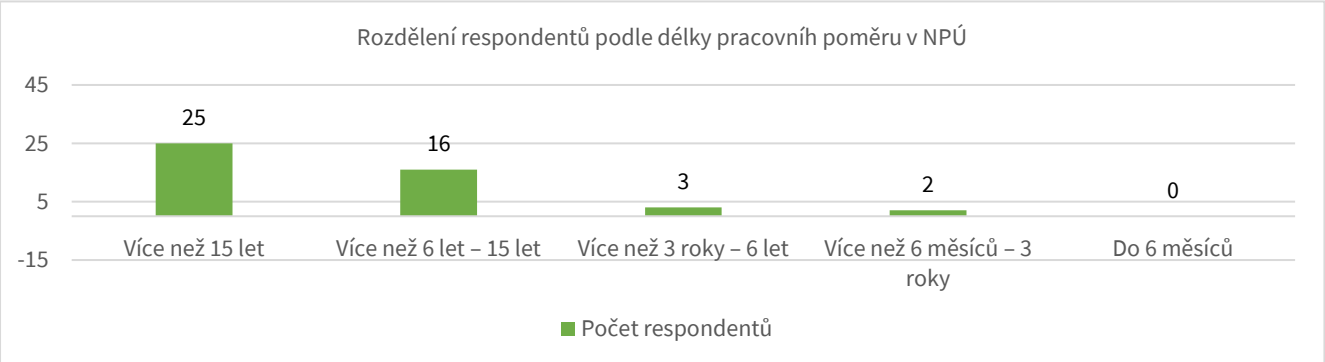
- Do segmentu byli zahrnuti zaměstnanci na pozici vedoucích odborů, tj. úroveň středního managementu, která nejčastěji plní funkci „převodníku“ mezi top managementem a řadovými pozicemi.

Systemizované pozice, které byly zahrnuty do segmentu: Vedoucí odborů

Počet respondentů v segmentu: 46

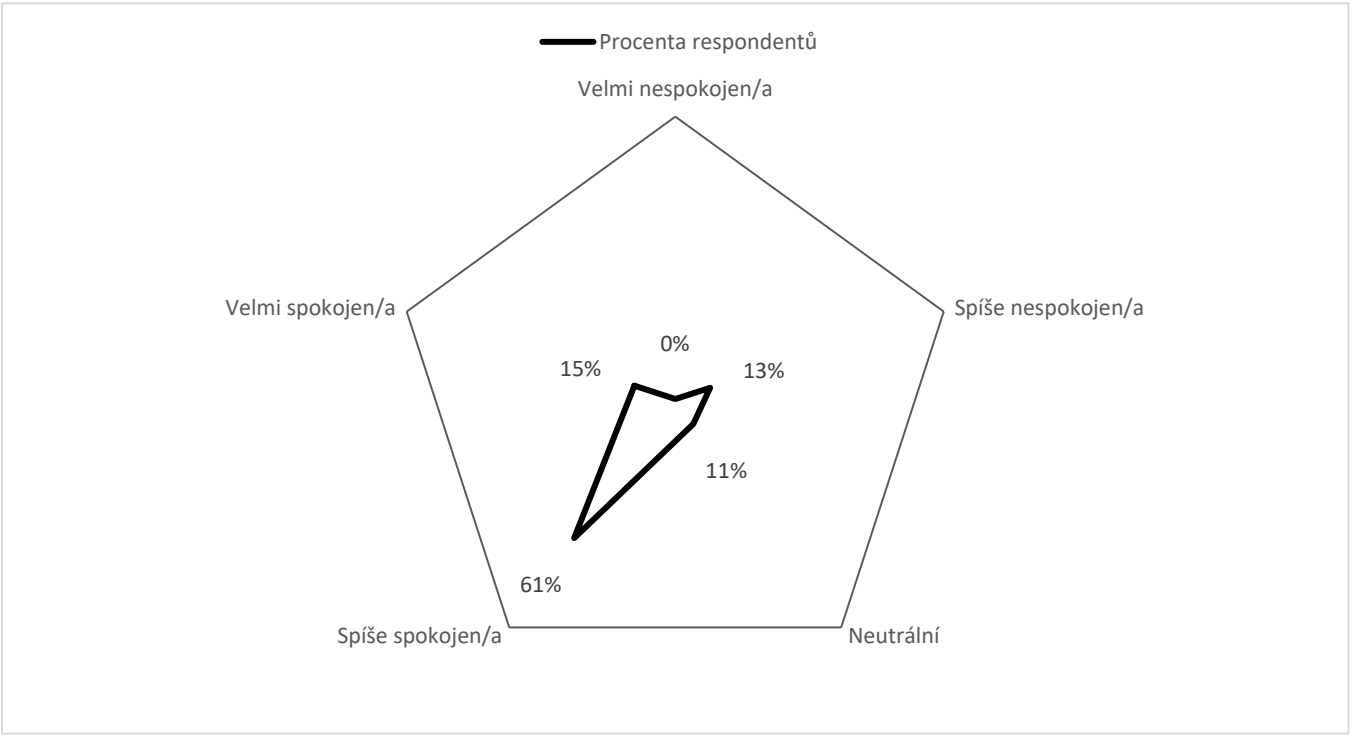






3.3.2.2 Celková spokojenost respondentů s prací v NPÚ

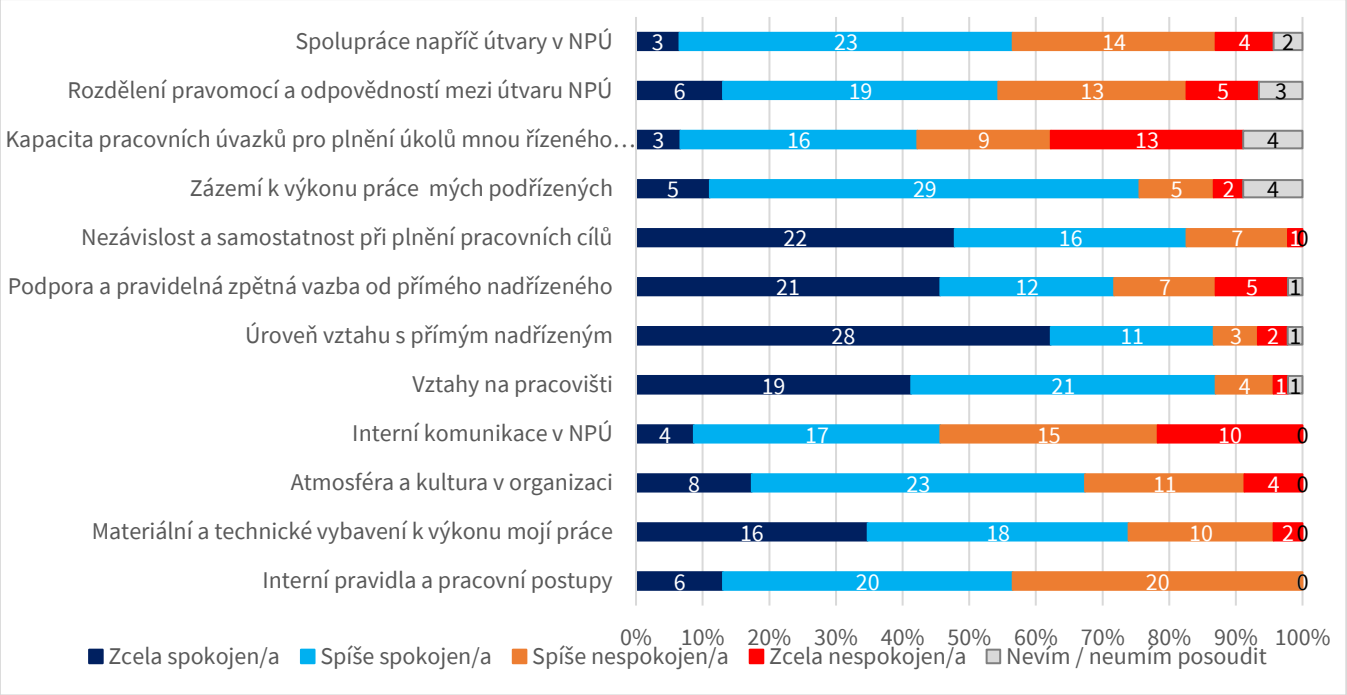
Celkové hodnocení spokojenosti respondentů v práci v Národním památkovém ústavu[15]



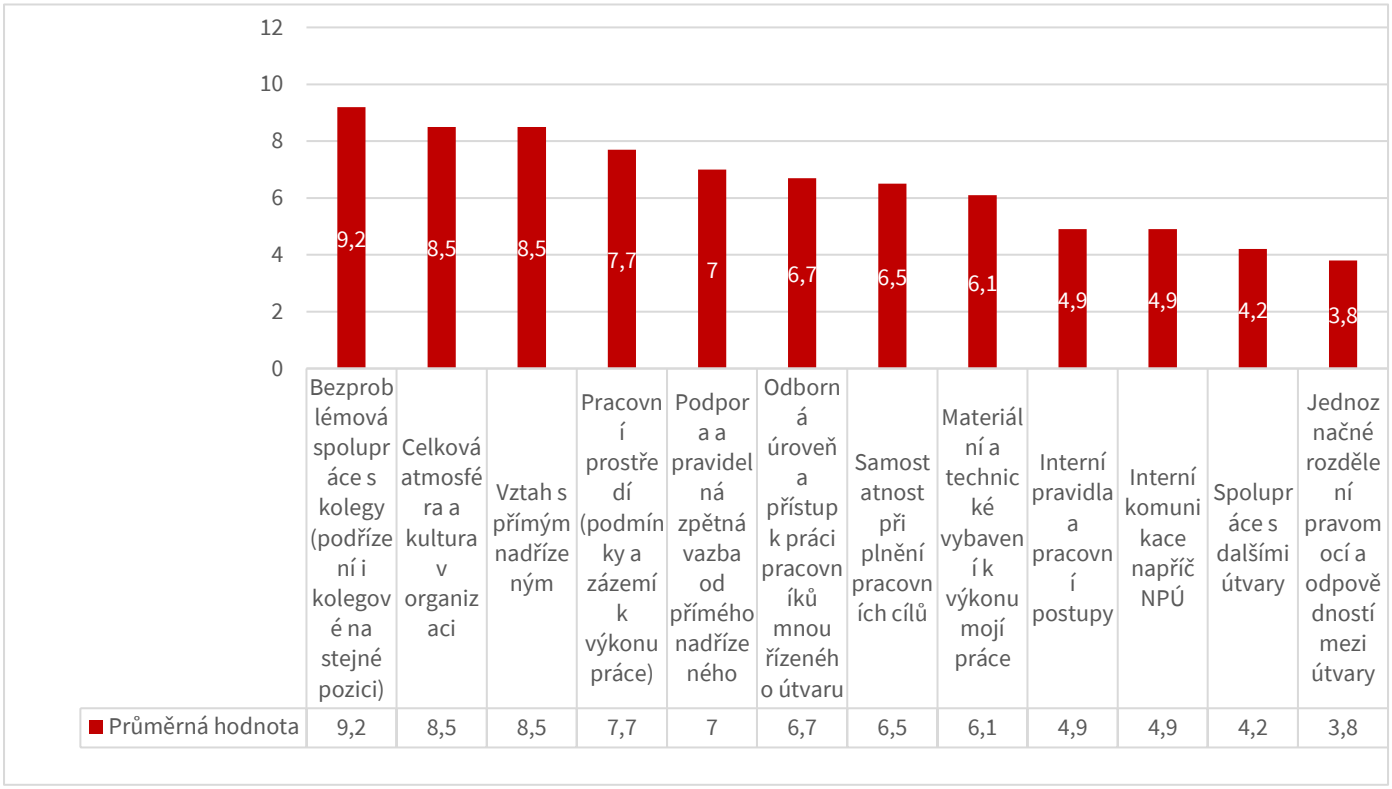
[15] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x.

3.3.2.3 Spokojenost a priority v oblasti pracovních podmínek

Hodnocení současného stavu pracovních podmínek v prostředí NPÚ[16]



Priority respondentů z hlediska důležitosti pracovních podmínek[17]



[16] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

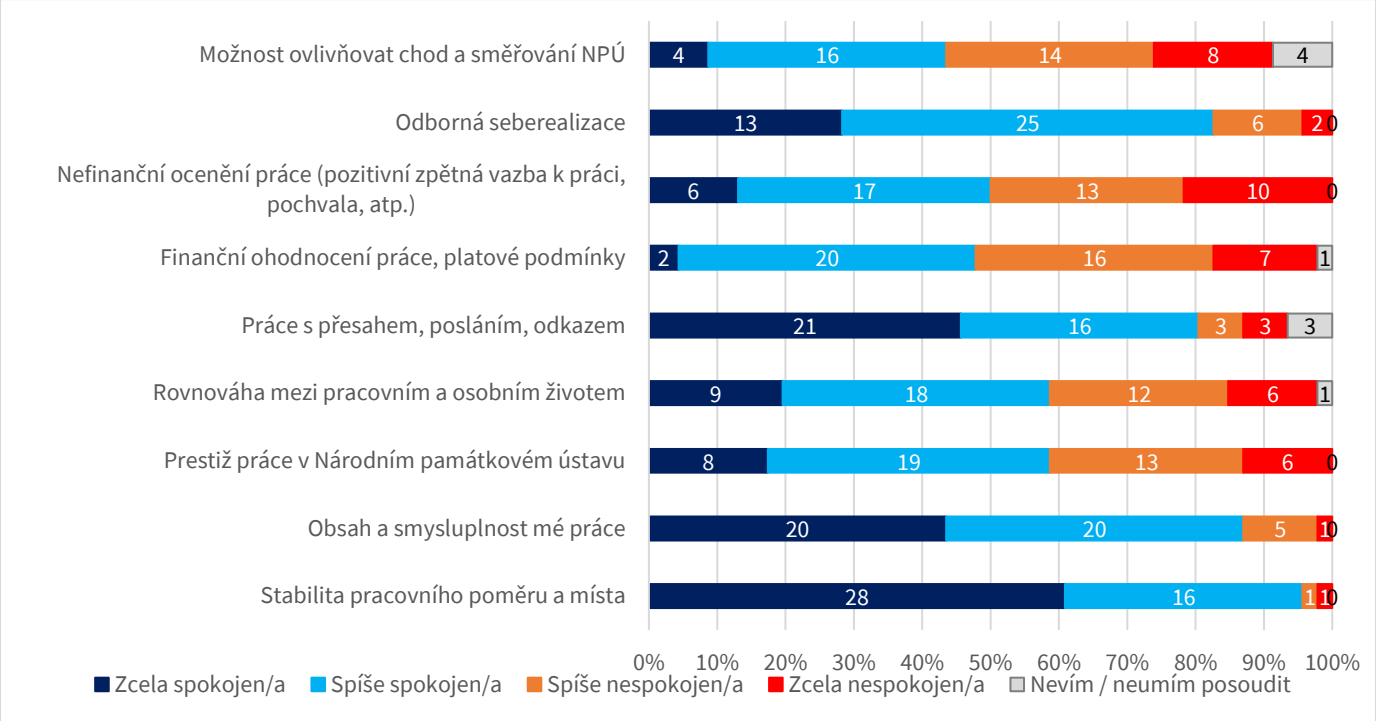
[17] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 12.

3.3.2.3.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 12
Vztahy na pracovišti	88,9 %	Bezproblémová spolupráce s kolegy (podřízení i kolegové na stejné pozici)	9,2
Úroveň vztahu s přímým nadřízeným	88,6 %	Celková atmosféra a kultura v organizaci	8,5
Zázemí k výkonu práce mých podřízených	82,9 %	Vztah s přímým nadřízeným	8,5
Nezávislost a samostatnost při plnění pracovních cílů	82,6 %	Pracovní prostředí (podmínky a zázemí k výkonu práce)	7,7
Materiální a technické vybavení k výkonu mojí práce	73,9 %	Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	7
Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	73,3 %	Odborná úroveň a přístup k práci pracovníků mnou řízeného útvaru	6,7
Atmosféra a kultura v organizaci	67,4 %	Samostatnost při plnění pracovních cílů	6,5
Spolupráce napříč útvary v NPÚ	59,1 %	Materiální a technické vybavení k výkonu mojí práce	6,1
Rozdělení pravomocí a odpovědností mezi útvaru NPÚ	58,1 %	Interní pravidla a pracovní postupy	4,9
Interní pravidla a pracovní postupy	56,5 %	Interní komunikace napříč NPÚ	4,9
Kapacita pracovních úvazků pro plnění úkolů mnou řízeného útvaru	46,3 %	Spolupráce s dalšími útvary	4,2
Interní komunikace v NPÚ	45,7 %	Jednoznačné rozdělení pravomocí a odpovědností mezi útvary	3,8

3.3.2.4 Motivační prvky

Hodnocení současného stavu motivace pracovat v NPÚ[18]



Priority respondentů z hlediska motivace pracovat v NPÚ[19]

[18] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

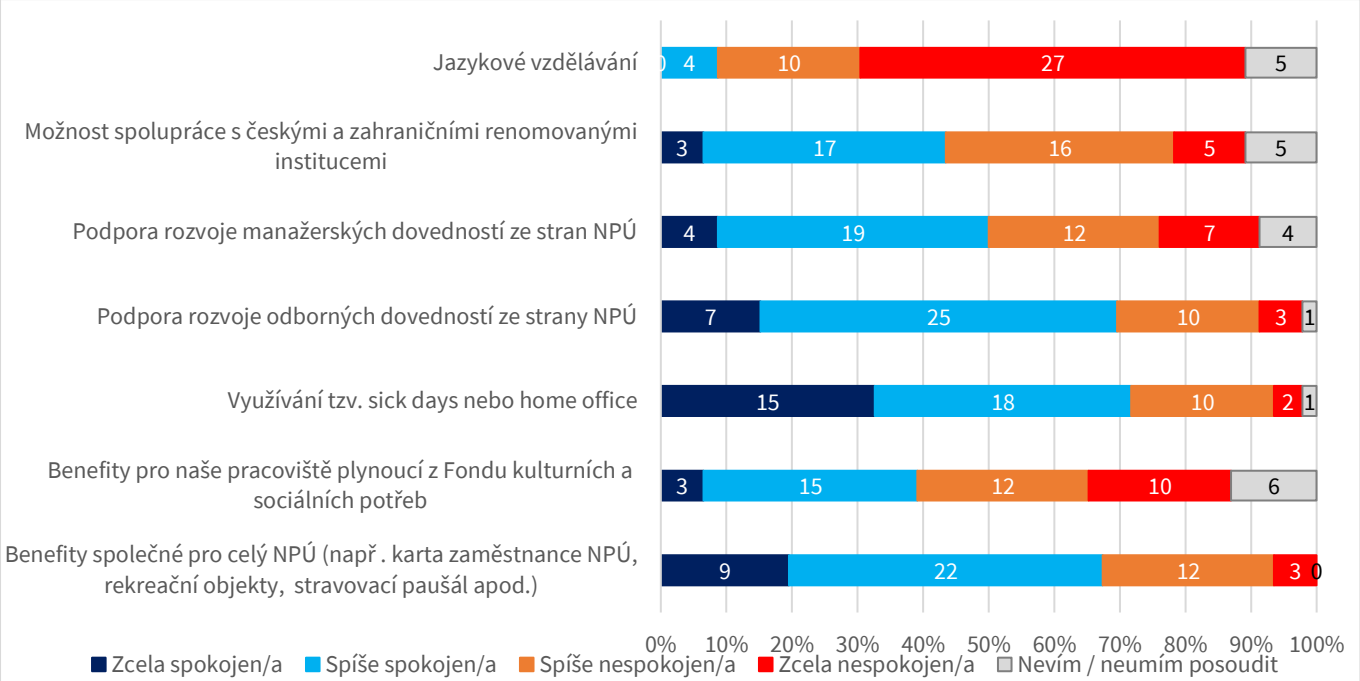
[19] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

3.3.2.4.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

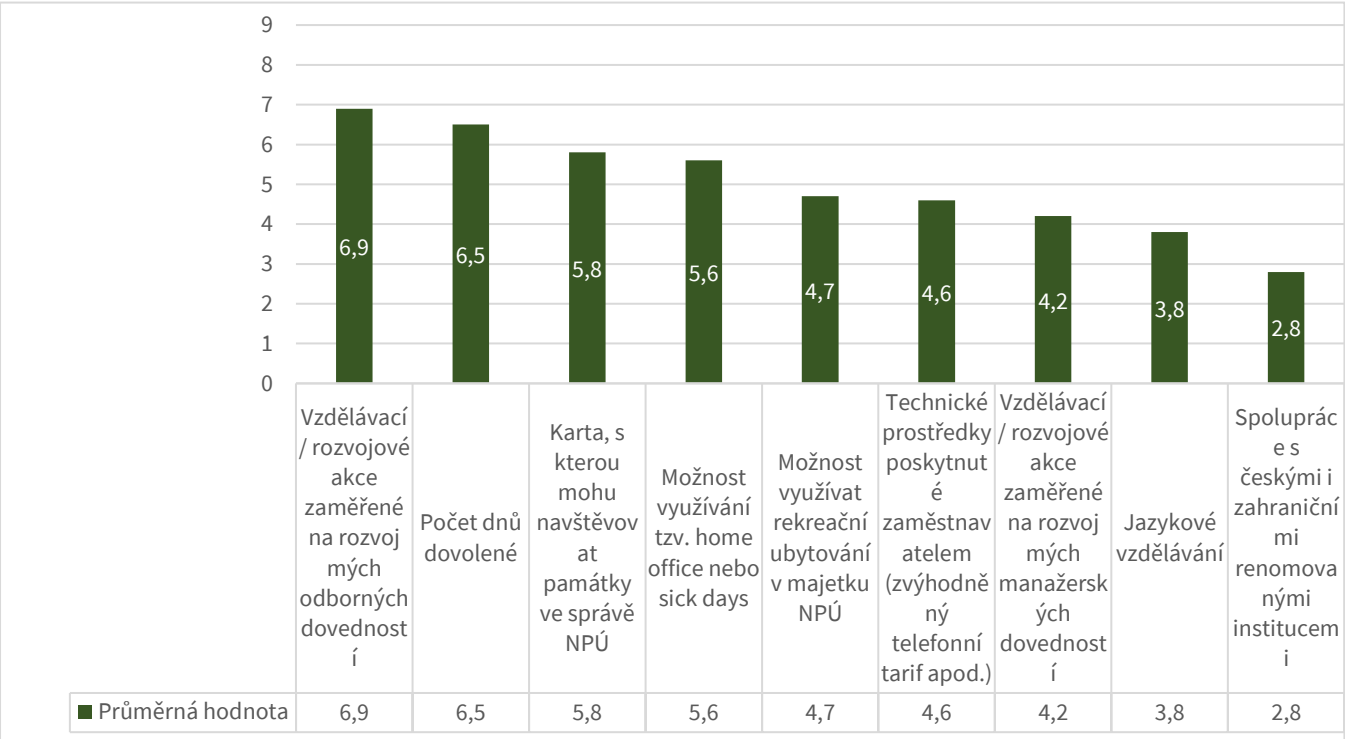
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 10
Stabilita pracovního poměru a místa	95,7 %	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, podřízení, nadřízení..)	7,6
Obsah a smysluplnost mé práce	87,0 %	Práce s přesahem, posláním, odkazem	7,3
Práce s přesahem, posláním, odkazem	86,0 %	Zajímavý obsah práce	6,8
Odborná seberealizace	82,6 %	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	6,6
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	60,0 %	Stabilita pracovního poměru a místa	5,8
Prestiž práce v Národním památkovém ústavu	58,7 %	Výše finančního ohodnocení	5,5
Nefinanční ocenění práce (pozitivní zpětná vazba k práci, pochvala atp.)	50,0 %	Práce v prestižní instituci	4,3
Finanční ohodnocení práce, platové podmínky	48,9 %	Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od přímého nadřízeného)	4,3
Možnost ovlivňovat chod a směřování NPÚ	47,6 %	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	4,1
		Možnost ovlivňovat chod a směřování NPÚ	2,7

3.3.2.5 Benefity a nefinanční motivace

Hodnocení současného stavu benefitů a nefinanční motivace v NPÚ[20]



Prirority respodentů z hlediska nefinanční motivace (a benefitů) [21]



	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	Počet dnů dovolené	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	Možnost využívání tzv. home office nebo sick days	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefonní tarif apod.)	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých manažerských dovedností	Jazykové vzdělávání	Spolupráce s českými i zahraničními renomovanými institucemi
Průměrná hodnota	6,9	6,5	5,8	5,6	4,7	4,6	4,2	3,8	2,8

[20] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

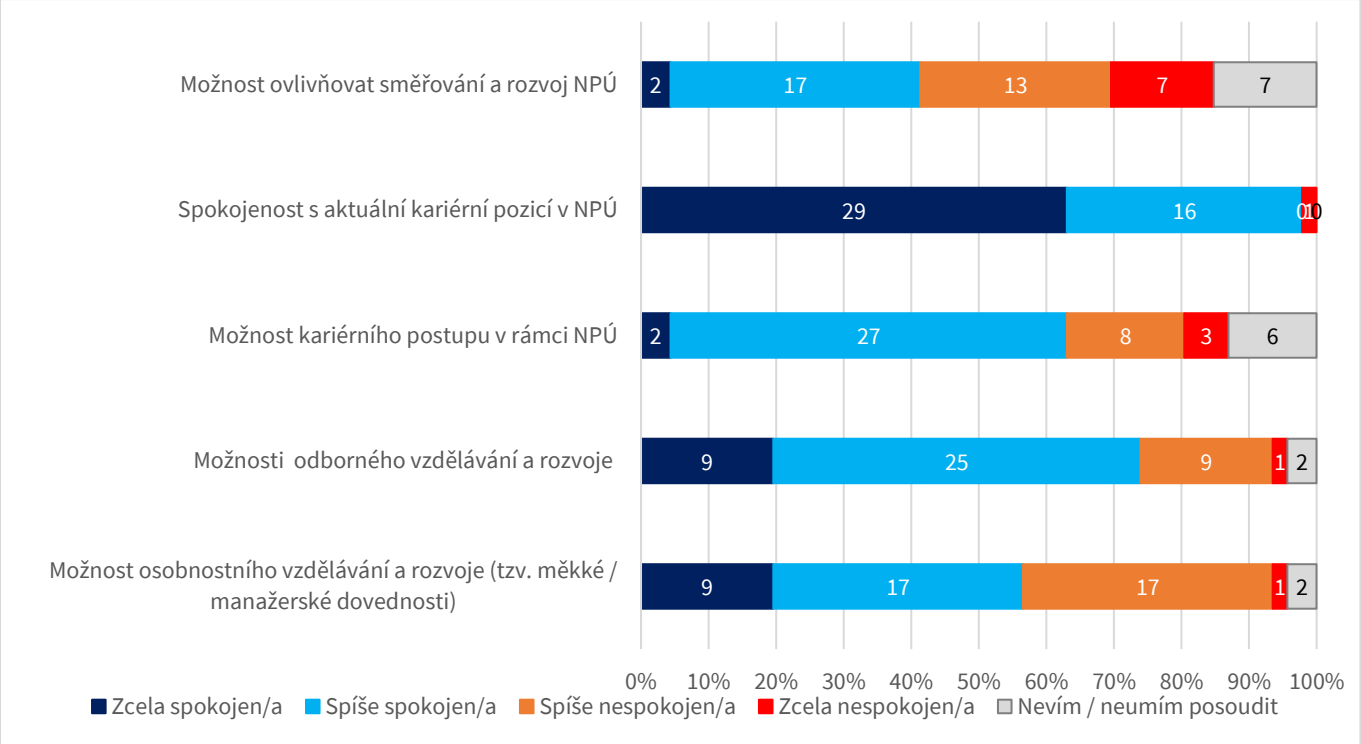
[21] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 9.

3.3.2.5.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

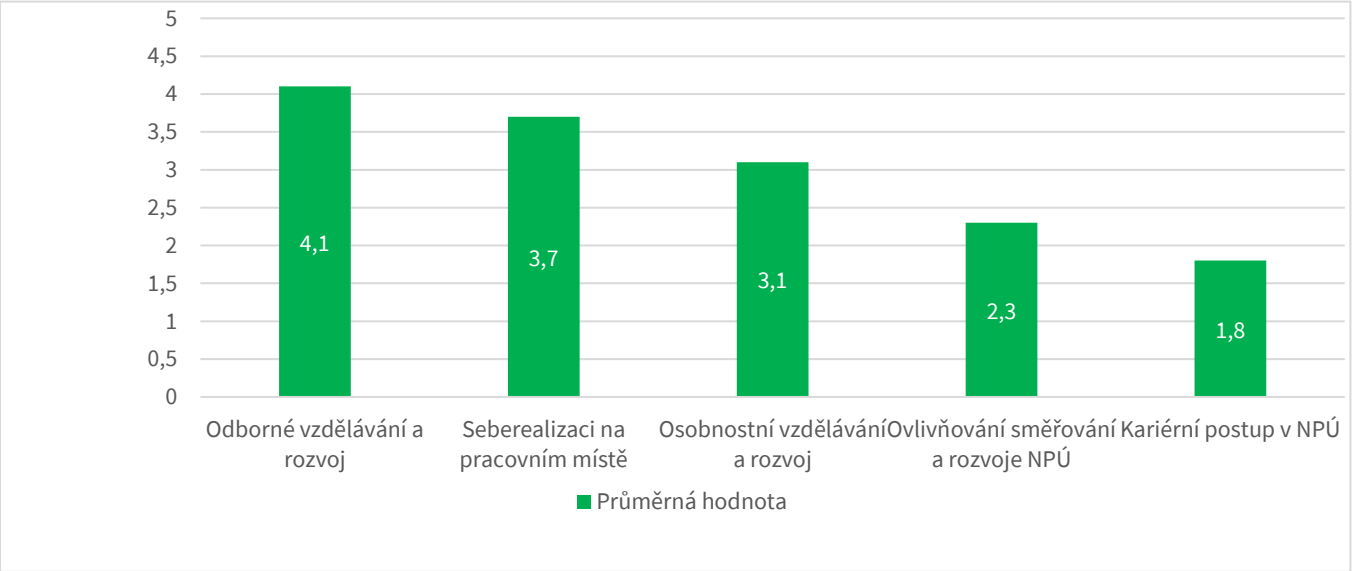
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 9
Využívání tzv. sick days nebo home office	73,3 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	6,9
Podpora rozvoje odborných dovedností ze strany NPÚ	71,1 %	Počet dnů dovolené	6,5
Benefity společné pro celý NPÚ (např. karta zaměstnance NPÚ, rekreační objekty, stravovací paušál apod.)	67,4 %	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	5,8
Podpora rozvoje manažerských dovedností ze stran NPÚ	54,8 %	Možnost využívání tzv. home office nebo sick days	5,6
Možnost spolupráce s českými a zahraničními renomovanými institucemi	48,8 %	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	4,7
Benefity pro naše pracoviště plynoucí z Fondu kulturních a sociálních potřeb	45,0 %	Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefonní tarif apod.)	4,6
Jazykové vzdělávání	9,8 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých manažerských dovedností	4,2
		Jazykové vzdělávání	3,8
		Spolupráce s českými i zahraničními renomovanými institucemi	2,8

3.3.2.6 Kariérní možnosti

Vnímání současného stavu kariérních možností v NPÚ[22]



Priority respondentů z hlediska kariéry v NPÚ[23]



[22] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

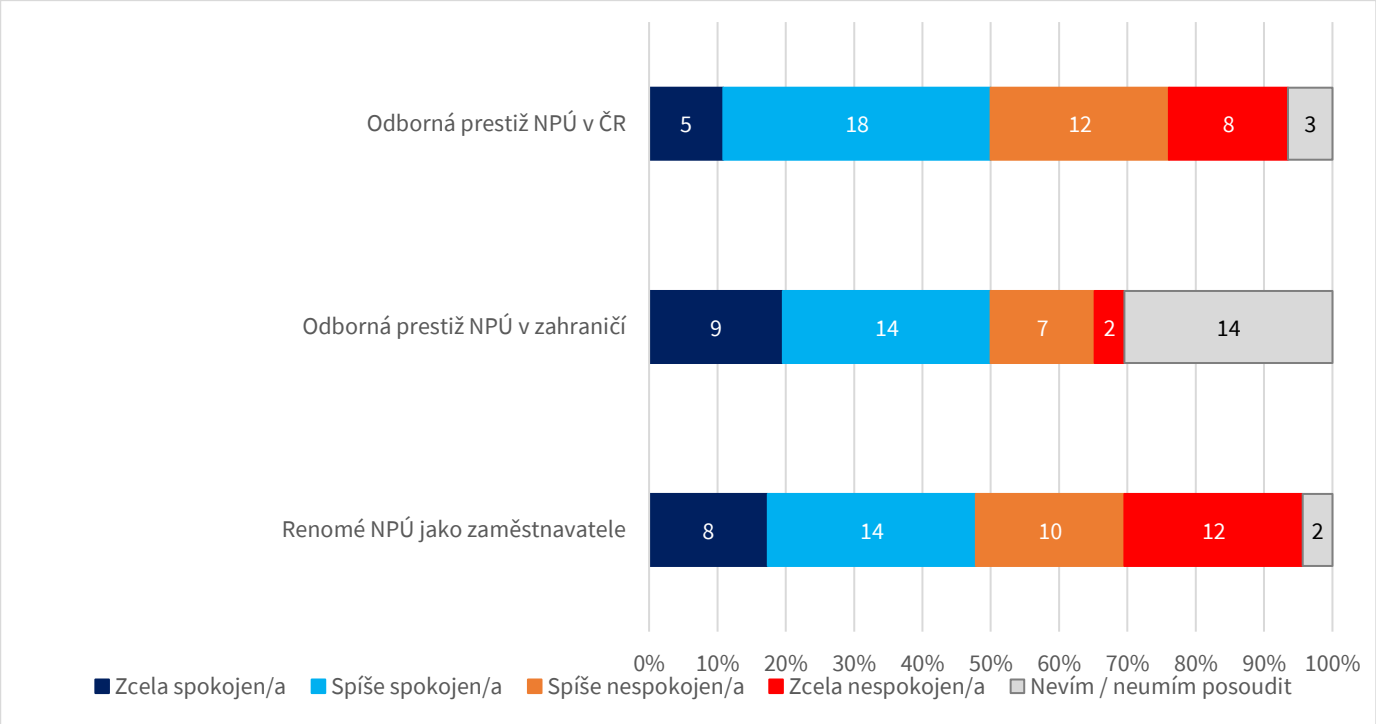
[23] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 5.

3.3.2.6.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 5
Spokojenost s aktuální kariérní pozicí v NPÚ	97,8 %	Odborné vzdělávání a rozvoj	4,1
Možnosti odborného vzdělávání a rozvoje	77,3 %	Seberealizaci na pracovním místě	3,7
Možnost kariérního postupu v rámci NPÚ	72,5 %	Osobnostní vzdělávání a rozvoj	3,1
Možnost osobnostního vzdělávání a rozvoje (tzv. měkké / manažerské dovednosti)	59,1 %	Ovlivňování směřování a rozvoje NPÚ	2,3
Možnost ovlivňovat směřování a rozvoj NPÚ	48,7 %	Kariérní postup v NPÚ	1,8

3.3.2.7 Brand

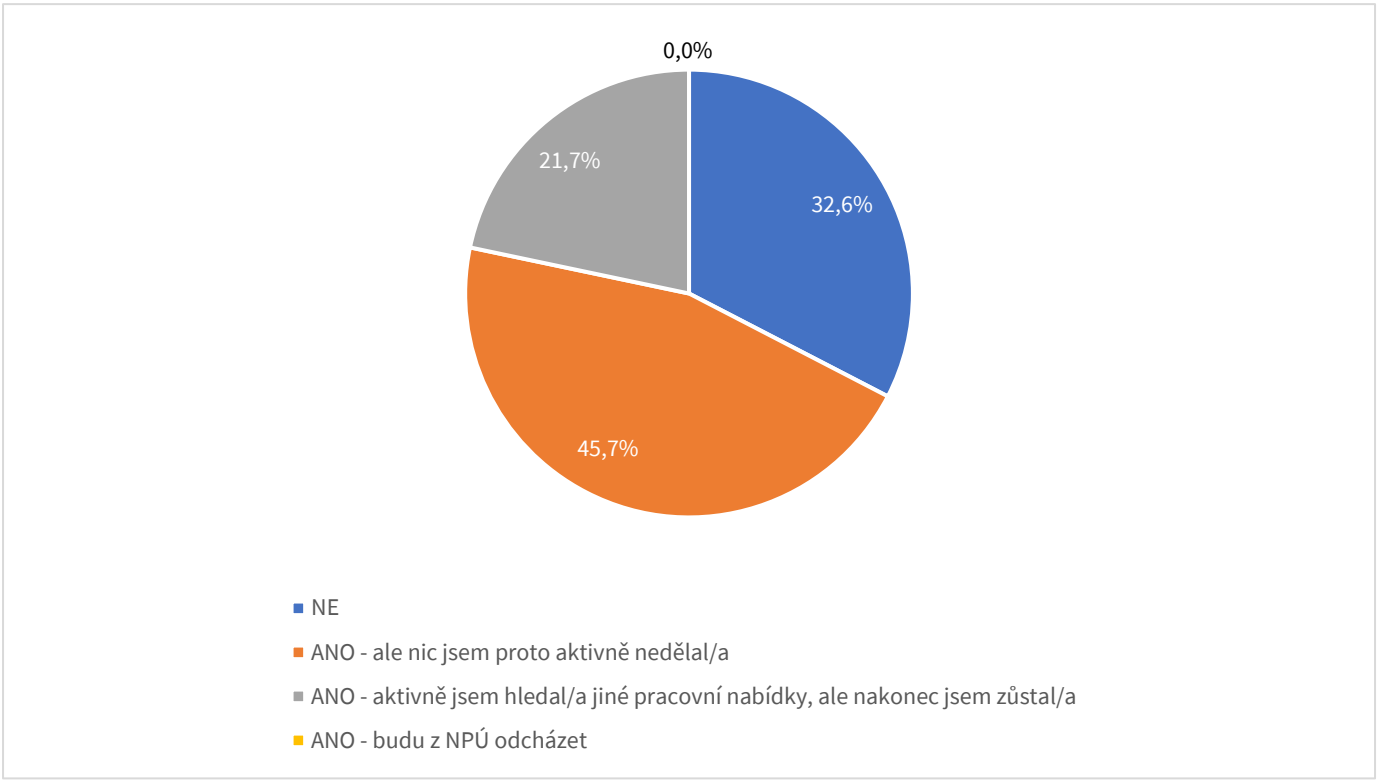
Hodnocení značky a renomé NPÚ[24]



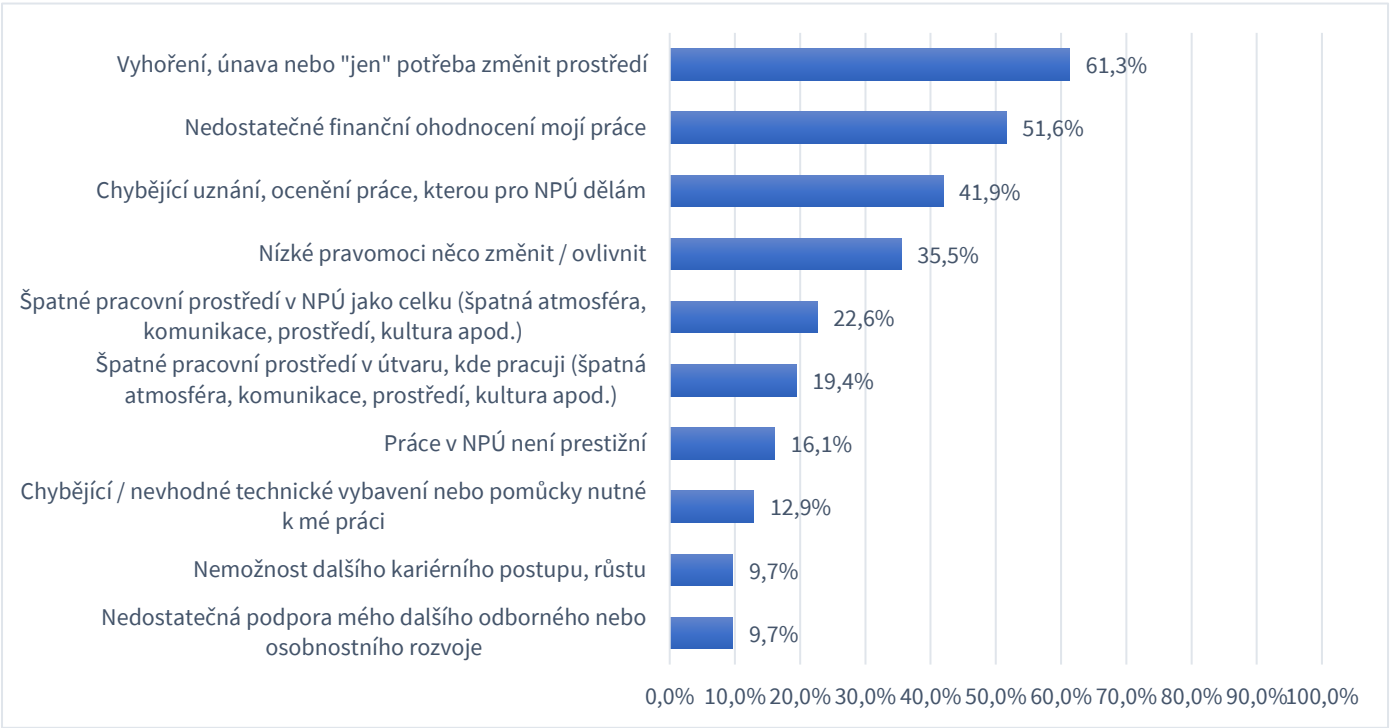
[24] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

3.3.2.8 Retence zaměstnanců a riziko jejich odchodu

Zvažovaný odchod respondentů z NPÚ v posledních 2 letech[25]



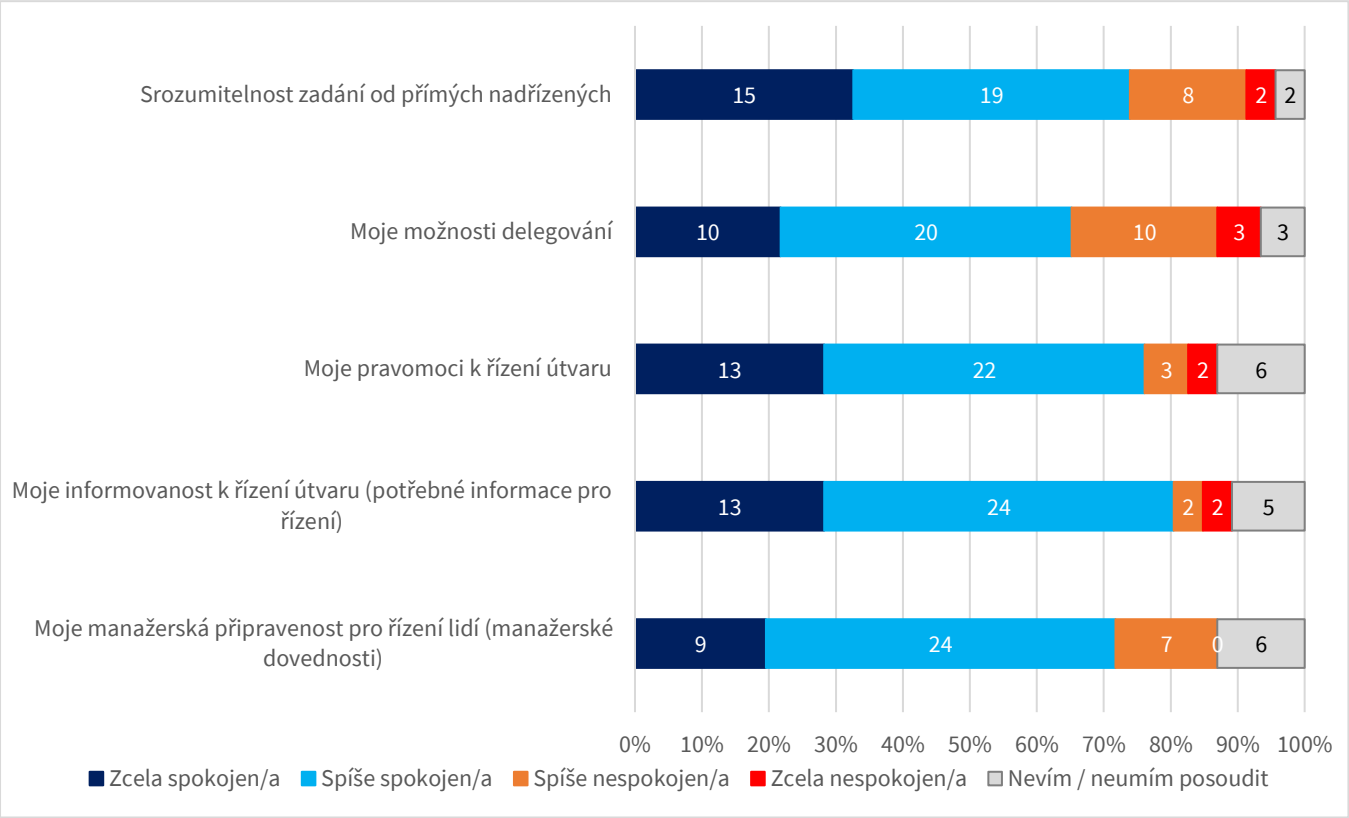
V případě odpovědi ANO – důvod[26]



[25] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x.
[26] Zodpovězeno 31x. Nezodpovězeno 15x. Respondenti mohli vybrat více možností.

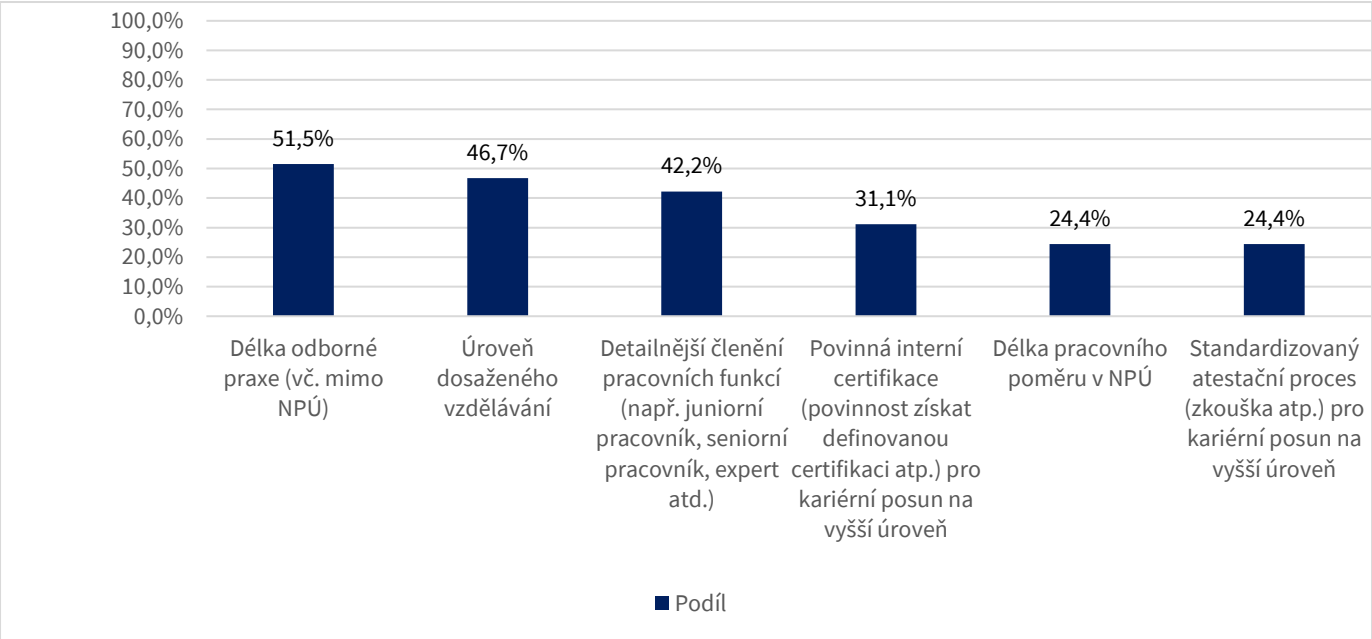
3.3.2.9 Manažerské oblasti

Současný stav uvedených manažerských oblastí[27]



3.3.2.10 Nový kariérní řád

Prvky, na kterých by měl stát nový kariérní řád v NPÚ[28]



[27] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x

[28] Zodpovězeno 46x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti mohli vybrat více možností.

3.3.2.11 Komentář k výsledkům

Vedoucí odborů představují klíčovou skupinu pro plnění úkolů a cílů NPÚ.

- Průzkumu se zúčastnilo 80,7 % ze všech oslovených vedoucích odborů. Zjištěné závěry tak mají vysokou vypovídací hodnotu. Vysoká účast signalizuje dobrou angažovanost a sounáležitost s organizací NPÚ dané skupiny zaměstnanců.
- Pozitivní zprávou je, že 76 % zúčastněných respondentů je s NPÚ celkově spokojeno (pouze 13 % respondentů uvedlo spíše nespokojen). Vzhledem k tomu, že se jedná o klíčovou skupinu zaměstnanců a vzhledem k tomu, že 20 % vedoucích odboru se průzkumu nezúčastnilo (neznáme preference), doporučujeme přesto zvážit a pracovat s důvody nespokojenosti (viz dále v textu) a pokusit se vylepšit parametry, se kterými panuje nespokojenost.
- S předchozím zjištěním téměř dokonale koresponduje informace, že 21,7 % (skoro největší procentní podíl ze všech skupin – jedině skupina Kontakt s veřejností dosahuje podílu ještě o 2% vyššího) respondentů hledalo aktivně jiné možné uplatnění na pracovním trhu. Zásadní impulsy, které respondenti uvedli jako důvod hledání jiné příležitosti, jsou:
    - Únava, vyhoření nebo jen potřeba změny (uvedlo 61,3 % z respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech, odpověděli ANO) – důvod, který je relevantní a standardní i v jiných organizacích
    - Nedostatečné finanční ocenění (uvedlo 51,7 % z respondentů s odpovědí ANO) – srozumitelný důvod korespondující s pracovní pozicí ve veřejném sektoru
    - Chybějící uznání, ocenění, pozitivní zpětná vazba (uvedlo 41,9 % u respondentů s odpovědí ANO) – signalizuje nedostatek práce s pozitivní zpětnou vazbou a představuje prostor pro zlepšení

  Pozitivní zprávou je, že v tuto chvíli žádný z respondentů nerealizoval svůj úmysl a nikdo se nechystá k odchodu.
- Úvaha o únavě či potřebě změny pracovní místo může souviset se skutečností, že 89,1 % respondentů ze skupiny vedoucích odborů je v NPÚ déle než 6 let a 54,4 % dokonce déle jak 15 let. Skupina vedoucích odborů tak představuje po TOP vedení druhou nejzkušenější skupinu zaměstnanců.
- Riziko možného budoucího odchodu některých vedoucích je statisticky zvýšena i díky aktuální věkové skladbě, kdy téměř 50 % vedoucích spadá do věkové kategorie 41 až 50 let. Tento věkový interval je pokládán za poslední období, kdy se někteří zaměstnanci naposledy rozhodují o změně pracovního místa.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti pracovních podmínek
    - **Plusem** je, že oblasti, které vedoucí odborů považují za velmi důležité (spolupráce s kolegy, vztah s přímým nadřízeným) jsou zároveň hodnoceny velmi pozitivně.
    - Kladně byla hodnocena i možnost nezávislého a samostatného výkonu pracovních činností.
    - Mezi tři nejdůležitější priority byla zařazena také priorita „Atmosféra v NPÚ“ (2. místo z nabízeného výběru).
    - Špatné hodnocení ze strany vedoucích odborů získala interní komunikace v NPÚ (54,3 % respondentů).
    - Špatně hodnocená vedoucími odborů je také kapacita počtu úvazků jimi řízeného útvaru pro plnění cílů a úkolů.
    - Vedoucí odborů nepovažují v tento okamžik za prioritní:

      a) rozdělení pravidel a pravomocí mezi útvary (vyhovující stav) a

      b) spolupráci s jinými útvary NPÚ
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti motivace zaměstnanců pracovat v NPÚ
    - **Zásadním důvodem pracovat** v NPÚ je pro vedoucí odborů stabilita pracovního místa, obsah a smysluplnost práce a odborná seberealizace – s tím korespondují i uvedené priority vedoucích práce s posláním a zajímavý obsah práce.
    - Nejdůležitější prioritou vedoucích odborů je přátelské pracovní prostředí (**velmi silná preference** –

uvedly téměř všechny skupiny respondentů).

- **Špatné hodnocení** získal parametr „Finanční ohodnocení“ (uvedlo 50 % respondentů) a „Nefinanční ocenění práce – pochvala, ZV“ (uvedlo rovněž 50 % respondentů.

- Hodnocení a preference respondentů v oblasti benefitů a nefinanční motivace
  - **Nejlépe hodnocené benefity** za skupinu jsou Sick days, podpora odborného rozvoje a společné benefity pro celý NPÚ.
  - **Preferované benefity** ve skupině respondentů jsou odborné vzdělávání, počet dnů dovolených a karta pro návštěvu objektů NPÚ.
  - **Špatně hodnocené** jazykové vzdělávání (ze skupinových rozhovorů vyplynulo, že špatné hodnocení je dáno nedostatečným řešením této oblasti v NPÚ) a benefity konkrétního pracoviště NPÚ.
  - Na poslední místo ve svých prioritách zařadili vedoucí odborů prioritu „Spolupráce s ČR a zahraničními institucemi“. Nemusí se však jednat o nezájem, ale spíše o téma, které není v NPÚ příliš dosažitelné.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti kariéry v NPÚ
  - **Velmi silná informace** – 45 ze 46 respondentů je spokojeno s aktuální kariérní pozicí (29 zcela spokojeno).
  - Respondenti velmi oceňují možnost odborného rozvoje (75 % respondentů)
  - Možnost odborného rozvoje je ve skupině vedoucích odborů považována za **nejdůležitější prioritu** (na druhé místo zařadili seberealizaci na pracovním místě).
- Hodnocení značky a renomé NPÚ (brand)
  - Velmi rozpolcené hodnocení – polovina respondentů je spokojena s NPÚ jako zaměstnavatelem a druhá polovina je nespokojena.
  - Obdobná situace je s hodnocením renomé NPÚ v ČR (opět polovina spokojena a polovina nespokojena).
  - Cca třetina respondentů nehodnotila renomé NPÚ v zahraničí (tento stav se objevil u všech skupin respondentů – pravděpodobně s tématem renomé NPÚ není v organizaci pracováno).
- Hodnocení manažerských témat
  - **Celkově pozitivní hodnocení** spokojenosti ve všech oblastech od 65,2 % po 80,4 %.
  - Nejnižší hodnocení dosáhla „Možnost delegování práce vedoucího“ (65,2 %).

3.3.3 Segment Kasteláni

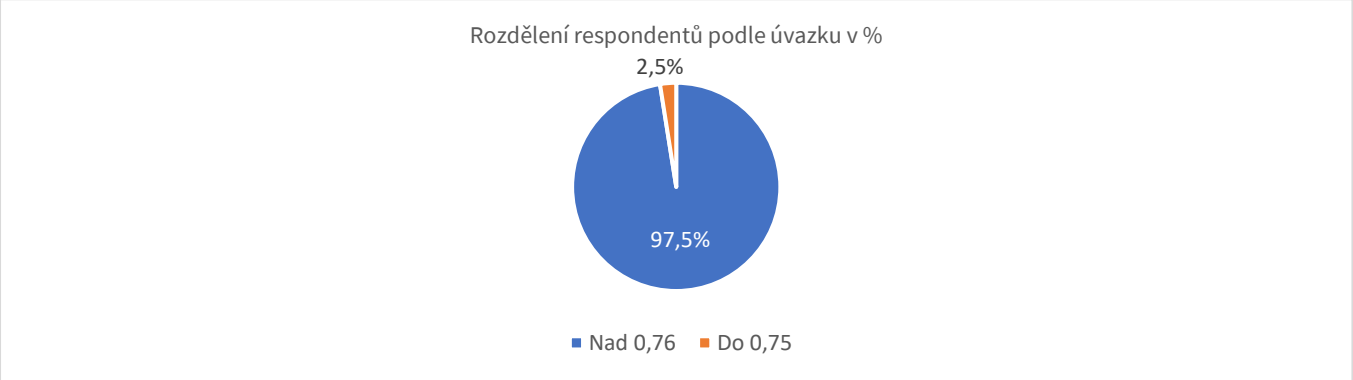
3.3.3.1 Charakteristika skupiny

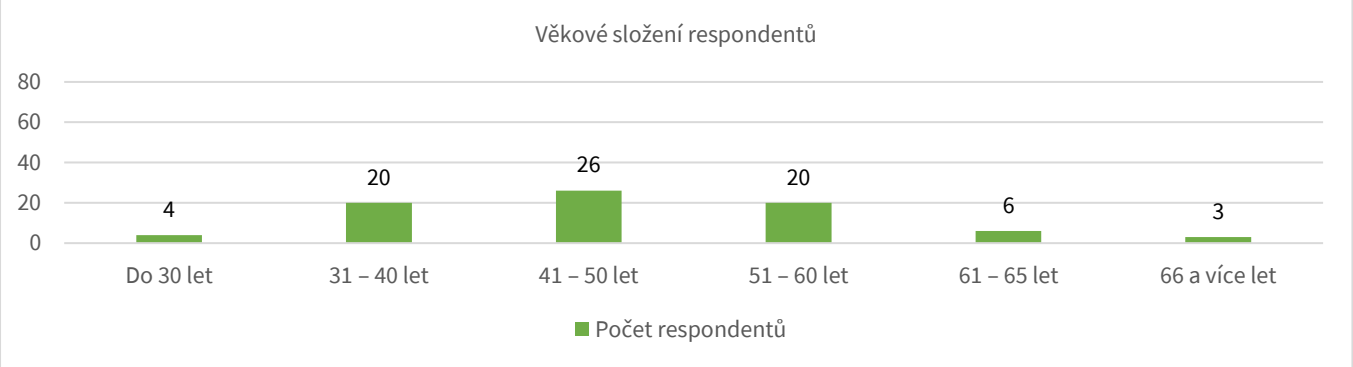
Logika vytvoření segmentu:

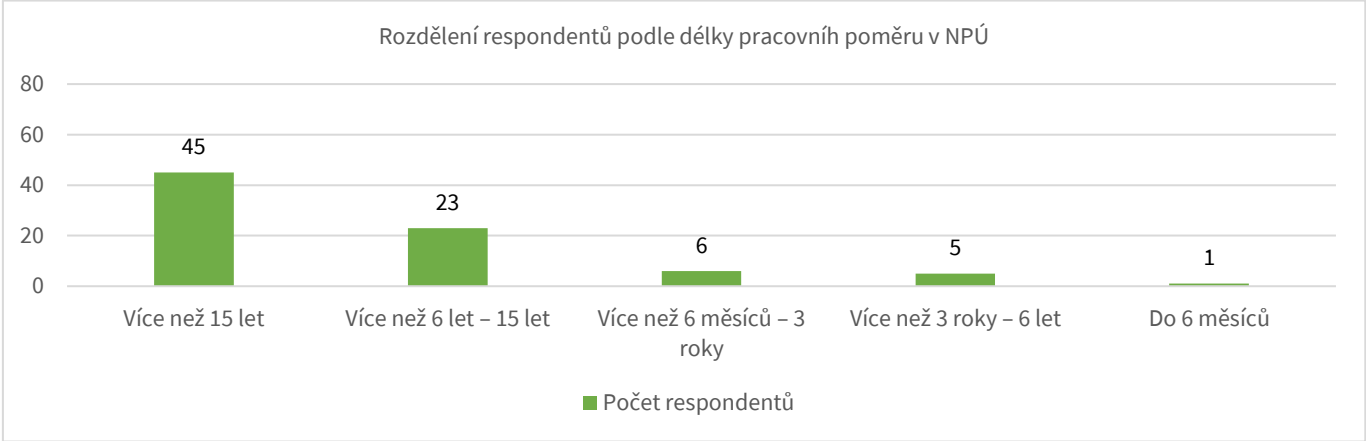
- Do segmentu byli zahrnuti zaměstnanci, kteří působí v prostředí NPÚ na pozicích kastelánů a jsou přímo odpovědí za správu objektů. Na tuto skupiny jsou kladeny manažerské nároky z hlediska řízení a koordinace zaměstnanců. Tento segment se týká výhradně ÚPS. Do skupiny byli zahrnuti i zástupci kastelánů, ačkoli doposavad nejde o oficiální systemizovanou pozici v prostředí NPÚ.

Systemizované pozice, které byly zahrnuty do segmentu: správce památkových objektů – kastelán; kurátor sbírkových a mobiliárních fondů – kastelán

Počet respondentů v segmentu: 80

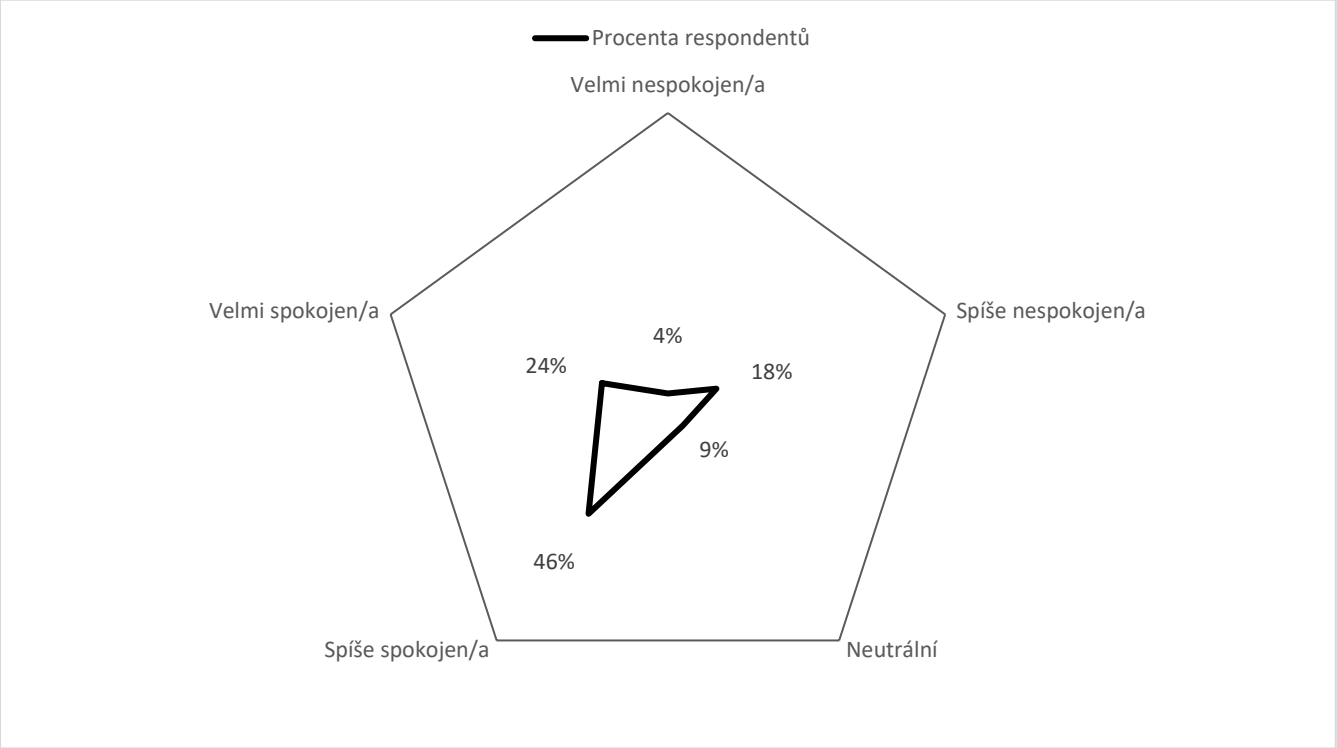






3.3.3.2 Celková spokojenost respondentů s prací v NPÚ

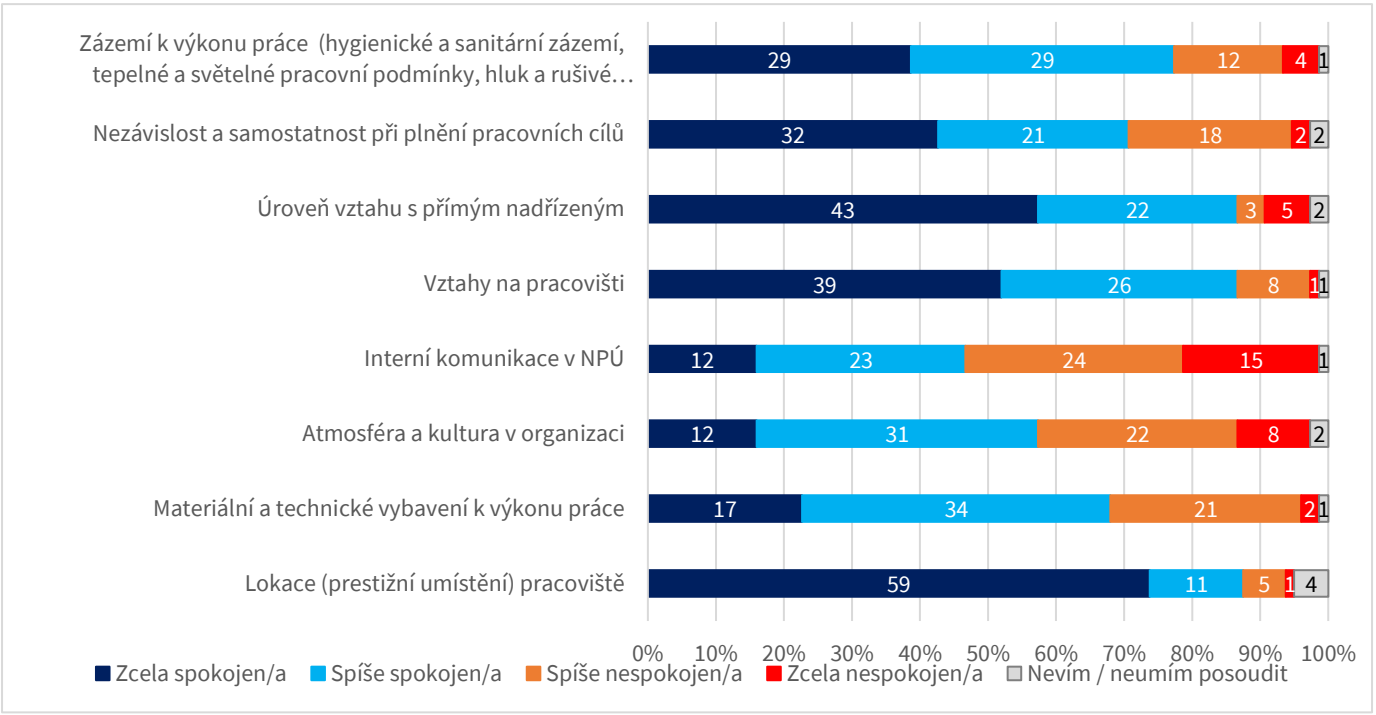
Celkové hodnocení spokojenosti respondentů v práci v Národním památkovém ústavu[29]



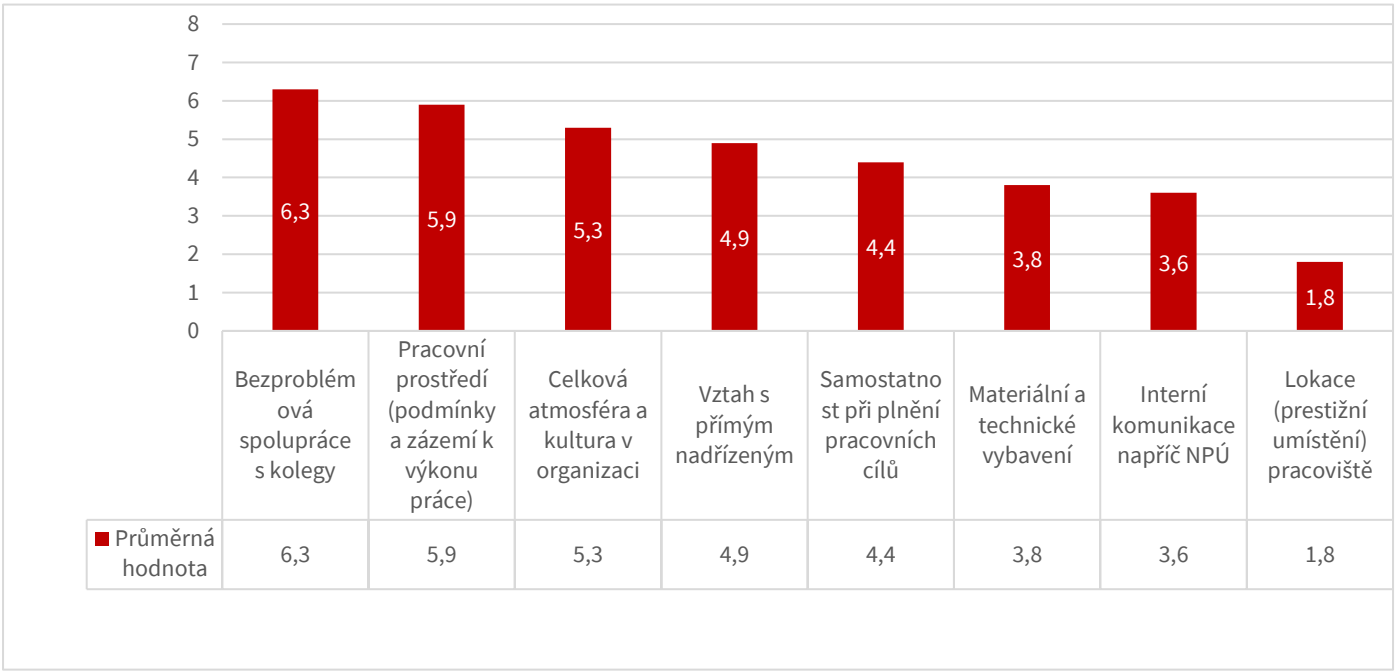
[29] Zodpovězeno 80x. Nezodpovězeno 0x.

3.3.3.3 Spokojenost a priority v oblasti pracovních podmínek

Hodnocení současného stavu pracovních podmínek v prostředí NPÚ[30]



Priority respondentů z hlediska důležitosti pracovních podmínek[31]



	Bezproblémová spolupráce s kolegy	Pracovní prostředí (podmínky a zázemí k výkonu práce)	Celková atmosféra a kultura v organizaci	Vztah s přímým nadřízeným	Samostatnost při plnění pracovních cílů	Materiální a technické vybavení	Interní komunikace napříč NPÚ	Lokace (prestižní umístění) pracoviště
Průměrná hodnota	6,3	5,9	5,3	4,9	4,4	3,8	3,6	1,8

[30] Zodpovězeno 80x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

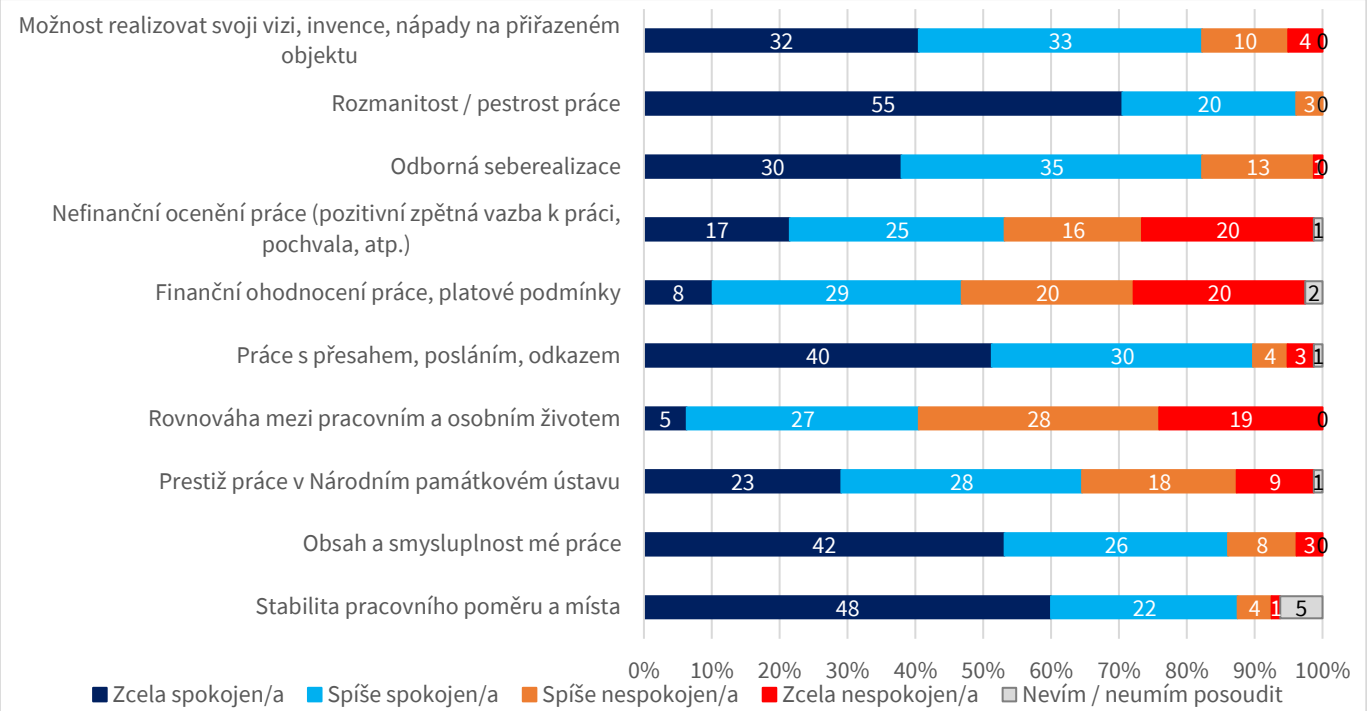
[31] Zodpovězeno 80x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 8

3.3.3.3.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

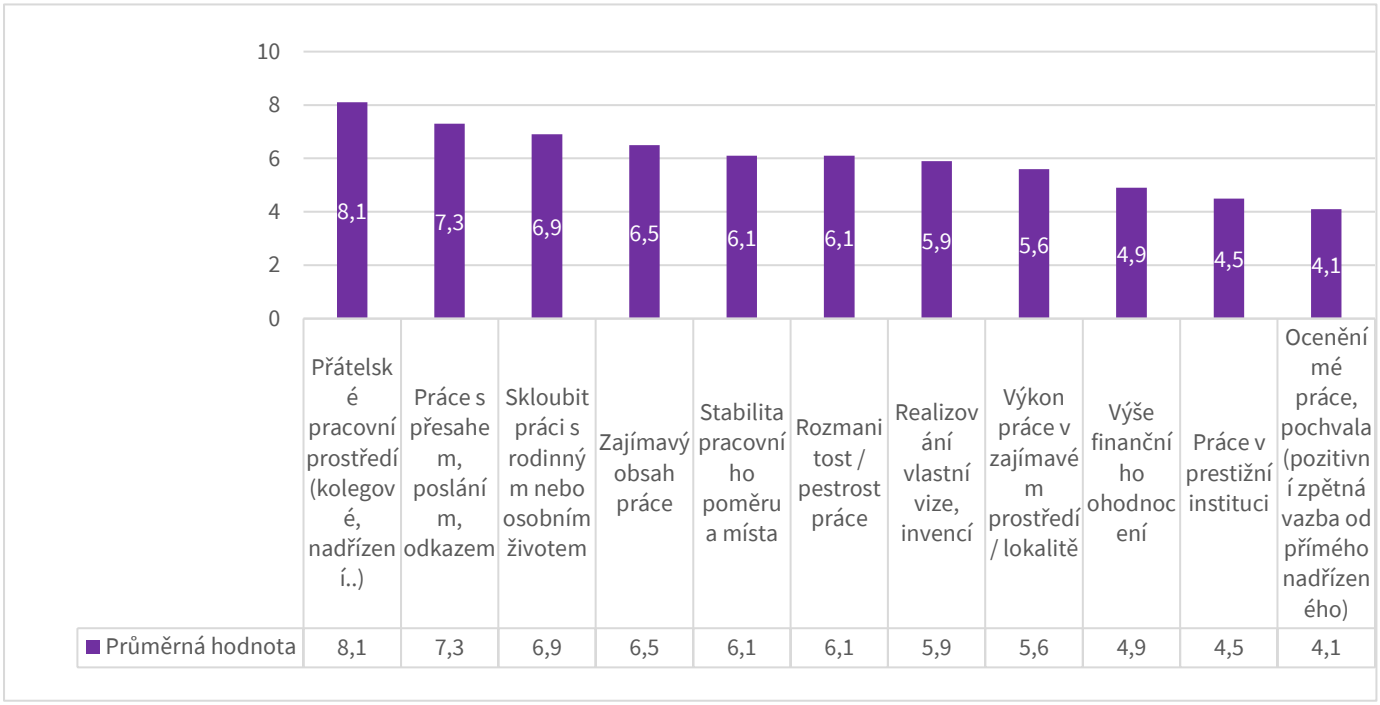
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 8
Lokace (prestižní umístění) pracoviště	92,1 %	Bezproblémová spolupráce s kolegy	6,3
Úroveň vztahu s přímým nadřízeným	89,0 %	Pracovní prostředí (podmínky a zázemí k výkonu práce)	5,9
Vztahy na pracovišti	87,8 %	Celková atmosféra a kultura v organizaci	5,3
Zázemí k výkonu práce (hygienické a sanitární zázemí, tepelné a světelné pracovní podmínky, hluk a rušivé momenty atp.)	78,4 %	Vztah s přímým nadřízeným	4,9
Nezávislost a samostatnost při plnění pracovních cílů	72,6 %	Samostatnost při plnění pracovních cílů	4,4
Materiální a technické vybavení k výkonu práce	68,9 %	Materiální a technické vybavení	3,8
Atmosféra a kultura v organizaci	58,9 %	Interní komunikace napříč NPÚ	3,6
Interní komunikace v NPÚ	47,3 %	Lokace (prestižní umístění) pracoviště	1,8

3.3.3.4 Motivační prvky

Hodnocení současného stavu motivace pracovat v NPÚ[32]



Priority respondentů z hlediska motivace pracovat v NPÚ[33]



	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, nadřízení..)	Práce s přesahem, posláním, odkazem	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	Zajímavý obsah práce	Stabilita pracovního poměru a místa	Rozmanitost / pestrost práce	Realizování vlastní vize, invencí	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	Výše finančního ohodnocení	Práce v prestižní instituci	Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od přímého nadřízeného)
Průměrná hodnota	8,1	7,3	6,9	6,5	6,1	6,1	5,9	5,6	4,9	4,5	4,1

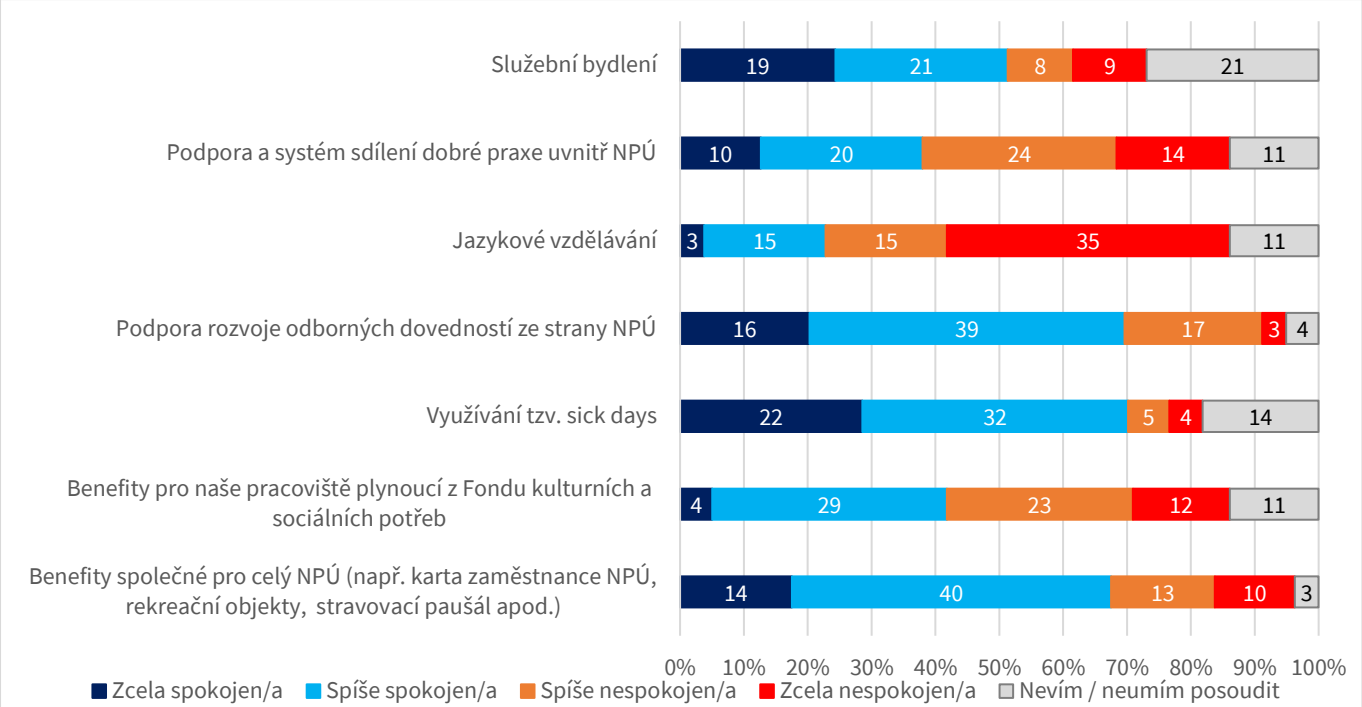
[32] Zodpovězeno 80x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.
[33] Zodpovězeno 80x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 11.

3.3.3.4.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

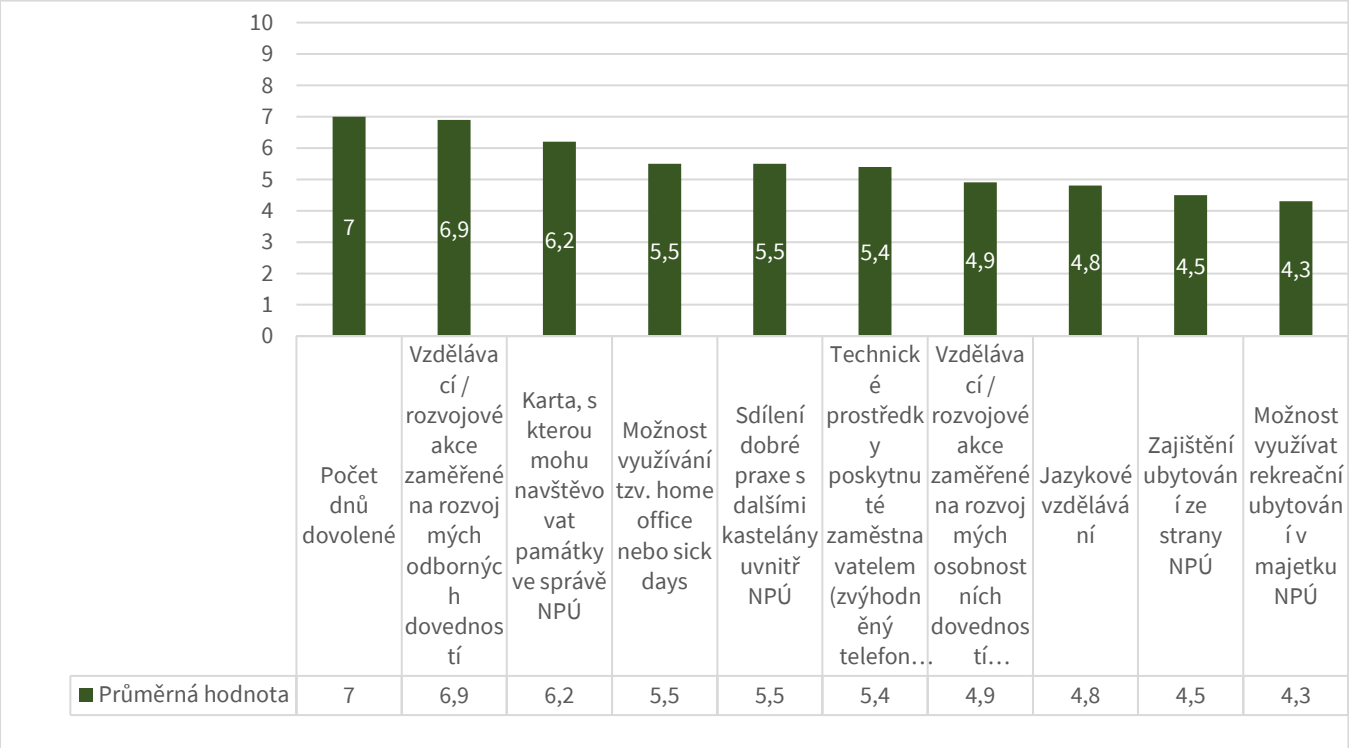
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	**Hodnota v %**	**Pořadí priorit respondentů**	**Průměrná hodnota z 11**
Rozmanitost / pestrost práce	96,2 %	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, nadřízení..)	8,1
Stabilita pracovního poměru a místa	93,3 %	Práce s přesahem, posláním, odkazem	7,3
Práce s přesahem, posláním, odkazem	90,9 %	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	6,9
Obsah a smysluplnost mé práce	86,1 %	Zajímavý obsah práce	6,5
Odborná seberealizace	82,3 %	Stabilita pracovního poměru a místa	6,1
Možnost realizovat svoji vizi, invence, nápady na přiřazeném objektu	82,3 %	Rozmanitost / pestrost práce	6,1
Prestiž práce v Národním památkovém ústavu	65,4 %	Realizování vlastní vize, invencí	5,9
Nefinanční ocenění práce (pozitivní zpětná vazba k práci, pochvala atp.)	53,8 %	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	5,6
Finanční ohodnocení práce, platové podmínky	48,1 %	Výše finančního ohodnocení	4,9
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	40,5 %	Práce v prestižní instituci	4,5
		Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od přímého nadřízeného)	4,1

3.3.3.5 Benefity a nefinanční motivace

Hodnocení současného stavu benefitů a nefinanční motivace v NPÚ[34]



Prirority respodentů z hlediska nefinanční motivace (a benefitů) [35]



	Počet dnů dovolené	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	Možnost využívání tzv. home office nebo sick days	Sdílení dobré praxe s dalšími kastelány uvnitř NPÚ	Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefon…	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých osobnostních dovedností…	Jazykové vzdělávání	Zajištění ubytování ze strany NPÚ	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ
Průměrná hodnota	7	6,9	6,2	5,5	5,5	5,4	4,9	4,8	4,5	4,3

[34] Zodpovězeno 80x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

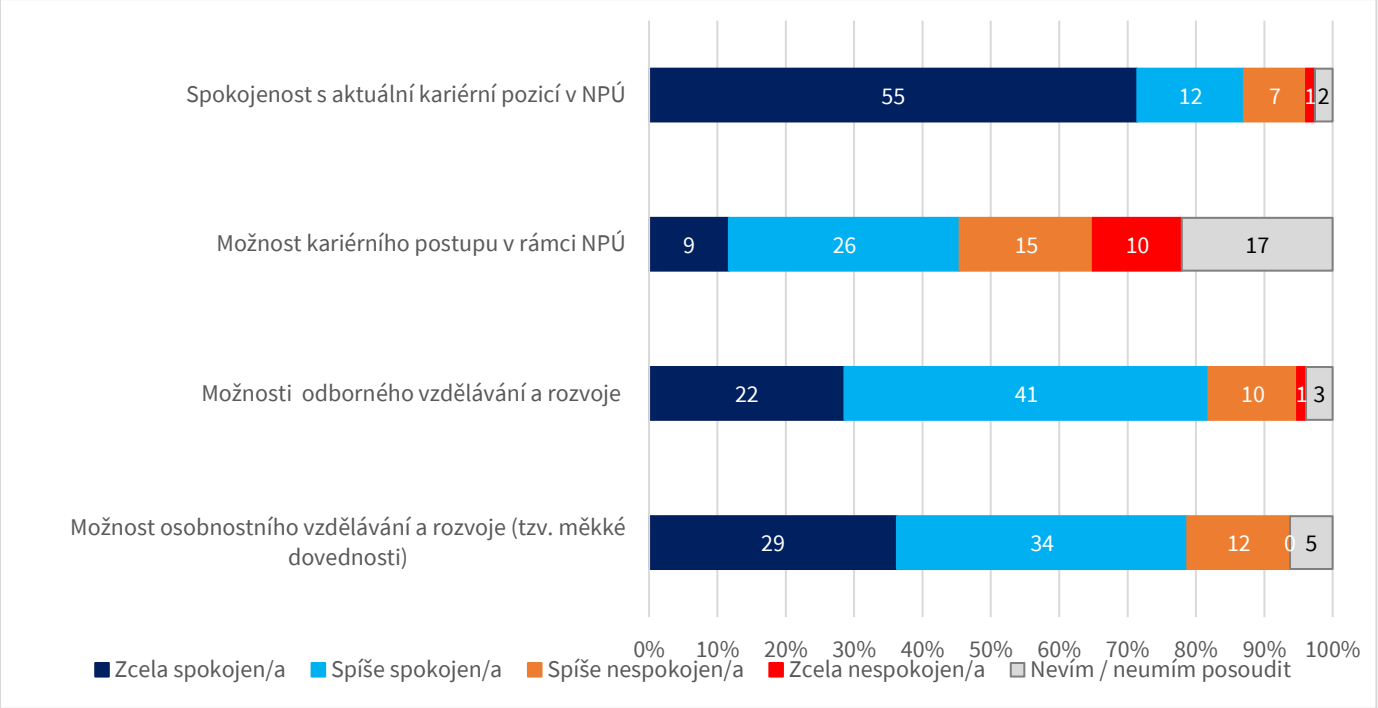
[35] Zodpovězeno 80x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

3.3.3.5.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

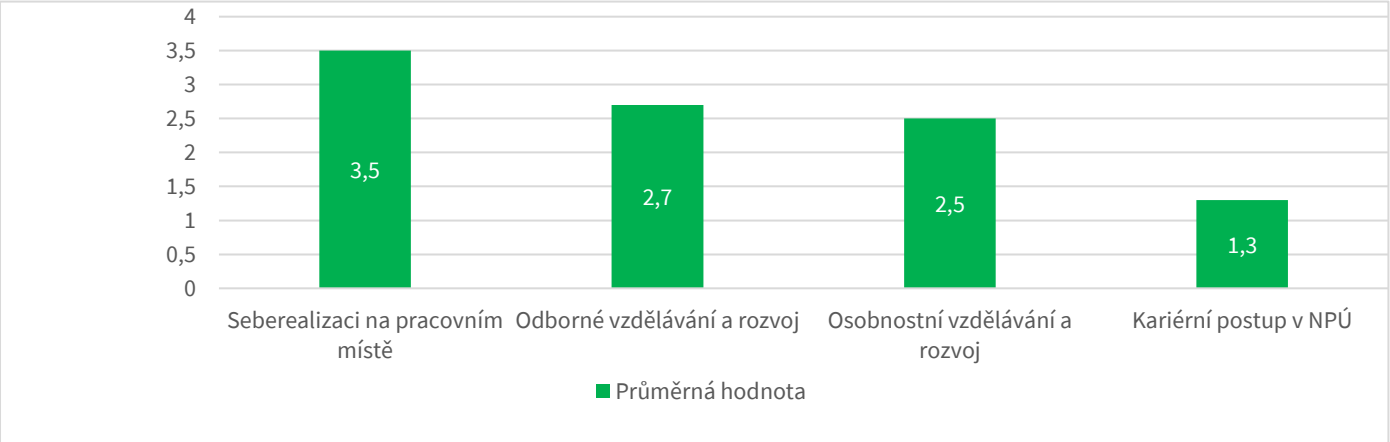
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 10
Využívání tzv. sick days	85,7 %	Počet dnů dovolené	7
Podpora rozvoje odborných dovedností ze strany NPÚ	73,3 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	6,9
Služební bydlení	70,2 %	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	6,2
Benefity společné pro celý NPÚ (např. karta zaměstnance NPÚ, rekreační objekty, stravovací paušál apod.)	70,1 %	Možnost využívání tzv. home office nebo sick days	5,5
Benefity pro naše pracoviště plynoucí z Fondu kulturních a sociálních potřeb	48,5 %	Sdílení dobré praxe s dalšími kastelány uvnitř NPÚ	5,5
Podpora a systém sdílení dobré praxe uvnitř NPÚ	44,1 %	Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefonní tarif apod.)	5,4
Jazykové vzdělávání	26,5 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých osobnostních dovedností (měkké dovednosti)	4,9
		Jazykové vzdělávání	4,8
		Zajištění ubytování ze strany NPÚ	4,5
		Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	4,3

3.3.3.6 Kariérní možnosti

Vnímání současného stavu kariérních možností v NPÚ[36]



Priority respondentů z hlediska kariéry v NPÚ[37]



[36] Zodpovězeno 80x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

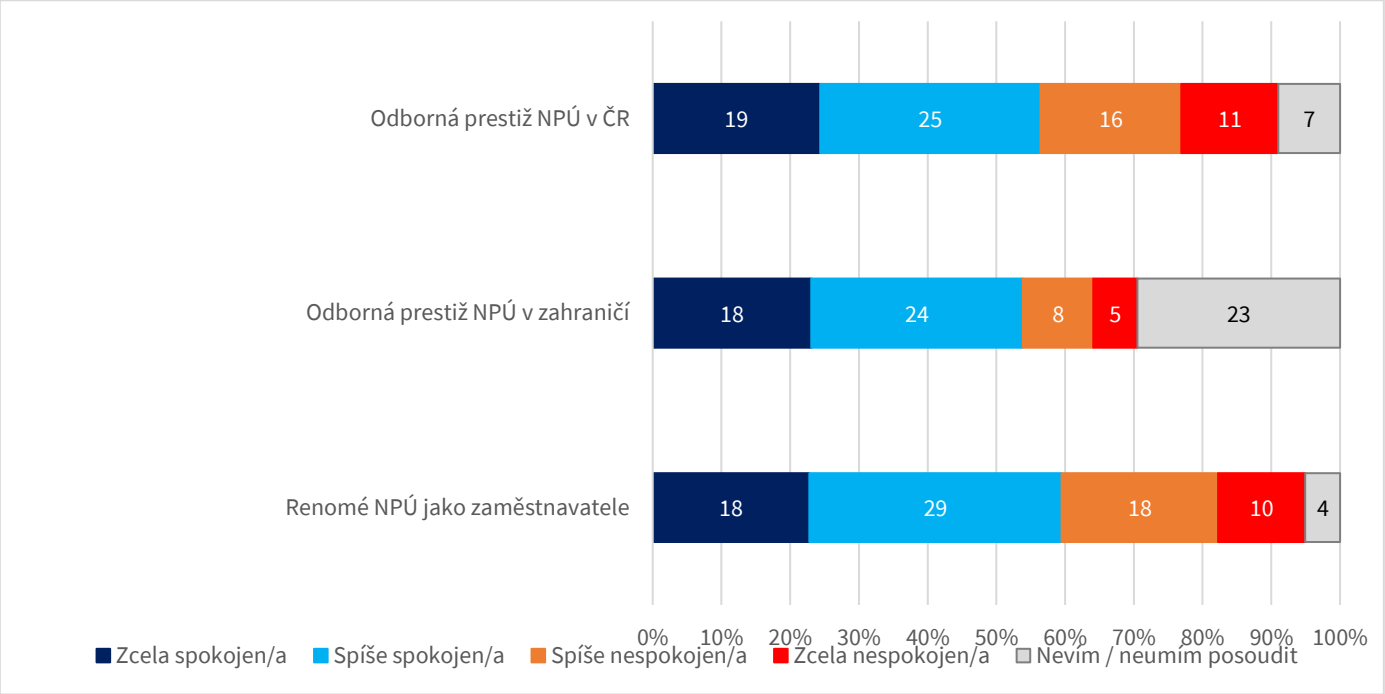
[37] Zodpovězeno 80x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 4.

3.3.3.6.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota ze 4
Spokojenost s aktuální kariérní pozicí v NPÚ	89,3 %	Seberealizaci na pracovním místě	3,5
Možnosti odborného vzdělávání a rozvoje	85,1 %	Odborné vzdělávání a rozvoj	2,7
Možnost osobnostního vzdělávání a rozvoje (tzv. měkké dovednosti)	84,0 %	Osobnostní vzdělávání a rozvoj	2,5
Možnost kariérního postupu v rámci NPÚ	58,3 %	Kariérní postup v NPÚ	1,3

3.3.3.7 Brand

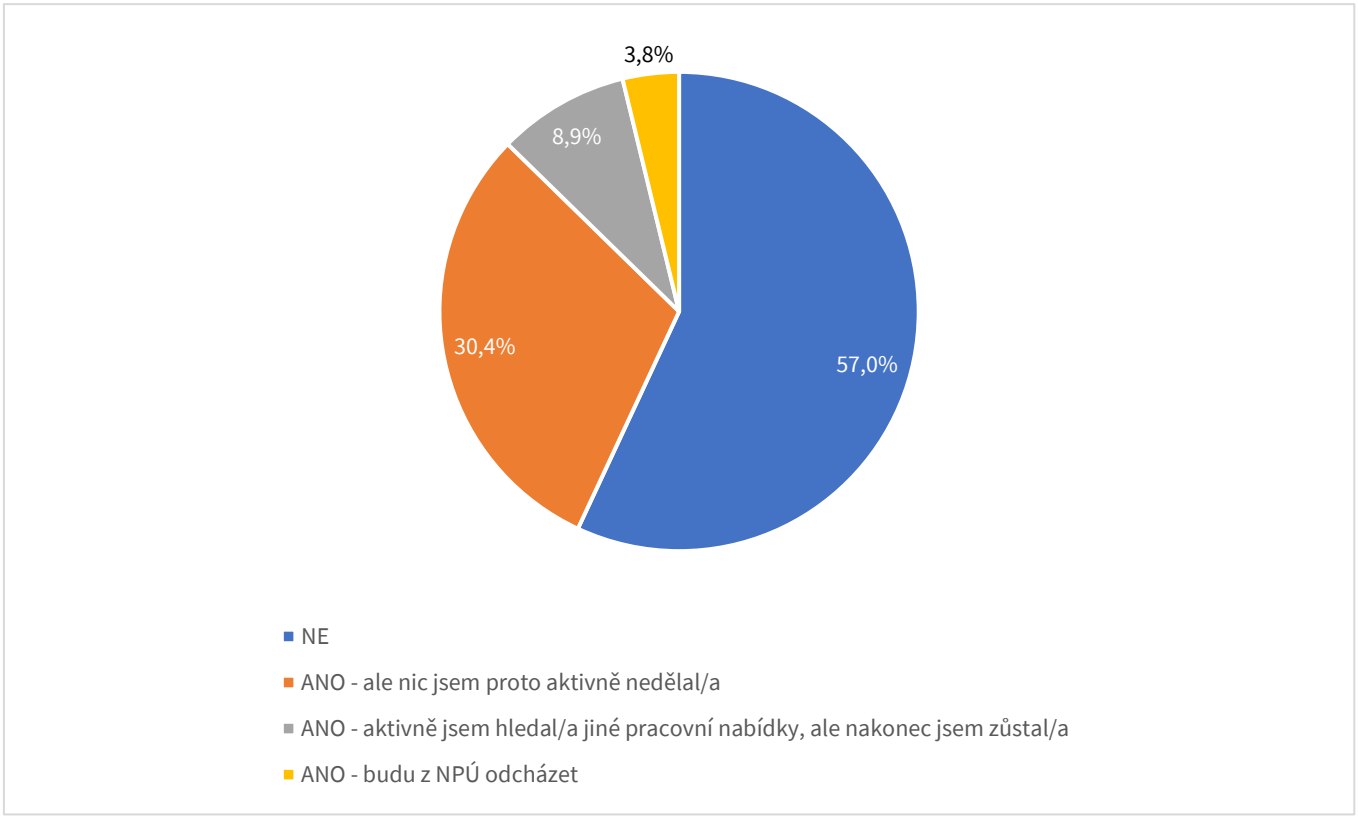
Hodnocení značky a renomé NPÚ[38]



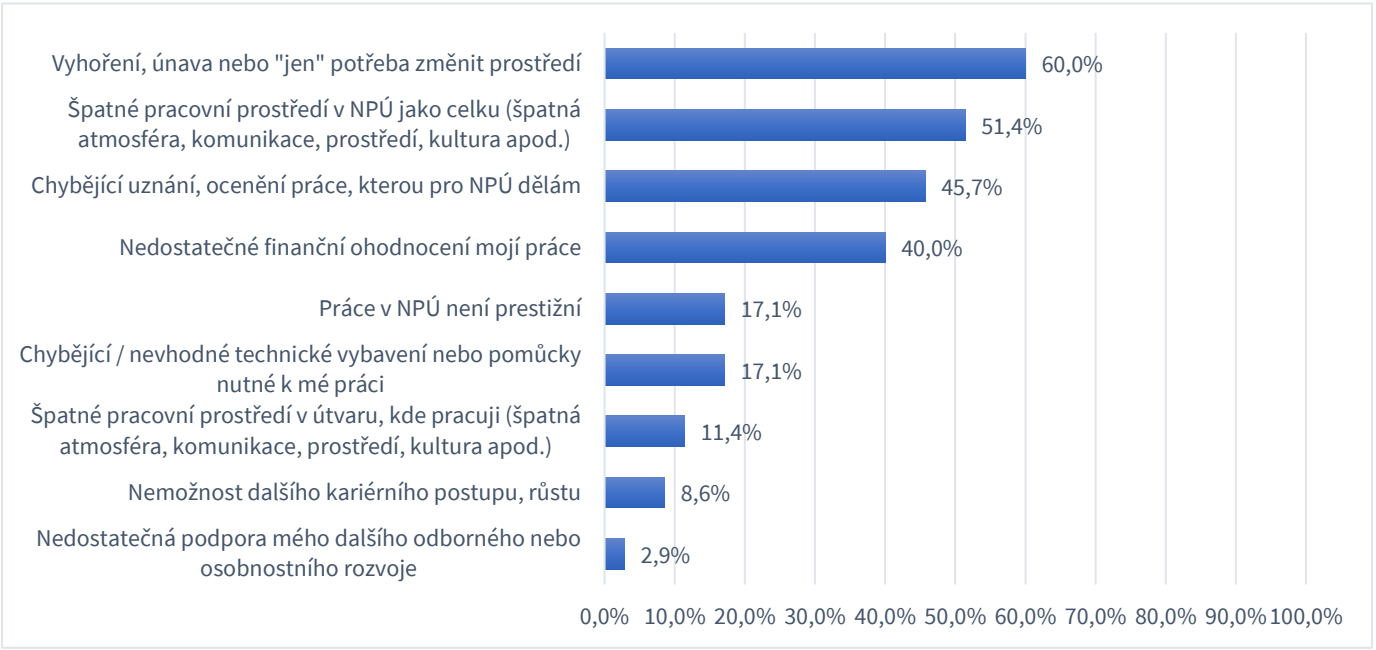
[38] Zodpovězeno 79x. Nezodpovězeno 1x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

3.3.3.8 Retence zaměstnanců a riziko jejich odchodu

Zvažovaný odchod respondentů z NPÚ v posledních 2 letech[39]



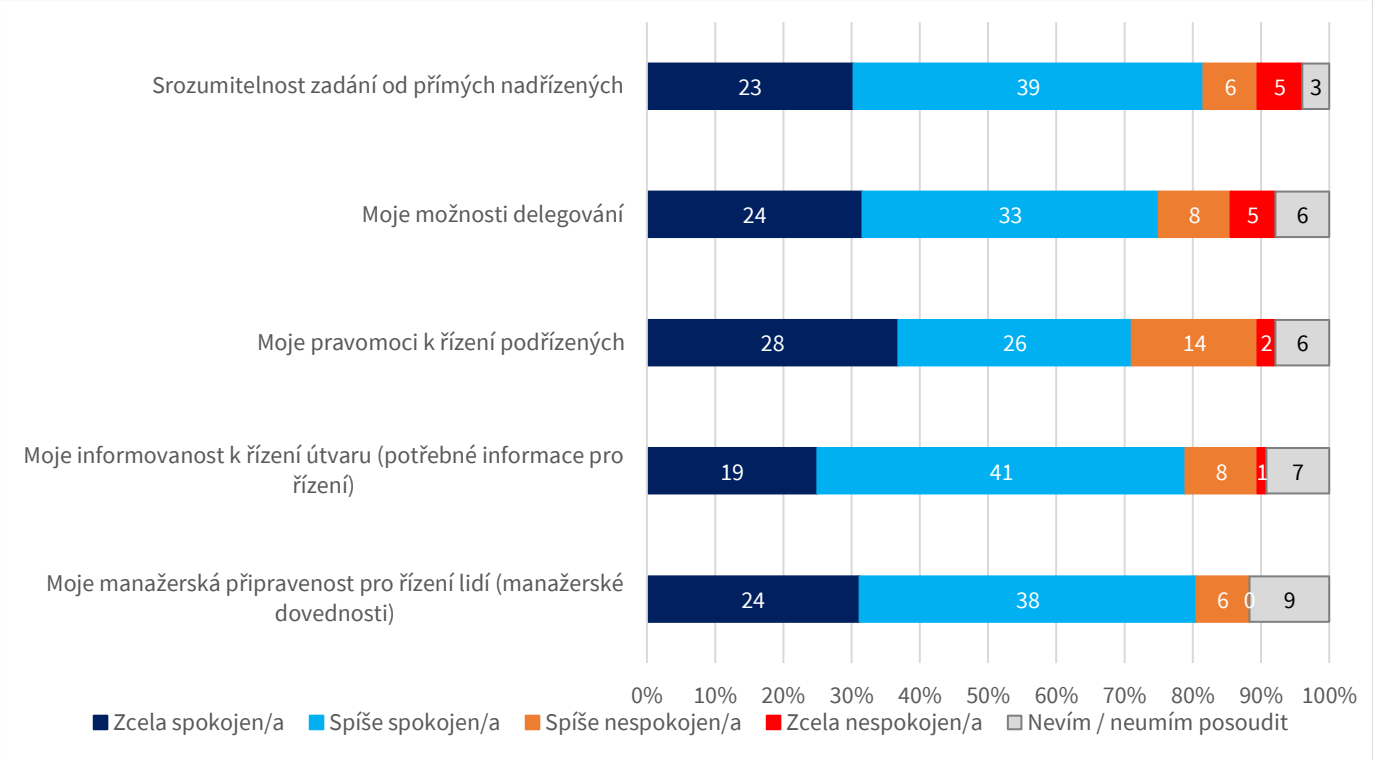
V případě odpovědi ANO – důvod[40]



[39] Zodpovězeno 79x. Nezodpovězeno 1x.
[40] Zodpovězeno 35x. Nezodpovězeno 45x. Respondenti mohli vybrat více možností.

3.3.3.9 Manažerské oblasti

Hodnocení současného stavu uvedených manažerských oblastí[41]



3.3.3.10 Komentář k výsledkům

Kasteláni představují další klíčovou skupinu při správě památkových objektů NPÚ. Jedná se o velmi zkušenou skupinu zaměstnanců, kdy 85 % kastelánů je v pracovním poměru u NPÚ více jak 6 let a 56 % dokonce více jak 15 let. Rovněž demografická struktura ve skupině kastelánů je příznivá (62,5 % je mladších než 50 let).

- Průzkumu se zúčastnilo 83,3 % ze všech oslovených kastelánů. Kasteláni tak představují skupinu s největší návratností dotazníku. Zjištěné závěry mají opět vysokou vypovídací hodnotu. Vysoká účast signalizuje dobrou angažovanost a sounáležitost s organizací NPÚ dané skupiny zaměstnanců.
- Pozitivní zprávou je, že 70 % zúčastněných respondentů je s NPÚ celkově spokojeno (proti tomu 22 % respondentů uvedlo spíše nespokojen či nespokojen). Opět platí, že se jedná o klíčovou skupinu zaměstnanců, a proto i zde doporučujeme zvážit a pracovat s důvody nespokojenosti (viz dále v textu) a pokusit se vylepšit parametry, se kterými panuje nespokojenost.
- Jen 12,7 % respondentů v této skupině (spolu s TOP managementem nejméně ze všech skupin zaměstnanců) v uplynulých dvou letech aktivně sondovalo možnosti na pracovním trhu. Zásadní impulsy, které respondenti uvedli jako důvod hledání jiné příležitosti, jsou:
  - Stejně jako u vedoucích odborů – Únava, vyhoření nebo jen potřeba změny (uvedlo 60 % z respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO) – důvod, který je relevantní a standardní i v jiných organizacích.
  - Špatné pracovní prostředí v NPÚ (uvedlo 51,4 % z respondentů s odpovědí ANO) – bude pravděpodobně souviset s provozním charakterem vykonávaných činností.
  - Chybějící uznání, ocenění, pozitivní zpětná vazba (uvedlo 45,7 % u respondentů s odpovědí ANO) – signalizuje stejně jako u vedoucích odborů nedostatek práce s pozitivní zpětnou vazbou a představuje prostor pro zlepšení.

[41] Zodpovězeno 77x. Nezodpovězeno 3x.

- 40 % respondentů s odpovědí ANO uvedlo i důvod Nedostatečné finanční ocenění (ale až na čtvrtém místě).

- Hodnocení a preference respondentů v oblasti pracovních podmínek
  - Kasteláni **nejlépe hodnotí** „Úroveň vztahu s nadřízeným“, „Vztahy na pracovišti“ a „Zázemí k výkonu práce“.
  - S výše uvedeným pěkně korespondují priority kastelánu v podobě „Spolupráce s kolegou“ a „Pracovní podmínky k práci“.
  - Opět i u skupiny kastelánů je mezi tři nejdůležitější priority zařazena priorita „Atmosféra v NPÚ“ (3. místo) z nabízeného výběru.
  - **Mínusem** je stejně jako u vedoucích odborů nespokojenost kastelánů s interní komunikací v NPÚ (48,75 % respondentů).
  - Za poměrně významný nedostatek považuje část kastelánů (37,5 %) atmosféru a firemní kulturu NPÚ.
  - Neutrálně vyznívá skutečnost, že kasteláni nepovažují v tento okamžik za prioritní:

    a) lokalitu, ve které vykonávají svoji pracovní činnost a

    b) paradoxně i interní komunikaci (paradoxně proto, že interní komunikaci v NPÚ téměř polovina z nich hodnotí špatně – pravděpodobně souvisí s určitou „izolovaností“ v rámci spravovaného objektu).

- Hodnocení a preference respondentů v oblasti motivace zaměstnanců pracovat v NPÚ
  - **Zásadním důvodem pracovat** v NPÚ je pro kastelány rozmanitost a pestrost práce, stabilita pracovního místa a obsah a smysluplnost práce – s tím koresponduje i uvedená priorita kastelánů „Práce s posláním“.
  - Nejdůležitější prioritou kastelánů je přátelské pracovní prostředí (**velmi silná preference** – uvedly téměř všechny skupiny respondentů) a mezi klíčové priority zařadili kasteláni ještě „Skloubení práce s osobním životem“.
  - **Nejhorší hodnocení** získal právě parametr „Rovnováha mezi pracovním a osobním životem“ (uvedlo téměř 60 % respondentů – jedná se v případě kastelánů o velmi silné téma) a „Nefinanční ocenění práce – pochvala, ZV“ (uvedlo 45 % respondentů). Špatné hodnocení parametru „Rovnováha mezi pracovním a osobním životem“ potvrzuje rostoucí důležitost tohoto fenoménu v dnešní době. A navíc kasteláni nebyli jediní, kteří tento parametr hodnotili špatně. Podobné hodnocení stejného parametru se objevilo i v dalších skupinách zaměstnanců.

- Hodnocení a preference respondentů v oblasti benefitů a nefinanční motivace
  - **Nejlépe hodnocené benefity** za skupinu jsou „Podpora odborného rozvoje“, „Společné benefity pro celý NPÚ“ a „Sick days“.
  - **Preferované benefity** ve skupině respondentů jsou „Počet dnů dovolených“, „Odborné vzdělávání“ a „Karta pro návštěvu objektů NPÚ“.
  - **Špatně hodnocené** jazykové vzdělávání (opět – ze skupinových rozhovorů vyplynulo, že špatné hodnocení je dáno nedostatečným řešením této oblasti v NPÚ), podpora a sdílení dobré praxe mezi kastelány (možný prostor pro program zaměřený tímto směrem) a benefity konkrétního pracoviště NPÚ.
  - Mimo zájem kastelánů stojí priorita (zařazena na posledním místě) „Možnost využívat objekt NPÚ jako benefit“.

- Hodnocení a preference respondentů v oblasti kariéry v NPÚ
  - **Opět silná pozitivní informace** – 67 ze 80 respondentů (to je 84 %) je spokojeno s aktuální kariérní pozicí (55 zcela spokojeno).
  - Respondenti velmi oceňují možnost odborného rozvoje (63 % respondentů).
  - Seberealizace na pracovním místě je ve skupině kastelánů považována za **nejdůležitější prioritu**

(na druhé místo zařadili „Možnost odborného rozvoje“).

- Hodnocení značky a renomé NPÚ (brand)
  - Většina kastelánů je spokojena s NPÚ jako zaměstnavatelem (47 spokojeno a 28 nespokojeno, někteří na tuto otázku neodpověděli).
  - Obdobná situace je s hodnocením renomé NPÚ v ČR (opět většina spokojena a menšina nespokojena).
  - Necelá třetina respondentů nehodnotila renomé NPÚ v zahraničí. Z těch, kteří hodnocení provedli, je výrazná většina respondentů spokojena.
- Hodnocení manažerských témat
  - **Celkově pozitivní hodnocení** spokojenosti ve všech oblastech od 71 % po 81,6 % (ještě o něco lepší hodnocení než u vedoucích odborů).
  - Nejnižší hodnocení dosáhla „Moje pravomoci k řízení podřízených“ (71 %).

3.3.4 Segment Památková péče

3.3.4.1 Charakteristika skupiny

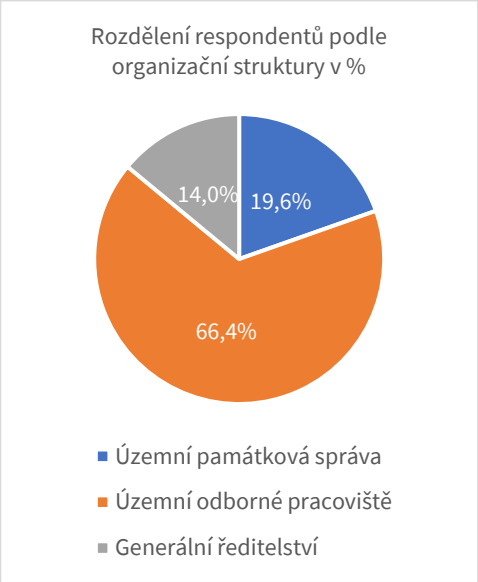
Logika vytvoření segmentu:

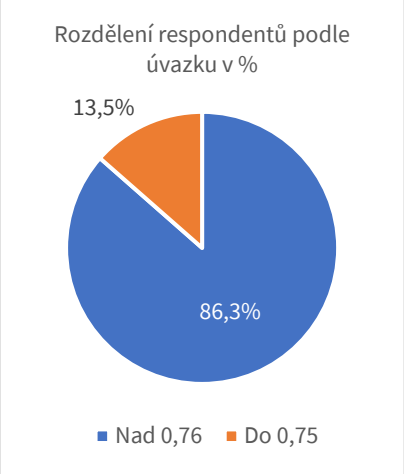
- Do segmentu byli zahrnuti zaměstnanci, kteří vykonávají odbornou památkovou péči na všech jejích úrovní. Jde o jak o garanty památkové péče („památkáře“), tak pracovníky, kteří vykonávají vysoce odbornou a / nebo vědeckou práci v prostředí NPÚ.

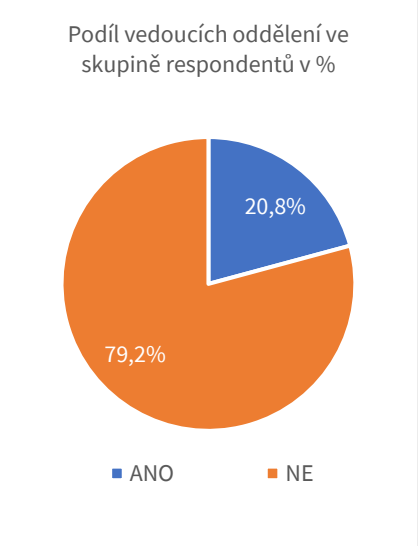
  Pro potřeby dotazníkového šetření byli tyto skupiny osloveny zvláště, respektive samostatně byli osloveni garanti památkové péče a samostatně další vědečtí a odborní pracovníci. Výsledky za obě skupiny jsou ale zpracovány dohromady. Zpracovatel při interpretaci kladl důraz na hledání případných odlišností mezi dvěma výše uvedenýma skupinami.

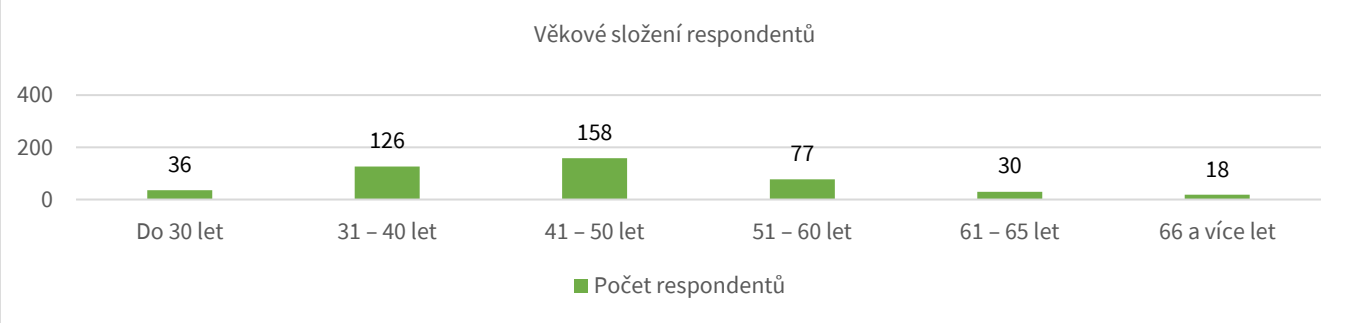
Systemizované pozice, které byly zahrnuty do segmentu: památkář; dokumentátor; výzkumný a vývojový pracovník; zahradní architekt; archeolog; správce depozitáře; dokumentátor + knihovník; kurátor sbírkových a mobiliárních fondů; konzervátor; knihovník; restaurátor; profese uměleckých řemesel dle vnitřního katalogu prací; výstavář

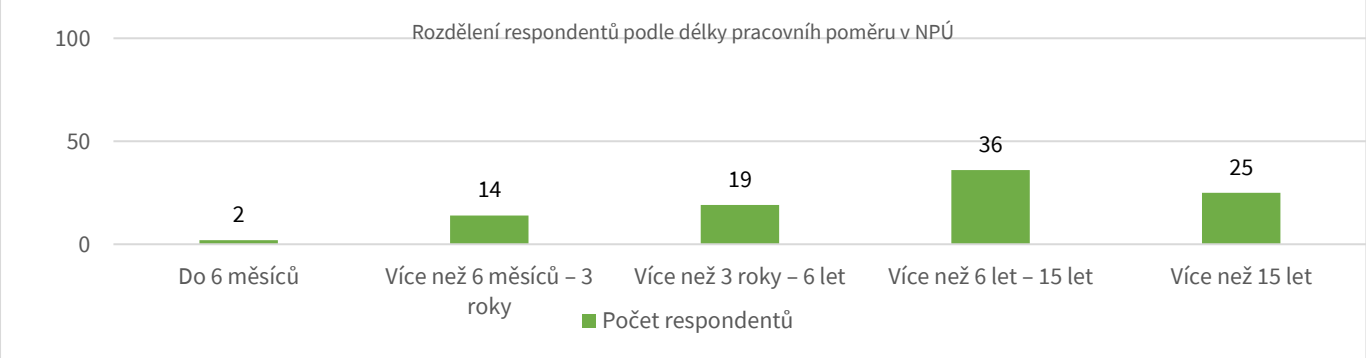
Počet respondentů v segmentu: 449





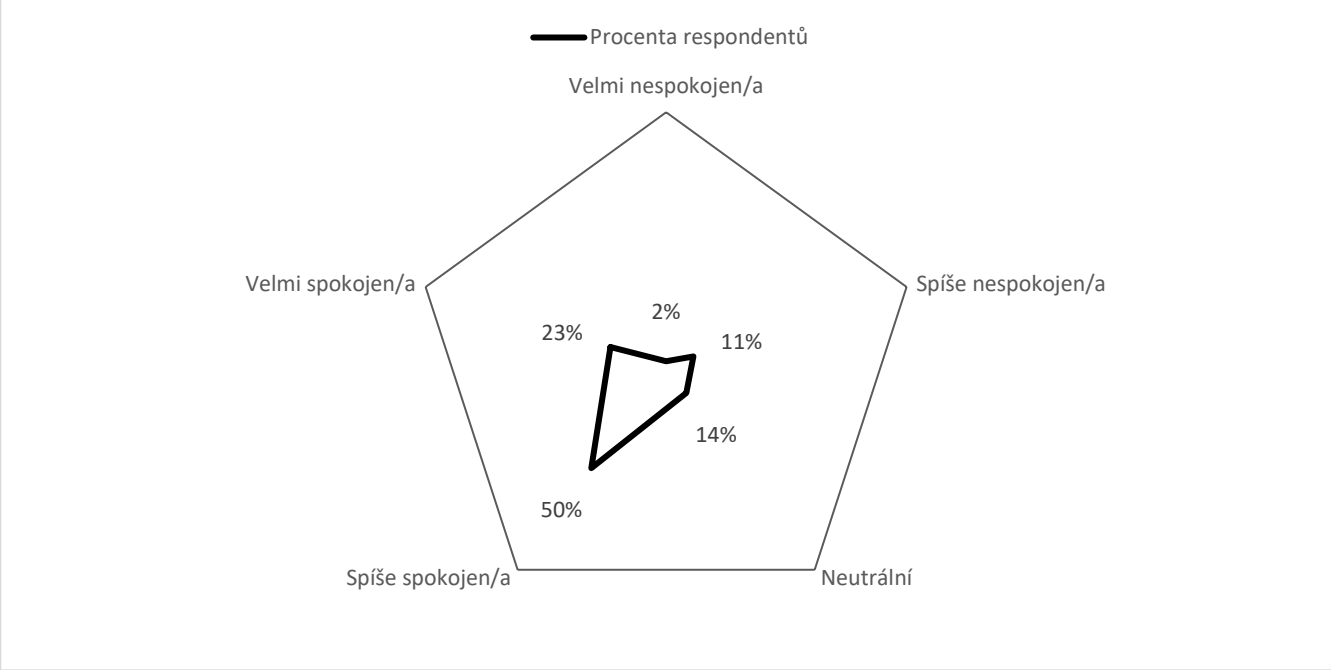






3.3.4.2 Celková spokojenost respondentů s prací v NPÚ

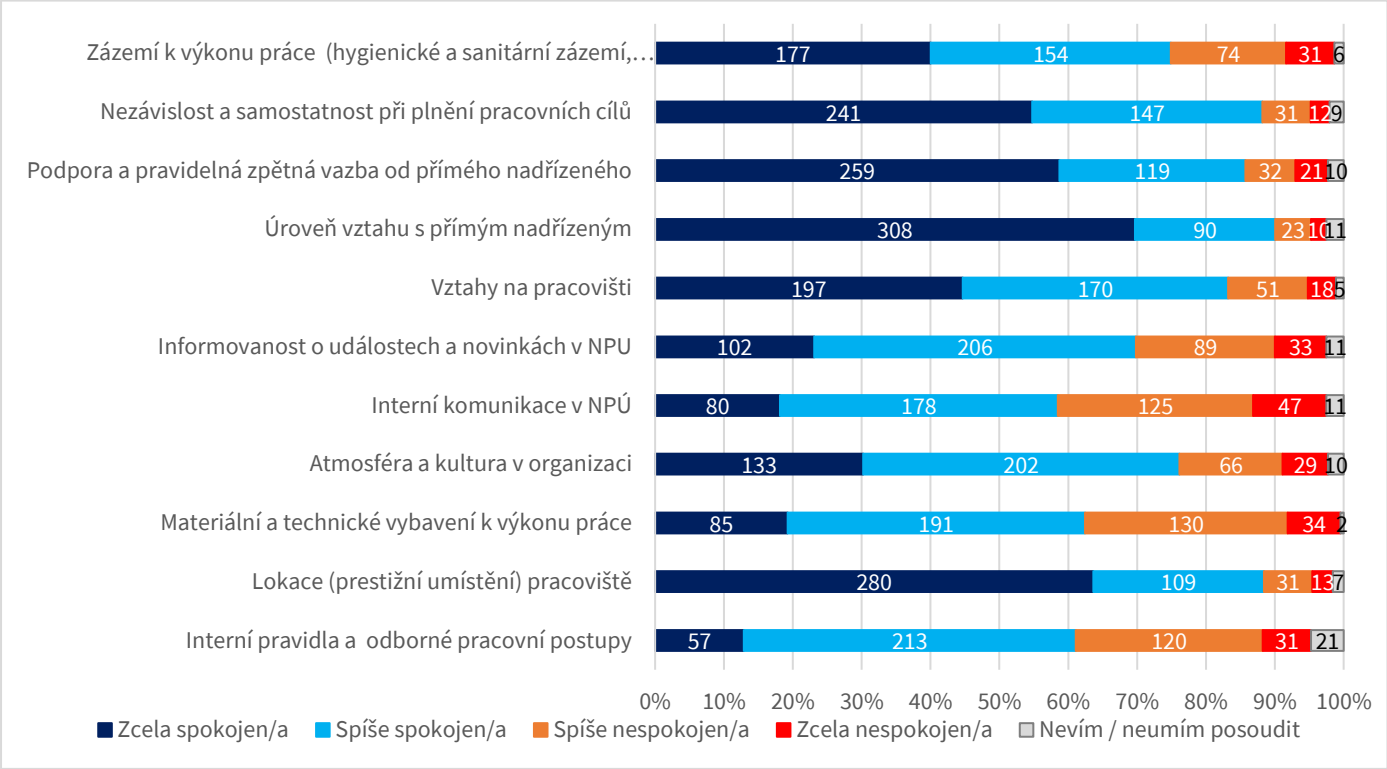
Celkové hodnocení spokojenosti respondentů v práci v Národním památkovém ústavu[42]



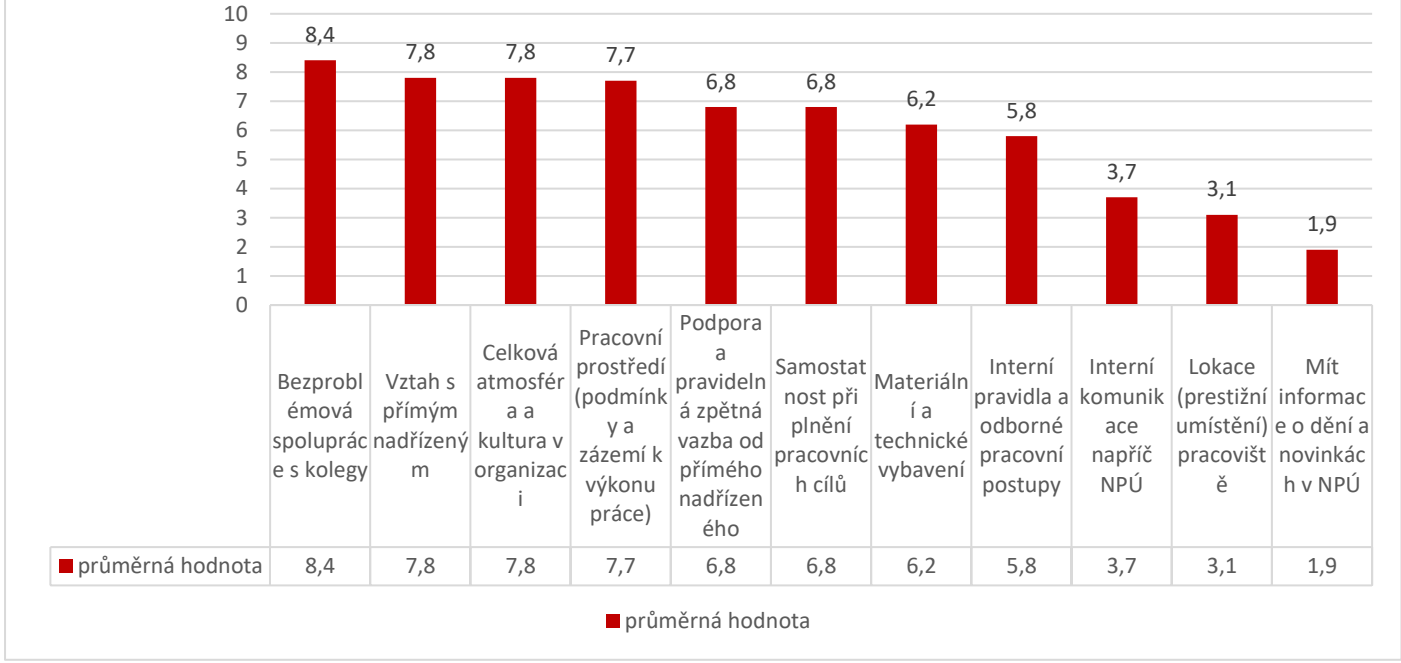
[42] Zodpovězeno 449x. Nezodpovězeno 0x.

3.3.4.3 Spokojenost a priority v oblasti pracovních podmínek

Hodnocení současného stavu pracovních podmínek v prostředí NPÚ[43]



Priority respondentů z hlediska důležitosti pracovních podmínek[44]



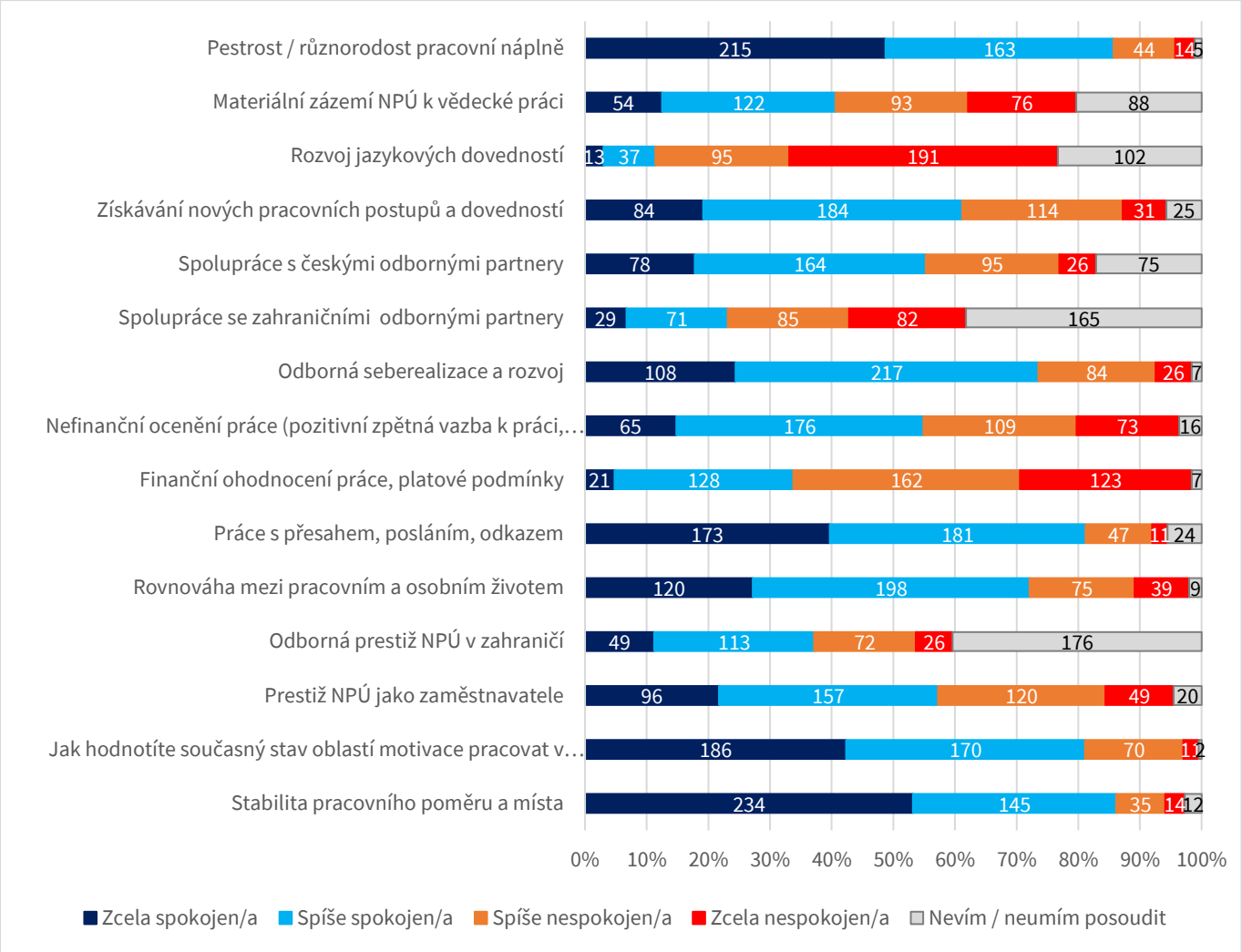
[43] Zodpovězeno 436x. Nezodpovězeno 13x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.
[44] Zodpovězeno 449x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

3.3.4.3.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 11
Úroveň vztahu s přímým nadřízeným	92,3 %	Bezproblémová spolupráce s kolegy	8,4
Nezávislost a samostatnost při plnění pracovních cílů	90,0 %	Vztah s přímým nadřízeným	7,8
Lokace (prestižní umístění) pracoviště	89,8 %	Celková atmosféra a kultura v organizaci	7,8
Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	87,7 %	Pracovní prostředí (podmínky a zázemí k výkonu práce)	7,7
Vztahy na pracovišti	84,2 %	Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	6,8
Atmosféra a kultura v organizaci	77,9 %	Samostatnost při plnění pracovních cílů	6,8
Zázemí k výkonu práce (hygienické a sanitární zázemí, tepelné a světelné pracovní podmínky, hluk a rušivé momenty atp.)	75,9 %	Materiální a technické vybavení	6,2
Informovanost o událostech a novinkách v NPU	71,6 %	Interní pravidla a odborné pracovní postupy	5,8
Interní pravidla a odborné pracovní postupy	64,1 %	Interní komunikace napříč NPÚ	3,7
Materiální a technické vybavení k výkonu práce	62,7 %	Lokace (prestižní umístění) pracoviště	3,1
Interní komunikace v NPÚ	60,0 %	Mít informace o dění a novinkách v NPÚ	1,9

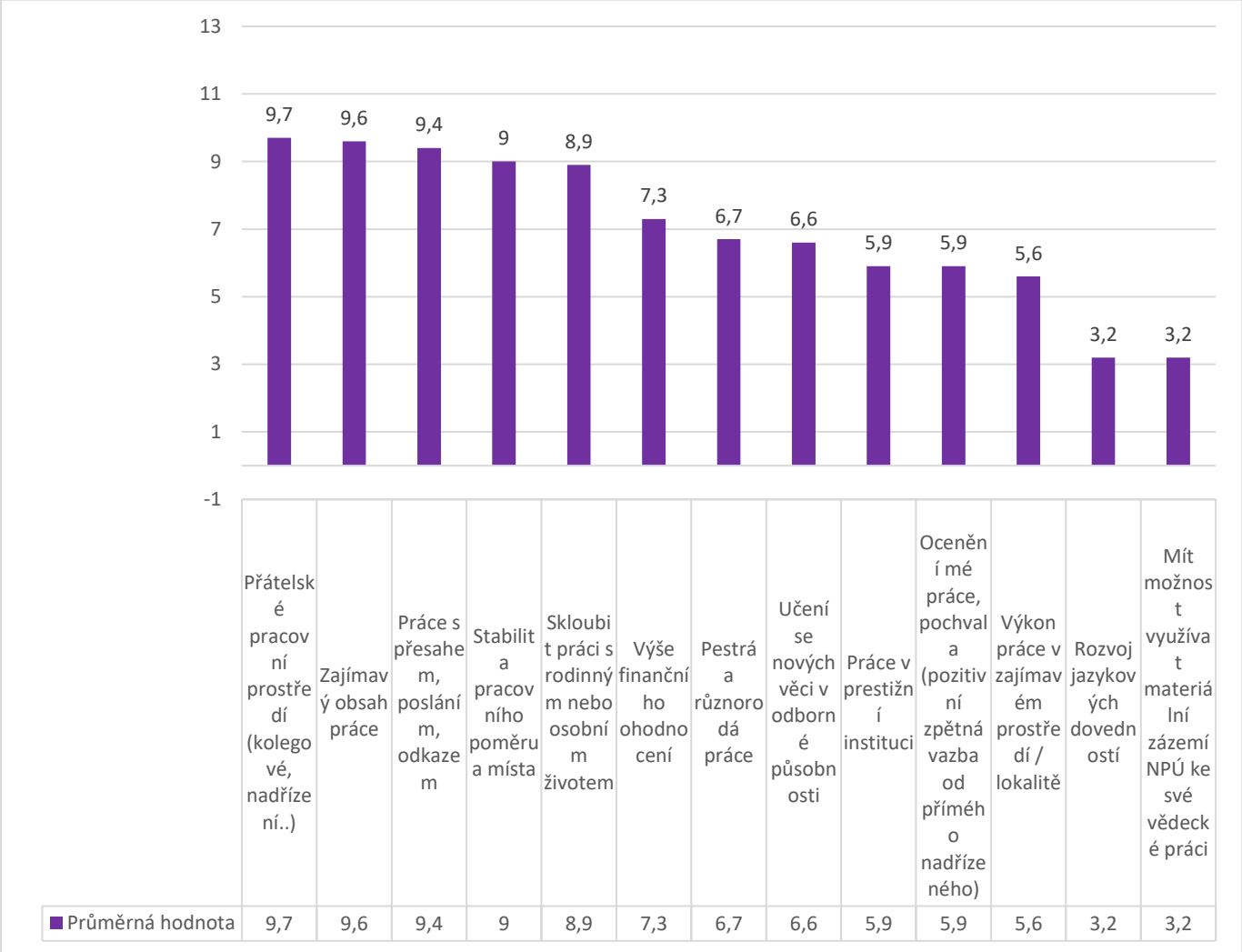
3.3.4.4 Motivační prvky

Hodnocení současného stavu motivace pracovat v NPÚ[45]



[45] Zodpovězeno 442x. Nezodpovězeno 7x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

Priority respondentů z hlediska motivace pracovat v NPÚ[46]



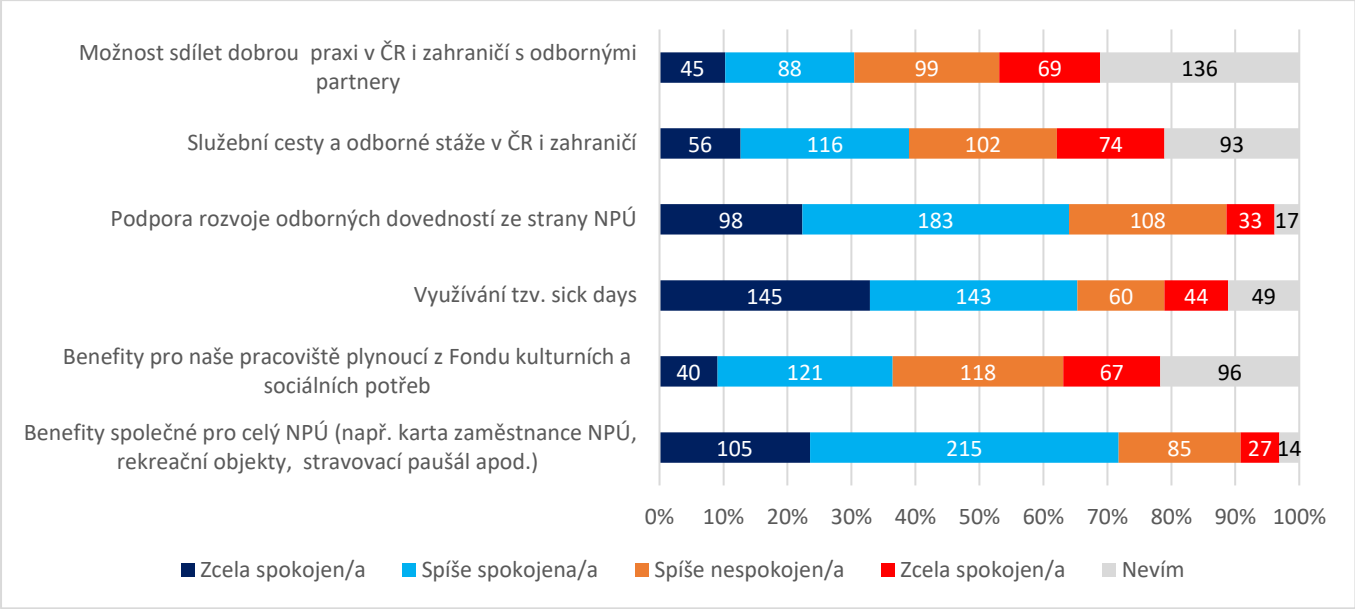
[46] Zodpovězeno 449x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 13.

3.3.4.4.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

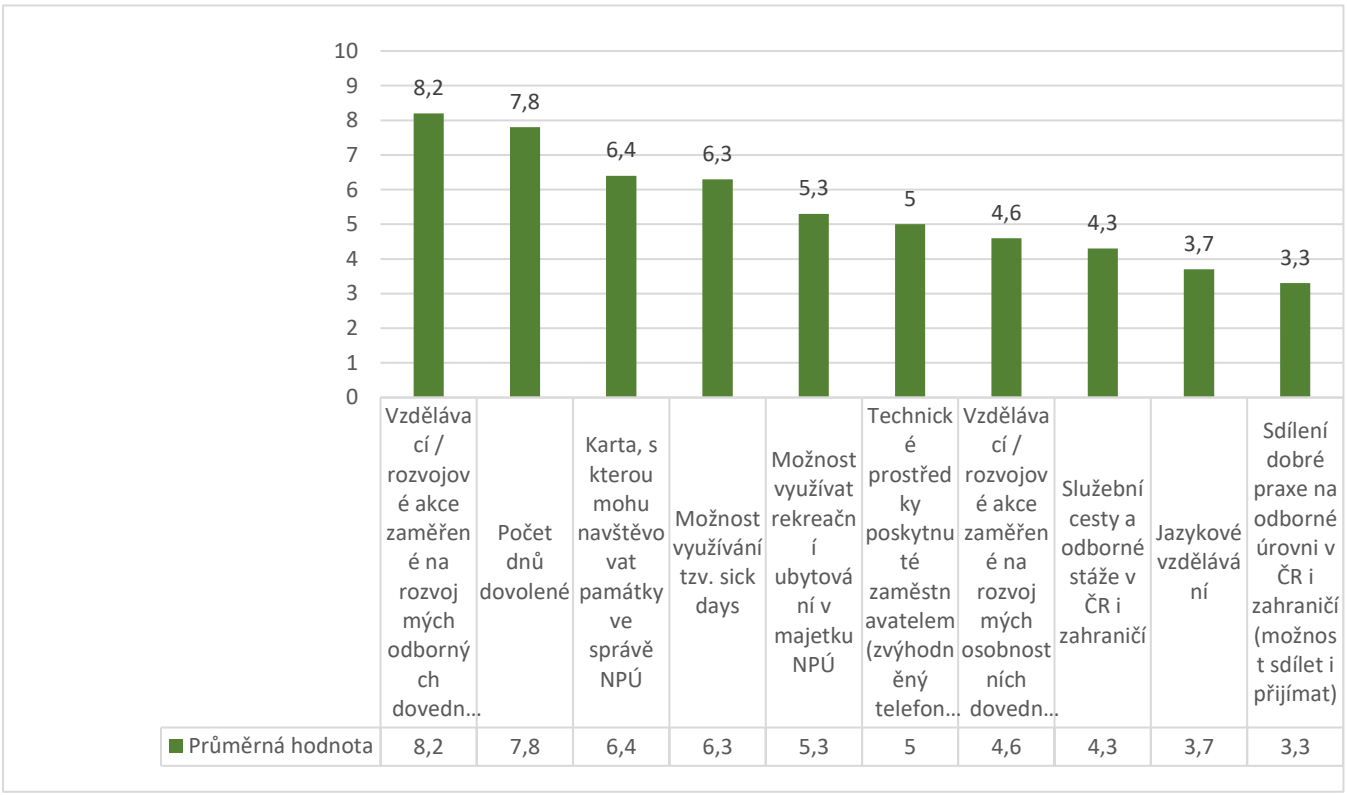
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota ze 13
Stabilita pracovního poměru a místa	88,6 %	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, nadřízení..)	9,7
Pestrost / různorodost pracovní náplně	86,7 %	Zajímavý obsah práce	9,6
Práce s přesahem, posláním, odkazem	85,9 %	Práce s přesahem, posláním, odkazem	9,4
Jak hodnotíte současný stav oblastí motivace pracovat v NPÚ? x Obsah a smysluplnost mé práce	81,5 %	Stabilita pracovního poměru a místa	9
Odborná seberealizace a rozvoj	74,7 %	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	8,9
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	73,6 %	Výše finančního ohodnocení	7,3
Spolupráce s českými odbornými partnery	66,7 %	Pestrá a různorodá práce	6,7
Získávání nových pracovních postupů a dovedností	64,9 %	Učení se nových věci v odborné působnosti	6,6
Odborná prestiž NPÚ v zahraničí	62,3 %	Práce v prestižní instituci	5,9
Prestiž NPÚ jako zaměstnavatele	60,0 %	Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od přímého nadřízeného)	5,9
Nefinanční ocenění práce (pozitivní zpětná vazba k práci, pochvala atp.)	57,0 %	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	5,6
Materiální zázemí NPÚ k vědecké práci	51,0 %	Rozvoj jazykových dovedností	3,2
Spolupráce se zahraničními odbornými partnery	37,5 %	Mít možnost využívat materiální zázemí NPÚ ke své vědecké práci	3,2
Finanční ohodnocení práce, platové podmínky	34,3 %		
Rozvoj jazykových dovedností	14,9 %		

3.3.4.5 Benefity a nefinanční motivace

Hodnocení současného stavu benefitů a nefinanční motivace v NPÚ[47]



Prirority respodentů z hlediska nefinanční motivace (a benefitů) [48]



	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedn...	Počet dnů dovolené	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	Možnost využívání tzv. sick days	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefon...	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých osobnostních dovedn...	Služební cesty a odborné stáže v ČR i zahraničí	Jazykové vzdělávání	Sdílení dobré praxe na odborné úrovni v ČR i zahraničí (možnost sdílet i přijímat)
Průměrná hodnota	8,2	7,8	6,4	6,3	5,3	5	4,6	4,3	3,7	3,3

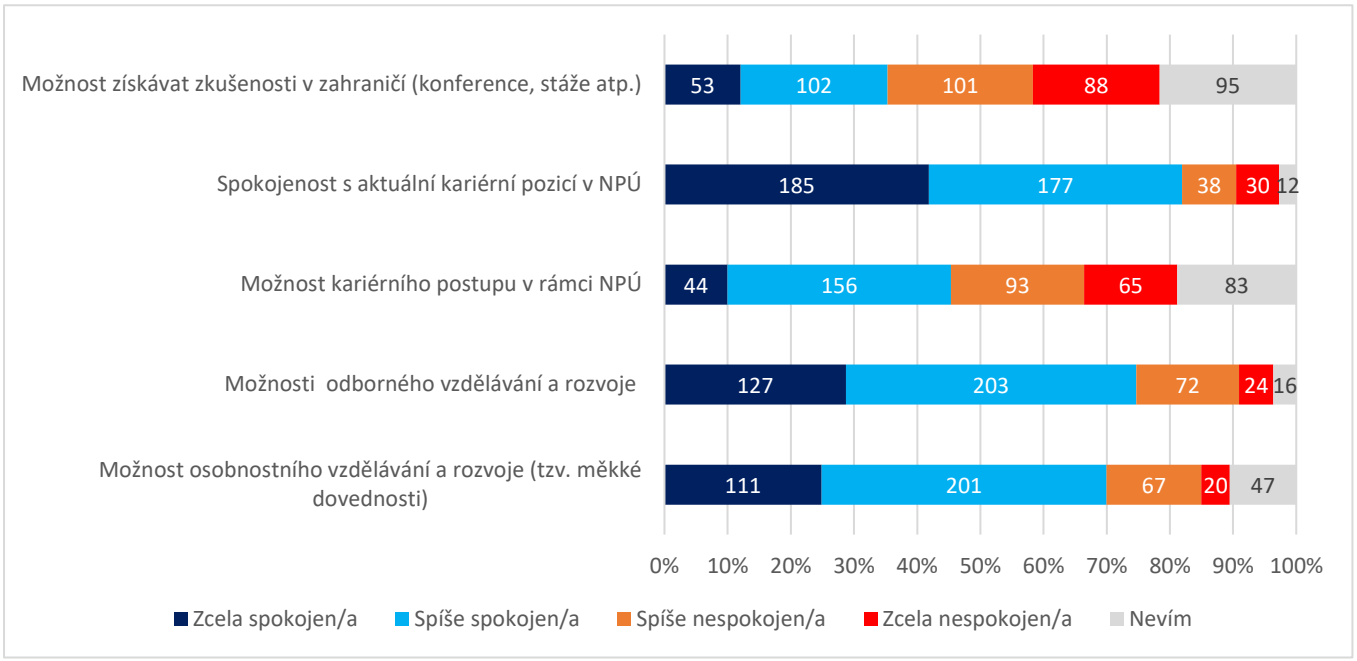
[47] Zodpovězeno 446x. Nezodpovězeno 3x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.
[48] Zodpovězeno 449x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

3.3.4.5.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

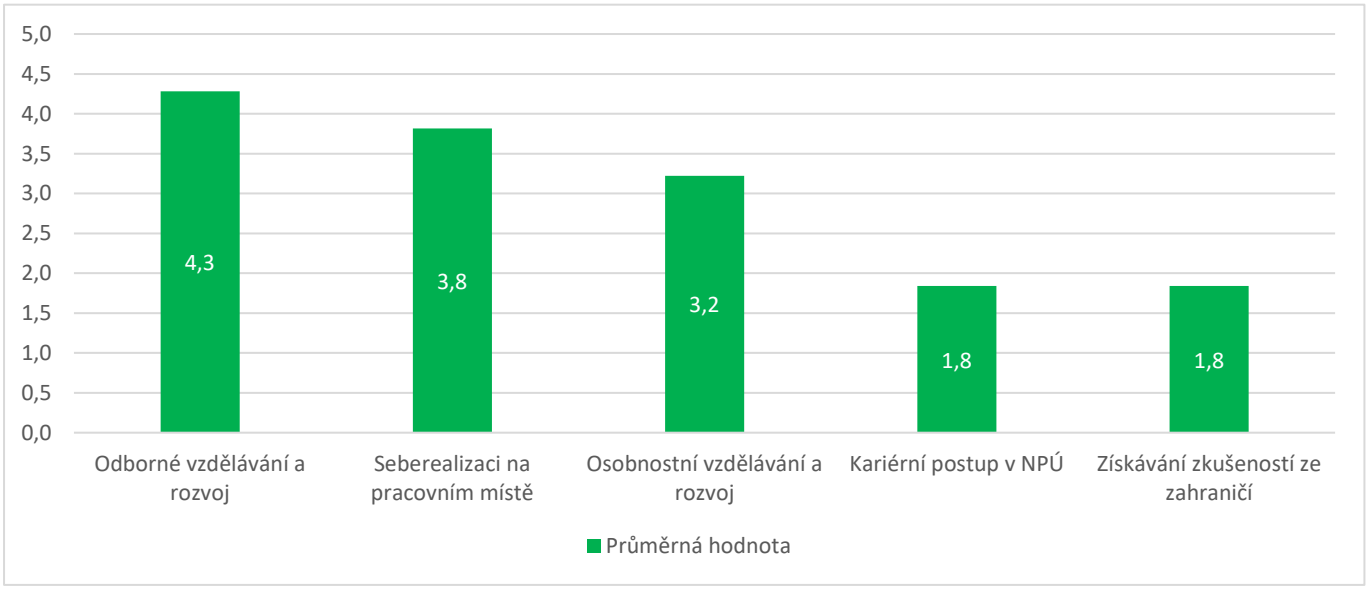
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 9
Benefity společné pro celý NPÚ (např. karta zaměstnance NPÚ, rekreační objekty, stravovací paušál apod.)	74,1 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	8,2
Využívání tzv. sick days	73,5 %	Počet dnů dovolené	7,8
Podpora rozvoje odborných dovedností ze strany NPÚ	66,6 %	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	6,4
Služební cesty a odborné stáže v ČR i zahraničí	49,4 %	Možnost využívání tzv. sick days	6,3
Benefity pro naše pracoviště plynoucí z Fondu kulturních a sociálních potřeb	46,5 %	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	5,3
Možnost sdílet dobrou praxi v ČR i zahraničí s odbornými partnery	44,2 %	Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefonní tarif apod.)	5
		Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých osobnostních dovedností (měkké dovednosti)	4,6
		Služební cesty a odborné stáže v ČR i zahraničí	4,3
		Jazykové vzdělávání	3,7

3.3.4.6 Kariérní možnosti

Vnímání současného stavu kariérních možností v NPÚ[49]



Priority respondentů z hlediska kariéry v NPÚ[50]



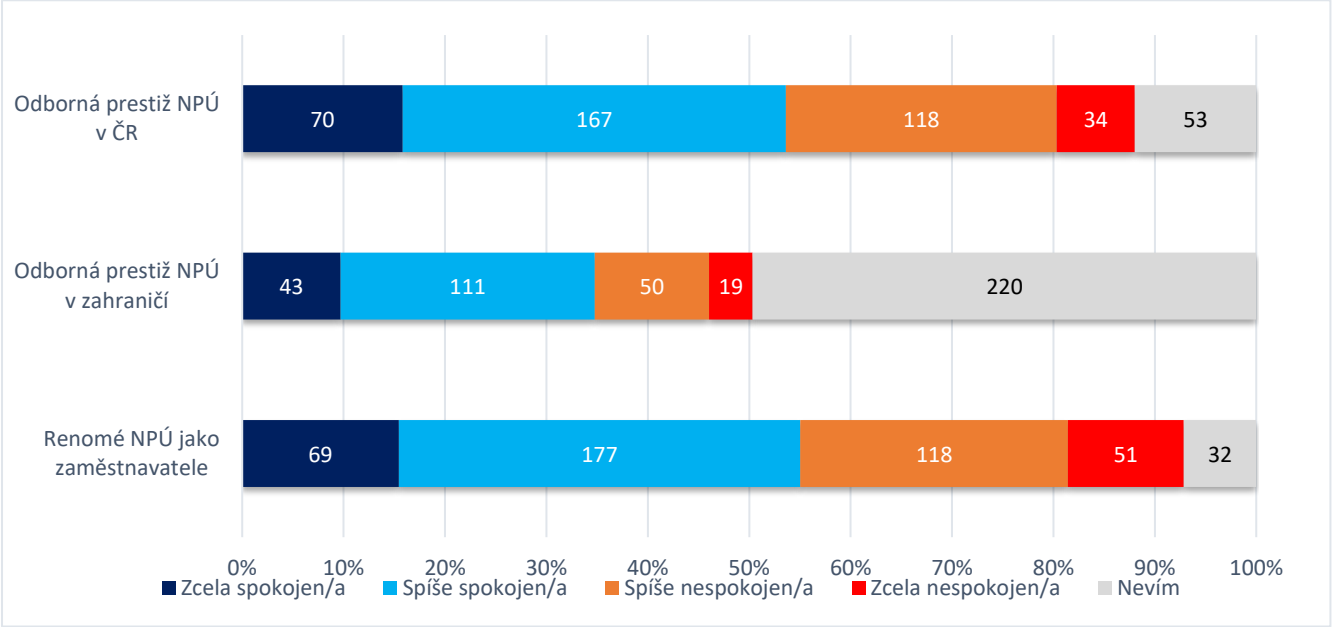
[49] Zodpovězeno 447x. Nezodpovězeno 2x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.
[50] Zodpovězeno 449x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 5.

3.3.4.6.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 5
Spokojenost s aktuální kariérní pozicí v NPÚ	84,2 %	Odborné vzdělávání a rozvoj	4,3
Možnost osobnostního vzdělávání a rozvoje (tzv. měkké dovednosti)	78,2 %	Seberealizaci na pracovním místě	3,8
Možnosti odborného vzdělávání a rozvoje	77,5 %	Osobnostní vzdělávání a rozvoj	3,2
Možnost kariérního postupu v rámci NPÚ	55,9 %	Kariérní postup v NPÚ	1,8
Možnost získávat zkušenosti v zahraničí (konference, stáže atp.)	45,1 %	Získávání zkušeností ze zahraničí	1,8

3.3.4.7 Brand

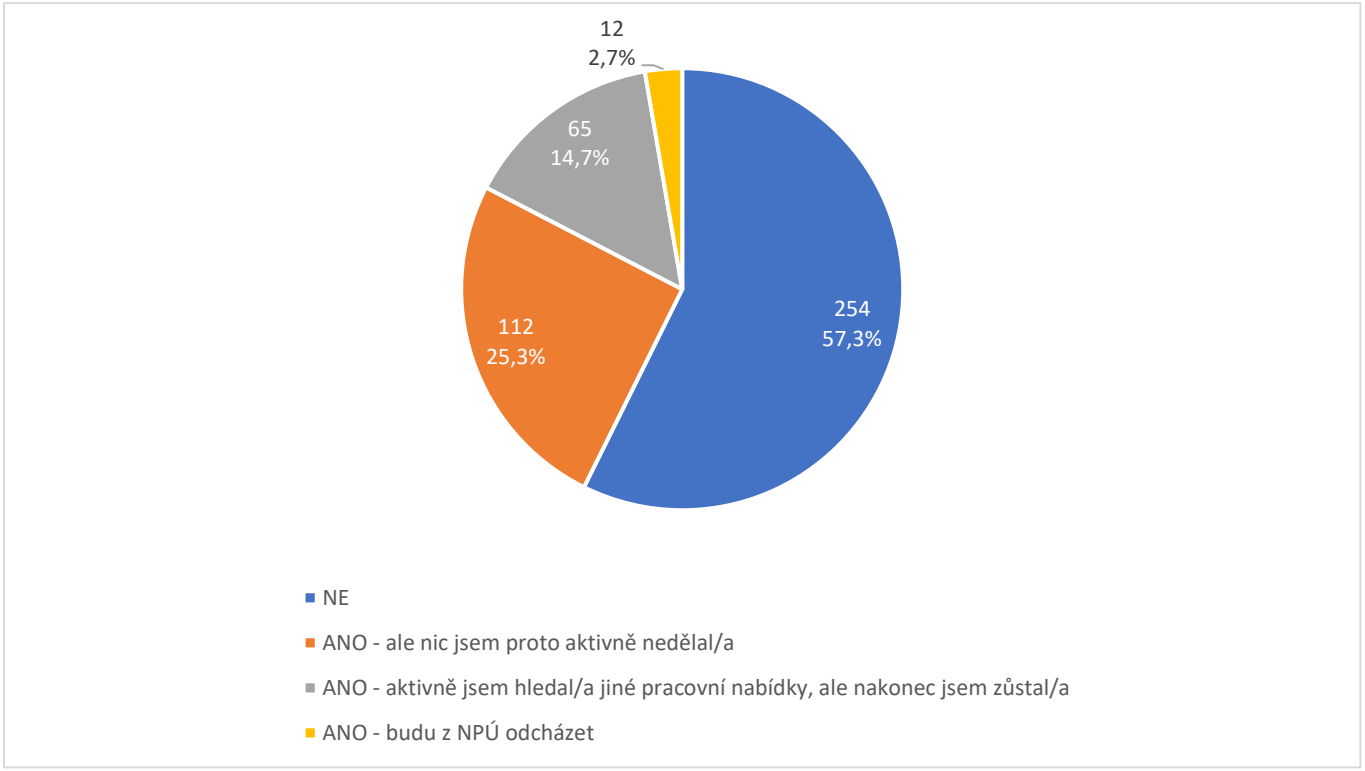
Hodnocení značky a renomé NPÚ[51]



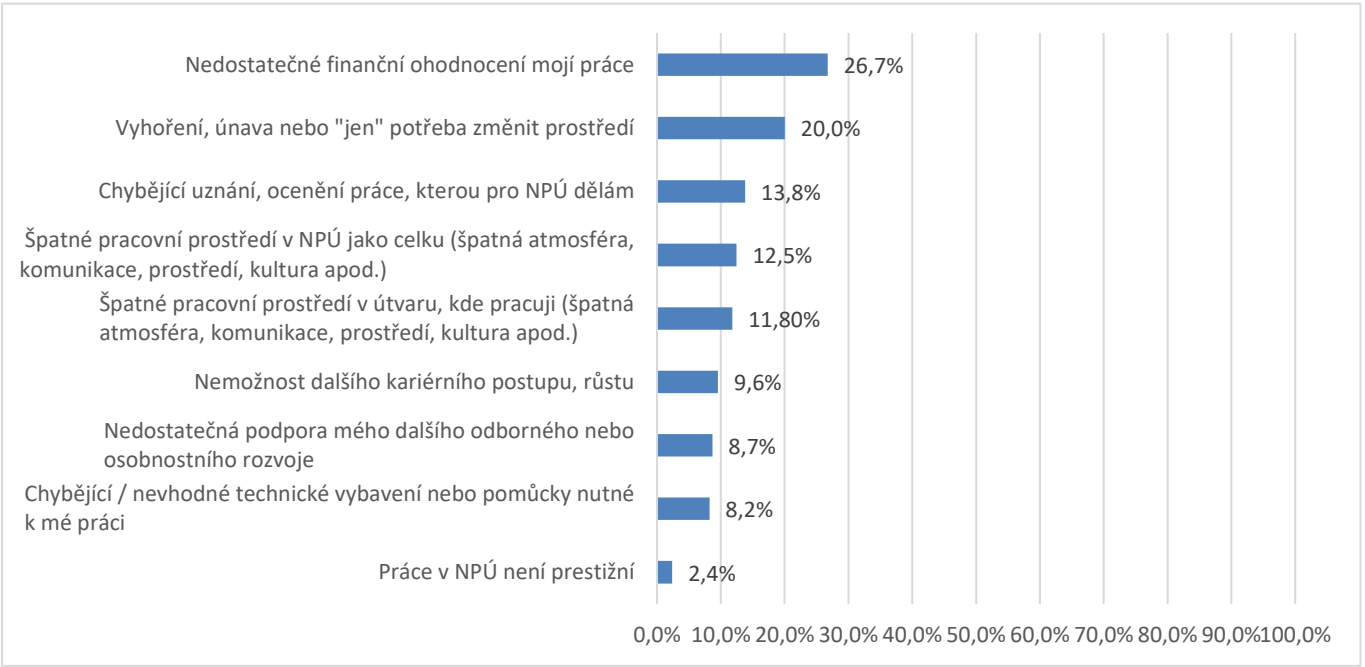
[51] Zodpovězeno 447x. Nezodpovězeno 2x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

3.3.4.8 Retence zaměstnanců a riziko jejich odchodu

Zvažovaný odchod respondentů z NPÚ v posledních 2 letech[52]



V případě odpovědi ANO – důvod[53]



[52] Zodpovězeno 443x. Nezodpovězeno 6x.
[53] Zodpovězeno 192x. Nezodpovězeno 257x. Respondenti mohli vybrat více možností.

3.3.4.9 Komentář k výsledkům

Skupina zaměstnanci památkové péče představuje z pohledu zaměření NPÚ nejdůležitější odbornou skupinu zaměstnanců. Jedná se opět o zkušenou skupinu zaměstnanců (i když v tomto případě je skupina zaměstnanců s velkou zkušeností o něco menší, než je tomu u vedoucích odborů a kastelánů), kdy 72 % památkářů je v pracovním poměru u NPÚ více jak 6 let a 40,7 % více jak 15 let. Naopak demografická struktura ve skupině památkářů je ještě příznivější než u předchozích skupin a počet zaměstnanců **mladších než 50 let** v této skupině **je 72 %**. Pro budoucnost organizace velmi pozitivní zjištění.

- Průzkumu se zúčastnilo 62,2 % ze všech oslovených památkářů. Zjištěné závěry tak mají stále velmi dobrou vypovídací hodnotu. Vzhledem ke kratší době, která byla respondentům poskytnuta pro vypracování dotazníků, představuje účast vyšší jak 60 % velmi slušný zájem ze strany zaměstnanců památkové péče.
- Pozitivní zprávou je, že 73 % zúčastněných respondentů je s NPÚ celkově spokojeno (proti tomu pouze 13 % respondentů uvedlo spíše nespokojen čí nespokojen).
- 17,4 % respondentů v této skupině uvedlo, že v uplynulých dvou letech aktivně zjišťovalo možnosti jiného uplatnění na pracovním trhu. Přestože procentuálně se oproti ostatním skupinám pohybuje údaj ve stejné úrovni, je třeba si uvědomit, že 17 % v tomto případě představuje 76 jedinců, kteří byli aktivní na trhu práce. Vedle toho dalších cca 110 zaměstnanců uvažovalo o změně bez aktivního sondování trhu práce. Dohromady to představuje cca 175 odborných pracovníků (cca 43 % - tedy téměř každý druhý), kteří zvažovali jiné angažmá. Důvody, které respondenti uváděli, byly poměrně rovnoměrně rozptýleny mezi všechny nabízené možnosti. To není příliš příznivá zpráva, neboť nelze jednoznačně zacílit opatření za účelem udržení zaměstnanců u organizace. Ze spektra důvodů mírně vyčnívají dva důvody a to:
  - Nedostatečné finanční ocenění (uvedlo 26,7 % respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO) a
  - Únava, vyhoření nebo jen potřeba změny (uvedlo 20 % z respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO).
  - Pozitivní zprávou je, že pouze 2,7 % respondentů (12 osob) uvedlo, že budou odcházet z NPÚ.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti pracovních podmínek
  - I ve skupině památkářů je **nejlépe hodnocený parametr** „Úroveň vztahu s nadřízeným“.
  - Dalšími dobře hodnocenými parametry jsou ze strany památkářů „Lokalita výkonu práce“ a „Nezávislost a samostatnost při plnění pracovních činností“.
  - S výše uvedeným pěkně korespondují priority památkářů v podobě „Spolupráce s kolegou“ a „Vztah s přímým nadřízeným“. V podstatě se jedná o zásadní priority společné všem skupinám zaměstnanců mimo vedoucí pracovníky (TOP management, vedoucí odborů, kasteláni).
  - I zde u skupiny památkáři je mezi tři nejdůležitější priority zařazena priorita „Atmosféra v NPÚ“ (3. místo) z nabízeného výběru.
  - **Nejhůře hodnocenou oblastí** je stejně jako u předchozích skupin interní komunikace v NPÚ, i když v tomto případě je takto hodnotí menší počet (38,3 %) respondentů.
  - Za poměrně významný nedostatek považuje část památkářů materiální vybavení k výkonu práce (36,5 %) a interní pravidla a postupy v rámci NPÚ (33,6 %).
  - Neutrálně vyznívá skutečnost, že zaměstnanci památkové péče nepovažují v tento okamžik za prioritní:

    a) informace o novinkách z NPÚ a

    b) lokalitu pracoviště pravděpodobně z důvodu saturace této potřeba (viz dobře hodnocený parametr „Lokalita výkonu práce“).
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti motivace zaměstnanců pracovat v NPÚ
  - **Zásadním důvodem pracovat** v NPÚ je pro zaměstnance památkové péče stabilita pracovního místa, pestrost práce a obsah a smysluplnost práce – s tím korespondují i uvedené priority památkářů „Práce s posláním“ a „Zajímavý obsah práce“.

- Nejdůležitější prioritou památkářů je přátelské pracovní prostředí (**velmi silná preference** – uvedly téměř všechny skupiny respondentů).
- **Nejhorší hodnocení** získal parametr „Rozvoj jazykových dovedností“ (uvedlo téměř 65 % respondentů) a „Finanční ohodnocení práce“ (uvedlo rovněž téměř 65 % respondentů). **Téma finančního ohodnocení** tak mezi řadovými zaměstnanci **začíná opět dominovat**.

- Hodnocení a preference respondentů v oblasti benefitů a nefinanční motivace
  - **Nejlépe hodnocené benefity** za skupinu jsou „Společné benefity pro celý NPÚ“, „Sick days“ a „Podpora odborného rozvoje“ (velmi vyrovnané hodnocení všech tří benefitů).
  - **Preferované benefity** ve skupině respondentů jsou „Odborné vzdělávání“, „Počet dnů dovolených“ a „Karta pro návštěvu objektů NPÚ“.
  - **Špatně hodnocené** jsou benefity konkrétní organizační složky NPÚ, odborné stáže v ČR a možnost sdílet dobrou praxi v ČR a zahraničí s kolegy.
  - **Na posledním místě preferencí zaměstnanců památkové péče stojí priorita „Sdílení dobré praxe s odbornými partnery“. Ze skupinových rozhovorů vyplynulo, že o toto téma je poměrně velký zájem, ale není dlouhodobě nastaven systém, jak toto téma uchopit a je tak ze strany zaměstnanců možné vyčíst určitou rezignovanost na toto téma (i proto bylo z hlediska priorit řazeno na konec, ačkoli by změnu této věci skupina uvítala).**
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti kariéry v NPÚ
  - **Pozitivní informace** – 362 ze 442 (82 %) respondentů je spokojeno s aktuální kariérní pozicí.
  - Respondenti velmi oceňují možnost odborného rozvoje (75 % respondentů) a možnost osobnostního rozvoje (71 %).
  - Možnost odborného rozvoje je ve skupině památkářů považována za **nejdůležitější prioritu** (na druhé místo zařadili „Seberealizace na pracovním místě“).
- Hodnocení značky a renomé NPÚ (brand)
  - Mírná zaměstnanců památkové péče je spokojena s NPÚ jako zaměstnavatelem (59,3 %). V této skupině je ovšem **poměrně vysoký podíl zaměstnanců, kteří vidí negativně jak renomé jako zaměstnavatele, tak prestiž v ČR.**
  - Cca polovina respondentů nehodnotila renomé NPÚ v zahraničí. Z těch, kteří hodnocení provedli, je výrazná většina respondentů spokojena.

3.3.5 Segment Kontakt s veřejností

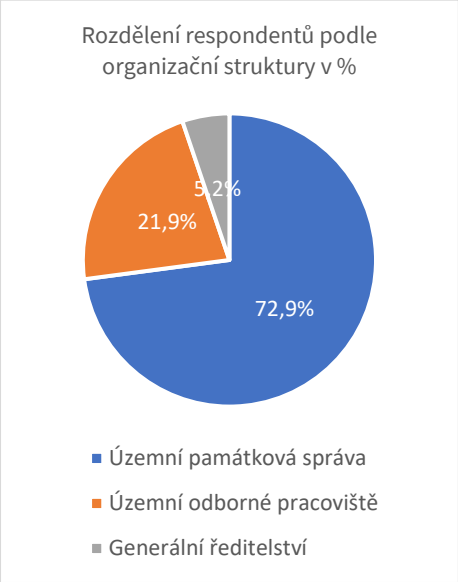
3.3.5.1 Charakteristika skupiny

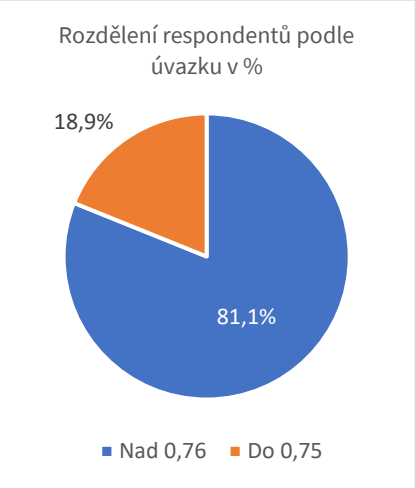
Logika vytvoření segmentu:

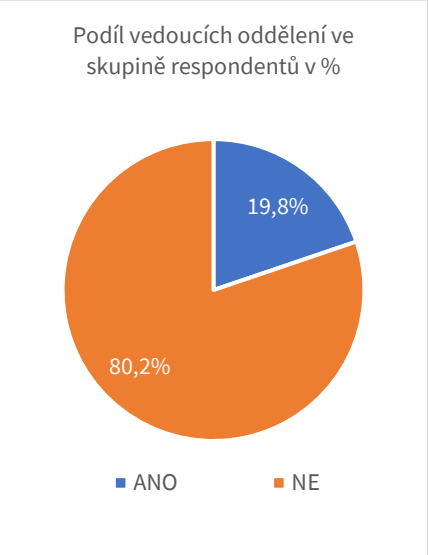
- Do segmentu byli zahrnuti zaměstnanci, kteří ve své pracovní činnosti přicházejí do kontaktu s externím zákazníkem (klientem).

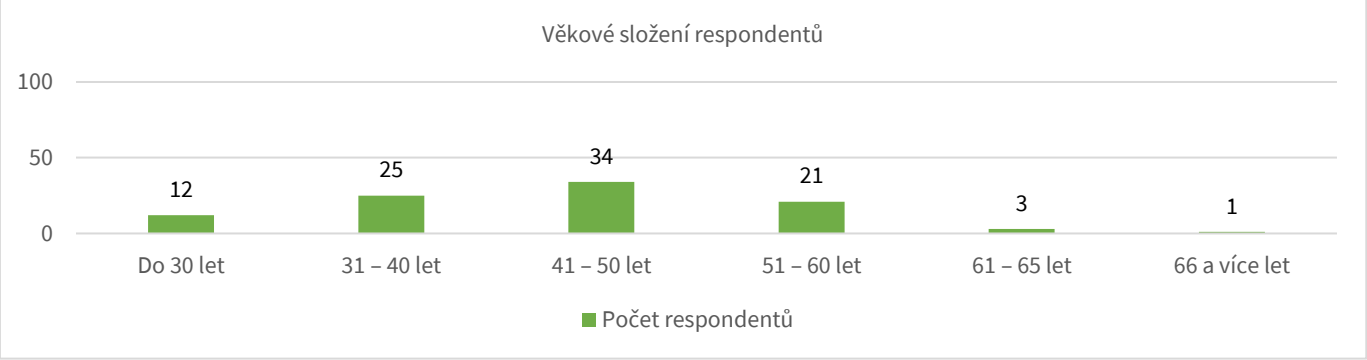
Systemizované pozice, které byly zahrnuty do segmentu: lektor-instruktor; koordinační, projektový a; programový pracovník + PR; pracovník vztahů k veřejnosti; redaktor, novinář + PR; redaktor, novinář; edukátor v kultuře; průvodce; pokladník + průvodce

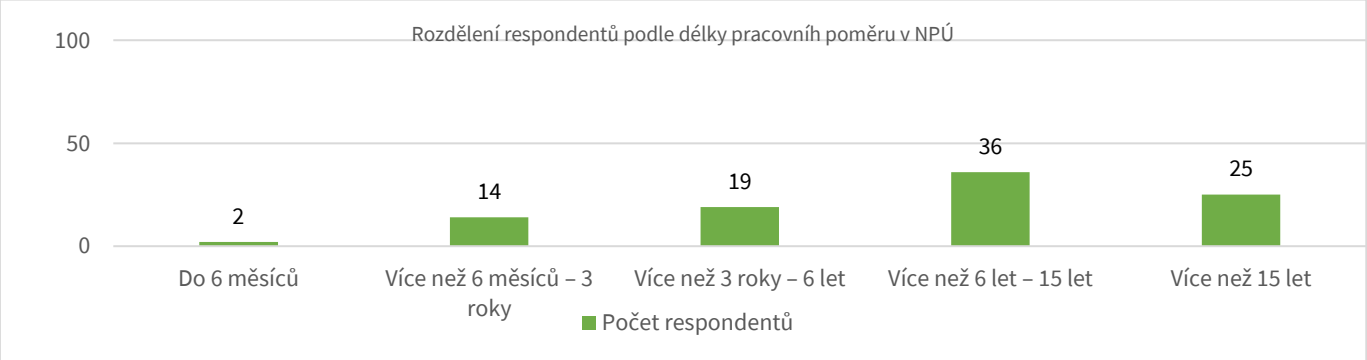
Počet respondentů v segmentu: 96





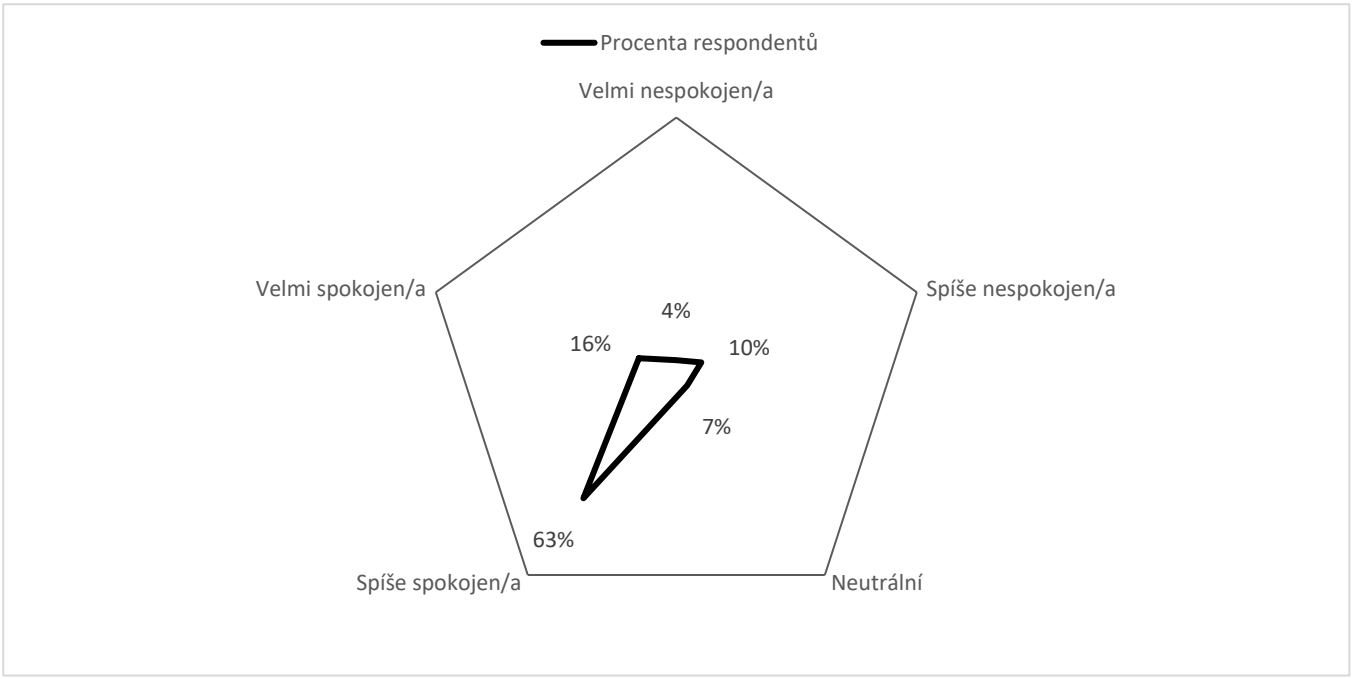






3.3.5.2 Celková spokojenost respondentů s prací v NPÚ

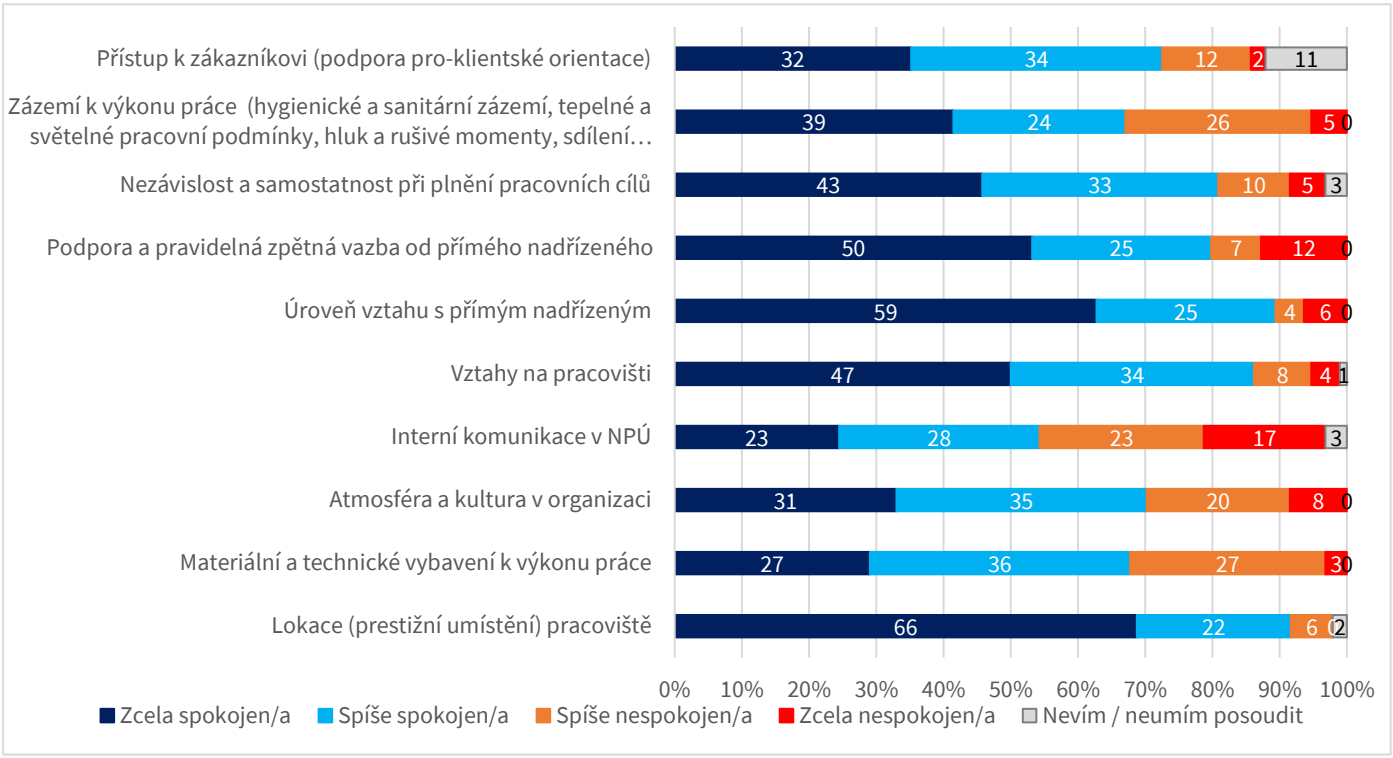
Celkové hodnocení spokojenosti respondentů v práci v Národním památkovém ústavu[54]



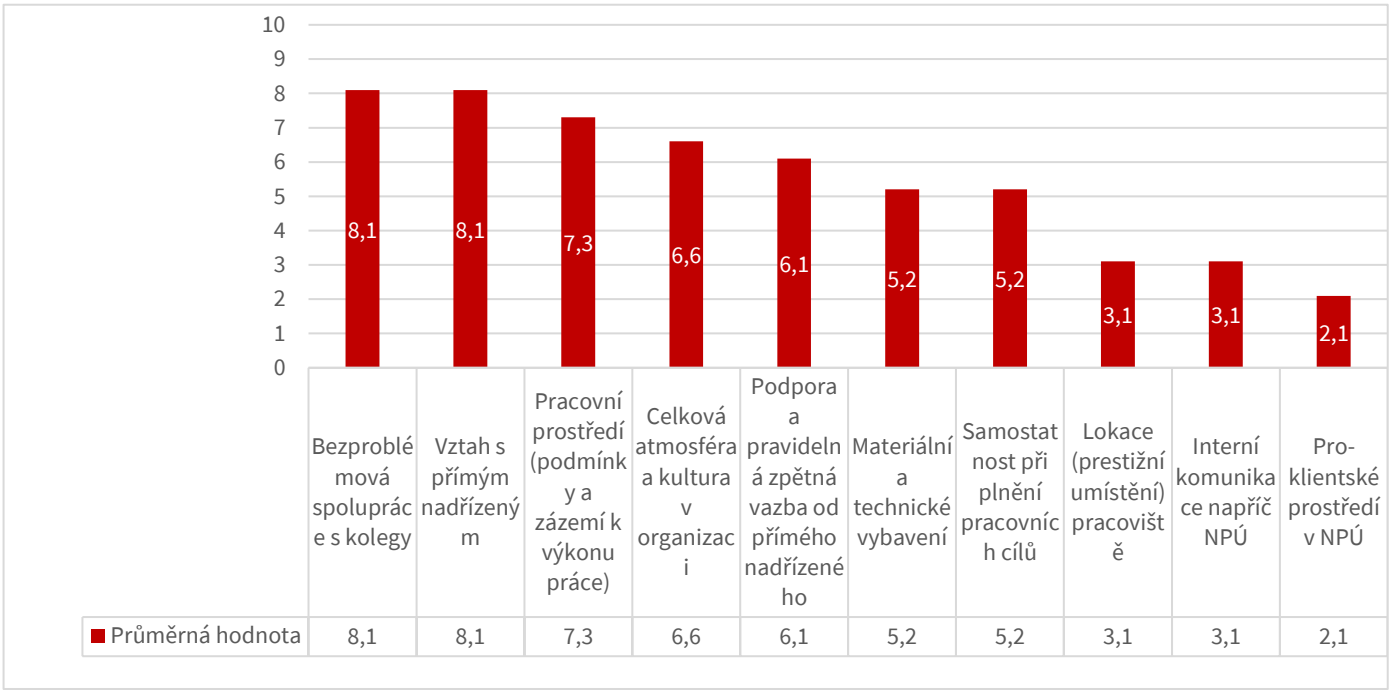
[54] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x.

3.3.5.3 Spokojenost a priority v oblasti pracovních podmínek

Hodnocení současného stavu pracovních podmínek v prostředí NPÚ[55]



Priority respondentů z hlediska důležitosti pracovních podmínek[56]



[55] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

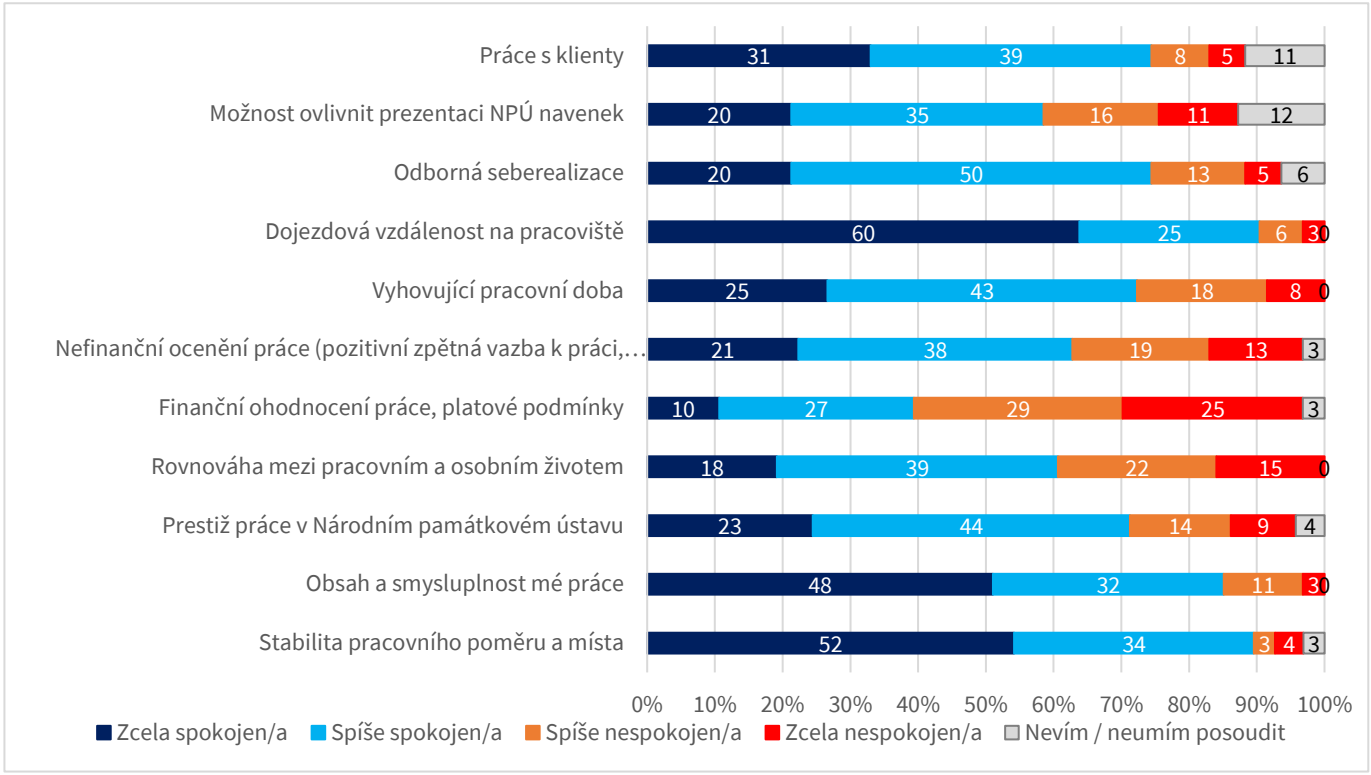
[56] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

3.3.5.3.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

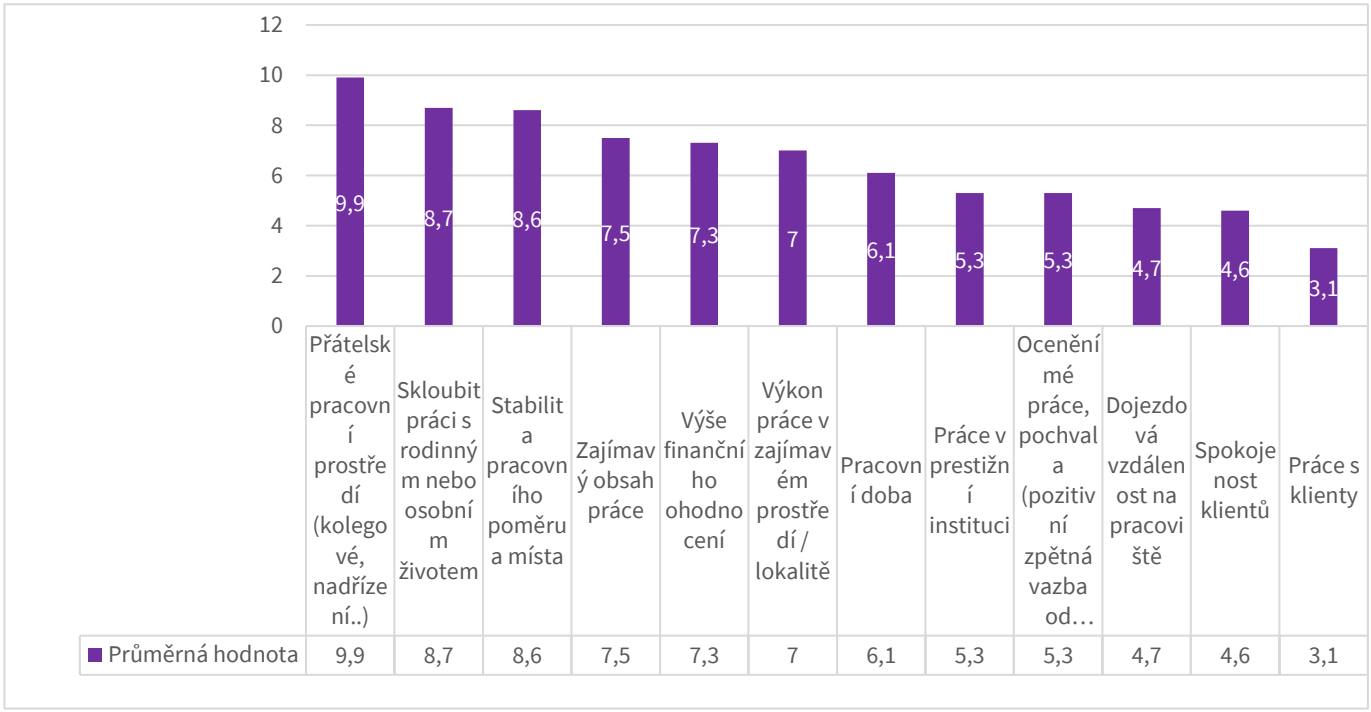
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 10
Lokace (prestižní umístění) pracoviště	93,6 %	Bezproblémová spolupráce s kolegy	8,1
Úroveň vztahu s přímým nadřízeným	89,4 %	Vztah s přímým nadřízeným	8,1
Vztahy na pracovišti	87,1 %	Pracovní prostředí (podmínky a zázemí k výkonu práce)	7,3
Nezávislost a samostatnost při plnění pracovních cílů	83,5 %	Celková atmosféra a kultura v organizaci	6,6
Přístup k zákazníkovi (podpora pro-klientské orientace)	82,5 %	Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	6,1
Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	79,8 %	Materiální a technické vybavení	5,2
Atmosféra a kultura v organizaci	70,2 %	Samostatnost při plnění pracovních cílů	5,2
Materiální a technické vybavení k výkonu práce	67,7 %	Lokace (prestižní umístění) pracoviště	3,1
Zázemí k výkonu práce (hygienické a sanitární zázemí, tepelné a světelné pracovní podmínky, hluk a rušivé momenty, sdílení kanceláří atp.)	67,0 %	Interní komunikace napříč NPÚ	3,1
Interní komunikace v NPÚ	56,0 %	Pro-klientské prostředí v NPÚ	2,1

3.3.5.4 Motivační prvky

Hodnocení současného stavu motivace pracovat v NPÚ[57]



Priority respondentů z hlediska motivace pracovat v NPÚ[58]



	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, nadřízení..)	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	Stabilita pracovního poměru a místa	Zajímavý obsah práce	Výše finančního ohodnocení	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	Pracovní doba	Práce v prestižní instituci	Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od…	Dojezdová vzdálenost na pracoviště	Spokojenost klientů	Práce s klienty
Průměrná hodnota	9,9	8,7	8,6	7,5	7,3	7	6,1	5,3	5,3	4,7	4,6	3,1

[57] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

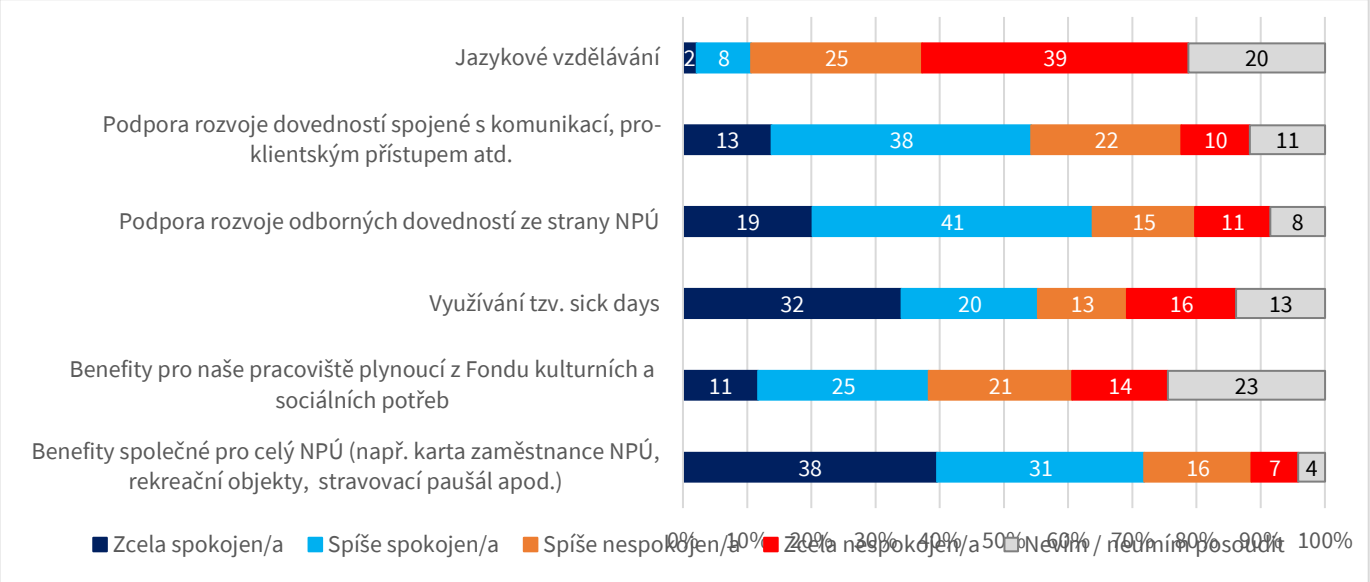
[58] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 12.

3.3.5.4.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

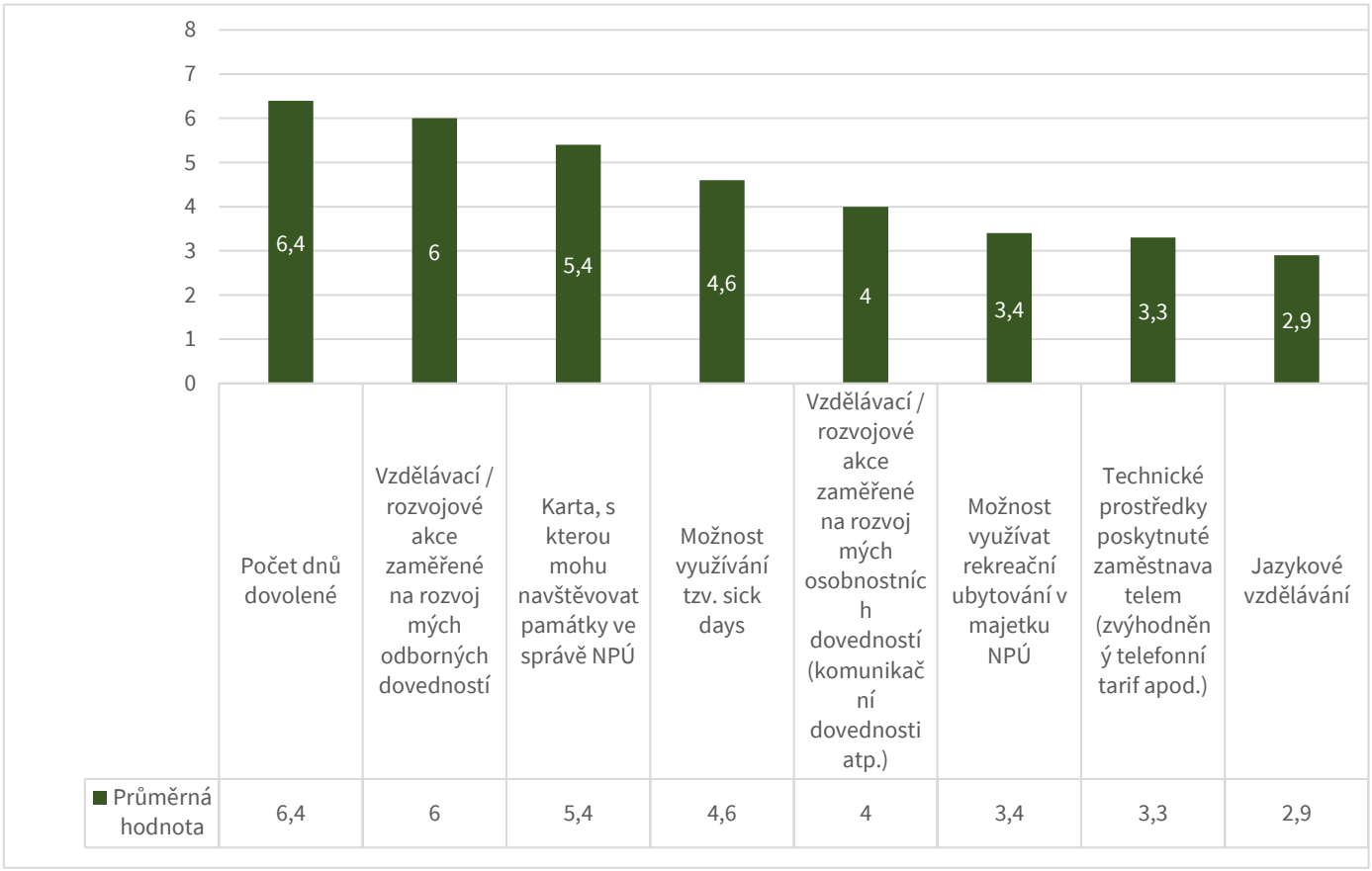
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 12
Stabilita pracovního poměru a místa	92,5 %	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, nadřízení..)	9,9
Dojezdová vzdálenost na pracoviště	90,4 %	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	8,7
Obsah a smysluplnost mé práce	85,1 %	Stabilita pracovního poměru a místa	8,6
Práce s klienty	84,3 %	Zajímavý obsah práce	7,5
Odborná seberealizace	79,5 %	Výše finančního ohodnocení	7,3
Prestiž práce v Národním památkovém ústavu	74,4 %	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	7
Vyhovující pracovní doba	72,3 %	Pracovní doba	6,1
Možnost ovlivnit prezentaci NPÚ navenek	67,1 %	Práce v prestižní instituci	5,3
Nefinanční ocenění práce (pozitivní zpětná vazba k práci, pochvala atp.)	64,8 %	Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od přímého nadřízeného)	5,3
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	60,6 %	Dojezdová vzdálenost na pracoviště	4,7
Finanční ohodnocení práce, platové podmínky	40,7 %	Spokojenost klientů	4,6
		Práce s klienty	3,1

3.3.5.5 Benefity a nefinanční motivace

Hodnocení současného stavu benefitů a nefinanční motivace v NPÚ[59]



Prirority respodentů z hlediska nefinanční motivace (a benefitů) [60]



[59] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

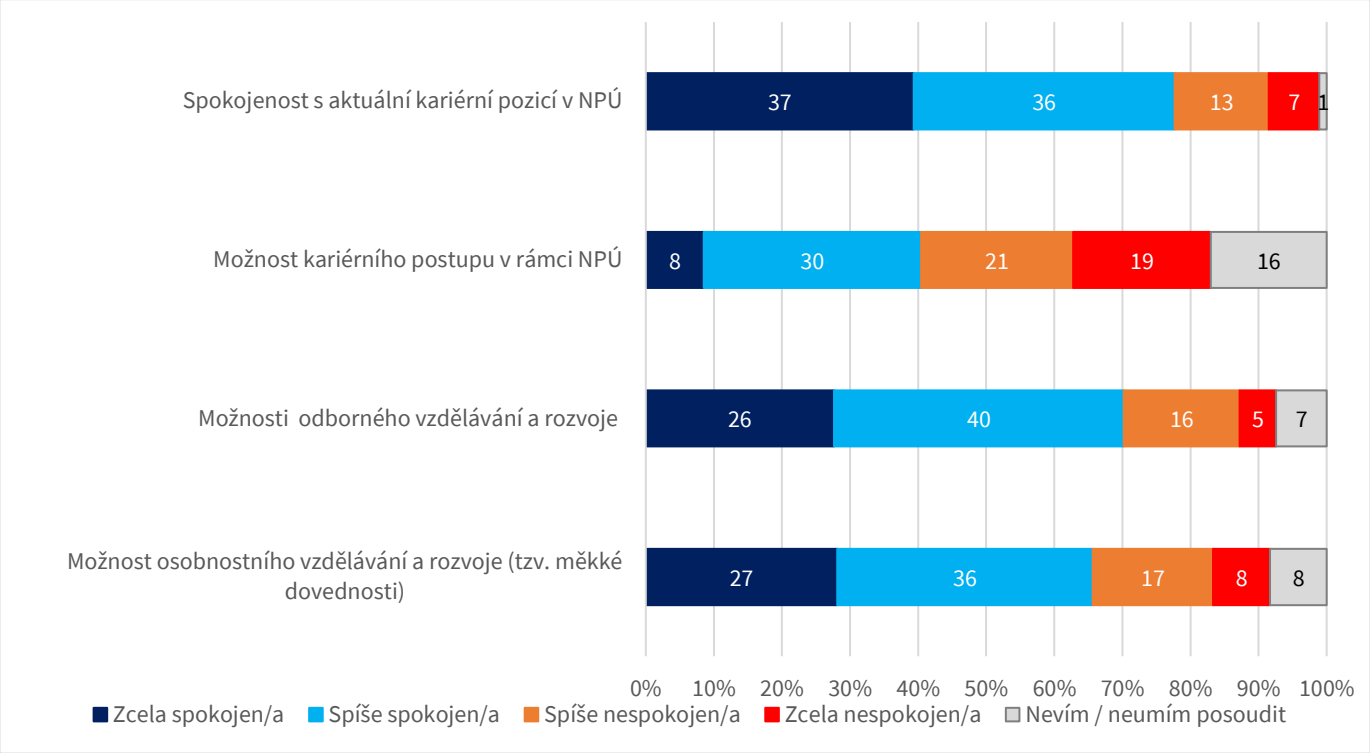
[60] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 8.

3.3.5.5.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

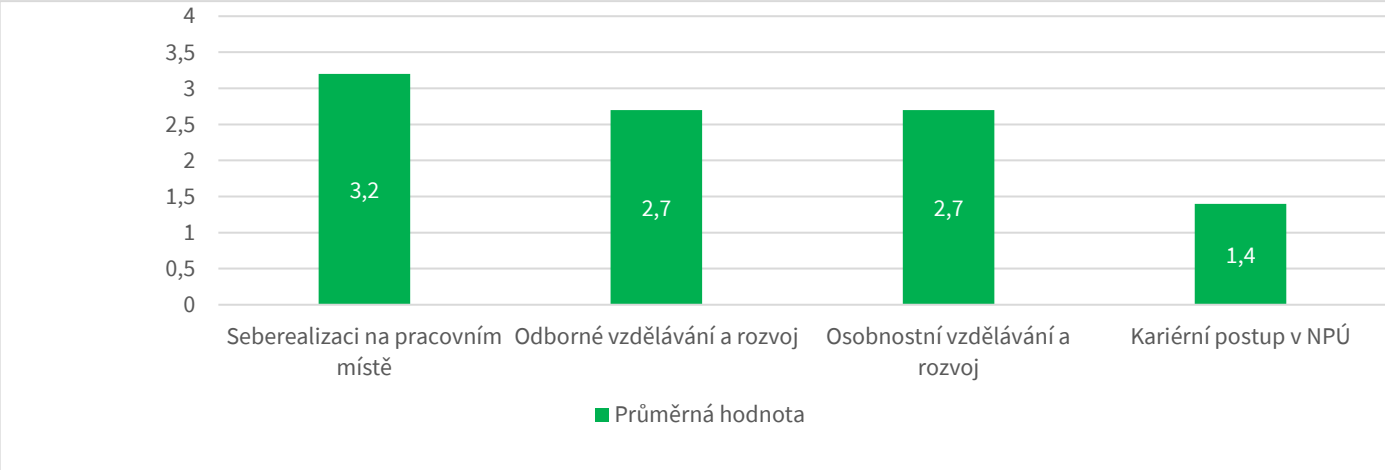
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 8
Benefity společné pro celý NPÚ (např. karta zaměstnance NPÚ, rekreační objekty, stravovací paušál apod.)	75,0 %	Počet dnů dovolené	6,4
Podpora rozvoje odborných dovedností ze strany NPÚ	69,8 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	6
Využívání tzv. sick days	64,2 %	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	5,4
Podpora rozvoje dovedností spojené s komunikací, pro-klientským přístupem atd.	61,4 %	Možnost využívání tzv. sick days	4,6
Benefity pro naše pracoviště plynoucí z Fondu kulturních a sociálních potřeb	50,7 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých osobnostních dovedností (komunikační dovednosti atp.)	4
Jazykové vzdělávání	13,5 %	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	3,4
		Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefonní tarif apod.)	3,3
		Jazykové vzdělávání	2,9

3.3.5.6 Kariérní možnosti

Vnímání současného stavu kariérních možností v NPÚ[61]



Priority respondentů z hlediska kariéry v NPÚ[62]



[61] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

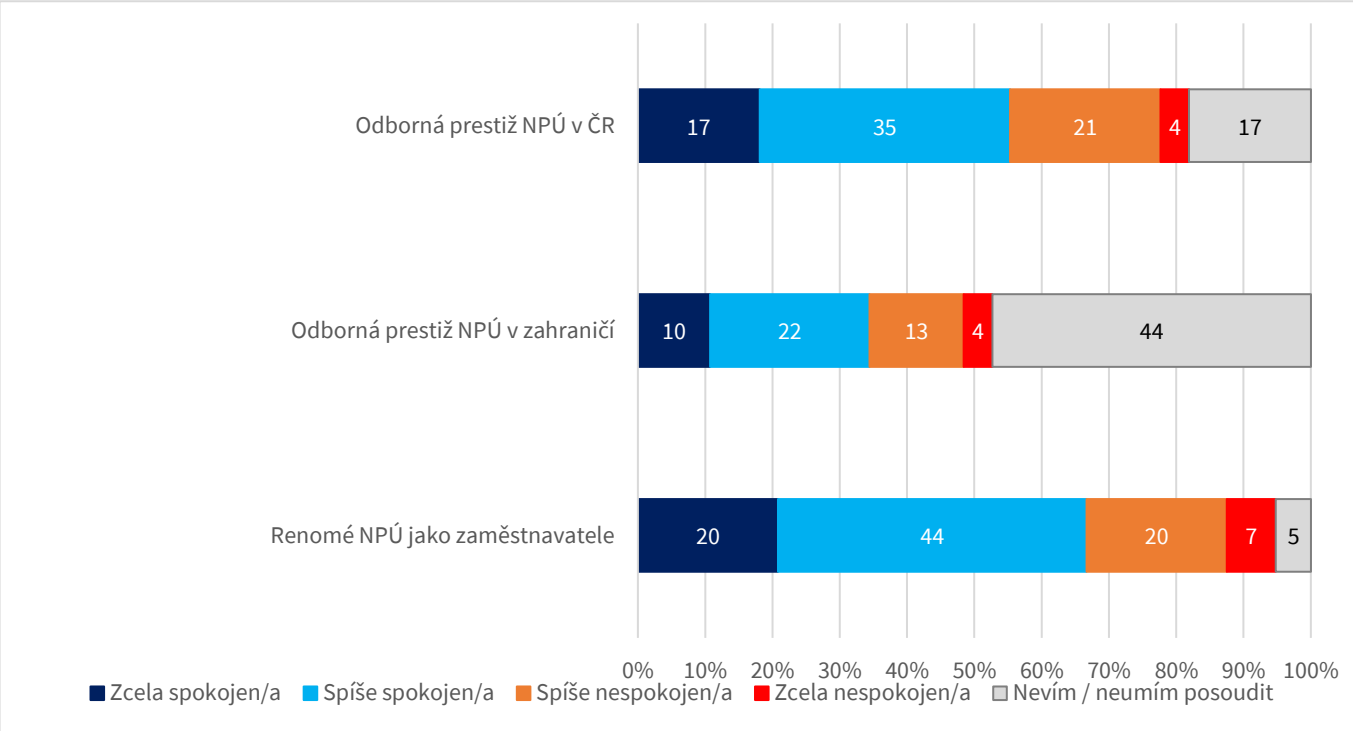
[62] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 4.

3.3.5.6.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota ze 4
Spokojenost s aktuální kariérní pozicí v NPÚ	78,5 %	Seberealizaci na pracovním místě	3,2
Možnosti odborného vzdělávání a rozvoje	75,9 %	Odborné vzdělávání a rozvoj	2,7
Možnost osobnostního vzdělávání a rozvoje (tzv. měkké dovednosti)	71,6 %	Osobnostní vzdělávání a rozvoj	2,7
Možnost kariérního postupu v rámci NPÚ	48,7 %	Kariérní postup v NPÚ	1,4

3.3.5.7 Brand

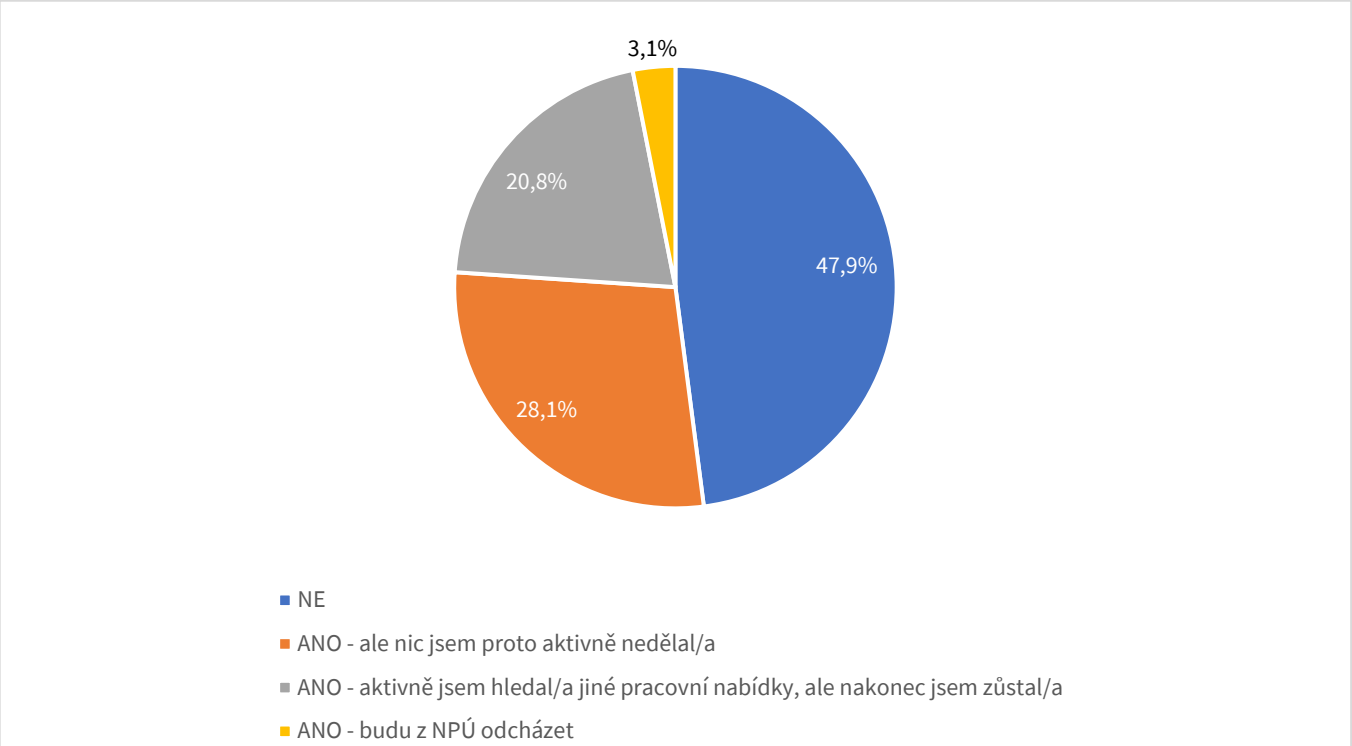
Hodnocení značky a renomé NPÚ[63]



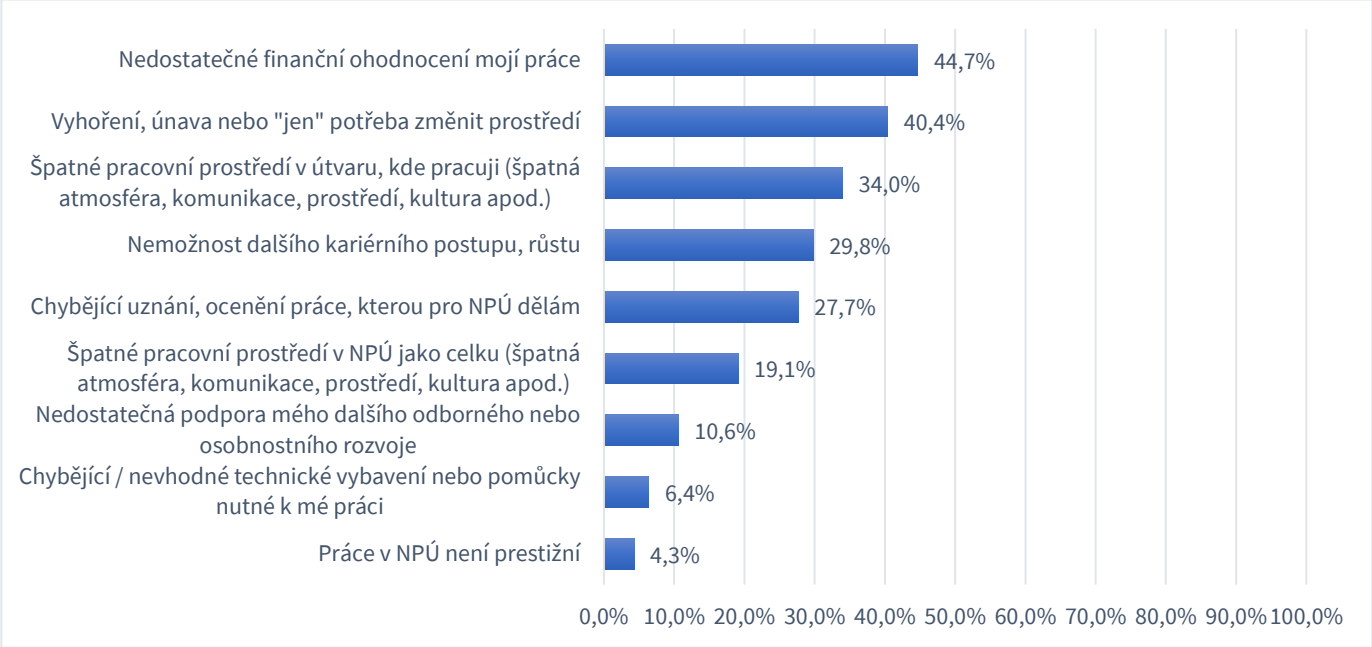
[63] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 0x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

3.3.5.8 Retence zaměstnanců a riziko jejich odchodu

Zvažovaný odchod respondentů z NPÚ v posledních 2 letech[64]



V případě odpovědi ANO – důvod[65]



[64] Zodpovězeno 96x. Nezodpovězeno 2x.
[65] Zodpovězeno 47x. Nezodpovězeno 49x. Respondenti mohli vybrat více možností.

3.3.5.9 Komentář k výsledkům

Skupina zaměstnanců – kontakt s veřejností představuje jedinou skupinu zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se návštěvníkem – klientem. Tím tvoří specifickou skupinu zaměstnanců, která obecně vyžaduje i specifické dovednosti včetně jejich tréninku. Jedná se stále o poměrně zkušenou skupinu zaměstnanců, kdy 63,5 % zaměstnanců s kontaktem s veřejností je v pracovním poměru u NPÚ více jak 6 let. Více jak 15 let pracuje v NPÚ však jen 26 % respondentů z této skupiny. Demografická struktura ve skupině je velmi příznivá a počet zaměstnanců **mladších než 50 let** v této skupině **je dokonce 74 %**. Pro budoucnost organizace velmi pozitivní zjištění.

- Průzkumu se zúčastnilo pouze 44 % ze všech oslovených zaměstnanců této skupiny. Účast tak byla poměrně nízká, přesto i 44 % má stále slušnou vypovídací úroveň o názorech této skupiny. Nižší účast byla určitě ovlivněna skutečností, že cca třetina zaměstnanců z této skupiny nemá e-mail. Pokud bychom nezapočetli tyto zaměstnance do propočtu, potom by účast respondentů dosáhla 67 % (respondenti s e-mailem).
- Pozitivní zprávou je, že 79 % zúčastněných respondentů je s NPÚ celkově spokojeno (proti tomu pouze 14 % respondentů uvedlo spíše nespokojen čí nespokojen).
- **23,9 %** respondentů (nejvíce ze všech skupin) v této skupině uvedlo, že v uplynulých dvou letech aktivně zjišťovalo možnosti jiného uplatnění na pracovním trhu. Tento fakt není až tolik překvapivý. Cca 35 % zaměstnanců patří do skupiny mladších zaměstnanců (20-35 let), kteří jsou často na začátku pracovní kariéry. Důvody, které respondenti uváděli, byly dva:
  - Nedostatečné finanční ocenění (uvedlo 44,7 % respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO) a
  - Únava, vyhoření nebo jen potřeba změny (uvedlo 40,4 % z respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO).
  - Mezi poměrně významné důvody zařadili respondenti také „Špatné pracovní prostředí útvaru“ (34 % respondentů) a „Nemožnost dalšího kariérního postupu“ (29,8 % respondentů).
  - Pozitivní zprávou je, že pouze 3,1 % respondentů (3 osoby) uvedlo, že budou odcházet z NPÚ.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti pracovních podmínek
  - Ve skupině zaměstnanců pracující s veřejností jsou absolutně **nejlépe hodnocené parametry** „Lokalita výkonu práce“ (91,7 % respondentů) a rovněž „Úroveň vztahu s nadřízeným“ (87,5 % respondentů).
  - Dalším dobře hodnoceným parametrem jsou dále i „Vztahy na pracovišti“.
  - S výše uvedeným pěkně korespondují priority památkářů v podobě „Spolupráce s kolegou“ a „Vztah s přímým nadřízeným“. V podstatě se jedná o zásadní priority společné všem skupinám zaměstnanců mimo vedoucí pracovníky (TOP management, vedoucí odborů, kasteláni).
  - U skupiny zaměstnanců s kontaktem s veřejností je mezi tři nejdůležitější priority zařazena priorita „Podmínky na pracovišti“ (3. místo) z nabízeného výběru.
  - **Nejhůře hodnocenou oblastí** je stejně jako u předchozích skupin interní komunikace v NPÚ (41,7 % respondentů).
  - Za poměrně významný nedostatek považuje část zaměstnanců této skupiny zázemí k výkonu práce (32,3 %) a materiální vybavení k výkonu práce (31,1 %). Kombinace špatně hodnoceného pracovního prostředí a zařazení zázemí a materiálového vybavení k práci mezi priority může signalizovat výraznější problém. Pro detailnější informace by bylo třeba hlubší sondy.
  - Zaměstnanci památkové péče nepovažují v tento okamžik za prioritní:

    a) interní komunikaci a

    b) proklientské prostředí.

    Toto zjištění je celkem překvapivé vzhledem k charakteru pracovní činnosti zaměstnanců. Otázkou je, zda organizace uvažuje a pracuje s kategorií klientská orientace.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti motivace zaměstnanců pracovat v NPÚ

- **Zásadním důvodem pracovat** v NPÚ je pro zaměstnance pracující s veřejností stabilita pracovního místa, dojezdová vzdálenost pracoviště a obsah a smysluplnost práce – s tím koresponduje i uvedená priority zaměstnanců „Stabilita pracovního místa“.
- Nejdůležitější prioritou zaměstnanců pracujících s veřejností je přátelské pracovní prostředí (**velmi silná preference** – uvedly téměř všechny skupiny respondentů) a také skloubení práce s osobním životem.
- **Nejhorší hodnocení** získal parametr „Finanční ohodnocení práce“ a právě výše zmíněná „Rovnováha mezi pracovním a osobním životem“ (uvedlo rovněž téměř 65 % respondentů). **Téma finančního ohodnocení** je tak mezi řadovými zaměstnanci i zde velmi silné téma.

- Hodnocení a preference respondentů v oblasti benefitů a nefinanční motivace
  - **Nejlépe hodnocené benefity** za skupinu jsou „Společné benefity pro celý NPÚ“, „Podpora odborného rozvoje“ a „Sick days“ (velmi podobné hodnocení všech tří benefitů).
  - **Preferované benefity** ve skupině respondentů jsou „Počet dnů dovolených“, „Odborné vzdělávání“ a „Karta pro návštěvu objektů NPÚ“.
  - **Špatně hodnocené** jsou benefity konkrétní organizační složky NPÚ a jazykové vzdělávání.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti kariéry v NPÚ
  - **Pozitivní informace** – 73 ze 96 (76 %) respondentů je spokojeno s aktuální kariérní pozicí.
  - Respondenti velmi oceňují možnost odborného rozvoje (69 % respondentů) a možnost osobnostního rozvoje (66 %).
  - Na druhou stranu 51 % zaměstnanců z této skupiny není spokojeno s možnostmi kariérního postupu v rámci NPÚ. Možná i proto se jedná o skupinu zaměstnanců s největší mírou aktivity na pracovním trhu.
  - Seberealizace na pracovním místě je ve skupině zaměstnanci s kontaktem s veřejností považována za **nejdůležitější prioritu** (na druhé místo zařadili „Možnost odborného rozvoje“).
- Hodnocení značky a renomé NPÚ (brand)
  - Většina zaměstnanců kontakt s veřejností, kteří odpověděli na tuto otázku, je spokojena s NPÚ jako zaměstnavatelem (67,5 %).
  - Obdobná situace je s hodnocením renomé NPÚ v ČR (většina zaměstnanců (71 %) spokojena a menšina nespokojena).
  - Cca polovina respondentů nehodnotila renomé NPÚ v zahraničí. Z těch, kteří hodnocení provedli, je většina respondentů spokojena.

3.3.6 Segment Administrativní podpora

3.3.6.1 Charakteristika skupiny

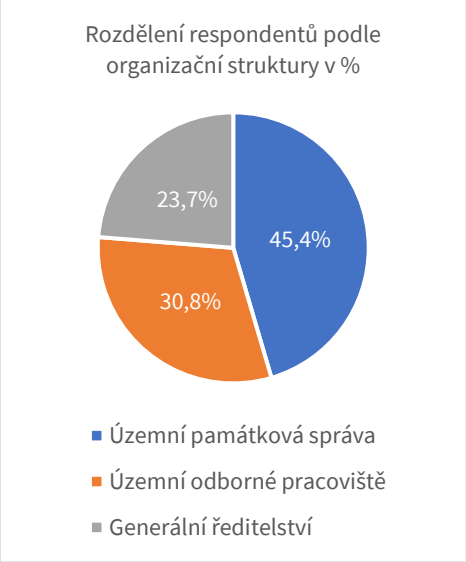
Logika vytvoření segmentu:

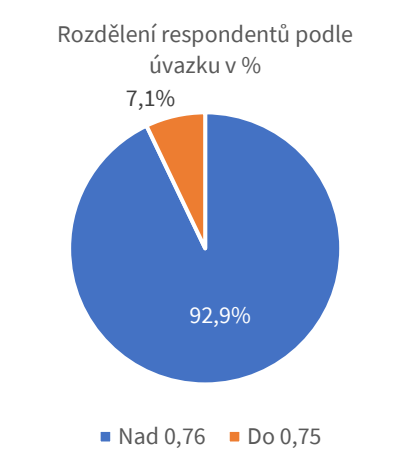
- Do segmentu byli zahrnuti zaměstnanci, kteří vykonávají činnosti na podpůrných procesech v organizaci se standardními (nebo nižšímu) nároky na specializaci v podobě vzdělání, praxe, certifikace apod.

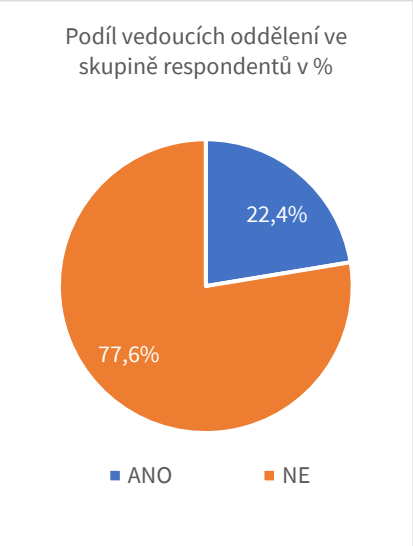
  U některých pozic bylo při jejich kategorizaci velmi složité rozdělit, zdali spadají do segmentu administrativní nebo specializované podpory. Z toho důvodu byla dotazníková šetření pro tyto skupiny až na drobné detaily identická.

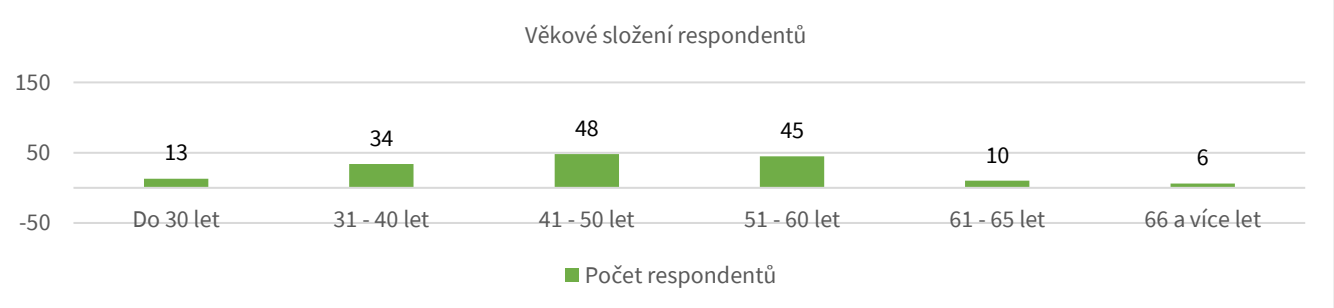
Systemizované pozice, které byly zahrnuty do segmentu: finanční referent; správce informačních a komunikačních technologií (infrastruktury, databáze, síť. prostředí, program. vybavení, aplikací); správce operačního systému; koordinační, projektový a programový pracovník; účetní; asistent; mzdový účetní; personalista; obchodní referent; administrativní a spisový pracovník; organizační pracovník + asistent; administrativní a spisový pracovník + asistent; rozpočtář; administrativní a spisový pracovník + podatelna a spisovna; archivář + podatelna a spisovna; organizační pracovník

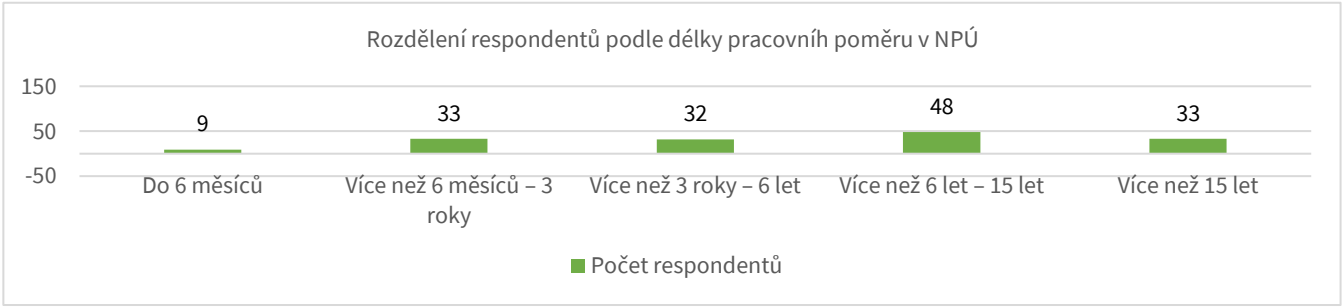
Počet respondentů v segmentu: 156





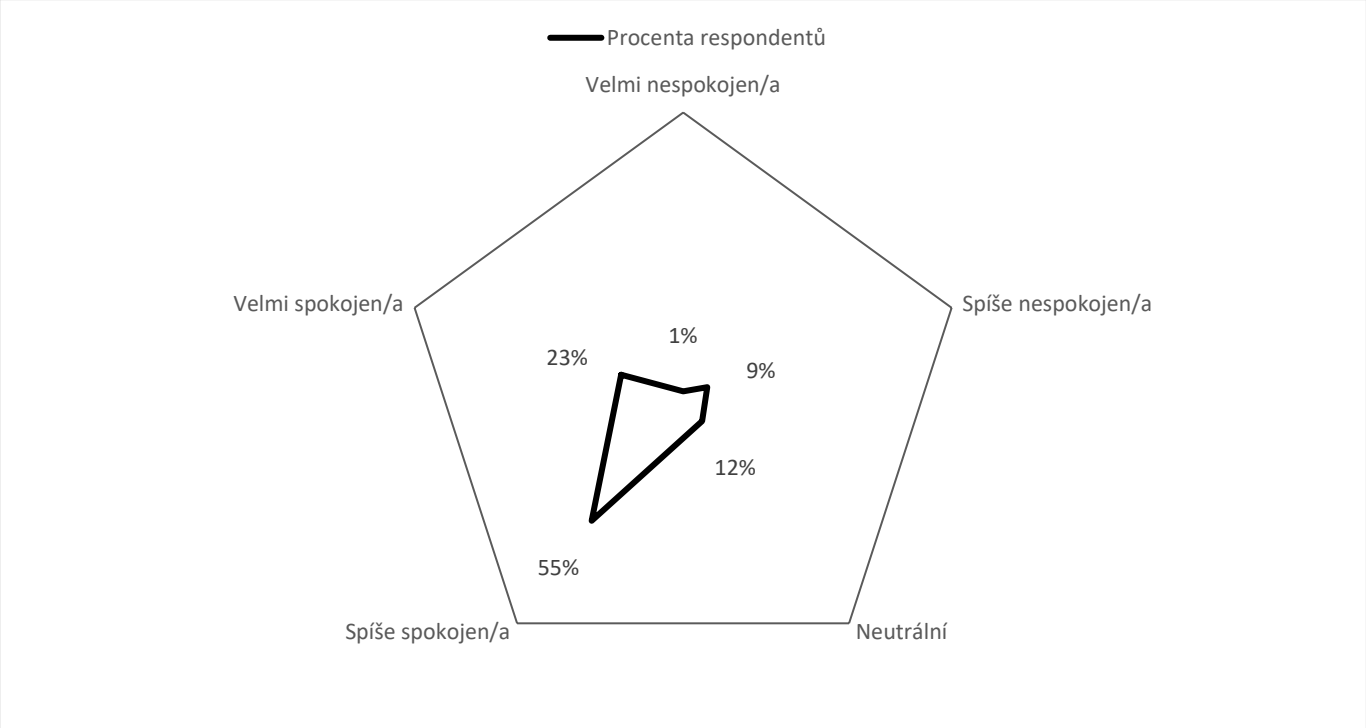






3.3.6.2 Celková spokojenost respondentů s prací v NPÚ

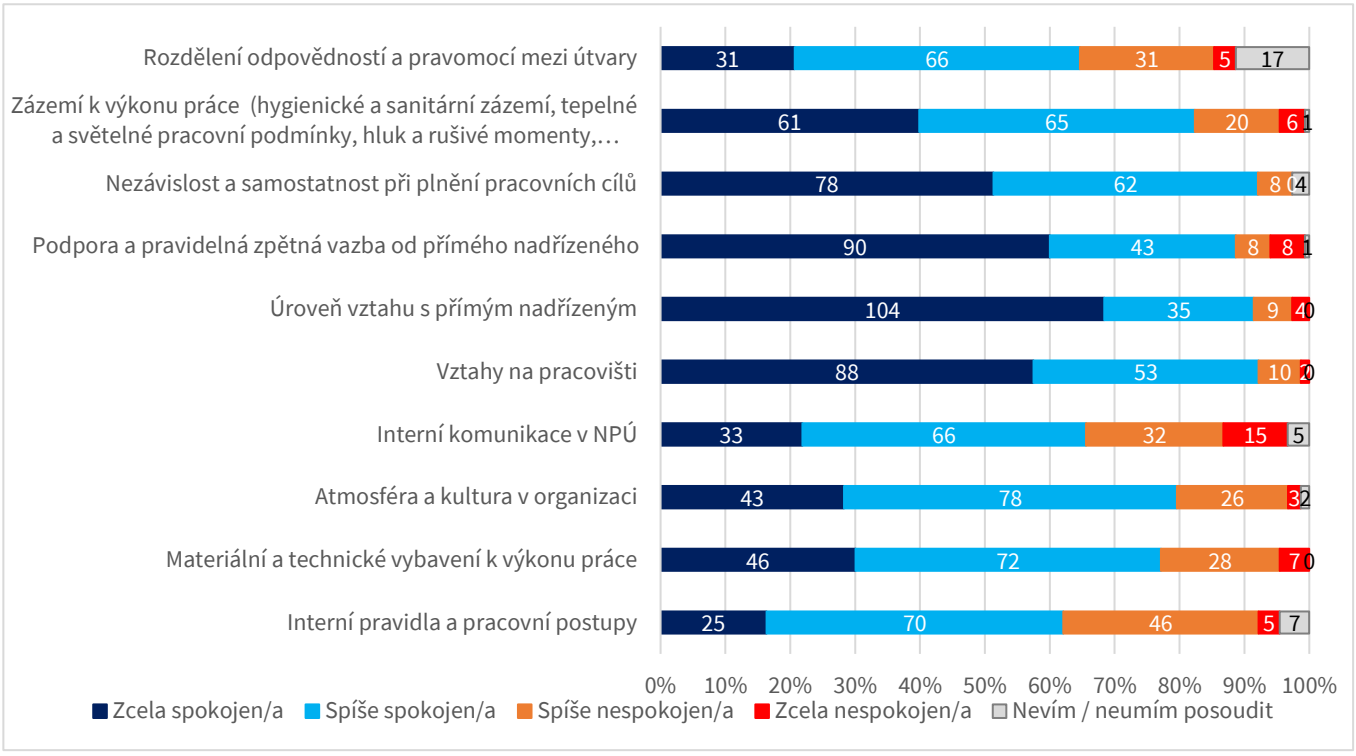
Celkové hodnocení spokojenosti respondentů v práci v Národním památkovém ústavu[66]



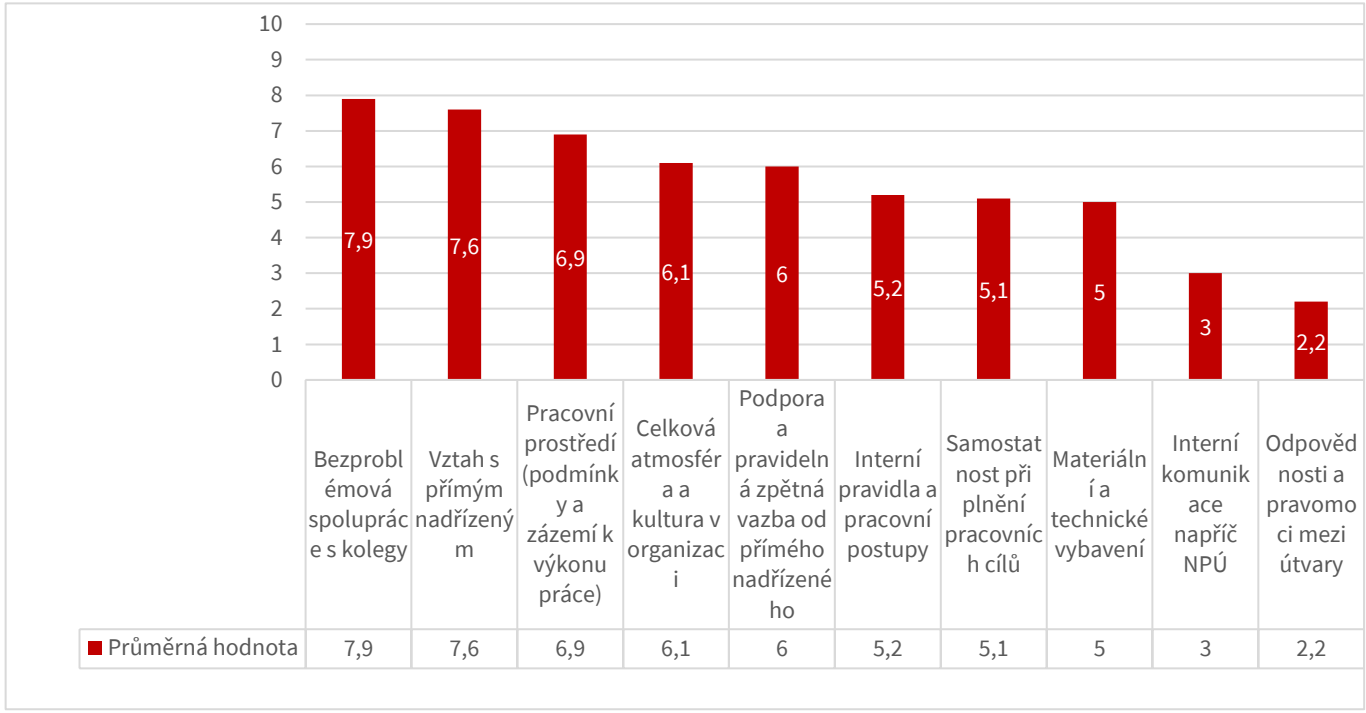
[66] Zodpovězeno 156x. Nezodpovězeno 0x.

3.3.6.3 Spokojenost a priority v oblasti pracovních podmínek

Hodnocení současného stavu pracovních podmínek v prostředí NPÚ[67]



Priority respondentů z hlediska důležitosti pracovních podmínek[68]



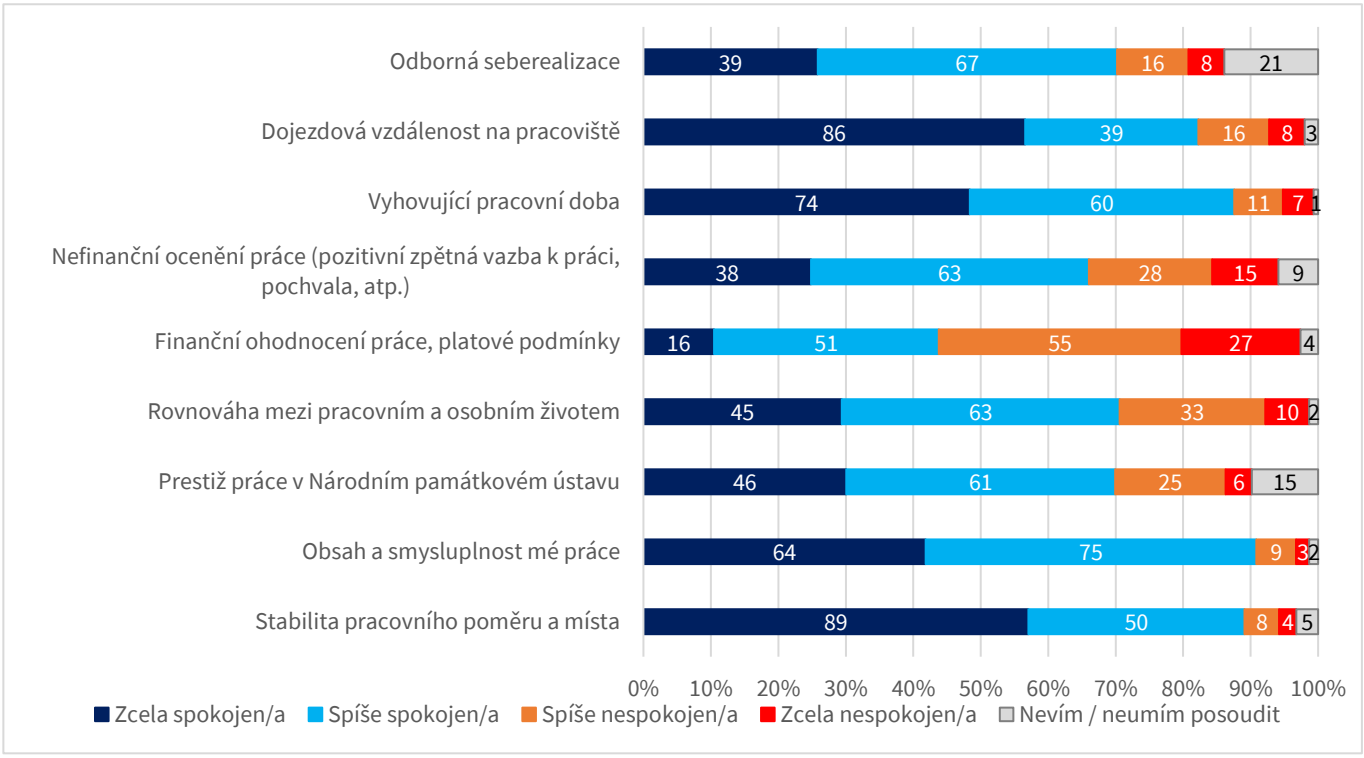
[67] Zodpovězeno 153x. Nezodpovězeno 3x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.
[68] Zodpovězeno 156x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

3.3.6.3.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

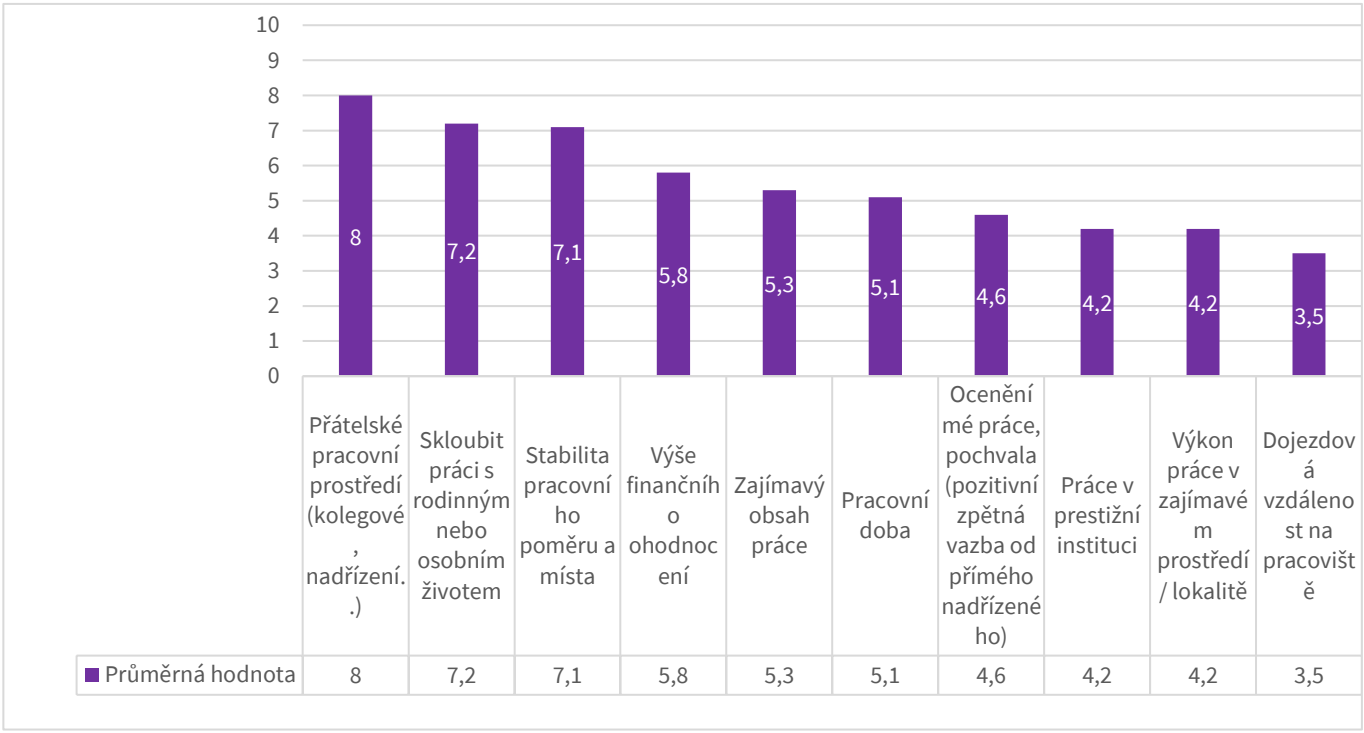
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 10
Nezávislost a samostatnost při plnění pracovních cílů	94,6 %	Bezproblémová spolupráce s kolegy	7,9
Vztahy na pracovišti	92,2 %	Vztah s přímým nadřízeným	7,6
Úroveň vztahu s přímým nadřízeným	91,4 %	Pracovní prostředí (podmínky a zázemí k výkonu práce)	6,9
Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	89,3 %	Celková atmosféra a kultura v organizaci	6,1
Zázemí k výkonu práce (hygienické a sanitární zázemí, tepelné a světelné pracovní podmínky, hluk a rušivé momenty, sdílení kanceláří atp.)	82,9 %	Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	6
Atmosféra a kultura v organizaci	80,7 %	Interní pravidla a pracovní postupy	5,2
Materiální a technické vybavení k výkonu práce	77,1 %	Samostatnost při plnění pracovních cílů	5,1
Rozdělení odpovědností a pravomocí mezi útvary	72,9 %	Materiální a technické vybavení	5
Interní komunikace v NPÚ	67,8 %	Interní komunikace napříč NPÚ	3
Interní pravidla a pracovní postupy	65,1 %	Odpovědnosti a pravomoci mezi útvary	2,2

3.3.6.4 Motivační prvky

Hodnocení současného stavu motivace pracovat v NPÚ[69]



Priority respondentů z hlediska motivace pracovat v NPÚ[70]



	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, nadřízení.)	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	Stabilita pracovního poměru a místa	Výše finančního ohodnocení	Zajímavý obsah práce	Pracovní doba	Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od přímého nadřízeného)	Práce v prestižní instituci	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	Dojezdová vzdálenost na pracoviště
Průměrná hodnota	8	7,2	7,1	5,8	5,3	5,1	4,6	4,2	4,2	3,5

[69] Zodpovězeno 154x. Nezodpovězeno 2x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

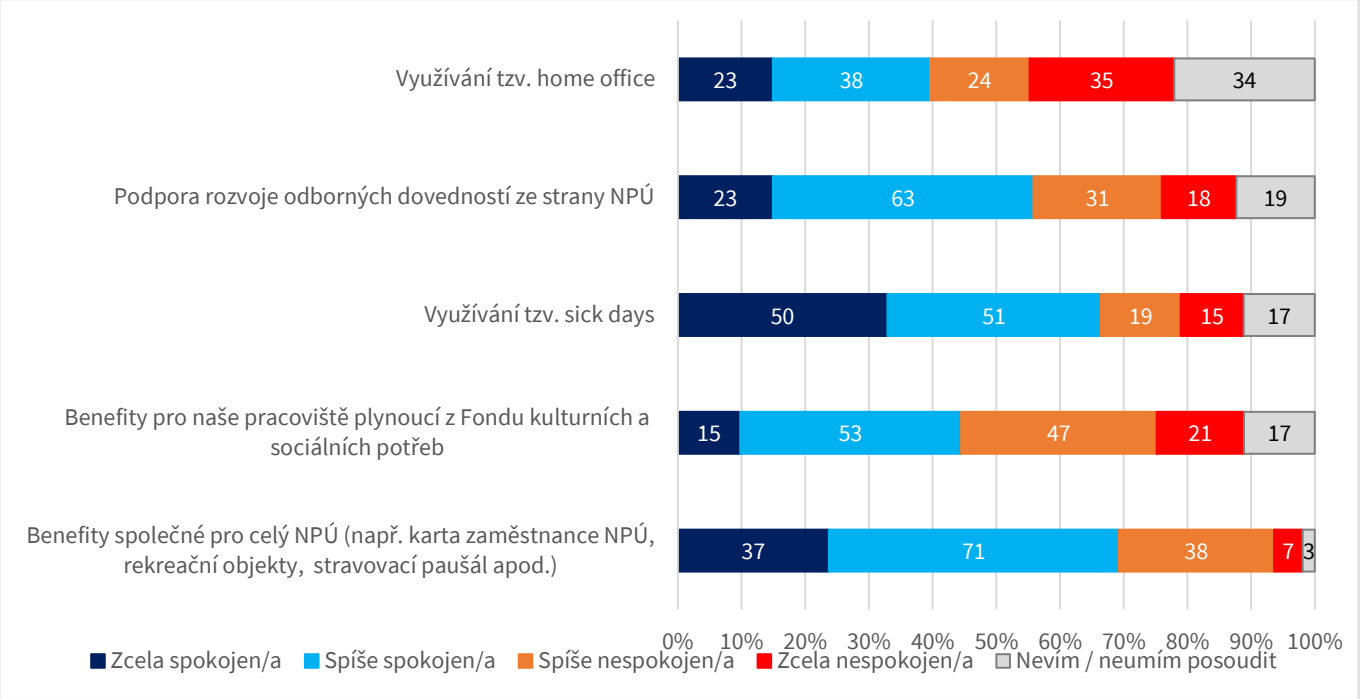
[70] Zodpovězeno 156x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

3.3.6.4.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

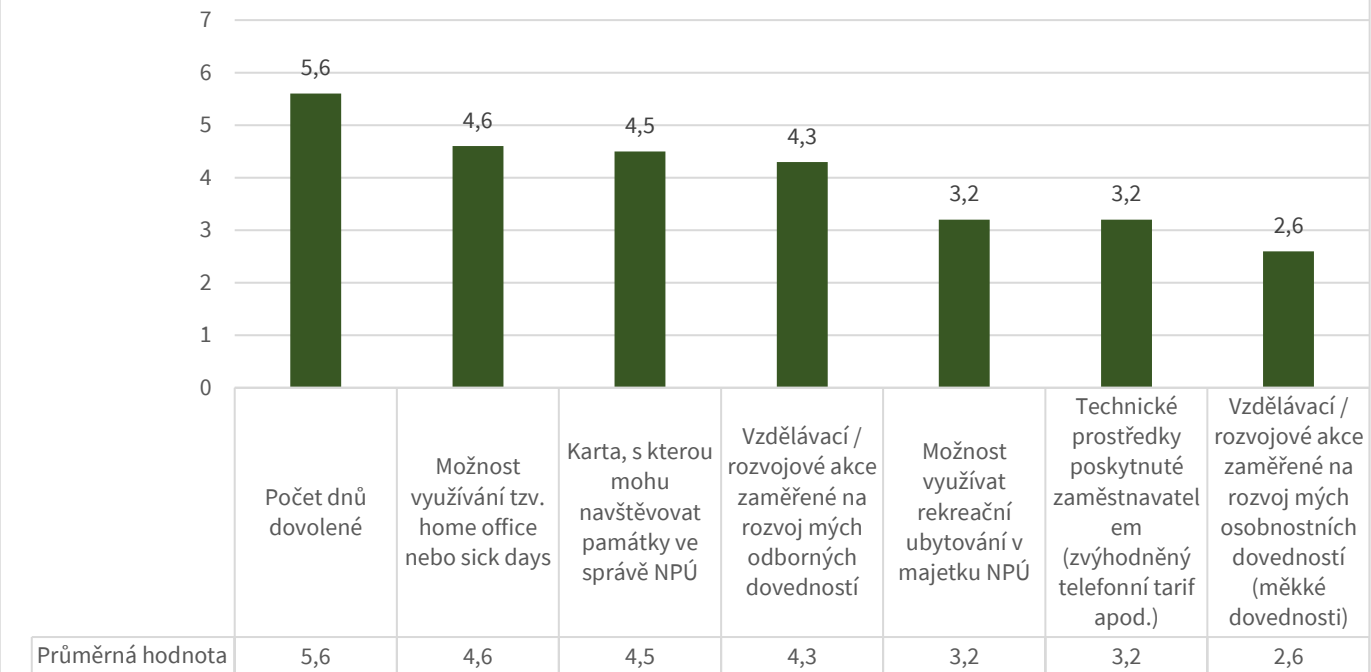
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 10
Stabilita pracovního poměru a místa	92,1 %	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, nadřízení..)	8
Obsah a smysluplnost mé práce	92,1 %	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	7,2
Vyhovující pracovní doba	88,2 %	Stabilita pracovního poměru a místa	7,1
Dojezdová vzdálenost na pracoviště	83,9 %	Výše finančního ohodnocení	5,8
Odborná seberealizace	81,5 %	Zajímavý obsah práce	5,3
Prestiž práce v Národním památkovém ústavu	77,5 %	Pracovní doba	5,1
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	71,5 %	Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od přímého nadřízeného)	4,6
Nefinanční ocenění práce (pozitivní zpětná vazba k práci, pochvala atp.)	70,1 %	Práce v prestižní instituci	4,2
Finanční ohodnocení práce, platové podmínky	45,0 %	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	4,2
		Dojezdová vzdálenost na pracoviště	3,5

3.3.6.5 Benefity a nefinanční motivace

Hodnocení současného stavu benefitů a nefinanční motivace v NPÚ[71]



Prirority respodentů z hlediska nefinanční motivace (a benefitů) [72]



	Počet dnů dovolené	Možnost využívání tzv. home office nebo sick days	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefonní tarif apod.)	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých osobnostních dovedností (měkké dovednosti)
Průměrná hodnota	5,6	4,6	4,5	4,3	3,2	3,2	2,6

[71] Zodpovězeno 154x. Nezodpovězeno 2x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

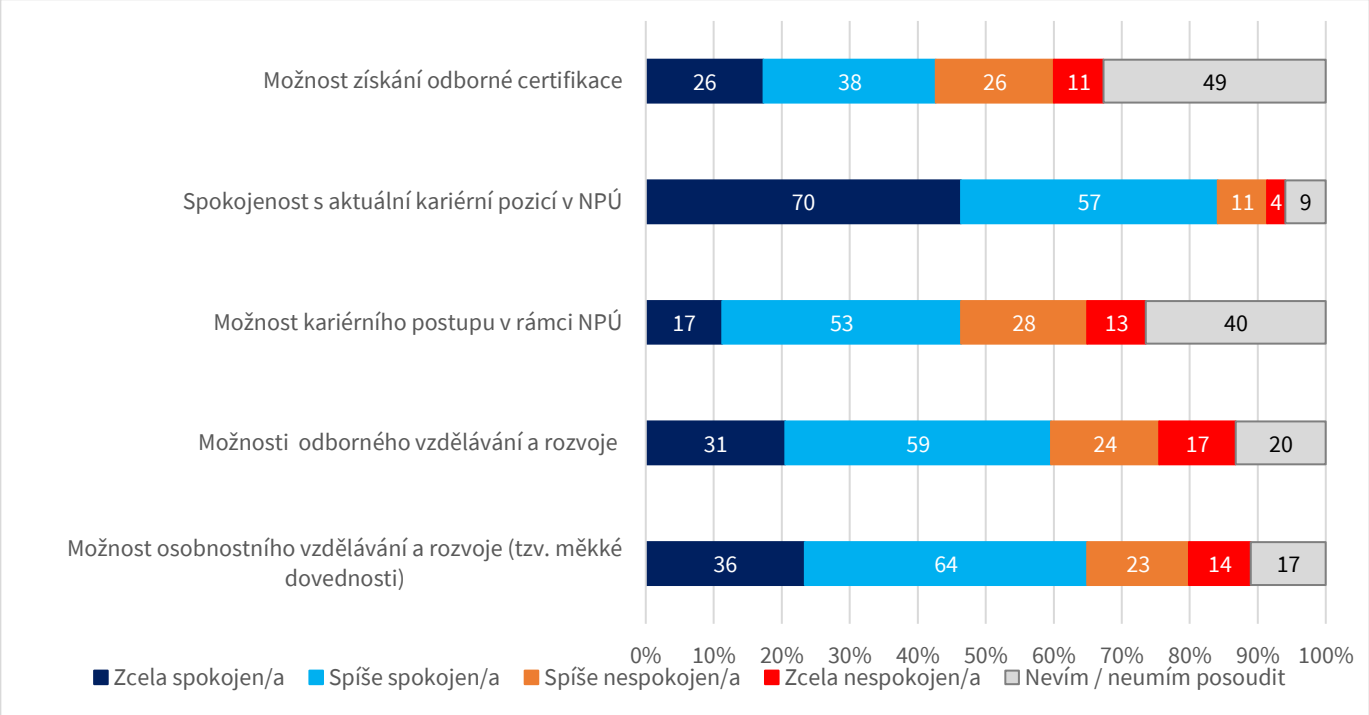
[72] Zodpovězeno 156x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 7.

3.3.6.5.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

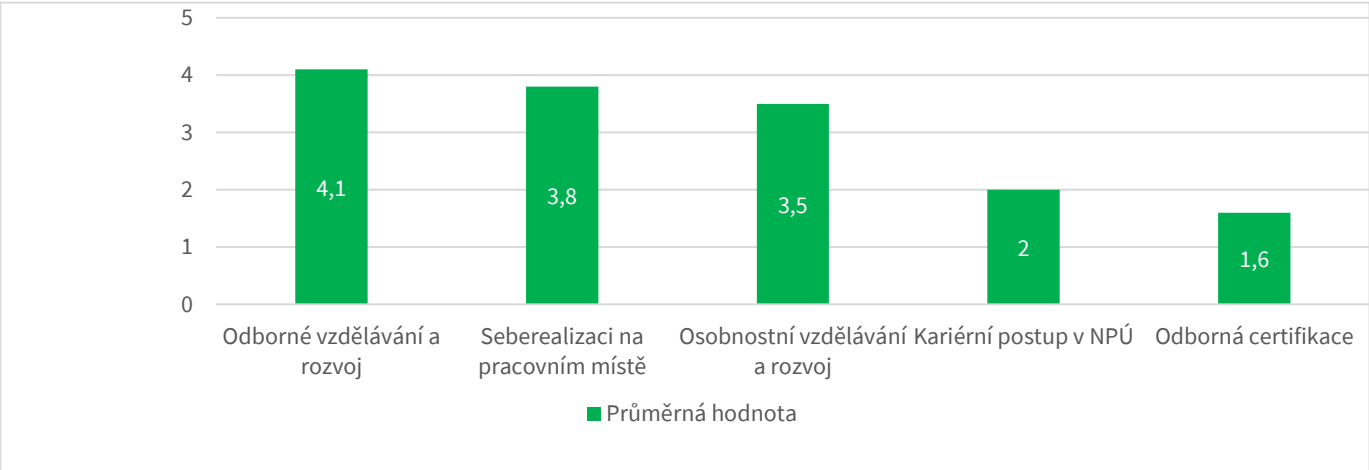
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota ze 7
Využívání tzv. sick days	74,8 %	Počet dnů dovolené	5,6
Benefity společné pro celý NPÚ (např. karta zaměstnance NPÚ, rekreační objekty, stravovací paušál apod.)	70,6 %	Možnost využívání tzv. home office nebo sick days	4,6
Podpora rozvoje odborných dovedností ze strany NPÚ	63,7 %	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	4,5
Využívání tzv. home office	50,8 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	4,3
Benefity pro naše pracoviště plynoucí z Fondu kulturních a sociálních potřeb	50,0 %	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	3,2
		Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefonní tarif apod.)	3,2
		Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých osobnostních dovedností (měkké dovednosti)	2,6

3.3.6.6 Kariérní možnosti

Vnímání současného stavu kariérních možností v NPÚ[73]



Priority respondentů z hlediska kariéry v NPÚ[74]



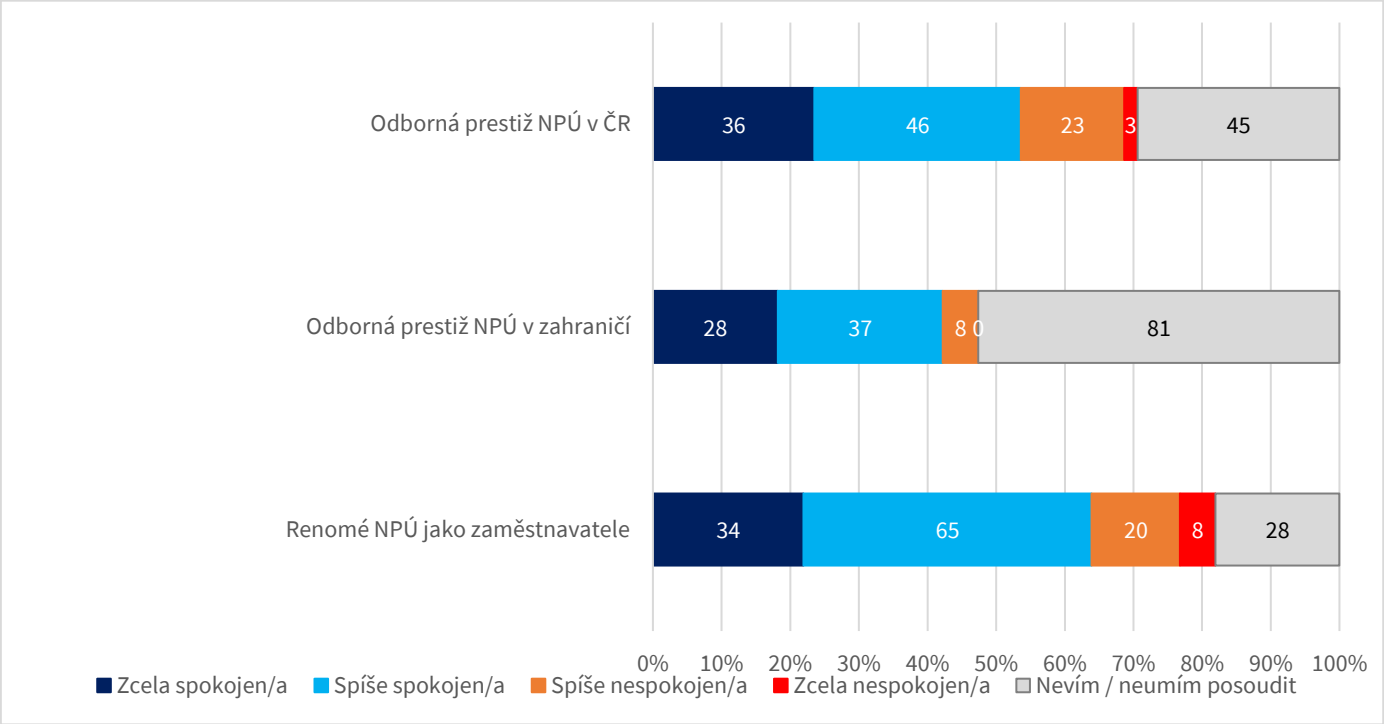
[73] Zodpovězeno 154x. Nezodpovězeno 2x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.
[74] Zodpovězeno 156x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 5.

3.3.6.6.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z hodnoty 5
Spokojenost s aktuální kariérní pozicí v NPÚ	89,4 %	Odborné vzdělávání a rozvoj	4,1
Možnost osobnostního vzdělávání a rozvoje (tzv. měkké dovednosti)	73,0 %	Seberealizaci na pracovním místě	3,8
Možnosti odborného vzdělávání a rozvoje	68,7 %	Osobnostní vzdělávání a rozvoj	3,5
Možnost získání odborné certifikace	63,4 %	Kariérní postup v NPÚ	2
Možnost kariérního postupu v rámci NPÚ	63,1 %	Odborná certifikace	1,6

3.3.6.7 Brand

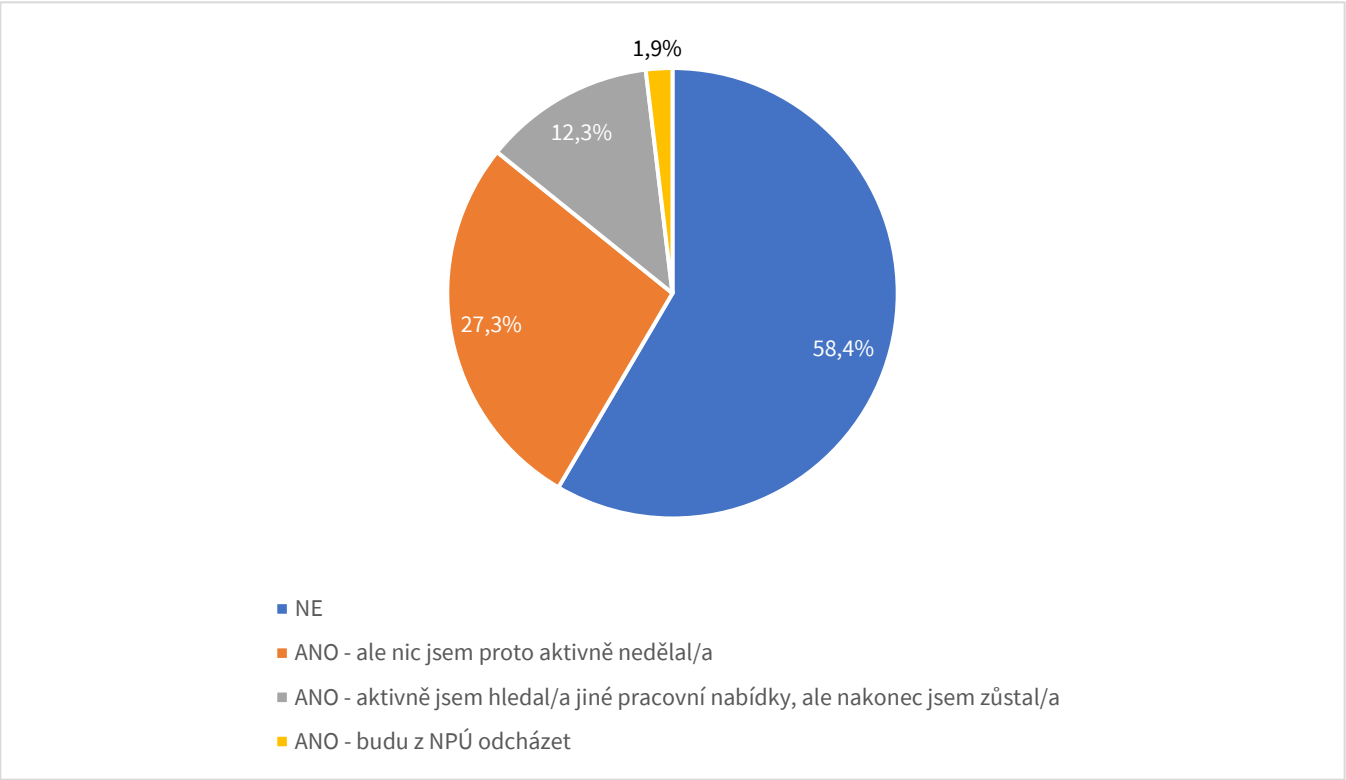
Hodnocení značky a renomé NPÚ[75]



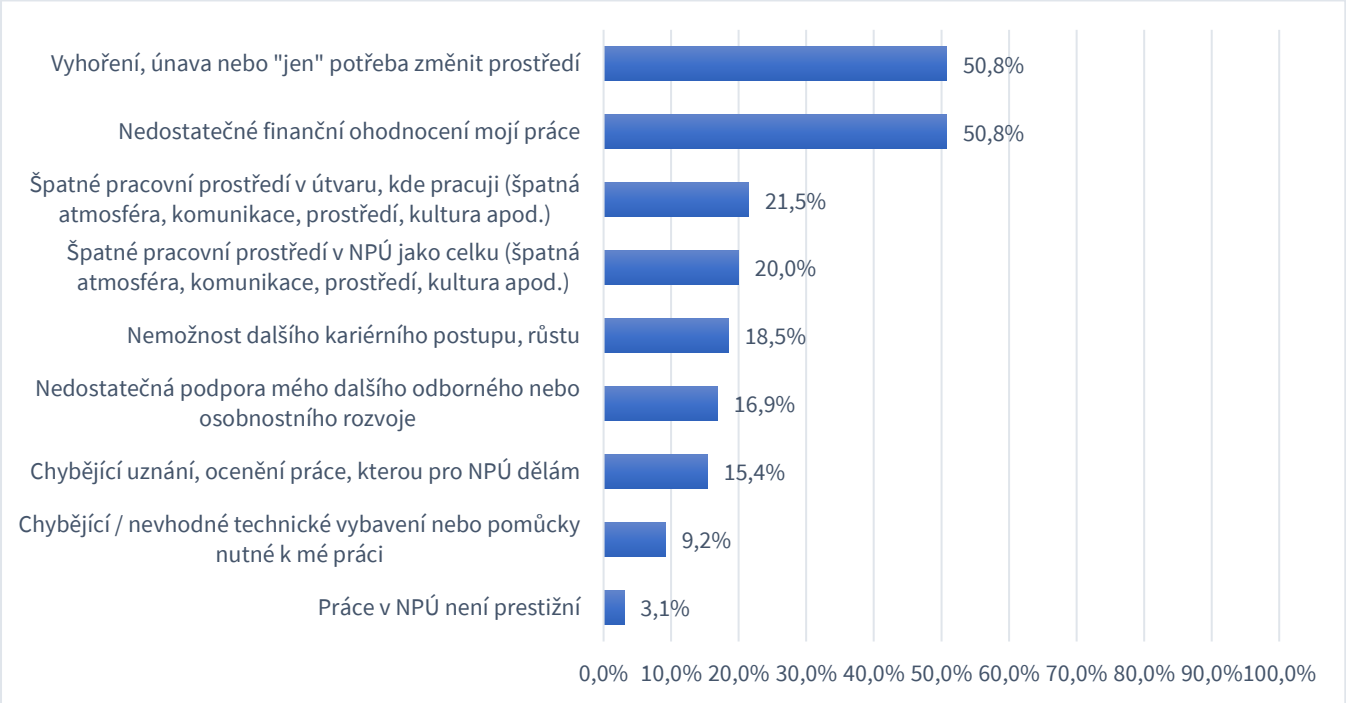
[75] Zodpovězeno 155x. Nezodpovězeno 1x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

3.3.6.8 Retence zaměstnanců a riziko jejich odchodu

Zvažovaný odchod respondentů z NPÚ v posledních 2 letech[76]



V případě odpovědi ANO – důvod[77]



[76] Zodpovězeno 154x. Nezodpovězeno 2x.
[77] Zodpovězeno 65x. Nezodpovězeno 91x. Respondenti mohli vybrat více možností.

3.3.6.9 Komentář k výsledkům

Skupina zaměstnanců – administrativní podpora představuje univerzálně použitelnou skupinu na trhu práce. To může být i důvodem, že pouze polovina (51 %) z nich pracuje v NPÚ déle než 6 let a pouze každý pátý (21 %) déle jak 15 let. Demografická struktura ve skupině administrativní podpory je dobrá a počet zaměstnanců **mladších než 50 let** v této skupině **je 61 %**. Oproti ostatním skupinám zaměstnanců je zde vyšší podíl zaměstnanců starších 50 let a v několika málo příštích letech se vrchol Gaussovy křivky posune do intervalu 51 až 60 let.

- Průzkumu se zúčastnilo 72,9 % ze všech oslovených zaměstnanců této skupiny. Zjištěné závěry mají velmi dobrou vypovídací hodnotu. Účast vyšší jak 70 % představuje zájem a odpovědnost zaměstnanců administrativní podpory.
- Pozitivní zprávou je, že **78 %** zúčastněných respondentů je s NPÚ celkově spokojeno (proti tomu pouze 10 % respondentů uvedlo spíše nespokojen čí nespokojen). Jedná se tak o nejspokojenější skupinu zaměstnanců NPÚ (i když v rámci hodnocení parametru celková spokojenost jsou jen malé rozdíly).
- Celková spokojenost se projevuje i na počtu zaměstnanců aktivně hledajících na trhu práce. Pouze 14,2 % respondentů v této skupině uvedlo, že v uplynulých dvou letech aktivně zjišťovalo možnosti jiného uplatnění na pracovním trhu. A téměř 60 % uvádí, že na změnu práce ani nepomyslelo. Důvody, které respondenti uvedli, jsou v podstatě dva:
  - Nedostatečné finanční ocenění (uvedlo 51 % respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO) a
  - Únava, vyhoření nebo jen potřeba změny (uvedlo rovněž 51 % z respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO).
  - Pouze necelé dvě % respondentů (3 osoby) uvedlo, že budou odcházet z NPÚ.

  Obecně lze konstatovat, že v případě zaměstnanců administrativní podpory jde o výrazně stabilizovanou a loajální skupinu zaměstnanců.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti pracovních podmínek
  - I ve skupině administrativní podpory jsou **nejlépe hodnocené parametry** „Úroveň vztahu s nadřízeným“, „Vztahy na pracovišti“ a „Nezávislost a samostatnost při plnění pracovních činností“ (absolutně vyrovnané hodnocení – uvedlo vždy od 139 do 141 respondentů).
  - S výše uvedeným pěkně korespondují priority zaměstnanců skupiny v podobě „Spolupráce s kolegou“ a „Vztah s přímým nadřízeným“. V podstatě se jedná o zásadní priority společné všem skupinám zaměstnanců mimo vedoucí pracovníky (skupiny TOP management, vedoucí odborů, kasteláni).
  - U skupiny administrativní podpora je mezi tři nejdůležitější priority zařazena priorita „Pracovní podmínky na pracovišti“ (3. místo) z nabízeného výběru (logická priorita odpovídající charakteru „kancelářské“ práce).
  - **Nejhůře hodnocenou oblastí** jsou interní pravidla a postupy v rámci NPÚ (32,7 % respondentů).
  - Za poměrně významný nedostatek považuje část administrativních zaměstnanců interní komunikaci v rámci NPÚ (30,1 %). Skupina zaměstnanců administrativní podpory je tak v NPÚ jediná, která nezařadila interní komunikaci ve svém hodnocení na poslední místo, a i podíl zaměstnanců, kteří tak hodnotili, je nejmenší.
  - Tomu odpovídá i skutečnost, že zaměstnanci administrativní podpory nepovažují v tento okamžik za prioritní:

    a) právě interní komunikaci a

    b) rozdělení odpovědností a pravomocí mezi útvary.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti motivace zaměstnanců pracovat v NPÚ
  - **Zásadním důvodem pracovat** v NPÚ je pro zaměstnance administrativní podpory stabilita pracovního místa, obsah a smysluplnost práce a vyhovující pracovní doba – s tím koresponduje i priorita těchto zaměstnanců „Stabilita pracovního místa“.

- Nejdůležitější prioritou v administrativní podpoře je přátelské pracovní prostředí (**velmi silná preference** – uvedly téměř všechny skupiny respondentů).
- Velmi důležitou prioritou (v průzkumu u této skupiny 2. místo) je „Skloubení práce s osobním životem".
- **Nejhorší hodnocení** získal právě parametr „Finanční ohodnocení práce" (uvedlo rovněž téměř 52,5 % respondentů) a „Nefinanční ocenění práce" (uvedlo 27,5% respondentů). **Téma finančního ohodnocení** dominuje i v této skupině, ale podíl zaměstnanců je o něco nižší než u předchozích skupin řadových zaměstnanců.
- Tato skupina zaměstnanců nepovažuje za klíčovou dojezdovou vzdálenost do práce a výkon práce v zajímavém prostředí (nepovažuje tyto záležitosti za benefity).

➢ Hodnocení a preference respondentů v oblasti benefitů a nefinanční motivace

- **Nejlépe hodnocené benefity** za skupinu jsou „Společné benefity pro celý NPÚ", „Sick days" a „Podpora odborného rozvoje" (stejné hodnocení a pořadí jako u jiných skupin řadových zaměstnanců).
- **Preferované benefity** ve skupině respondentů jsou „Počet dnů dovolených", „Sick days", a „Karta pro návštěvu objektů NPÚ".
- **Špatně hodnocené** jsou benefity konkrétní organizační složky NPÚ a využívání home-office, pravděpodobně z důvodu menší možnosti tento benefit využívat.
- Mimo zájem zaměstnanců administrativní podpory stojí priorita (zařazena na posledním místě) „Osobnostní rozvoj" (zájem této skupiny se logicky soustředí na odborné K-H spojené s výkonem jejich činností).

➢ Hodnocení a preference respondentů v oblasti kariéry v NPÚ

- **Velmi pozitivní informace** – **89,4 % !!** respondentů je spokojeno s aktuální kariérní pozicí.
- Respondenti považují za nejdůležitější priority odborný rozvoj a seberealizaci na pracovním místě.

➢ Hodnocení značky a renomé NPÚ (brand)

- Výrazná většina zaměstnanců (**78,5 %**) administrativní podpory, kteří odpověděli na tuto otázku, je spokojena s NPÚ jako zaměstnavatelem.
- Obdobná situace je s hodnocením renomé NPÚ v ČR (téměř 75 % zaměstnanců je spokojeno).
- Více jak polovina respondentů nehodnotila renomé NPÚ v zahraničí. Z těch, kteří hodnocení provedli, jsou téměř všichni respondenti spokojeni.

3.3.7 Segment Specializovaná podpora

3.3.7.1 Charakteristika skupiny

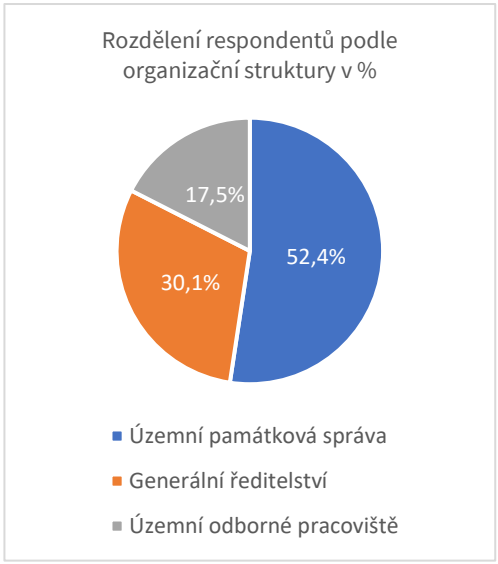
Logika vytvoření segmentu:

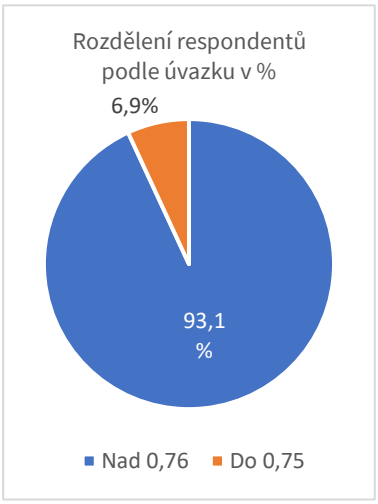
- Do segmentu byli zahrnuti zaměstnanci, kteří vykonávají činnosti na podpůrných procesech v organizaci s vyššími očekávanými nároky na specializaci v podobě vzdělání, praxe, certifikace apod.

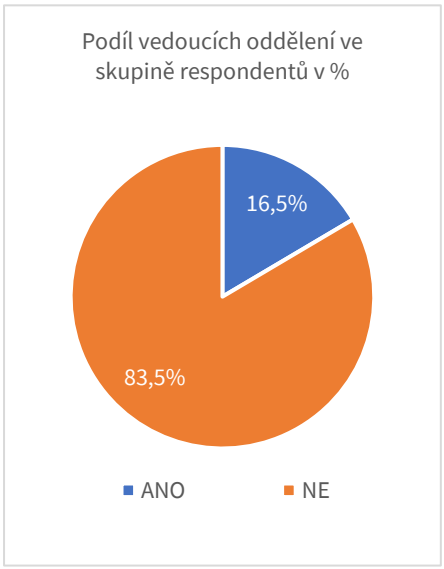
  U některých pozic bylo při jejich kategorizaci velmi složité rozdělit, zdali spadají do segmentu administrativní nebo specializované podpory. Z toho důvodu byla dotazníková šetření pro tyto skupiny až na drobné detaily identická.

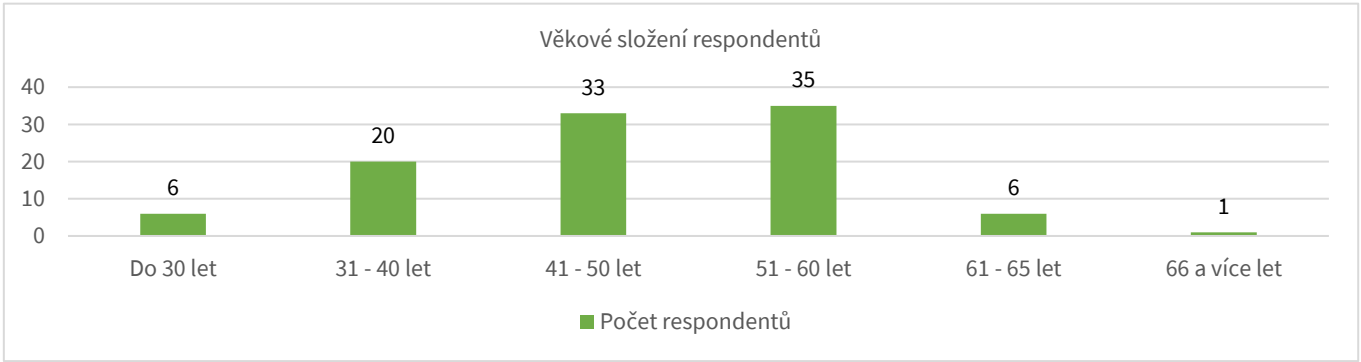
Systemizované pozice, které byly zahrnuty do segmentu: projektant informačních a komunikačních systémů; systémový inženýr; referent fondů EU a ekonomické spolupráce se zahraničím; investiční referent; redaktor, novinář; referent majetkové správy; referent majetkové správy + odborný metodik pro památkově-právní agendu; obchodní referent - vedoucí prodejny; interní auditor; manažer kvality; vědecký tajemník; bezpečnostní referent; referent majetkové správy + právní agenda; archivář; bezpečnostní pracovník; referent majetkové správy + správce depozitáře; referent majetkové správy + domovník a BOZP a PO

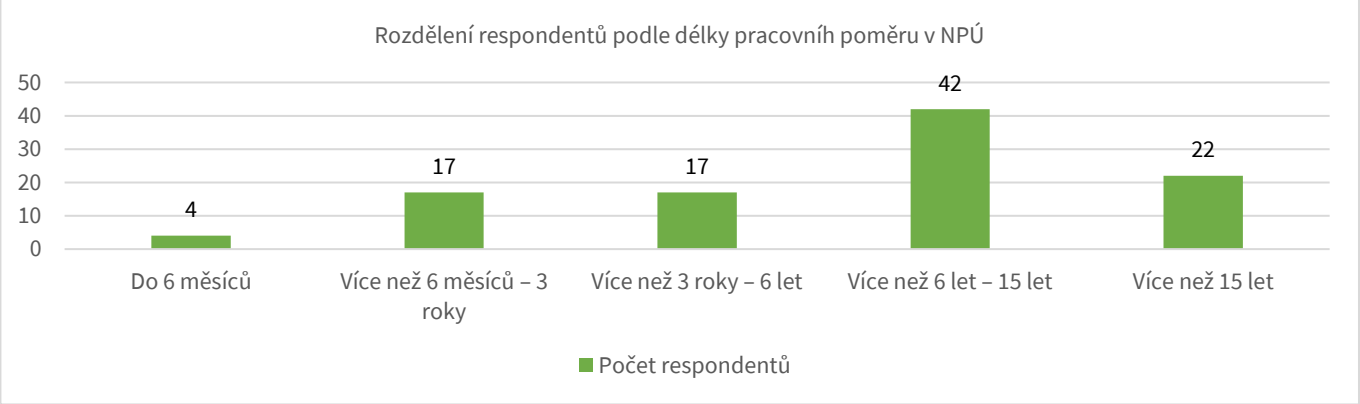
Počet respondentů v segmentu: 103





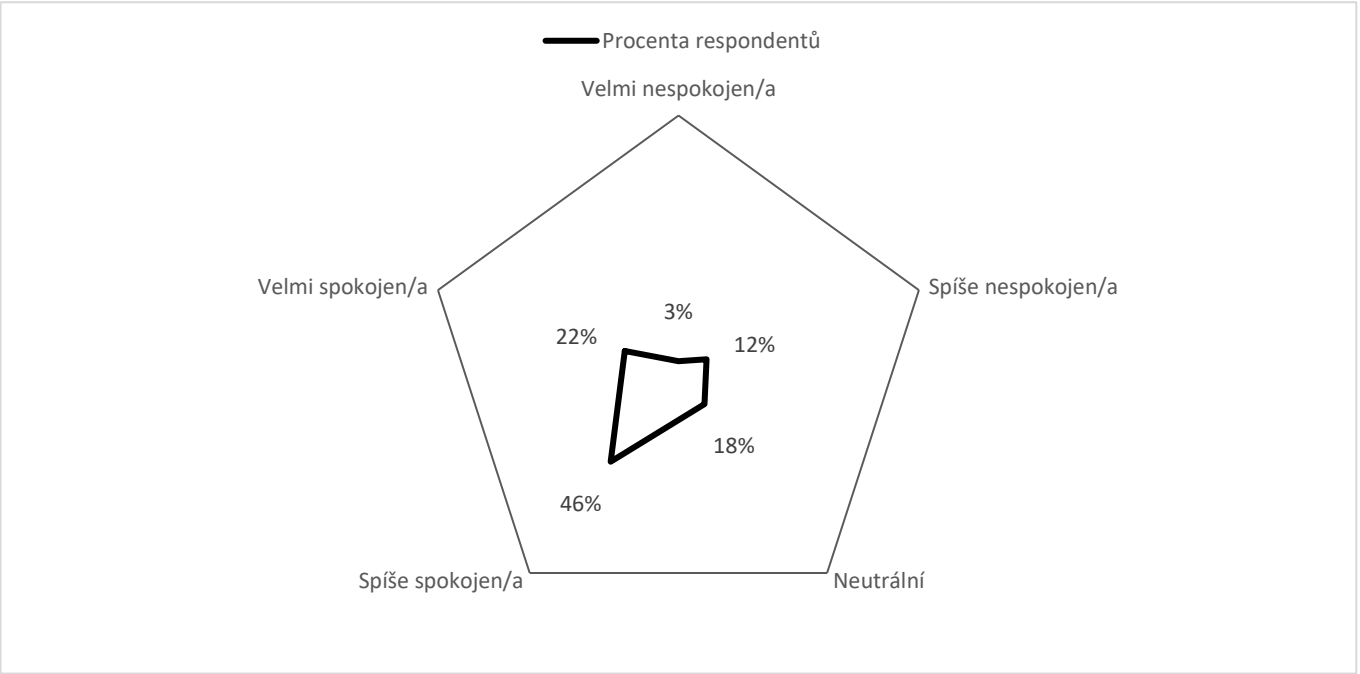






3.3.7.2 Celková spokojenost respondentů s prací v NPÚ

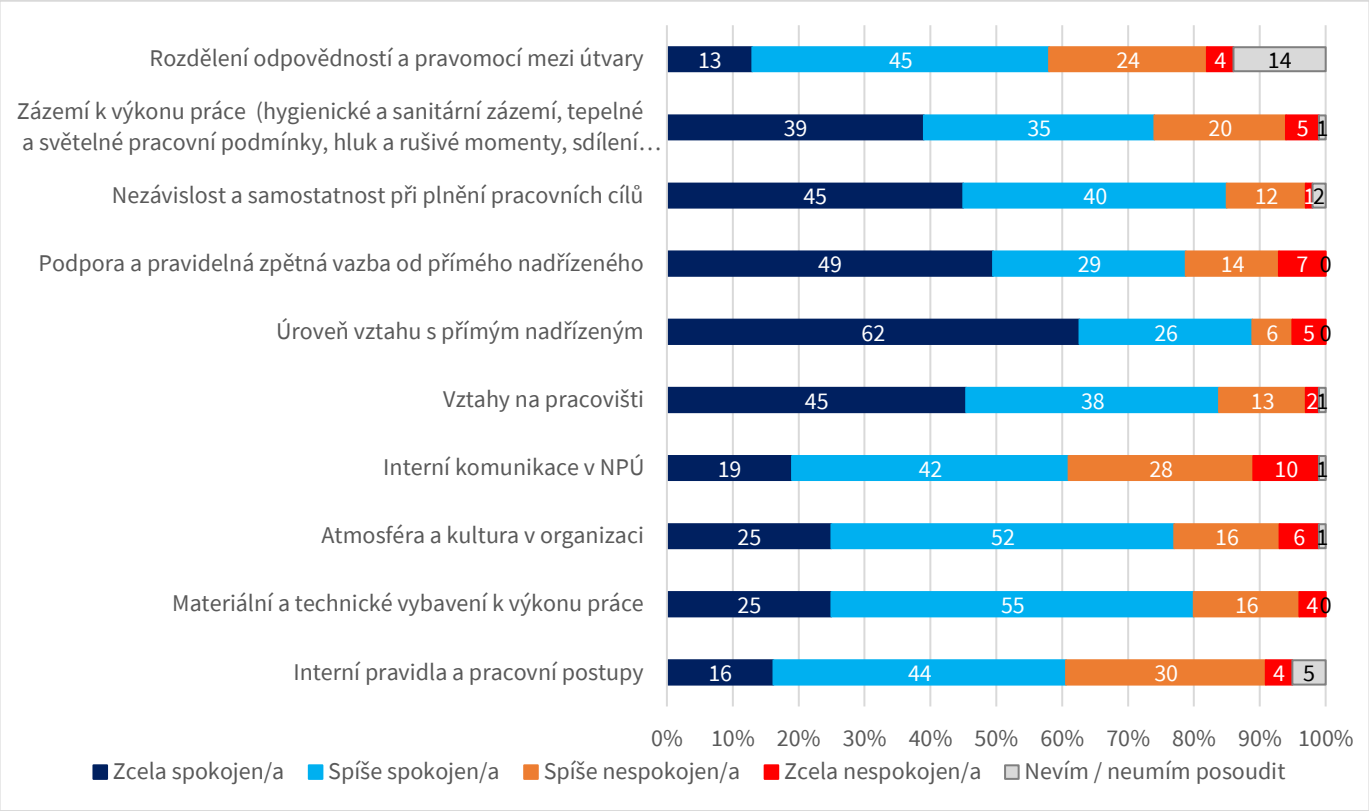
Celkové hodnocení spokojenosti respondentů v práci v Národním památkovém ústavu[78]



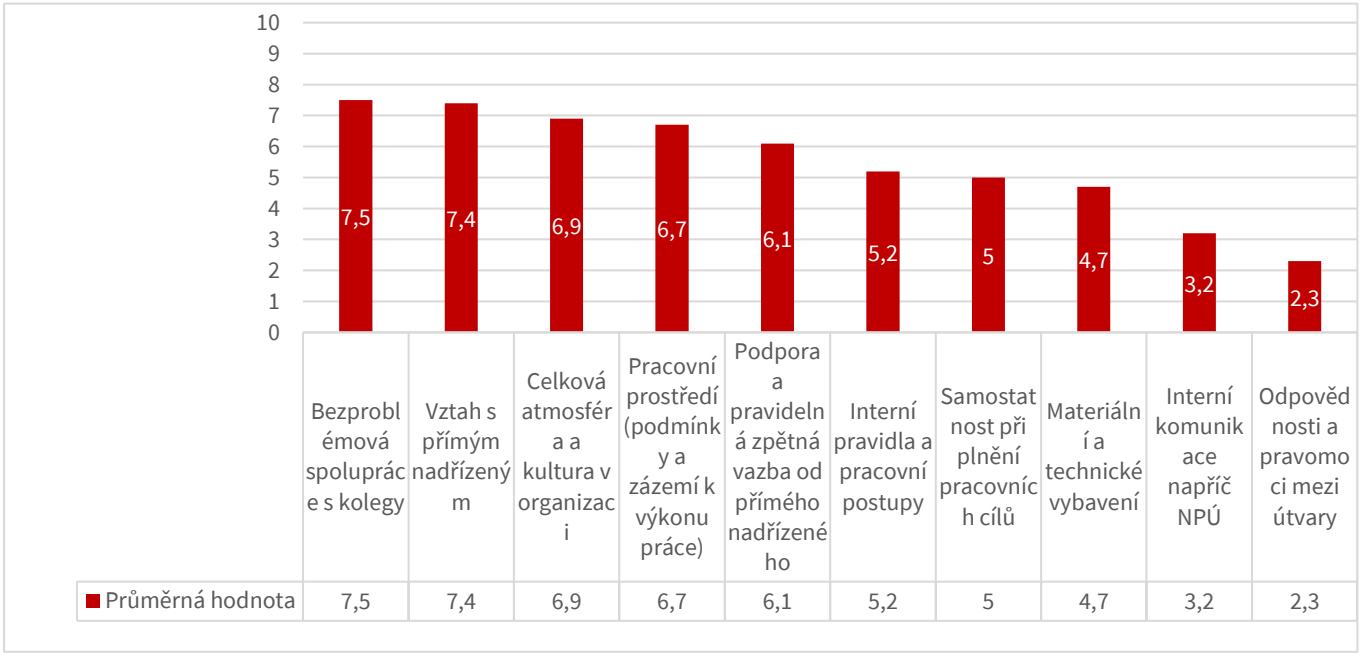
[78] Zodpovězeno 103x. Nezodpovězeno 0x.

3.3.7.3 Spokojenost a priority v oblasti pracovních podmínek

Hodnocení současného stavu pracovních podmínek v prostředí NPÚ[79]



Priority respondentů z hlediska důležitosti pracovních podmínek[80]



[79] Zodpovězeno 100x. Nezodpovězeno 3x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

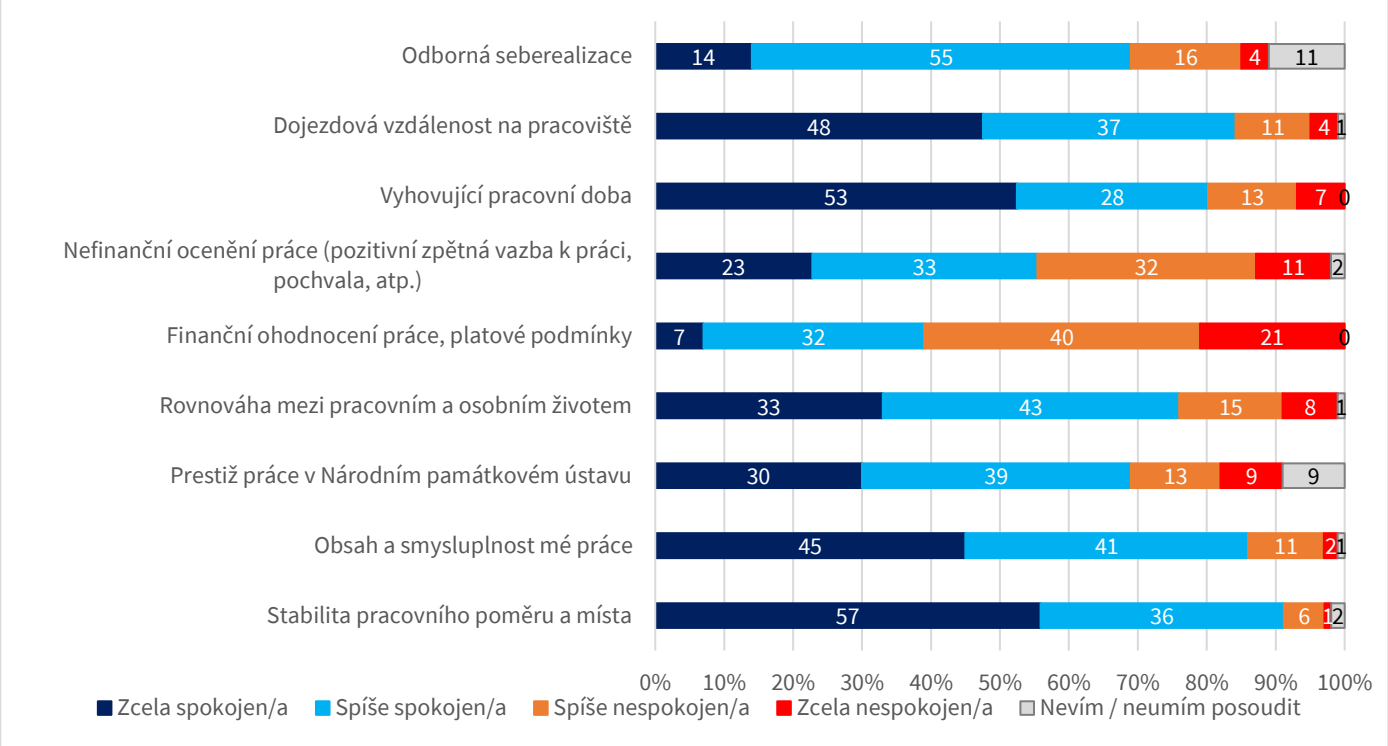
[80] Zodpovězeno 103x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

3.3.7.3.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

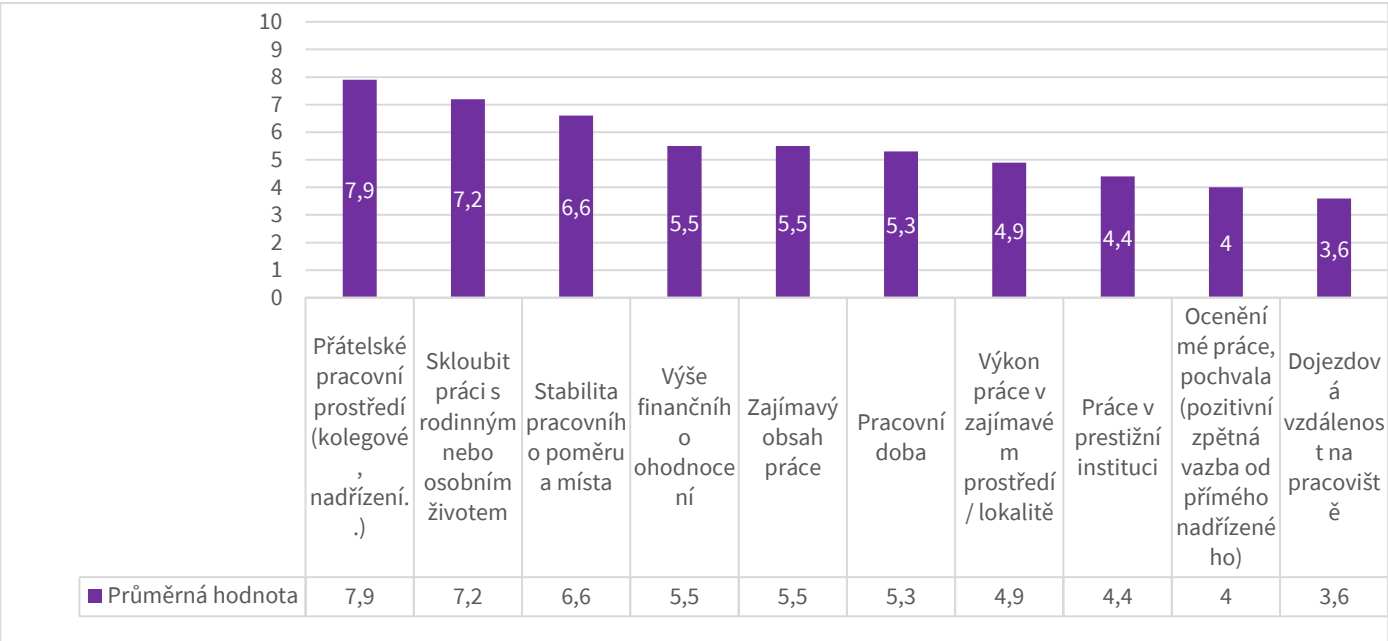
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 10
Úroveň vztahu s přímým nadřízeným	88,9 %	Bezproblémová spolupráce s kolegy	7,5
Nezávislost a samostatnost při plnění pracovních cílů	86,7 %	Vztah s přímým nadřízeným	7,4
Vztahy na pracovišti	84,7 %	Celková atmosféra a kultura v organizaci	6,9
Materiální a technické vybavení k výkonu práce	80,0 %	Pracovní prostředí (podmínky a zázemí k výkonu práce)	6,7
Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	78,8 %	Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	6,1
Atmosféra a kultura v organizaci	77,8 %	Interní pravidla a pracovní postupy	5,2
Zázemí k výkonu práce (hygienické a sanitární zázemí, tepelné a světelné pracovní podmínky, hluk a rušivé momenty, sdílení kanceláří atp.)	74,7 %	Samostatnost při plnění pracovních cílů	5
Rozdělení odpovědností a pravomocí mezi útvary	67,4 %	Materiální a technické vybavení	4,7
Interní pravidla a pracovní postupy	63,8 %	Interní komunikace napříč NPÚ	3,2
Interní komunikace v NPÚ	61,6 %	Odpovědnosti a pravomoci mezi útvary	2,3

3.3.7.4 Motivační prvky

Hodnocení současného stavu motivace pracovat v NPÚ[81]



Priority respondentů z hlediska motivace pracovat v NPÚ[82]



[81] Zodpovězeno 102x. Nezodpovězeno 1x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

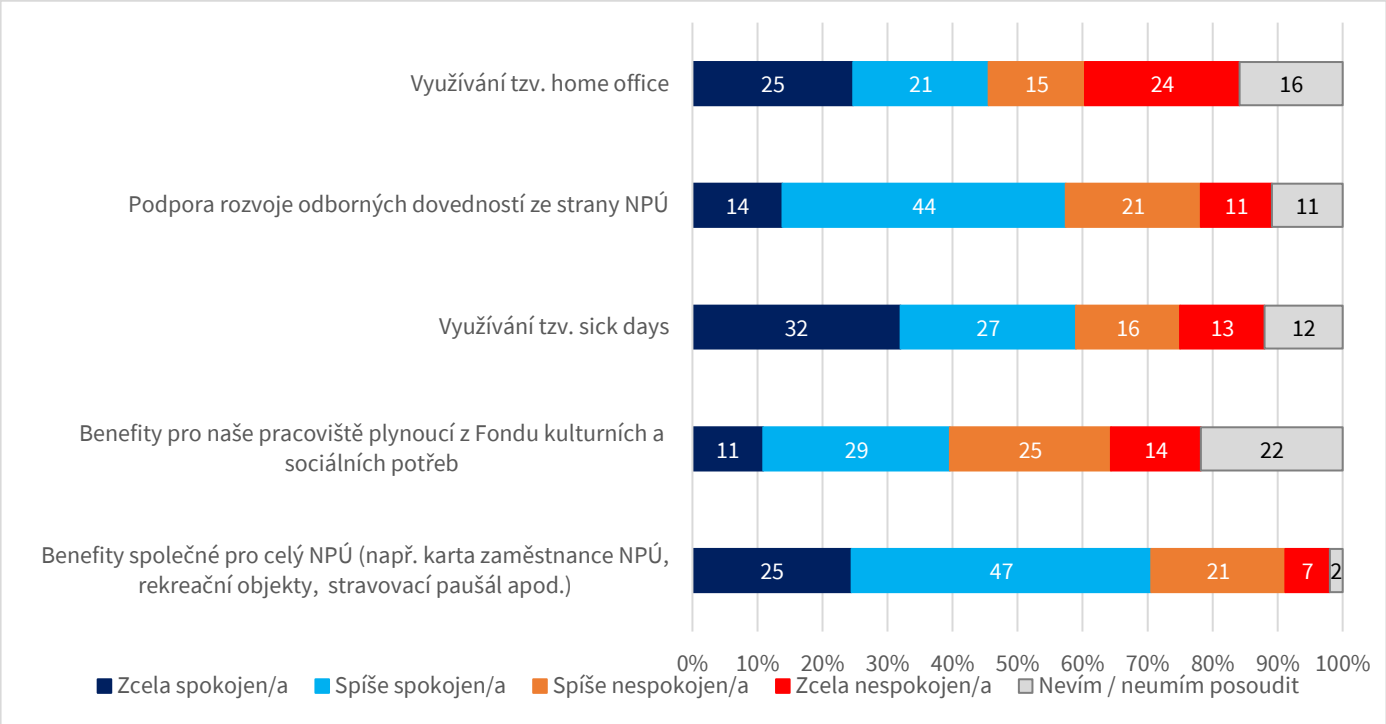
[82] Zodpovězeno 103x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

3.3.7.4.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

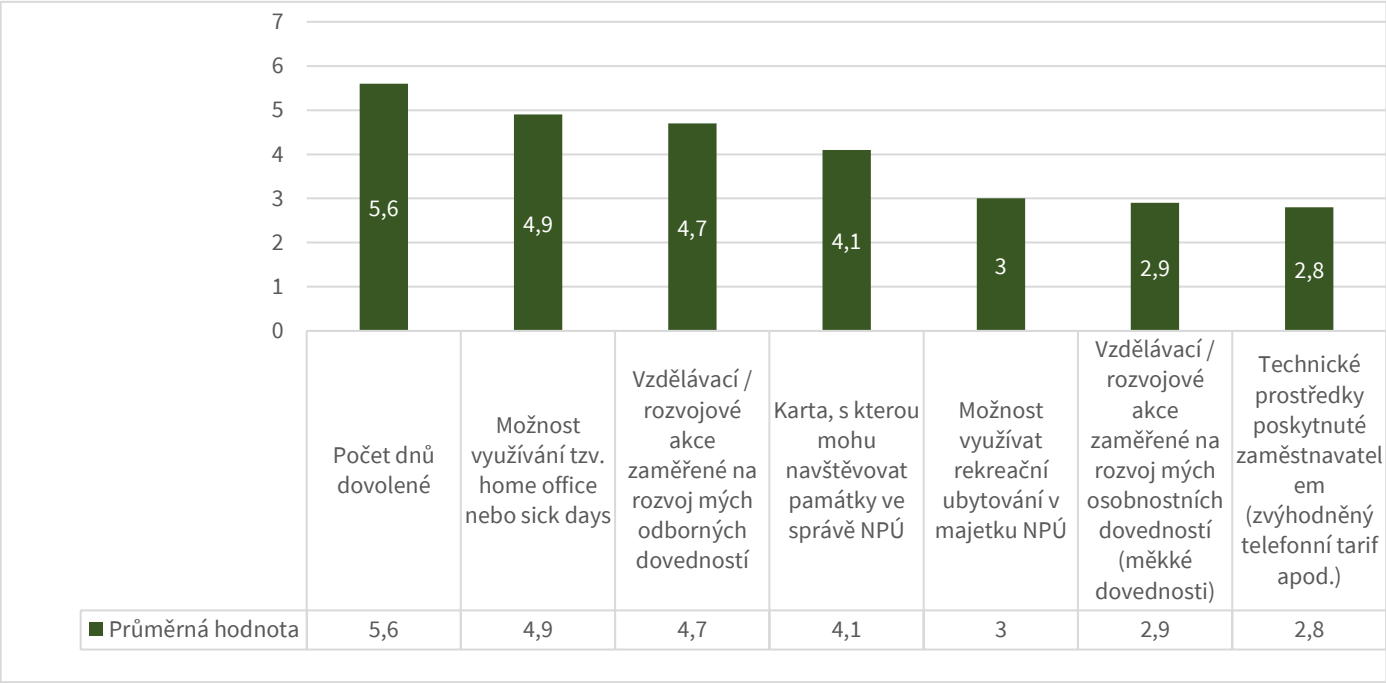
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 10
Stabilita pracovního poměru a místa	93,0 %	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, nadřízení..)	7,9
Obsah a smysluplnost mé práce	86,9 %	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	7,2
Dojezdová vzdálenost na pracoviště	85,0 %	Stabilita pracovního poměru a místa	6,6
Vyhovující pracovní doba	80,2 %	Výše finančního ohodnocení	5,5
Odborná seberealizace	77,5 %	Zajímavý obsah práce	5,5
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	76,8 %	Pracovní doba	5,3
Prestiž práce v Národním památkovém ústavu	75,8 %	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	4,9
Nefinanční ocenění práce (pozitivní zpětná vazba k práci, pochvala atp.)	56,6 %	Práce v prestižní instituci	4,4
Finanční ohodnocení práce, platové podmínky	39,0 %	Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od přímého nadřízeného)	4
		Dojezdová vzdálenost na pracoviště	3,6

3.3.7.5 Benefity a nefinanční motivace

Hodnocení současného stavu benefitů a nefinanční motivace v NPÚ[83]



Prirority respodentů z hlediska nefinanční motivace (a benefitů) [84]



	Počet dnů dovolené	Možnost využívání tzv. home office nebo sick days	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých osobnostních dovedností (měkké dovednosti)	Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefonní tarif apod.)
Průměrná hodnota	5,6	4,9	4,7	4,1	3	2,9	2,8

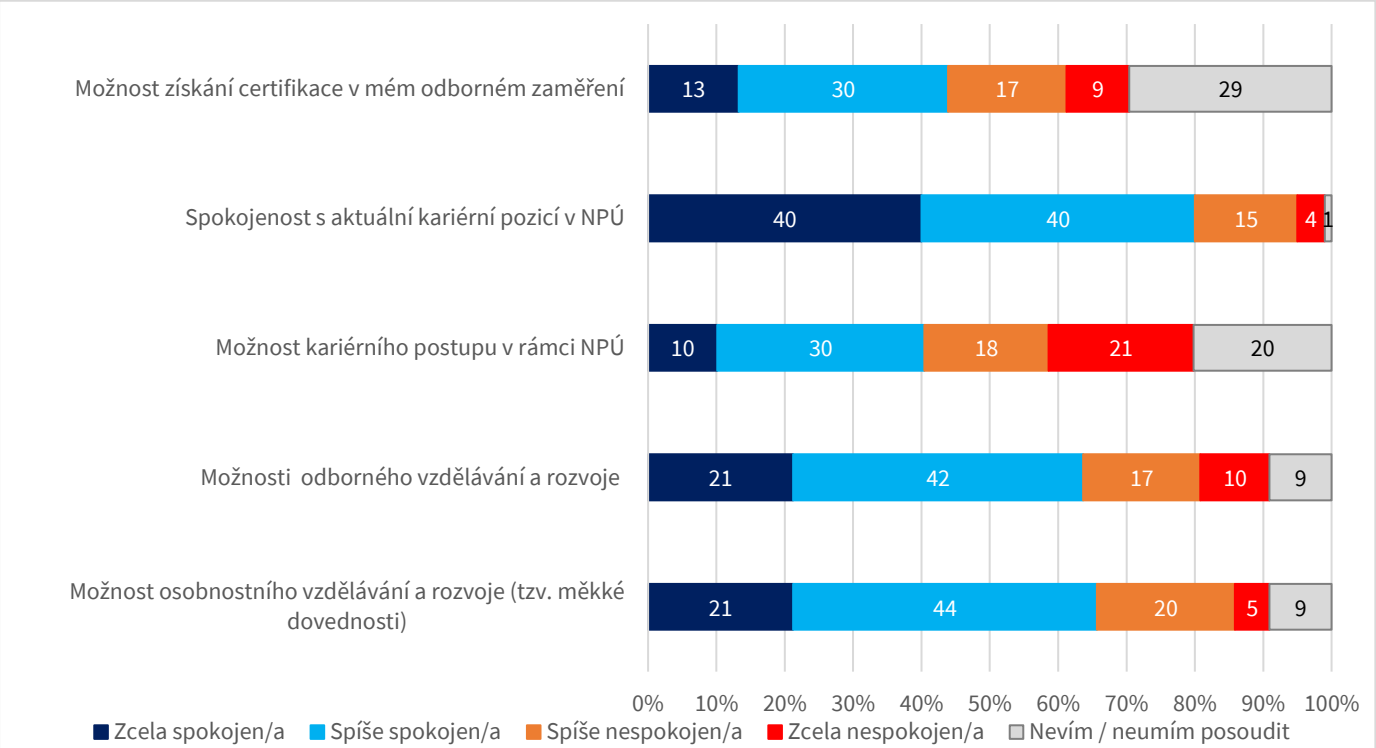
[83] Zodpovězeno 102x. Nezodpovězeno 1x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.
[84] Zodpovězeno 103x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 7.

3.3.7.5.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

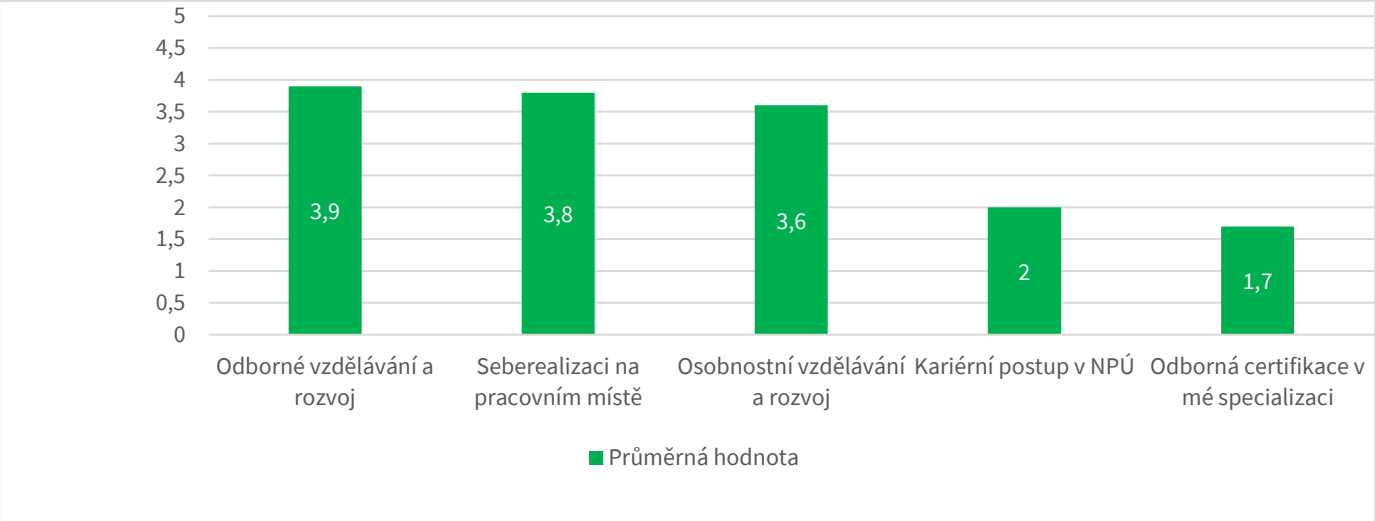
Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota ze 7
Benefity společné pro celý NPÚ (např. karta zaměstnance NPÚ, rekreační objekty, stravovací paušál apod.)	72,0 %	Počet dnů dovolené	5,6
Využívání tzv. sick days	67,0 %	Možnost využívání tzv. home office nebo sick days	4,9
Podpora rozvoje odborných dovedností ze strany NPÚ	64,4 %	Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých odborných dovedností	4,7
Využívání tzv. home office	54,1 %	Karta, s kterou mohu navštěvovat památky ve správě NPÚ	4,1
Benefity pro naše pracoviště plynoucí z Fondu kulturních a sociálních potřeb	50,6 %	Možnost využívat rekreační ubytování v majetku NPÚ	3
		Vzdělávací / rozvojové akce zaměřené na rozvoj mých osobnostních dovedností (měkké dovednosti)	2,9
		Technické prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (zvýhodněný telefonní tarif apod.)	2,8

3.3.7.6 Kariérní možnosti

Vnímání současného stavu kariérních možností v NPÚ[85]



Priority respondentů z hlediska kariéry v NPÚ[86]



[85] Zodpovězeno 100x. Nezodpovězeno 3x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

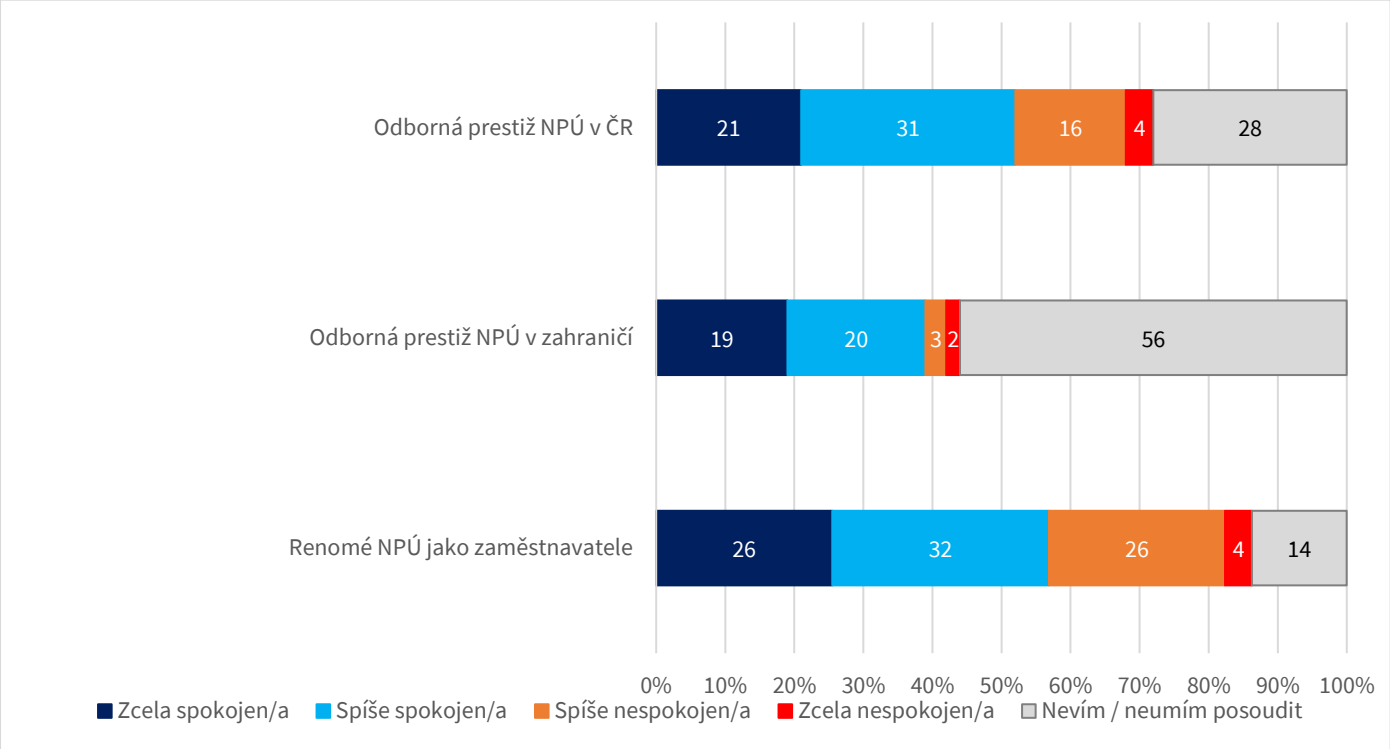
[86] Zodpovězeno 103x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 5.

3.3.7.6.1 Porovnání hodnocení dané oblasti versus priority respondentů

Hodnocení respondentů dané oblasti (zcela spokojen + spíše spokojen)	Hodnota v %	Pořadí priorit respondentů	Průměrná hodnota z 5
Spokojenost s aktuální kariérní pozicí v NPÚ	80,8 %	Odborné vzdělávání a rozvoj	3,9
Možnost osobnostního vzdělávání a rozvoje (tzv. měkké dovednosti)	72,2 %	Seberealizaci na pracovním místě	3,8
Možnosti odborného vzdělávání a rozvoje	70,0 %	Osobnostní vzdělávání a rozvoj	3,6
Možnost získání certifikace v mém odborném zaměření	62,3 %	Kariérní postup v NPÚ	2
Možnost kariérního postupu v rámci NPÚ	50,6 %	Odborná certifikace v mé specializaci	1,7

3.3.7.7 Brand

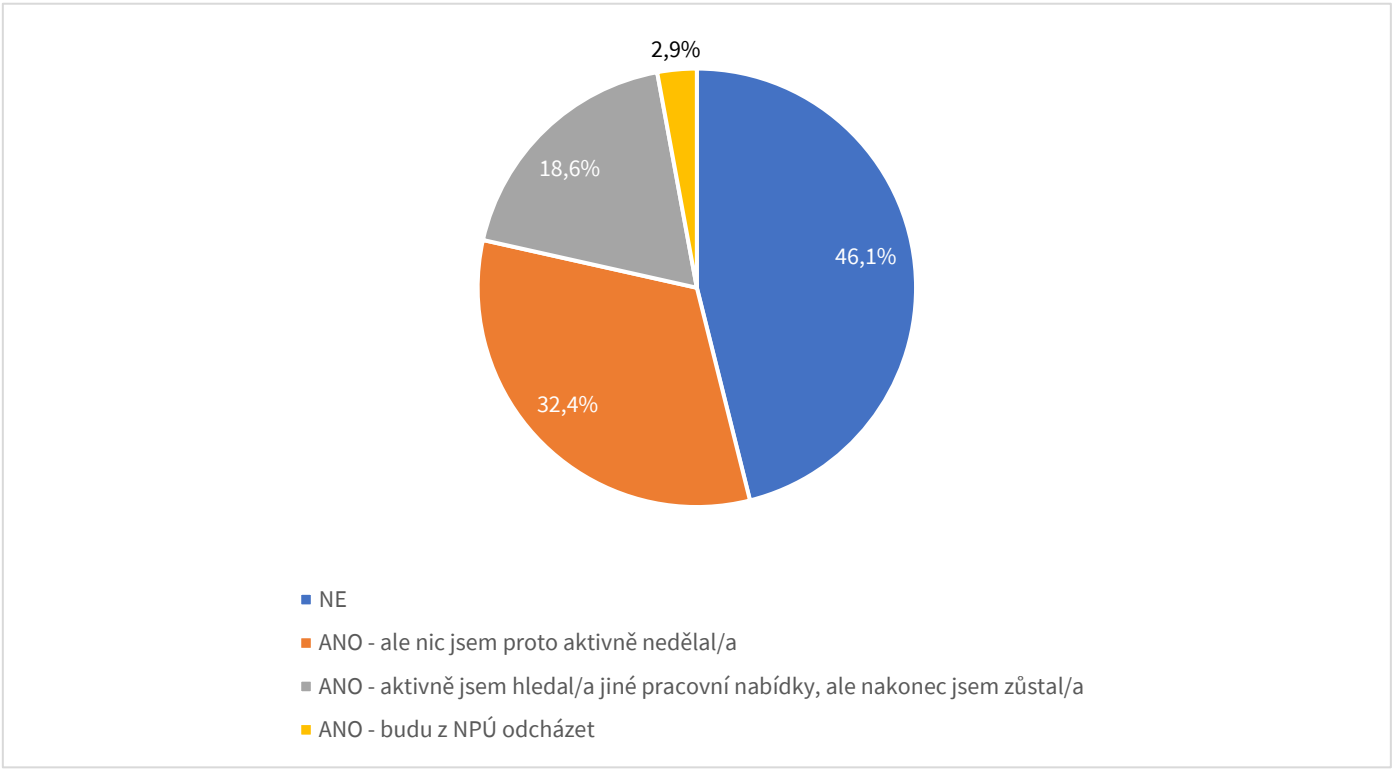
Hodnocení značky a renomé NPÚ[87]



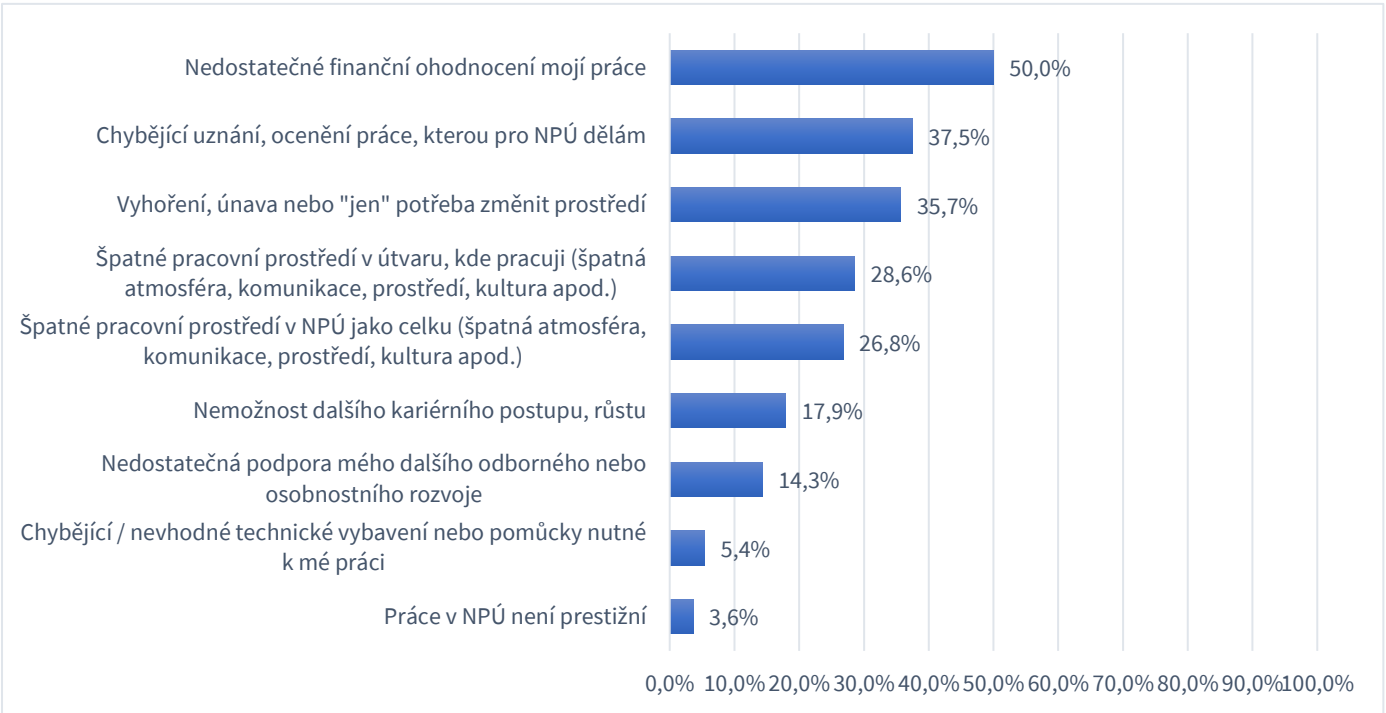
[87] Zodpovězeno 102x. Nezodpovězeno 1x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

3.3.7.8 Retence zaměstnanců a riziko jejich odchodu

Zvažovaný odchod respondentů z NPÚ v posledních 2 letech[88]



V případě odpovědi ANO – důvod[89]



[88] Zodpovězeno 102x. Nezodpovězeno 1x.
[89] Zodpovězeno 56x. Nezodpovězeno 47x. Respondenti mohli vybrat více možností.

3.3.7.9 Komentář k výsledkům

Skupina zaměstnanců – specializovaná podpora představuje opět univerzálně použitelnou skupinu na trhu práce. Téměř 63 % zaměstnanců této skupiny pracuje v NPÚ déle než 6 let a 21,5 % déle jak 15 let. Demografická struktura ve skupině speciální podpory je v podstatě stejná jako u administrativní podpory, tedy je dobrá a počet zaměstnanců **mladších než 50 let** v této skupině **je 59 %**. Oproti ostatním skupinám zaměstnanců je zde vyšší podíl zaměstnanců starších 50 let a vrchol Gaussovy křivky se již posul do intervalu 51 až 60 let.

- Průzkumu se zúčastnilo 52,3 % ze všech oslovených zaměstnanců této skupiny. Vzhledem ke skutečnosti, že 39 zaměstnanců ze specializované podpory nemá přístup k e-mailu (cca 20 % zaměstnanců této skupiny), je celková konečná účast dobrá. Zjištěné závěry mají slušnou vypovídací hodnotu.
- U této skupiny jen 66 % zúčastněných respondentů je s NPÚ celkově spokojeno (proti tomu 15% respondentů uvedlo spíše nespokojen čí nespokojen a dalších 18% zaujalo neutrální postoj). Třetina v podstatě nespokojených zaměstnanců může představovat v budoucnu rizikový faktor.
- S výše uvedeným může korespondovat i počet zaměstnanců aktivně hledajících jiné uplatnění na trhu práce. 21,5 % respondentů v této skupině uvedlo, že v uplynulých dvou letech aktivně zjišťovalo možnosti jiného uplatnění na pracovním trhu. Důvody, které respondenti uvedli, jsou v podstatě tři:
  - Nedostatečné finanční ocenění (uvedlo 50 % respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO).
  - Chybějící uznání a ocenění (uvedlo 37,5 % respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO).
  - Únava, vyhoření nebo jen potřeba změny (uvedlo 35,7 % z respondentů, kteří na otázku, zda zvažovali odchodu z NPÚ v posledních dvou letech odpověděli ANO).
  - Tři procenta respondentů (3 osoby) uvedlo, že budou odcházet z NPÚ.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti pracovních podmínek
  - I ve skupině speciální podpory jsou **nejlépe hodnocené parametry** „Úroveň vztahu s nadřízeným“, „Nezávislost a samostatnost při plnění pracovních činností“ a „Vztahy na pracovišti“ (velmi vyrovnané hodnocení těchto parametrů).
  - S výše uvedeným pěkně korespondují priority zaměstnanců skupiny v podobě „Spolupráce s kolegou“ a „Vztah s přímým nadřízeným“. V podstatě se jedná o zásadní priority společné všem skupinám zaměstnanců mimo vedoucí pracovníky (TOP management, vedoucí odborů, kasteláni).
  - U skupiny speciální podpora je mezi tři nejdůležitější priority zařazena priorita „Atmosféra v NPÚ“ (3. místo) z nabízeného výběru.
  - **Nejhůře hodnocenou oblastí** jsou interním komunikace v NPÚ (36,9 % respondentů) a interní pravidla a postupy v rámci NPÚ (33 % respondentů).
  - Tomu odpovídá i skutečnost, že zaměstnanci speciální podpory nepovažují v tento okamžik za prioritní:

    a) právě interní komunikaci a

    b) rozdělení odpovědností a pravomocí mezi útvary.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti motivace zaměstnanců pracovat v NPÚ
  - **Zásadním důvodem pracovat** v NPÚ je pro zaměstnance speciální podpory stabilita pracovního místa, obsah a smysluplnost práce a dojezdová vzdálenost – s tím koresponduje i priorita těchto zaměstnanců „Stabilita pracovního místa“.
  - Nejdůležitější prioritou ve speciální podpoře je přátelské pracovní prostředí (**velmi silná preference** – uvedly téměř všechny skupiny respondentů).
  - Velmi důležitou prioritou (v průzkumu u této skupiny 2. místo) je „Skloubení práce s osobním životem“.
  - **Nejhorší hodnocení** získal parametr „Finanční ohodnocení práce“ (uvedlo rovněž téměř 61 % respondentů) a „Nefinanční ocenění práce“ (uvedlo 45 % respondentů). **Téma finančního**

ohodnocení dominuje i v této skupině zaměstnanců.

- Tato skupina zaměstnanců nepovažuje za klíčovou dojezdovou vzdálenost do práce.

- Hodnocení a preference respondentů v oblasti benefitů a nefinanční motivace
  - **Nejlépe hodnocené benefity** za skupinu jsou „Společné benefity pro celý NPÚ“, „Sick days“ a „Podpora odborného rozvoje“ (stejné hodnocení jako u administrativní podpory a stejné hodnocení jako u jiných skupin řadových zaměstnanců).
  - **Preferované benefity** ve skupině respondentů jsou „Počet dnů dovolených“, „Sick days“, a „Odborné vzdělávání“ (zaměstnanci této skupiny jako jedni z mála tak preferují odborné vzdělávání před kartou opravňující k návštěvám památkových objektů NPÚ).
  - **Špatně hodnocené** jsou benefity konkrétní organizační složky NPÚ a využívání home-office, pravděpodobně z důvodu menší možnosti tento benefit využívat.
  - Mimo zájem zaměstnanců speciální podpory stojí priorita (zařazena na posledním místě) „Technické prostředky a vybavení“.
- Hodnocení a preference respondentů v oblasti kariéry v NPÚ
  - **Pozitivní informace** – **80 %** respondentů je spokojeno s aktuální kariérní pozicí.
  - Respondenti považují za nejdůležitější priority odborný rozvoj, seberealizaci na pracovním místě a v těsném závěsu i osobnostní rozvoj.
- Hodnocení značky a renomé NPÚ (brand)
  - Výrazná většina zaměstnanců (58 **%**) speciální podpory, kteří odpověděli na tuto otázku, je spokojena s NPÚ jako zaměstnavatelem.
  - Obdobná situace je s hodnocením renomé NPÚ v ČR (72 % zaměstnanců je spokojeno).
  - Polovina respondentů nehodnotila renomé NPÚ v zahraničí. Z těch, kteří hodnocení provedli, jsou téměř všichni respondenti spokojeni.

3.3.8 Segment Provozní a techničtí pracovníci

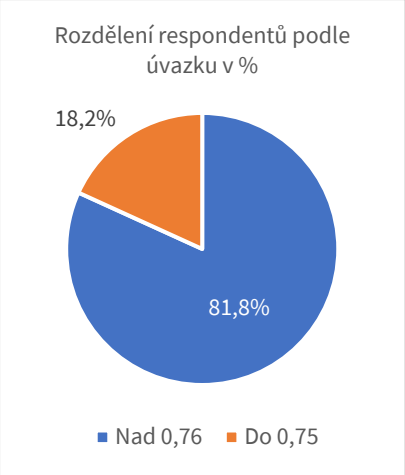
3.3.8.1 Charakteristika skupiny

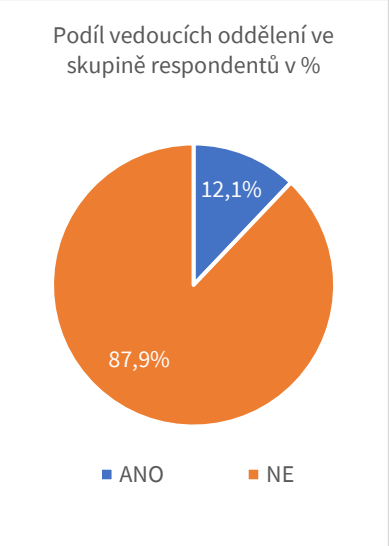
Logika vytvoření segmentu:

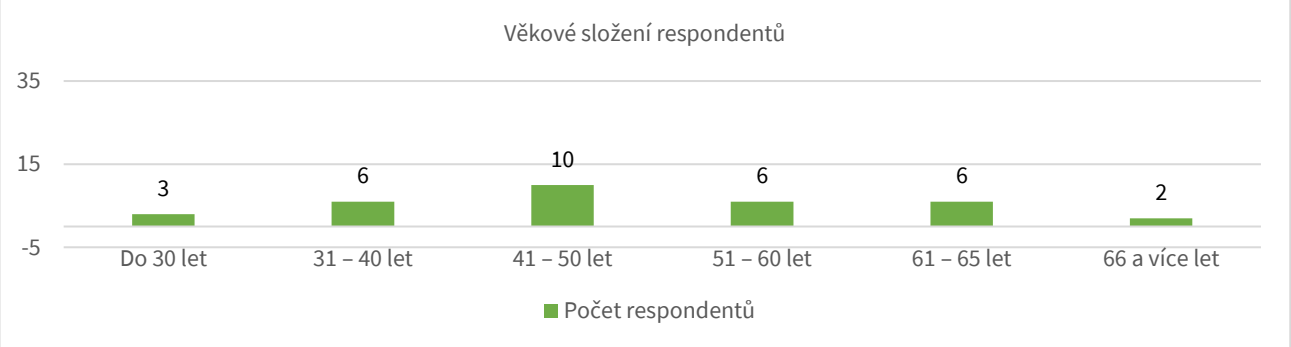
- Do segmentu byli zahrnuti zaměstnanci, kteří vykonávají činnosti manuálního charakteru souvisejících s provozem a údržbou v prostředí a všech objektech NPÚ.

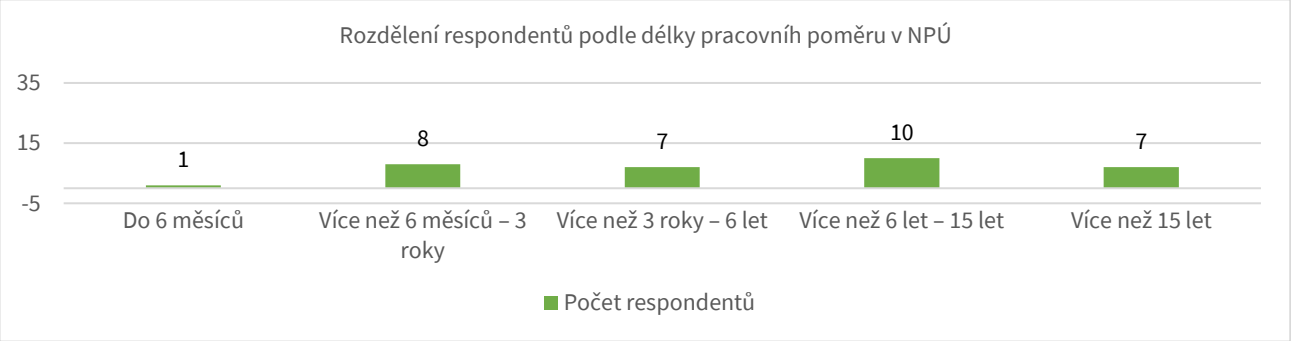
Systemizované pozice, které byly zahrnuty do segmentu: dopravní referent + řidič; technický pracovník; provozář + uklízeč; lesní; provozář; zahradník; profese údržby dle vnitřního katalogu prací; pokladník; technolog; mistr; lesník; prodavač; domovník; truhlář; tesař; zedník; krejčí scénických kostýmů a krojů; traktorista – mechanizátor; provozář + domovník; provozář + správce vozového parku; provozář + koordinátor BOZP a PO; chovatel zvířat

Počet respondentů v segmentu: 33



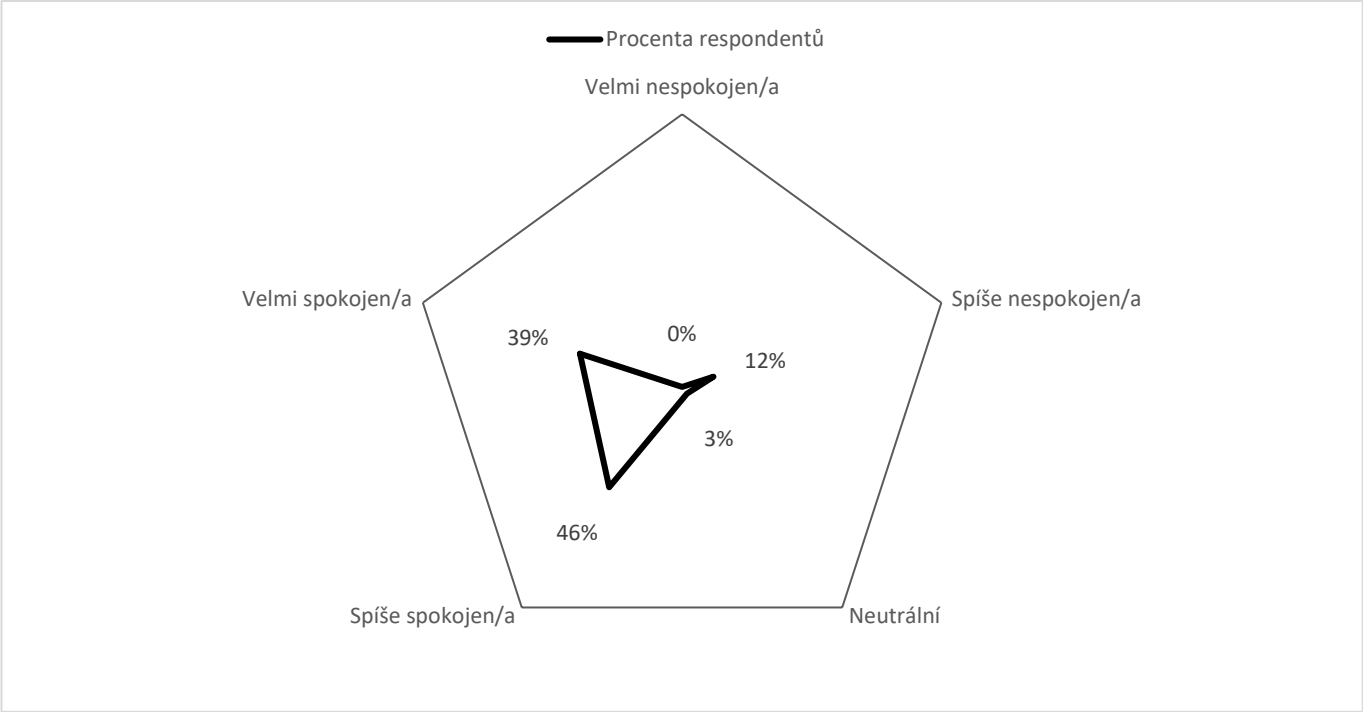






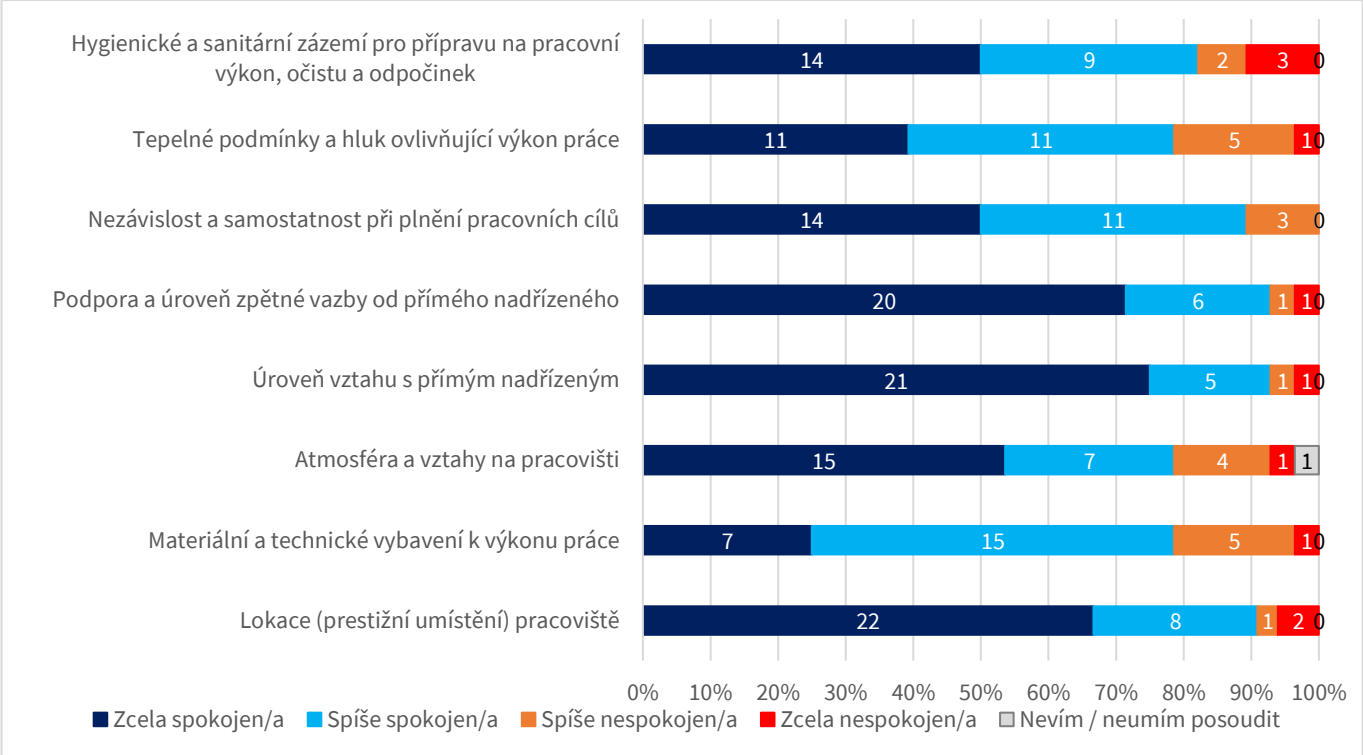
3.3.8.1.1 Celková spokojenost respondentů s prací v NPÚ

Celkové hodnocení spokojenosti respondentů v práci v Národním památkovém ústavu[90]



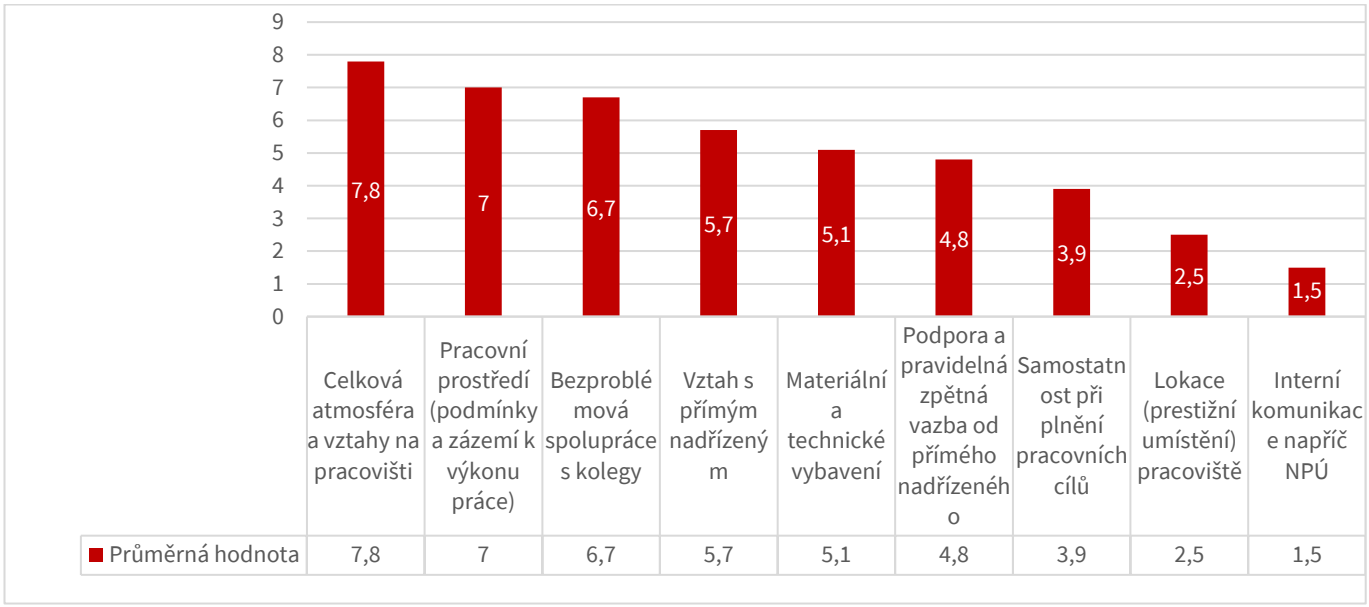
3.3.8.2 Spokojenost a priority v oblasti pracovních podmínek

Hodnocení současného stavu pracovních podmínek v prostředí NPÚ[91]



[90] Zodpovězeno 33x. Nezodpovězeno 0x.
[91] Zodpovězeno 33x. Nezodpovězeno 3x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

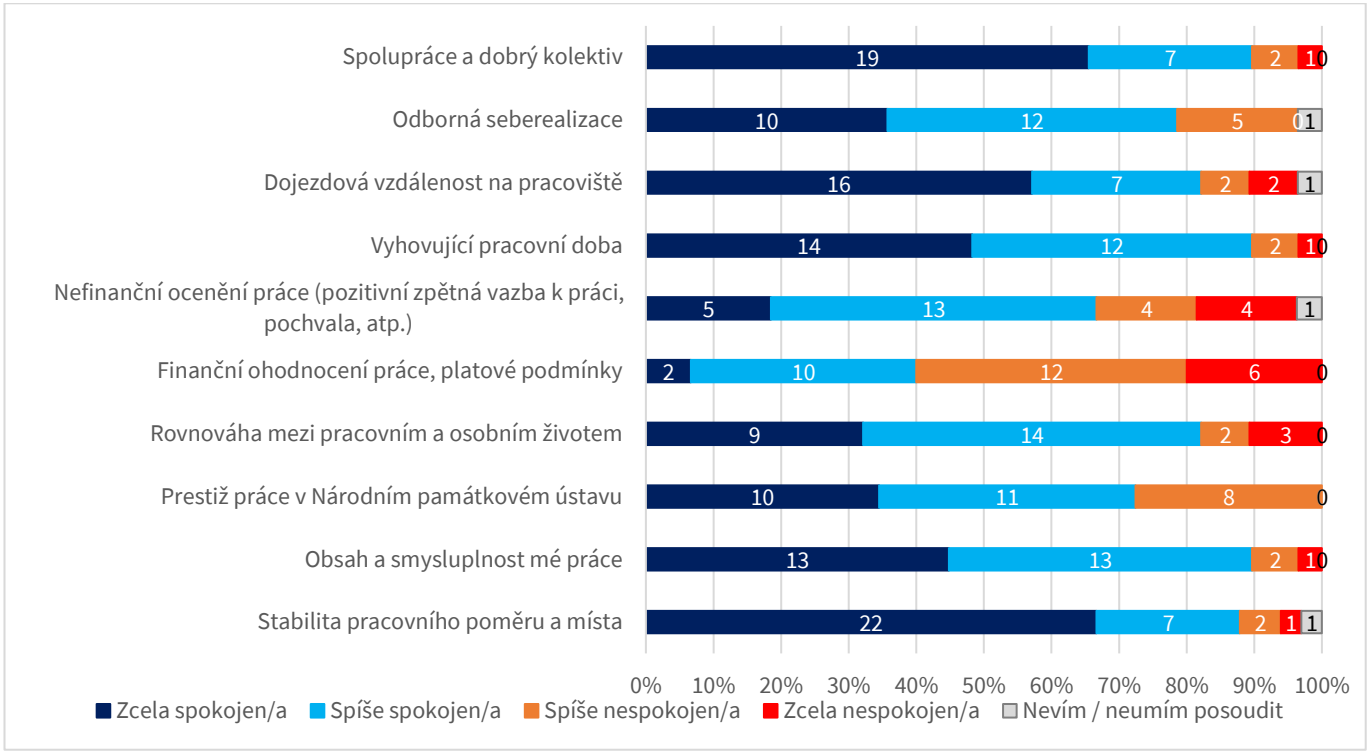
Priority respondentů z hlediska důležitosti pracovních podmínek[92]



	Celková atmosféra a vztahy na pracovišti	Pracovní prostředí (podmínky a zázemí k výkonu práce)	Bezproblémová spolupráce s kolegy	Vztah s přímým nadřízeným	Materiální a technické vybavení	Podpora a pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	Samostatnost při plnění pracovních cílů	Lokace (prestižní umístění) pracoviště	Interní komunikace napříč NPÚ
Průměrná hodnota	7,8	7	6,7	5,7	5,1	4,8	3,9	2,5	1,5

3.3.8.3 Motivační prvky

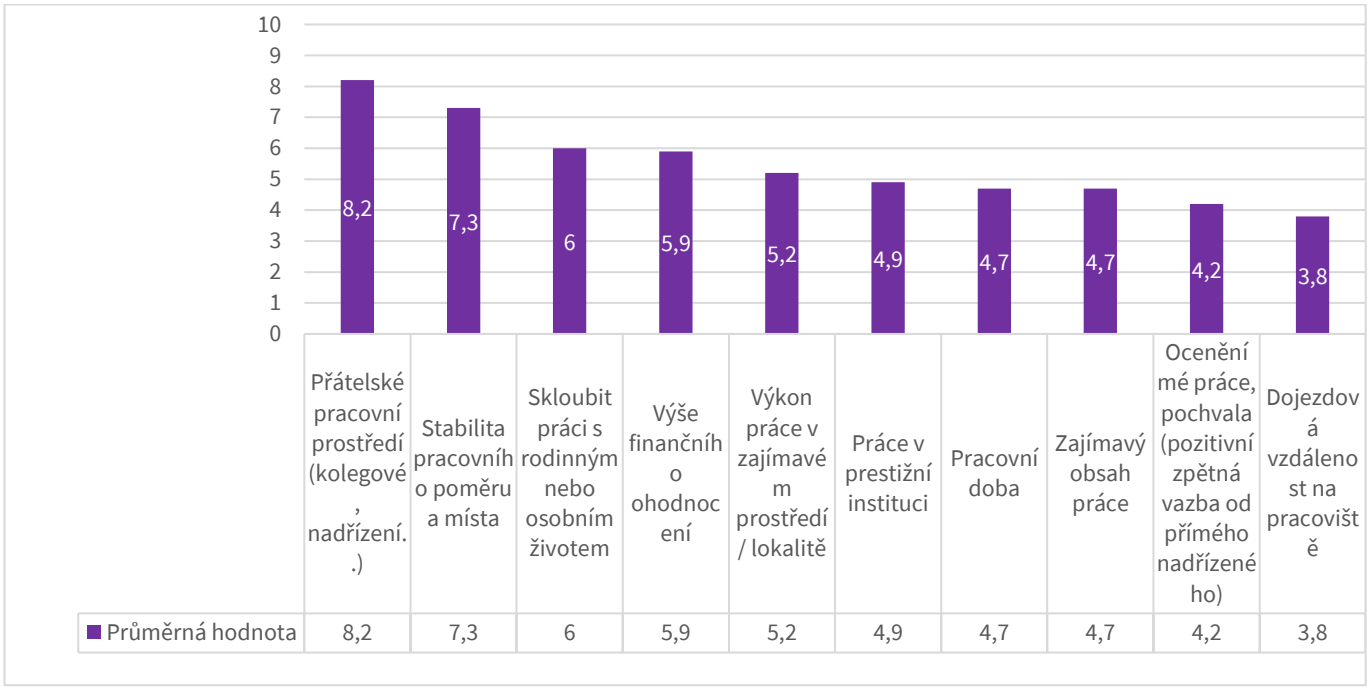
Hodnocení současného stavu motivace pracovat v NPÚ[93]



[92] Zodpovězeno 33x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 9.

[93] Zodpovězeno 33x. Nezodpovězeno 1x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

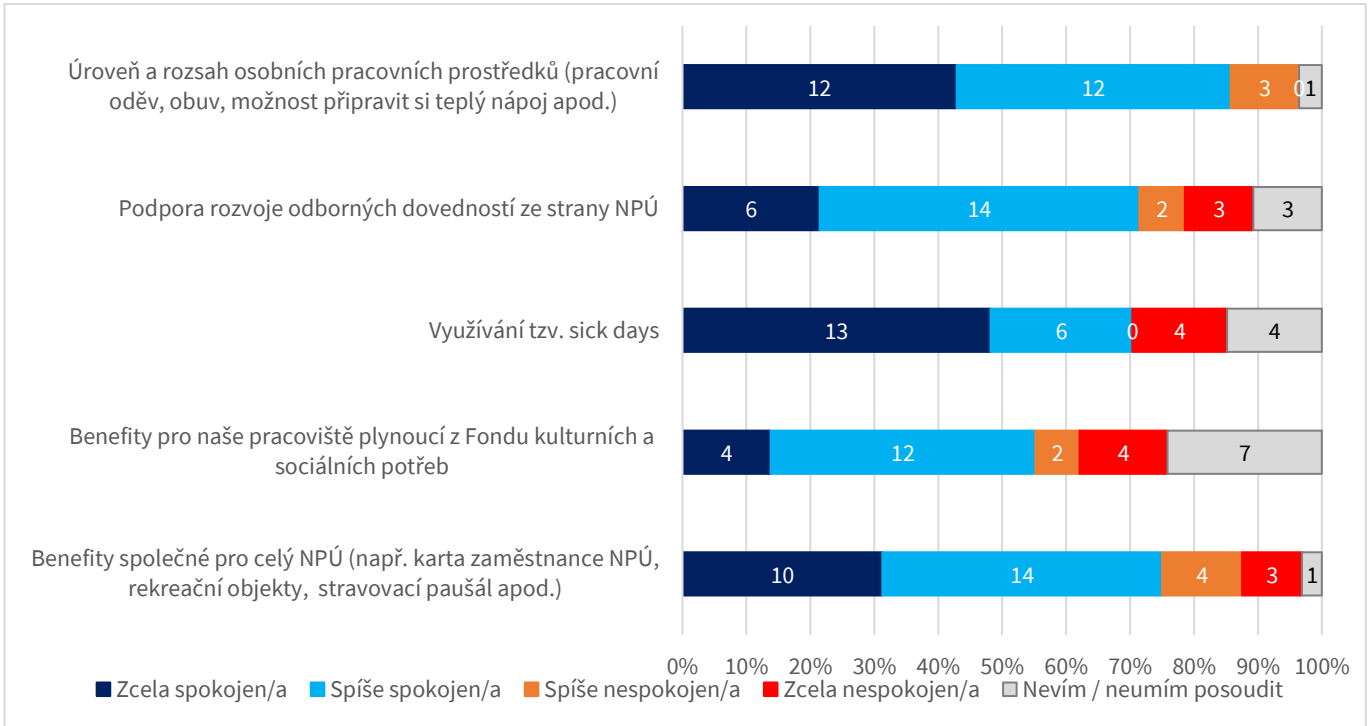
Priority respondentů z hlediska motivace pracovat v NPÚ[94]



	Přátelské pracovní prostředí (kolegové, nadřízení.)	Stabilita pracovního poměru a místa	Skloubit práci s rodinným nebo osobním životem	Výše finančního ohodnocení	Výkon práce v zajímavém prostředí / lokalitě	Práce v prestižní instituci	Pracovní doba	Zajímavý obsah práce	Ocenění mé práce, pochvala (pozitivní zpětná vazba od přímého nadřízeného)	Dojezdová vzdálenost na pracoviště
Průměrná hodnota	8,2	7,3	6	5,9	5,2	4,9	4,7	4,7	4,2	3,8

3.3.8.4 Benefity a nefinanční motivace

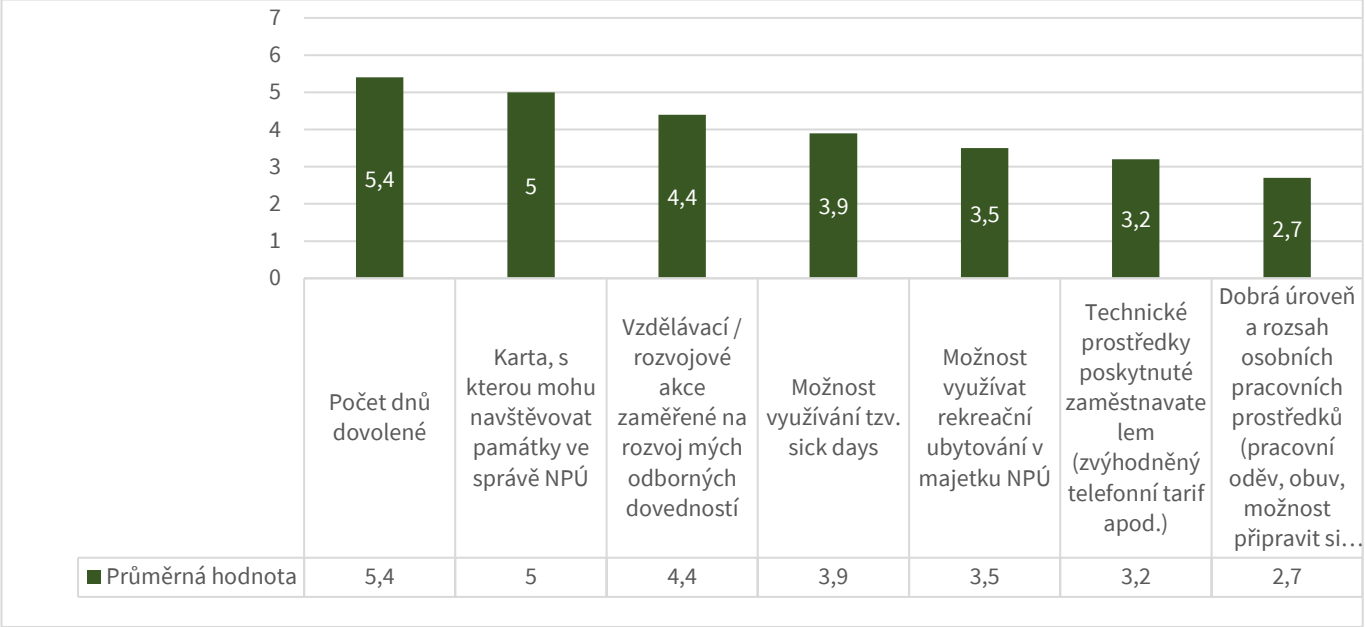
Hodnocení současného stavu benefitů a nefinanční motivace v NPÚ[95]



[94] Zodpovězeno 33x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 10.

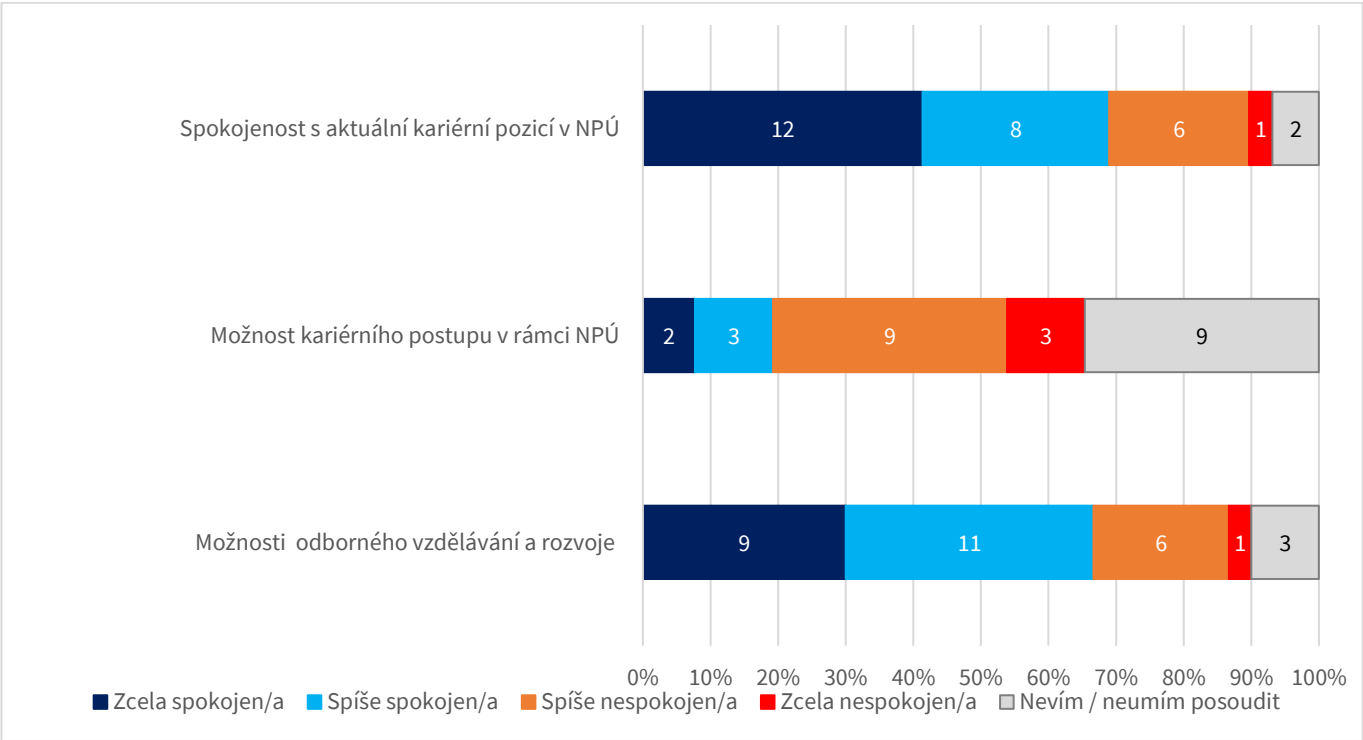
[95] Zodpovězeno 32x. Nezodpovězeno 1x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

Prirority respodentů z hlediska nefinanční motivace (a benefitů) [96]



3.3.8.5 Kariérní možnosti

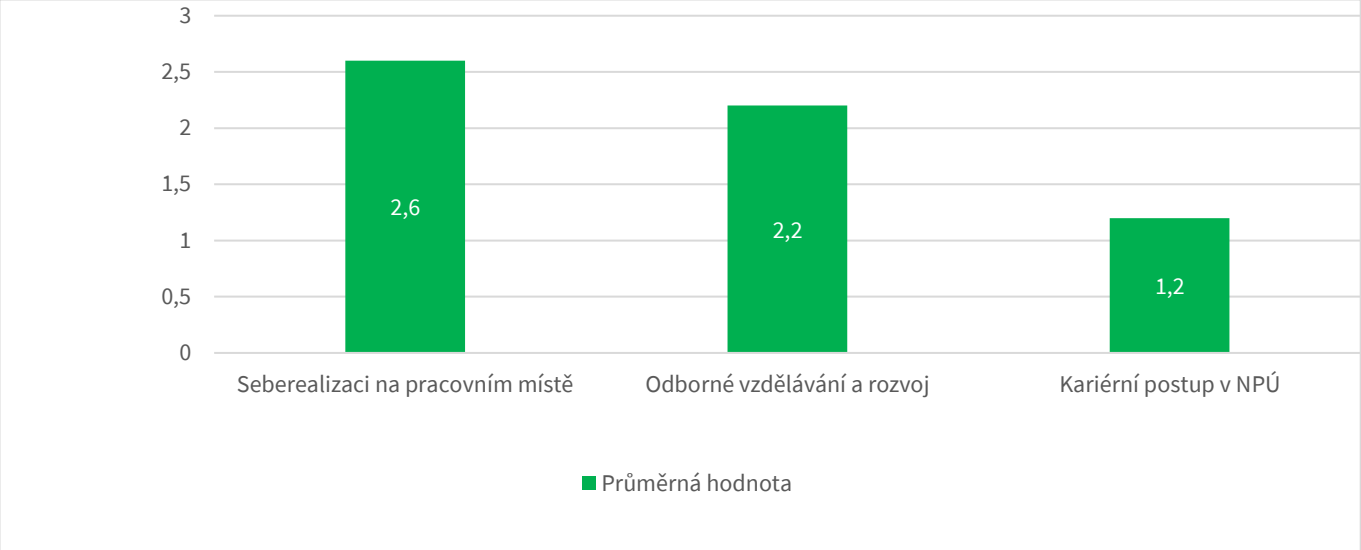
Vnímání současného stavu kariérních možností v NPÚ[97]



[96] Zodpovězeno 33x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 7.

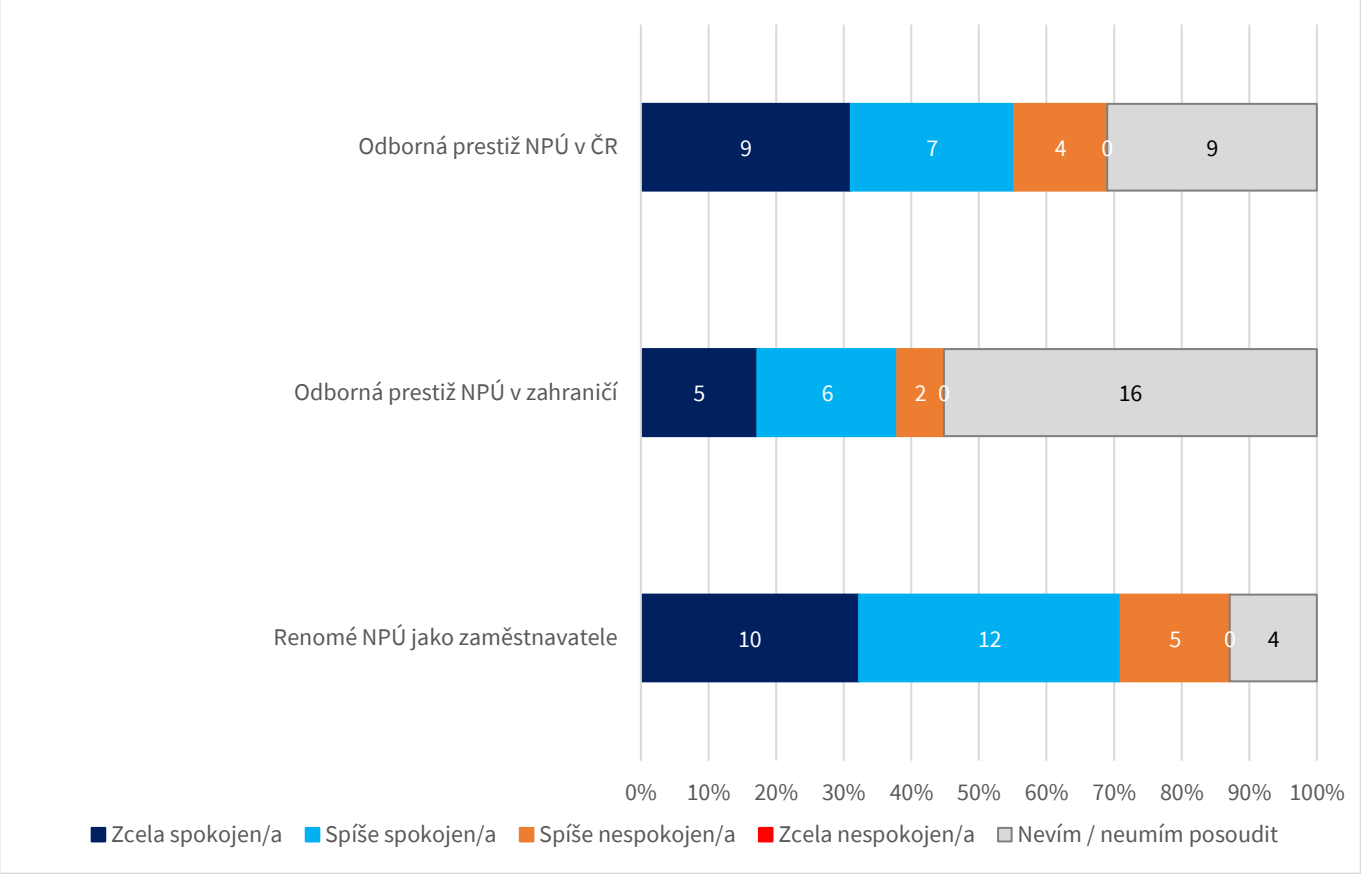
[97] Zodpovězeno 30x. Nezodpovězeno 3x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

Priority respondentů z hlediska kariéry v NPÚ[98]



3.3.8.6 Brand

Hodnocení značky a renomé NPÚ[99]

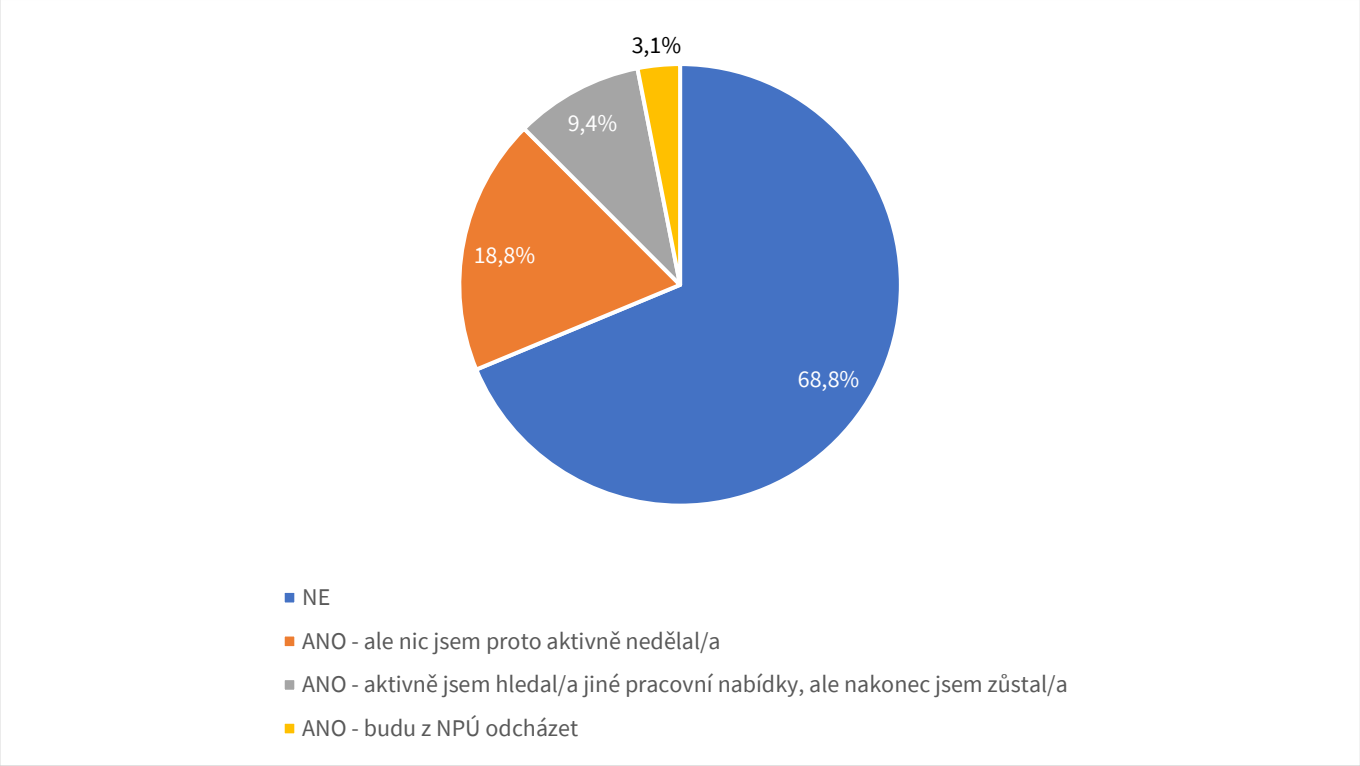


[98] Zodpovězeno 33x. Nezodpovězeno 0x. Respondenti řadili nabízené možnosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité podle jejich osobních preferencí. Výsledná hodnota je průměrem za všechny respondenty. Maximální hodnota průměru u této otázky může být 3.

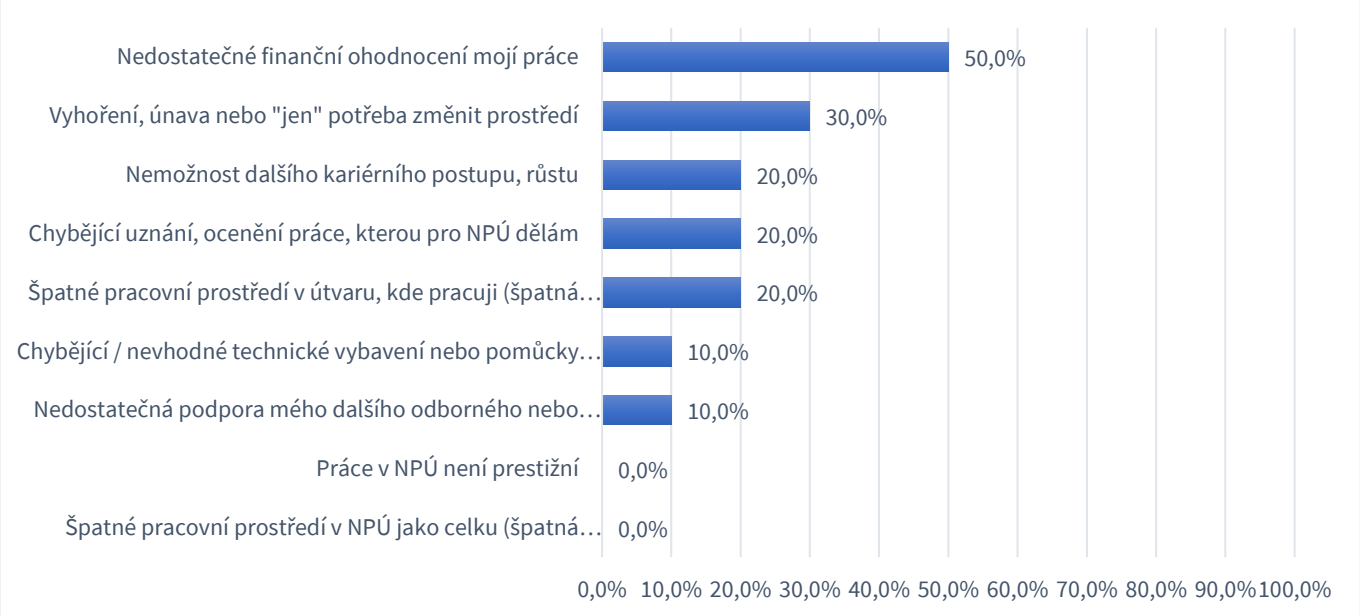
[99] Zodpovězeno 31x. Nezodpovězeno 2x. Ve sloupcích je uváděn počet respondentů.

3.3.8.7 Retence zaměstnanců a riziko jejich odchodu

Zvažovaný odchod respondentů z NPÚ v posledních 2 letech[100]



V případě odpovědi ANO – důvod[101]



[100] Zodpovězeno 32x. Nezodpovězeno 1x.
[101] Zodpovězeno 10x. Nezodpovězeno 23x. Respondenti mohli vybrat více možností.

3.3.8.8 Komentář k výsledkům

Skupina provozních a technických zaměstnanců představuje vesměs manuálně orientovanou skupinu zaměstnanců.

Průzkumu se zúčastnilo pouhých 5,6 % z celkového počtu zaměstnanců této skupiny. Zjištěné závěry mají nevalnou vypovídací hodnotu. Velmi nízké procento odpovědí je zcela určitě způsobeno skutečností, že zaměstnanci v této skupině nemají přístup k e-mailu. Najít jinou cestu, jak oslovit tuto skupinu v relativně krátkém čase, se v podstatě nepodařilo. Snaha o vytvoření možnosti odpovědět na dotazník ze zpřístupněného PC na objektech, kde zaměstnanci této skupiny pracují, se nezdařila (bohužel selhal komunikační kanál mezi GŘ a kastelány – v rámci skupinového rozhovoru bylo zjištěno, že kasteláni z důvodu svého časového vytížení se nestačí detailně seznamovat se všemi e-maily a může se tak stát, že některé informace „nedotečou“ ke svým příjemcům).

Nízká dostupnost této skupiny představuje pro NPÚ obecnější problém i v budoucnosti. Přímé oslovení skupiny provozních a technických pracovníků bude i budoucnu značně komplikované (pokud nedojde k nastavení specifického komunikačního kanálu pro tuto skupinu zaměstnanců – zde je nezbytné výrazné zapojení kastelánů jako přímých nadřízených a zástupců NPÚ na daném objektu).

3.3.9 Segment Vedoucí oddělení

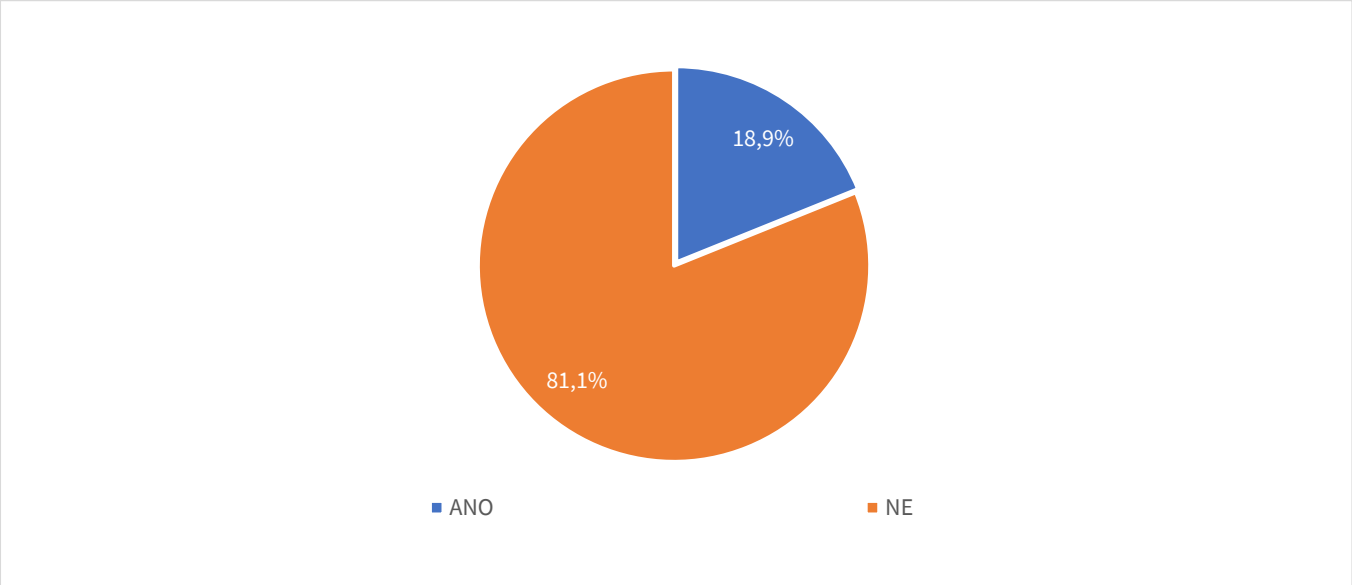
3.3.9.1 Charakteristika skupiny

Logika vytvoření segmentu:

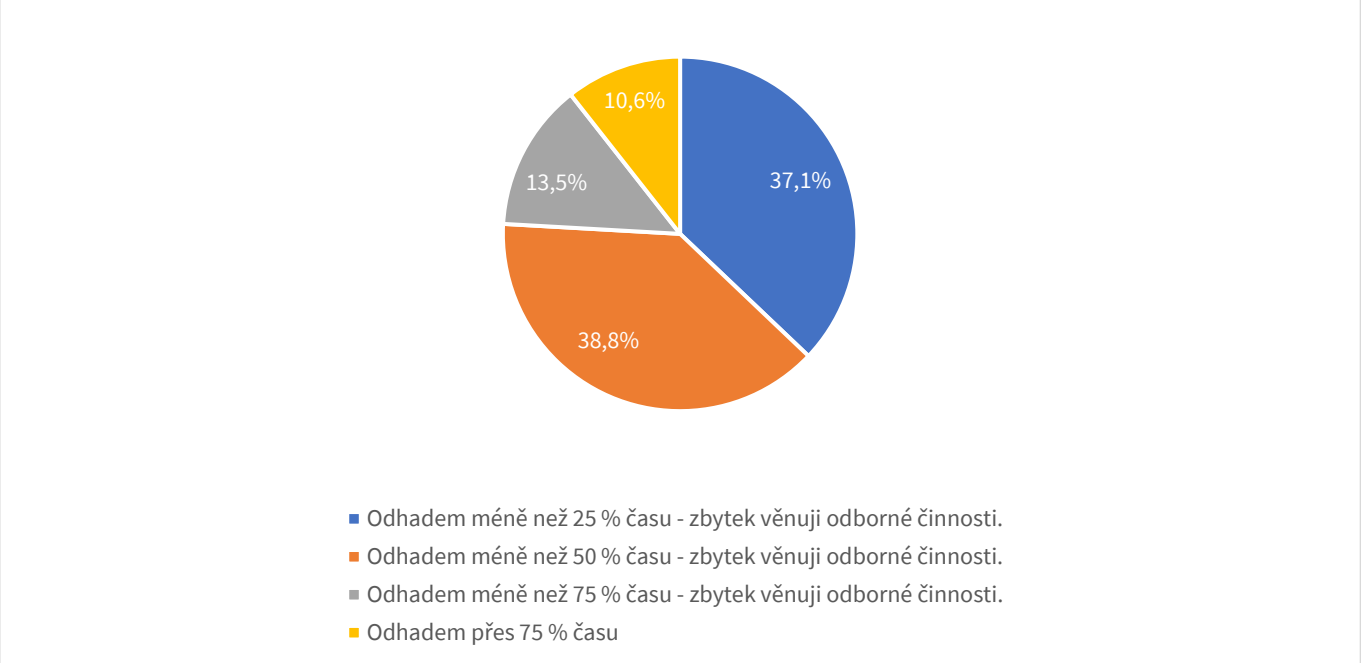
- Tento segment neměl samostatný dotazník, neboť zaměstnanci na pozici vedoucí oddělení současně působí na jiných pracovních pozicích. Otázky na vedení oddělení tak byly součástí dotazníků pro všechny segmenty mimo top managementu, vedoucích odborů a kastelánů, neboť u těchto segmentů je automaticky předpokládáno, že manažerské činnosti věnují svoji plnou pracovní náplň.

Počet respondentů: 160

3.3.9.2 Výkon vedoucího oddělení u výše uvedených segmentů[102]



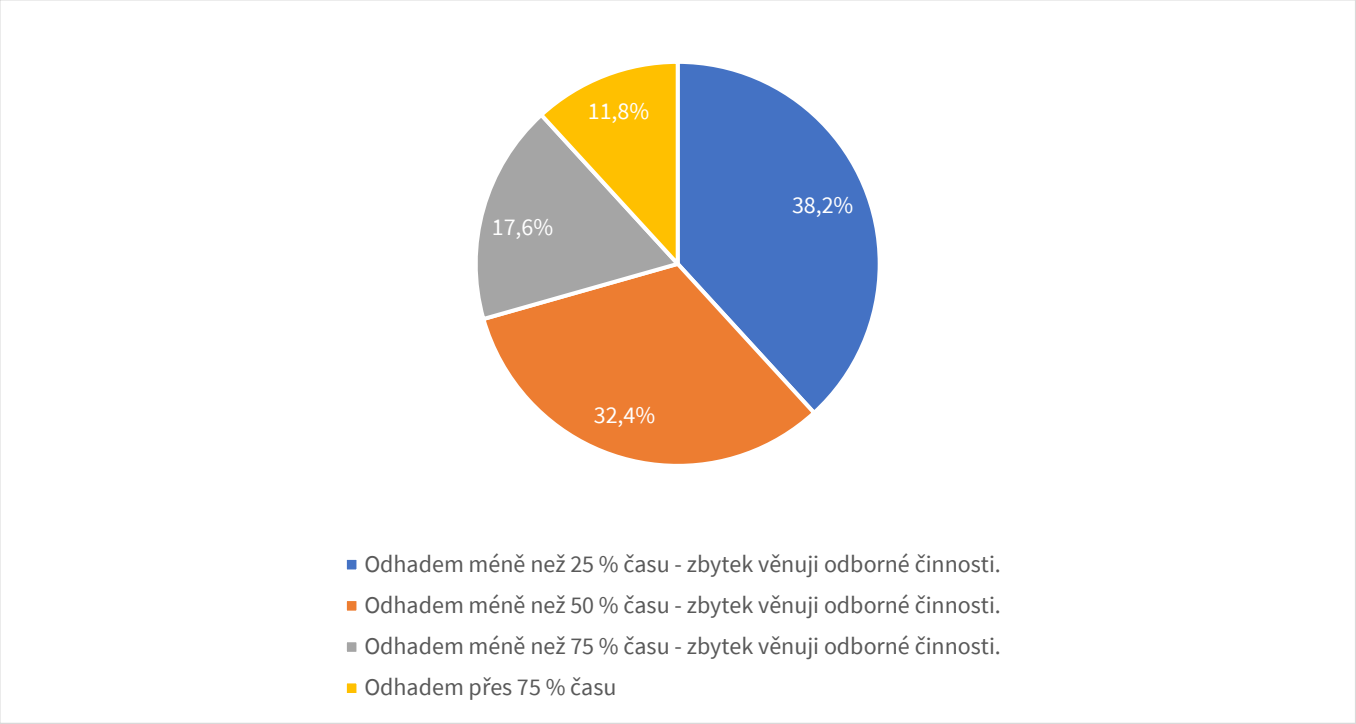
3.3.9.3 Časové vytížení plynoucí z role vedoucího oddělení (řízení, organizace, plánování atd.) za všechny dotčené segmenty[103]



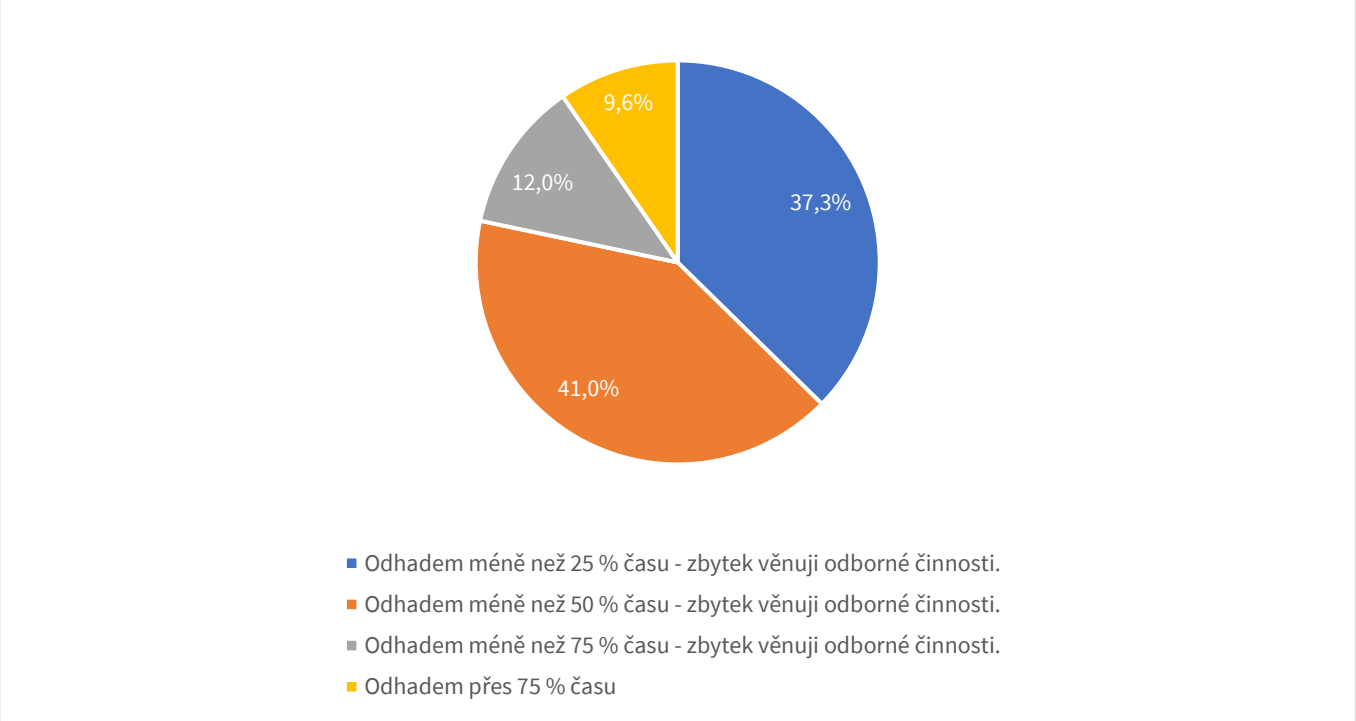
[102] Zodpovězeno 837x.
[103] Zodpovězeno 170x.

3.3.9.4 Časové vytížení plynoucí z role vedoucího oddělení (řízení, organizace, plánování atd.) pro jednotlivé segment

Administrativní podpora[104]

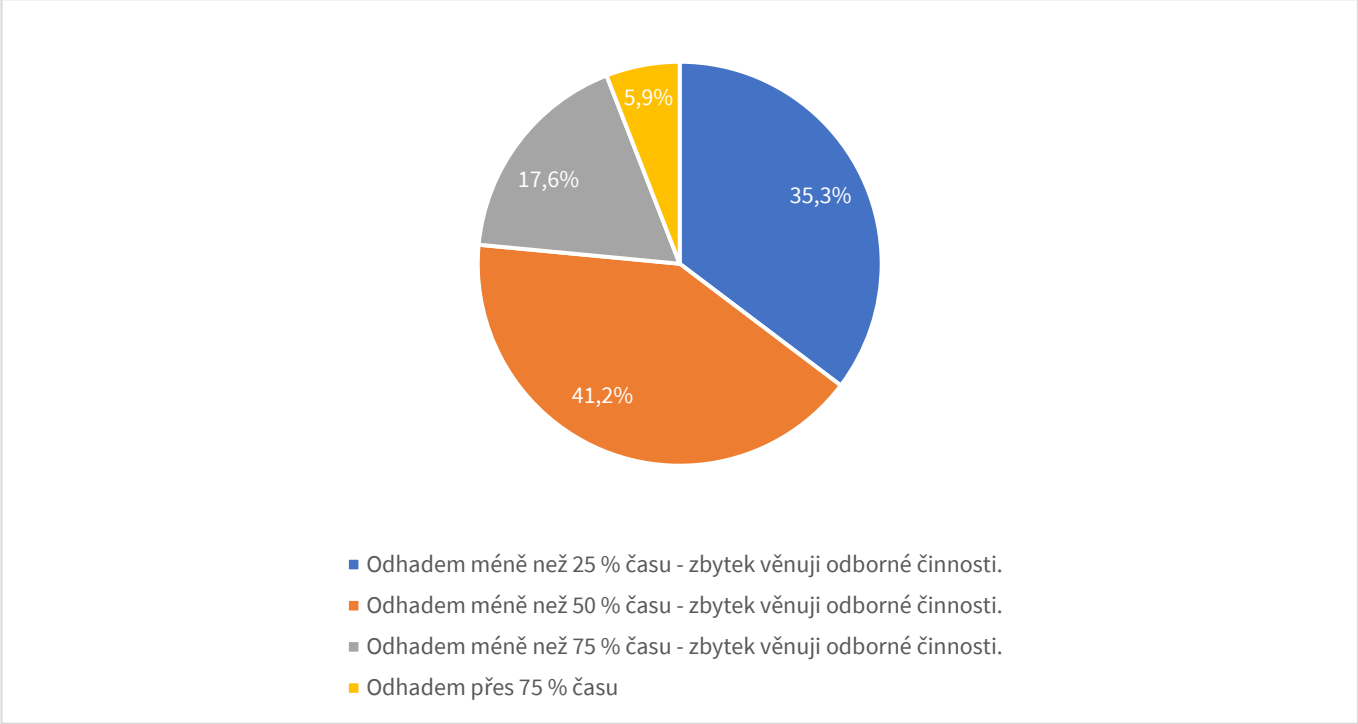


Odborná památková péče[105]

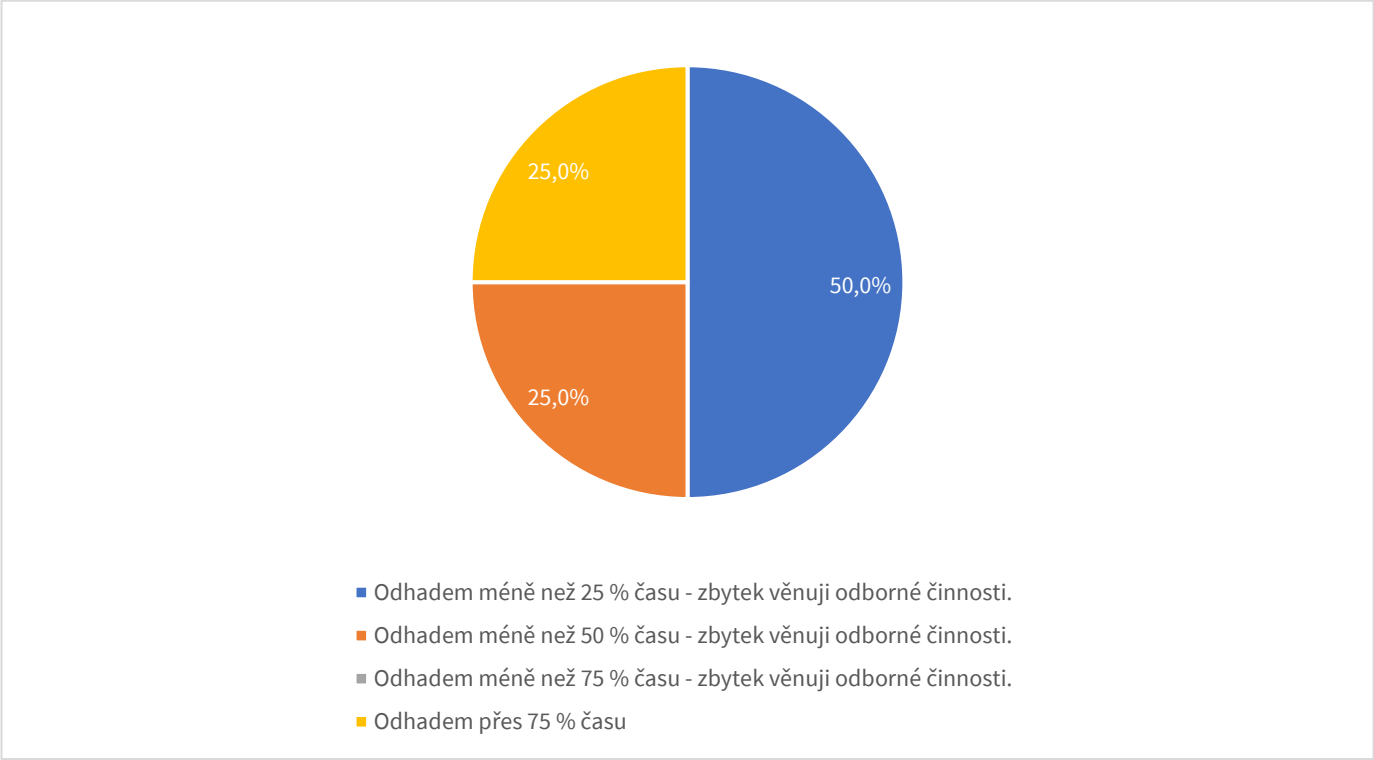


[104] Zodpovězeno 34x.
[105] Zodpovězeno 86x.

Specializovaná a technická podpora[106]

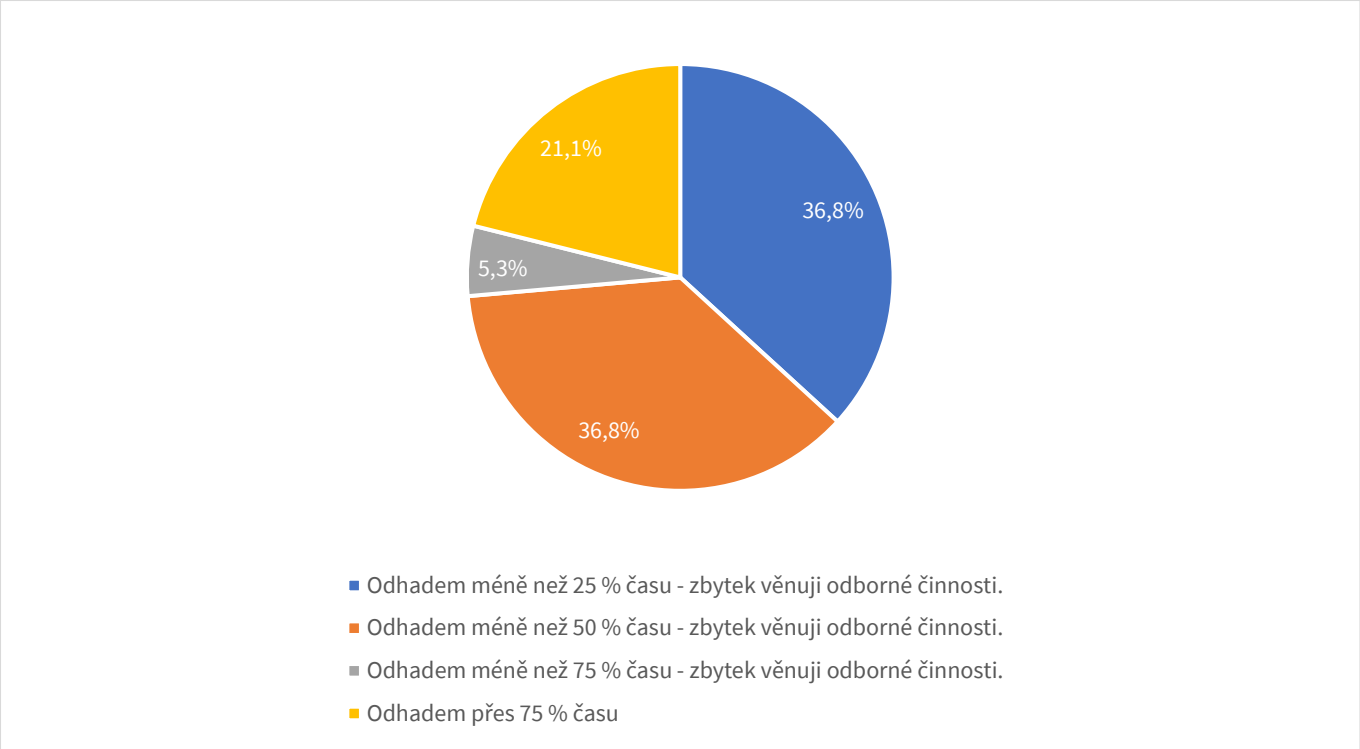


Provozní a techničtí pracovníci[107]



[106] Zodpovězeno 17.
[107] Zodpovězeno 4x.

Kontakt s veřejností[108]



3.3.9.5 Komentář k výsledkům

V rámci činností vedoucích oddělení, kteří ve valné většině však vykonávají i odborné činnosti, je možné vysledovat dvě mírně odlišné skupiny.

Do té první patří vedoucí oddělení administrativní podpory, památkové péče a specializované podpory, kde je velmi podobné rozložení z pohledu procentního výkonu manažerské činnosti na pozici vedoucího oddělení. V této skupině okolo cca 75 % vedoucích oddělení věnuje manažerské činnosti do poloviny své pracovní kapacity (a okolo 37 % dokonce jen 25 % své pracovní kapacity). Jen 10 % vedoucích oddělení vykonává činnost vedoucího ve více jak 75 % své pracovní doby.

Druhá skupina, reprezentovaná vedoucími oddělení provozních a technických pracovníků a skupiny zaměstnanců s kontaktem s veřejností, se odlišuje procentním podílem vedoucích oddělení (téměř 25 %), kteří pracují jako vedoucí na „plný“ úvazek. I v této skupině se však (stejně jako u první skupiny) vyskytuje 75 % vedoucích oddělení, kteří manažerské činnosti věnují maximálně polovinu své pracovní kapacitu.

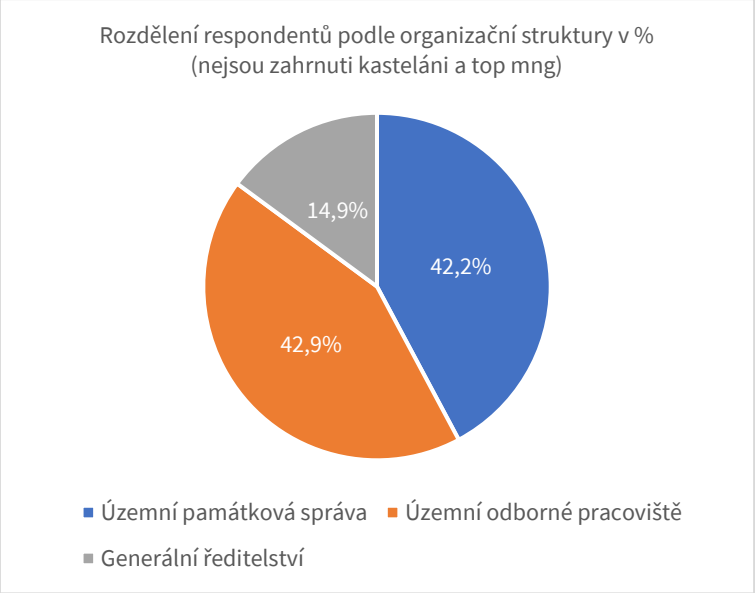
[108] Zodpovězeno 19x.

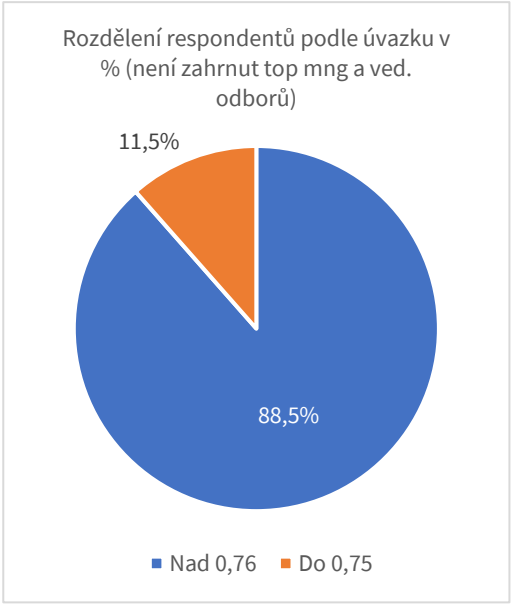
3.3.10 Výběr odpovědí za celé NPÚ

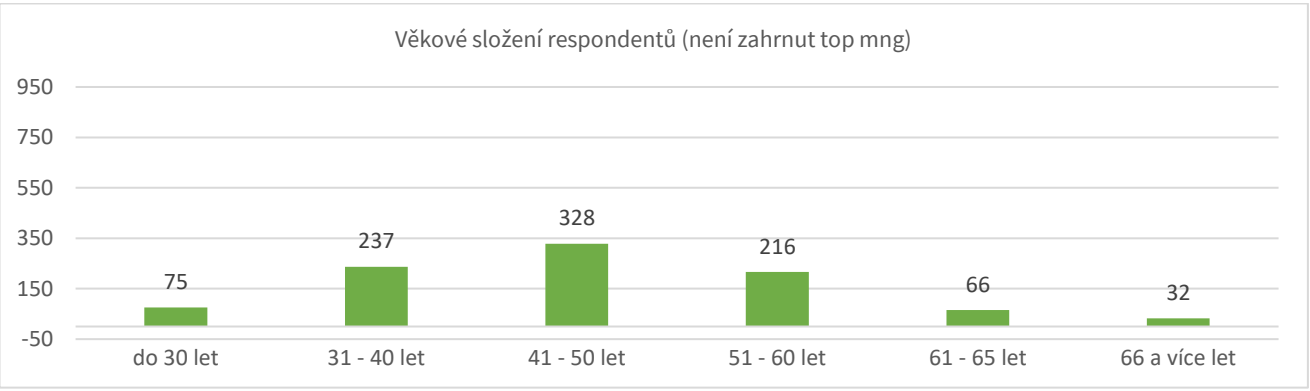
Některé otázky nebo jejich části byly společné pro většinu segmentů v rámci NPÚ. Zpracovatel v této kapitole předkládá vybrané výsledky u některých oblastí, případně doplňuje komentářem ze zdrojových dat / výsledků.

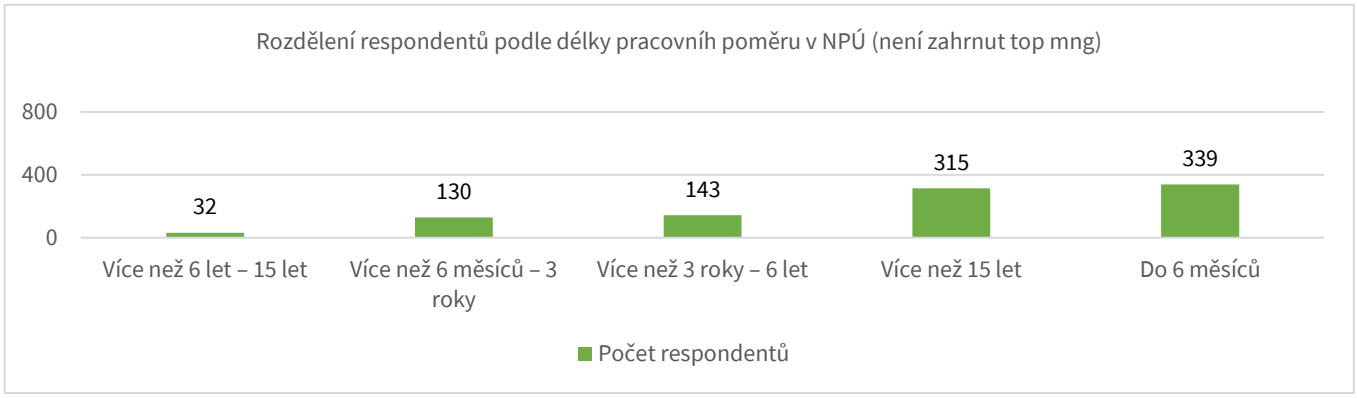
Vedle celkové charakteristiky respondentů se kapitola zaměřuje na vybrané společné otázky, které vycházejí buď z velké části pozitivně nebo je v nich vyšší míra negativního hodnocení. Cílem je ukázat na krajní výsledky na obou pólech hodnocení.

3.3.10.1 Charakteristika respondentů

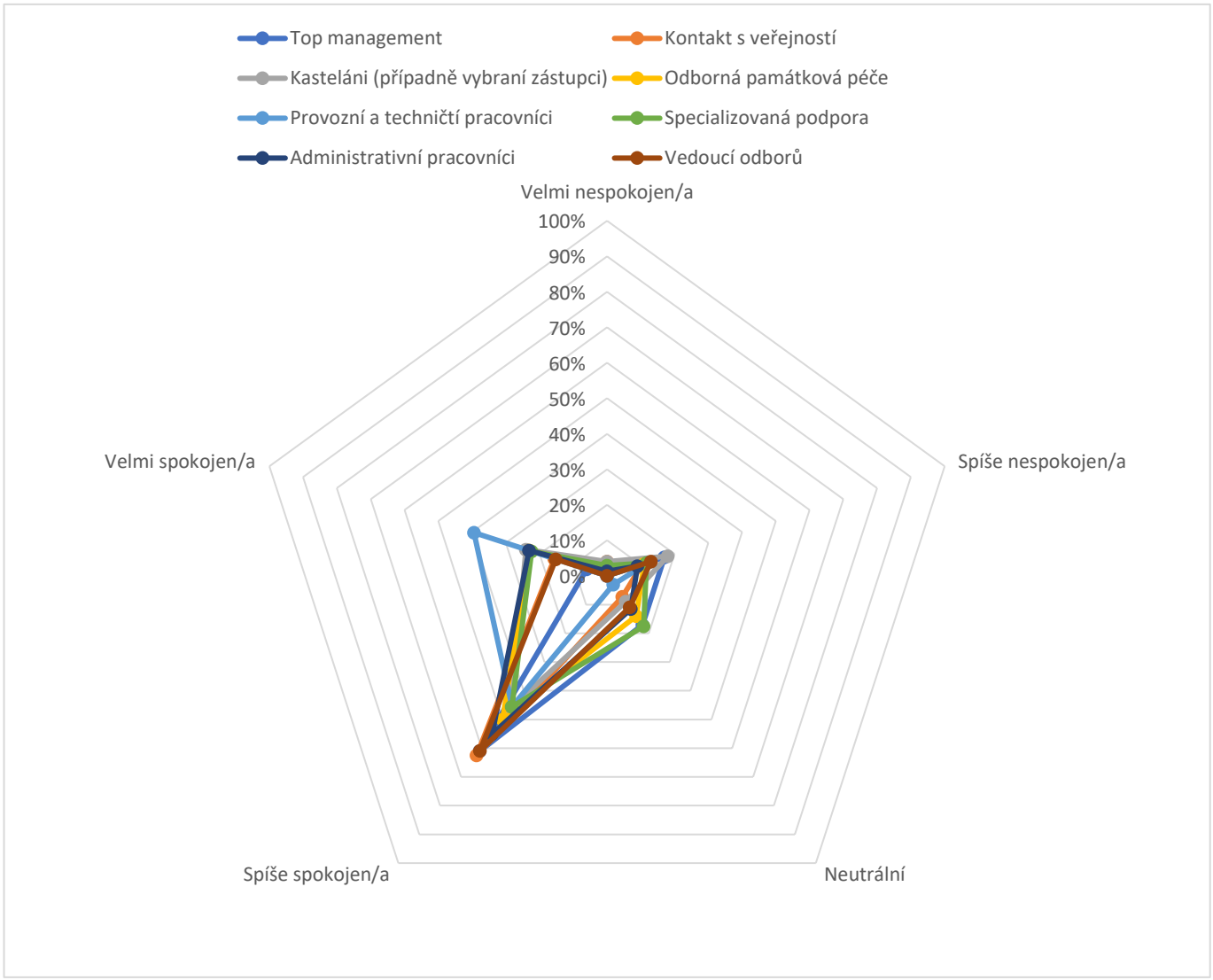








3.3.10.2 Celková spokojenost napříč všemi segmenty



3.3.10.2.1 Komentář k výsledkům

Rozptyl negativních odpovědí (spíše nebo zcela nespokojen/a) se pohyboval ve všech segmentech mezi 10 – 22 %. Nejvyšší podíl je možné vysledovat v segmentech Top management (17 %) a Kasteláni (22 %). U segmentu Top management ale není žádná odpověď zcela nespokojen/a, zatímco u Kastelánů jde o 4 % (stejně jako u Kontaktu s veřejností).

- V kontextu dílčích výsledků a pracovních skupin lze zvýšenou negaci u skupin Kasteláni a Kontakt s veřejností přisuzovat většímu množství faktorů jako jsou problém slaďování osobního a pracovního života, náročnost práce (z pohledu zaměstnanců), finanční ohodnocení (především ze strany kastelánů vůči svým podřízeným), vnímání vztahu/spolupráce s generálním ředitelstvím (případně ÚOP) vs. správa objektů a práce na nich.

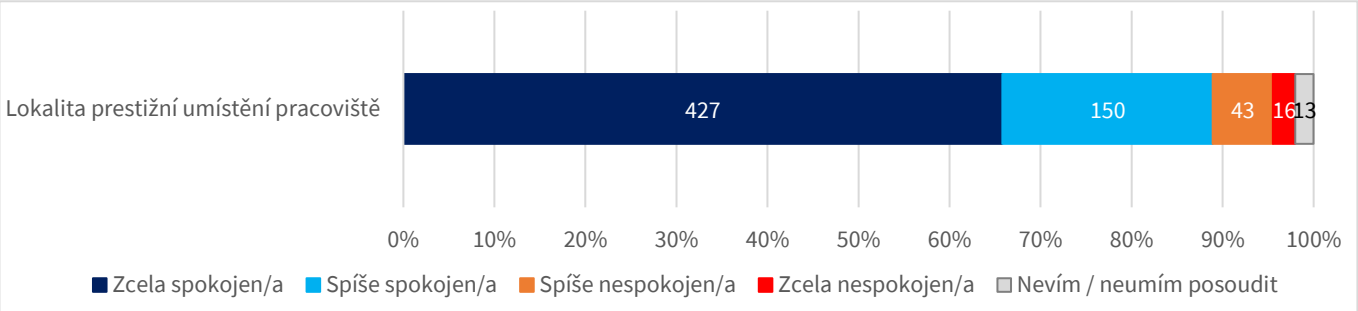
Naproti tomu u segmentu Kontakt s veřejností převládá nejvyšší počet pozitivních odpovědí 79 % (spíše nebo zcela spokojen/a). Jde tak o částečný kontrast v odpovědích respondentů. (Poznámka: Úplně nejvyšší hodnoty dosáhli v této otázce Provozní a techničtí pracovníci, a to 85 %, ovšem v tomto segmentu nejde o reprezentativní vzorek.). Vysoká čísla pozitivních odpovědí ale převládala i u všech dalších segmentů např. Administrativní podpora (78 %) nebo Vedoucí odborů (76 %). Nejnižší číslo v této oblasti dosáhl segment Top managementu (67 %).

Přesto lze obecně zhodnotit, že spokojenost zaměstnanců významně převládá. Nespokojenost však nelze bagatelizovat, neboť může mít dopady do fungování organizace (firemní kultura, atmosféra, interní komunikace atd.).

	Top mng.	Kontakt s veřejností	Kasteláni (případně vybraní zástupci)	Odborná památková péče	Provozní a techničtí pracovníci	Special. podpora	Admin. pracovníci	Vedoucí odborů
Zcela spokojen/a + Spíše spokojen/a	67 %	79 %	70 %	73 %	85 %	68 %	78 %	76 %
Zcela nespokojen/a + Spíše nespokojen/a	17 %	14 %	22 %	13 %	12 %	15 %	10 %	13 %

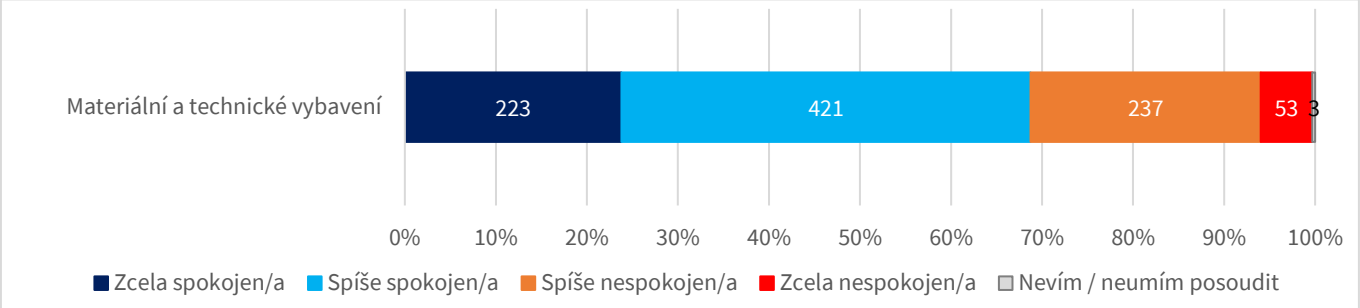
3.3.10.3 Pracovní podmínky

Lokalita prestižní umístění pracoviště[109]

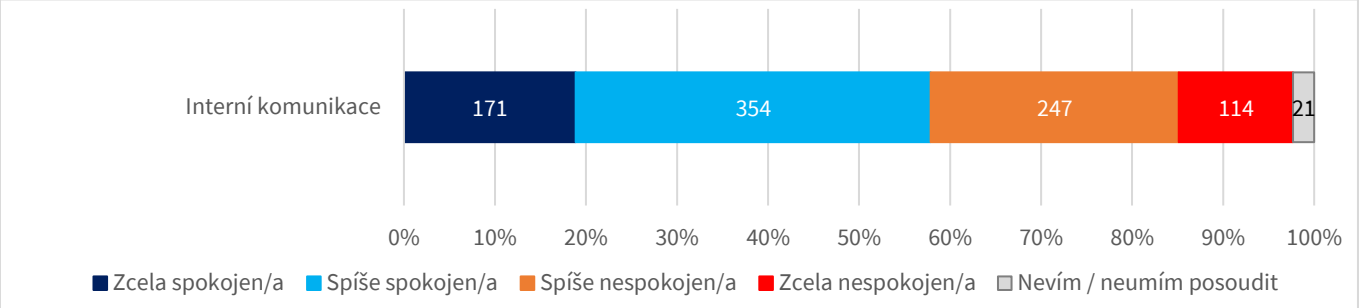


[109] Zodpovězeno 649. Segmenty: Kasteláni, Garanti památkové péče, Odborná památková péče, Kontakt s veřejností, Provozní a techničtí pracovníci

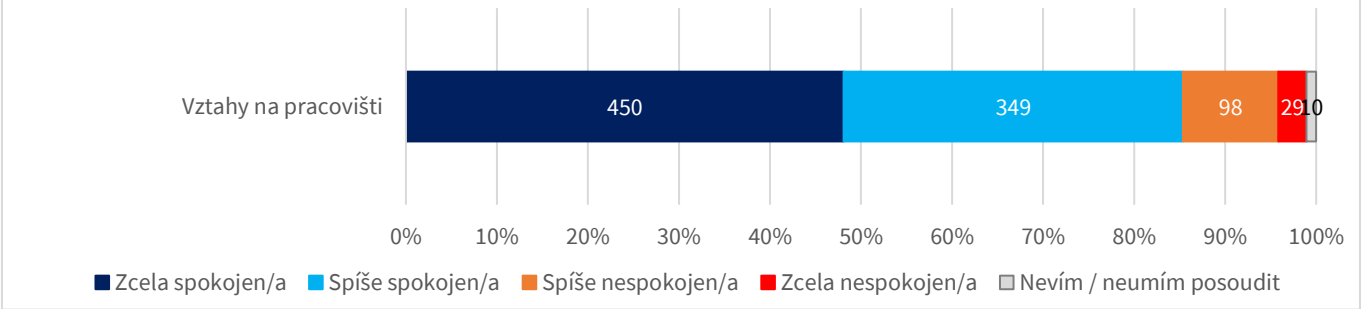
Materiální a technické vybavení[110]



Interní komunikace[111]



Vztahy na pracovišti[112]



3.3.10.3.1 Komentář k výsledkům

Napříč NPÚ je obecně velmi pozitivně hodnocena oblast lokace, místa výkonu práce. Tuto skutečnost akcentují zejména lidé pracující na konkrétních objektech NPÚ.

Téměř třetina respondentů není úplně spokojena s materiálním technickým vybavením k výkonu své práce. Může jít o téma, zejména u některých skupin, na které by se dalo zaměřit, přesně identifikovat konkrétní problémy a potřeby jednotlivých segmentů a pokusit se na ně reagovat.

[110] Zodpovězeno 937x. Segmenty: Kasteláni, Garanti památkové péče, Odborná památková péče, Kontakt s veřejností, Provozní a techničtí pracovníci, Specializovaná podpora, Administrativní podpora, Vedoucí odborů

[111] Zodpovězeno 907x. Segmenty: Kasteláni, Garanti památkové péče, Odborná památková péče, Kontakt s veřejností, Specializovaná podpora, Administrativní podpora, Vedoucí odborů

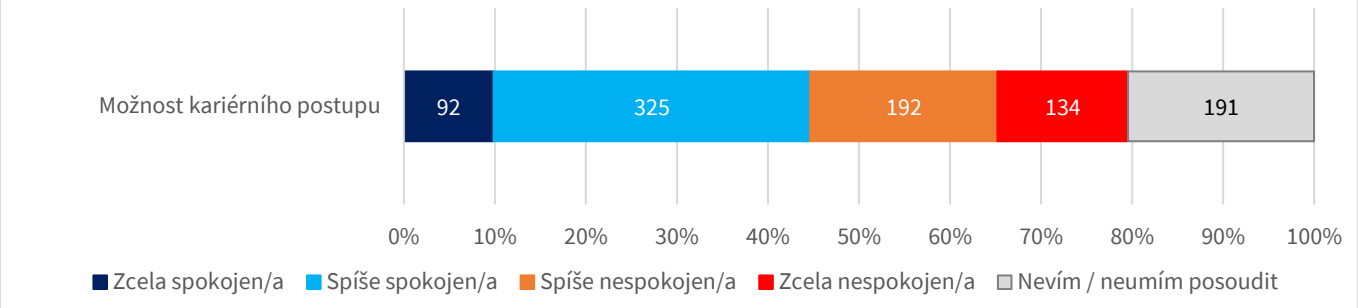
[112] Zodpovězeno 937x. Segmenty: Kasteláni, Garanti památkové péče, Odborná památková péče, Kontakt s veřejností, Provozní a techničtí pracovníci, Specializovaná podpora, Administrativní podpora, Vedoucí odborů

Interní komunikace patří k tématům, kde převládá kladné hodnocení, ale respondentů, kteří jsou spíše nebo zcela nespokojeni je cca 40 %. Tento výsledek znamená, že jde o téma, které by si zasloužilo další pozornost a výraznou snahu vedení ústavu o zlepšení, ať jde již o tok informací nebo jejich obsah uvnitř organizace.

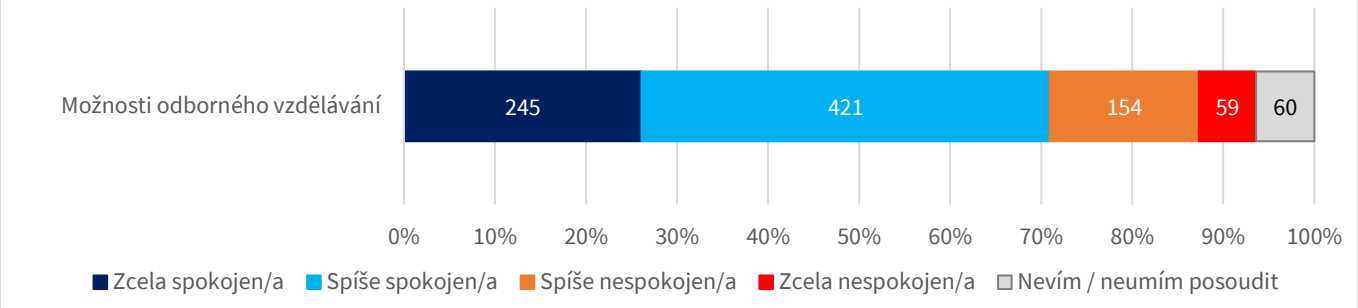
Velmi pozitivně vyšla v celém NPÚ atmosféra a vztahy na pracovišti. Vysoká míra pozitivního hodnocení dopadla napříč NPÚ i ve vztahu s přímým nadřízeným[113] (zde uvedlo možnost zcela spokojen/a 625 respondentů z 935).

3.3.10.4 Kariérní možnosti

Možnost kariérního postupu[114]



Možnosti odborného vzdělávání[115]



3.3.10.4.1 Komentář k výsledkům

Vyšší podíl negativních hodnocení je možné sledovat v oblasti možnosti kariérního postupu. Zde je potřeba specifikovat, že ačkoli někteří zaměstnanci uvádějí, že možnosti kariérního postupu nejsou úplně ideální, nemusejí mít o kariérní postup zájem (příkladem může být část segmentu kastelánů nebo odborné památkové péče; to ukazuje i na to, že přes 760 respondentů z 939 je spíše nebo zcela spokojeno se současnou pozicí[116]). Přesto lze konstatovat, že o dlouhodobé téma v prostředí NPÚ jít může. Změna rigidního systému obsazování vedoucích pozic je tak tématem k dalšímu rozpracování v tom smyslu, že tyto pozice budou mít časově omezený mandát, po jehož uplynutí budou mít možnost se do výběrového řízení hlásit další zaměstnanci za stanovených podmínek (stejně tak stávající vedoucí pracovník). [117] Další možností je nastavit rotační systém na některých pozicích (např. vedoucí oddělení).

[113] Tento graf není ve výčtu zahrnut. Výsledky bude mít ovšem NPÚ k dispozici ve zdrojových datech.

[114] Zodpovězeno 934x. Segment: Kasteláni, Garanti památkové péče, Odborná památková péče, Kontakt s veřejností, Provozní a techničtí pracovníci, Specializovaná podpora, Administrativní podpora, Vedoucí odborů

[115] Zodpovězeno 939x. Segmenty: Kasteláni, Garanti památkové péče, Odborná památková péče, Kontakt s veřejností, Provozní a techničtí pracovníci, Specializovaná podpora, Administrativní podpora, Vedoucí odborů

[116] Tento graf není ve výčtu zahrnut. Výsledky bude mít ovšem NPÚ k dispozici ve zdrojových datech.

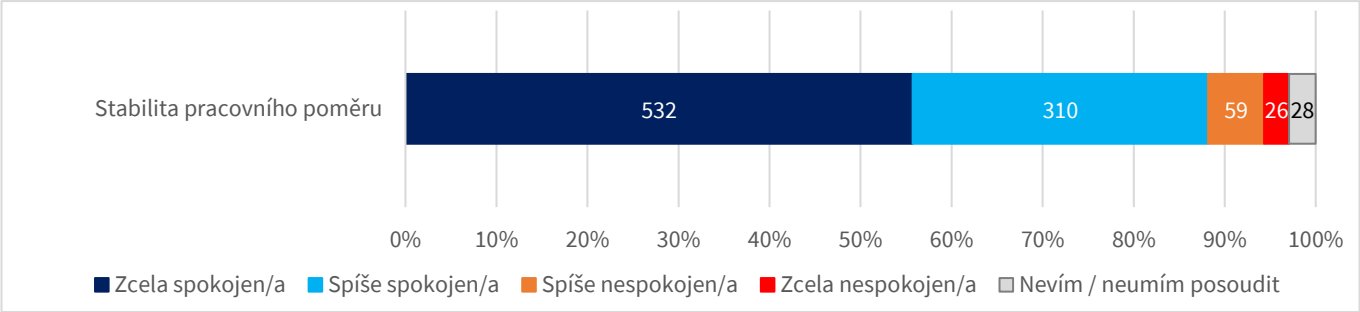
[117] Inspiraci lze v této oblasti hledat ve školství a obsazování míst ředitelů, kteří mají 6letý mandát, jež musí, mají-li zájem, obhájit v otevřeném výběrovém řízení.

Velký podíl pozitivních odpovědí napříč NPÚ zaznamenala otázka zaměřená na možnost rozvoje odborných dovedností. Tento vysoký podíl lze na základě interpretace z pracovních skupin přisuzovat i projektu, který v prostředí NPÚ běží přes 5 let a je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců. Poměrně vysoké riziko je další situace po skončení tohoto projektu (v r. 2023). Dojde-li k významnému propadu těchto vzdělávacích aktivit nejen v odborné sféře, může dojít ke zhoršení v této oblasti. Tématem pro NPÚ bude, jak na tento projekt smysluplně a hlavně finančně navázat (projekt byl totiž kofinancován z EU). U této otázky je opět potřeba podotknout, že i přes významný podíl pozitivního hodnocení je cca ¼ respondentů se současným stavem nespokojena a další rozvoj odborného vzdělávání včetně jeho přesného cílení (vhodné vzdělávací aktivity pro konkrétní segmenty) mohou být tématem do budoucna.

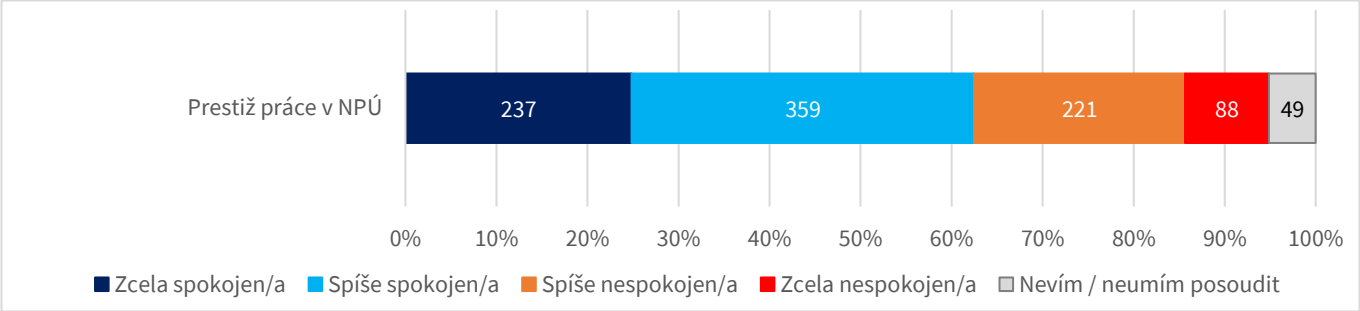
- Výsledky této otázky je vhodné dát ještě do souvislosti s obdobnou otázkou v sekci motivace zaměstnanců. Tam vidí prostor v lepší podpoře odborného vzdělávání 286 respondentů z 941.[118]
- Samostatnou kapitolou je poté jazykové vzdělávání, které bylo jak v dotazníkovém šetření, tak na pracovních skupinách, hodnoceno jako významně nedostatečný prvek u některých segmentů pracovníků.

3.3.10.5 Motivace

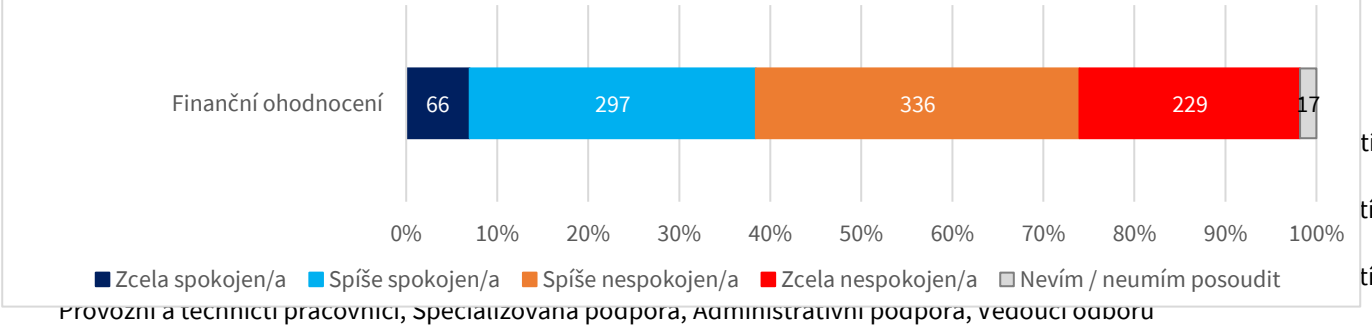
Stabilita pracovního poměru[119]



Prestiž práce v NPÚ[120]



Finanční ohodnocení[121]



tí,

tí,

tí,

Provozní a technický pracovníci, Specializovaná podpora, Administrativní podpora, Vedoucí oddělení

3.3.10.5.1 Komentář k výsledkům

Stabilita pracovního poměru patří napříč NPÚ k oblasti, která měla nejvyšší podíl pozitivního hodnocení. Výsledek lze přisuzovat prostředí veřejné správy a stabilitě práce v ústavu. Jde tak o významný benefit práce v ústavu.

Vysokého podílu napříč NPÚ dosahovaly i otázky, které se ptaly na smysluplnost práce (skoro 800 respondentů z 942 odpovědělo, že jsou zcela nebo spíše spokojeni; nebo také na práci s přesahem, kde odpovědělo jednou z pozitivních možností 462 z 561 respondentů).[122]

Určité rozdělení respondentů lze vypozorovat v otázce na prestiž práce v NPÚ. Zde vidí 1/3 respondentů práci v NPÚ jako spíše nebo zcela neprestižní. Opětovně nelze brát toto číslo na lehkou váhu. Prestiž souvisí částečně jak s vnějším prostředím (např. finanční ohodnocení, benefity atd.), tak s obrazem organizace navenek. Zejména u segmentu památkové péče se na pracovních skupinách objevoval názor, že jejich práce, a tím pádem i NPÚ, nemá dlouhodobě navenek ideální renomé (památkáři vnímáni z jejich pohledu často v negativní konotaci – „někdo, kdo něco zakazuje“ nebo „někdo, jehož vinou se stalo něco špatného“…).

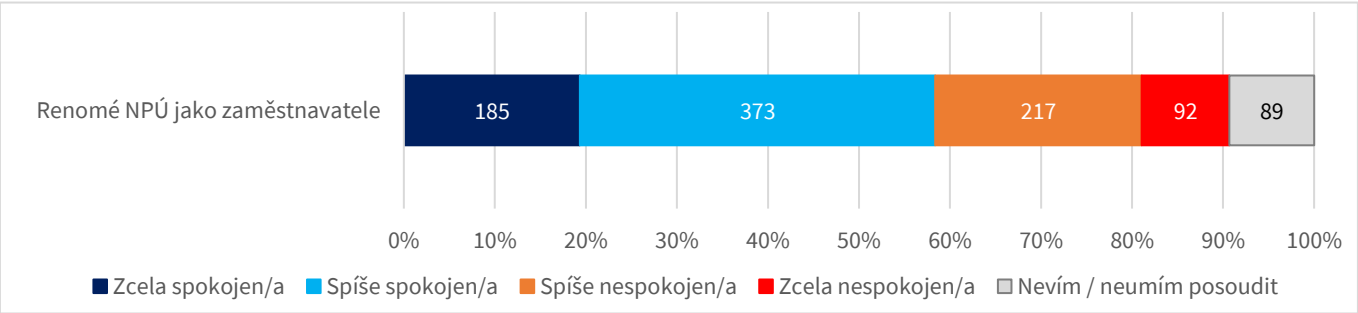
Vyšší podíl negativních odpovědí je možné pozorovat i v otázce slaďování osobního a profesního života. Tento výsledek je u několika segmentů, kde dochází k významnému zásahu práce do této oblasti (kasteláni, část zaměstnanců na objektech apod.). [123]

Otázka na dostatečné finanční ohodnocení patřila k těm, kde byl největší podíl negativních odpovědí. Otázku je rovněž vhodné dát do kontextu otázky na zvažovaný odchod zaměstnanců z NPÚ (kde se nedostatečné finanční ohodnocení umisťuje jako jeden z hlavních faktorů). Současně je ale nezbytné konstatovat, že i přes takto vysoké číslo negativních responzí u otázky na finanční ohodnocení nedochází k masivnímu odchodu zaměstnanců z NPÚ. To ukazuje, a potvrzují to jiné otázky, že pro zaměstnance (aspoň některé segmenty) jsou významné další faktory, které je na pracovní pozici drží (stabilita / jistota; odbornost; práce s přesahem; lokalita; dobré pracovní prostředí; různorodost práce apod.).

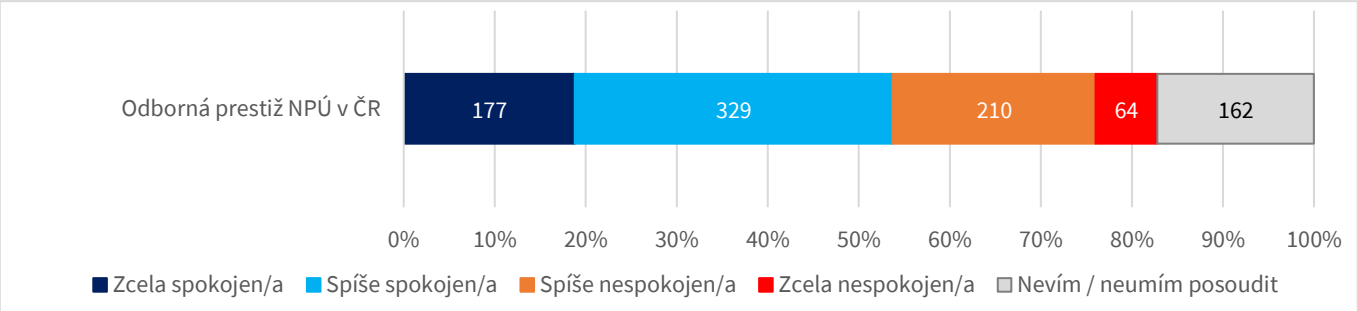
- Kde je určitě možné hledat možnosti zlepšení je oblast nefinanční motivace (zpětná vazba, pochvala atd.), kde bylo necelých 400 negativních odpovědí z 941 responzí.[124] Zlepšení této oblasti je přitom otázkou primárně lidských dovedností vedoucích pracovníků, které se dají určitě zdokonalit a řešit lépe než finanční ohodnocení, které je ovlivněno nastavením prostředí veřejné sféry.
- Určitý prostor, jak kompenzovat finanční ohodnocení je správa a nastavení nefinančních benefitů nabízených NPÚ. Zde převládají pozitivní odpovědi, ale cca 250 respondentů z 950 se domnívá, že nejsou nastaveny úplně vhodně. (Výrazný prostor se nabízí i ve změně pojetí FKSP, kdy je velmi různorodá praxe a vnímání podle pracovišť).
- Samostatným tématem je téma home office, které bylo ze strany cca poloviny respondentů vnímáno negativně. Téma u některých segmentů rezonovalo i na pracovních skupinách, kdy je současný systém vnímán poměrně rigidně (schvalování na generálním ředitelství).

3.3.10.6 Renomé a brand NPÚ

Renomé NPÚ jako zaměstnavatele[125]



Odborná prestiže NPÚ v ČR[126]

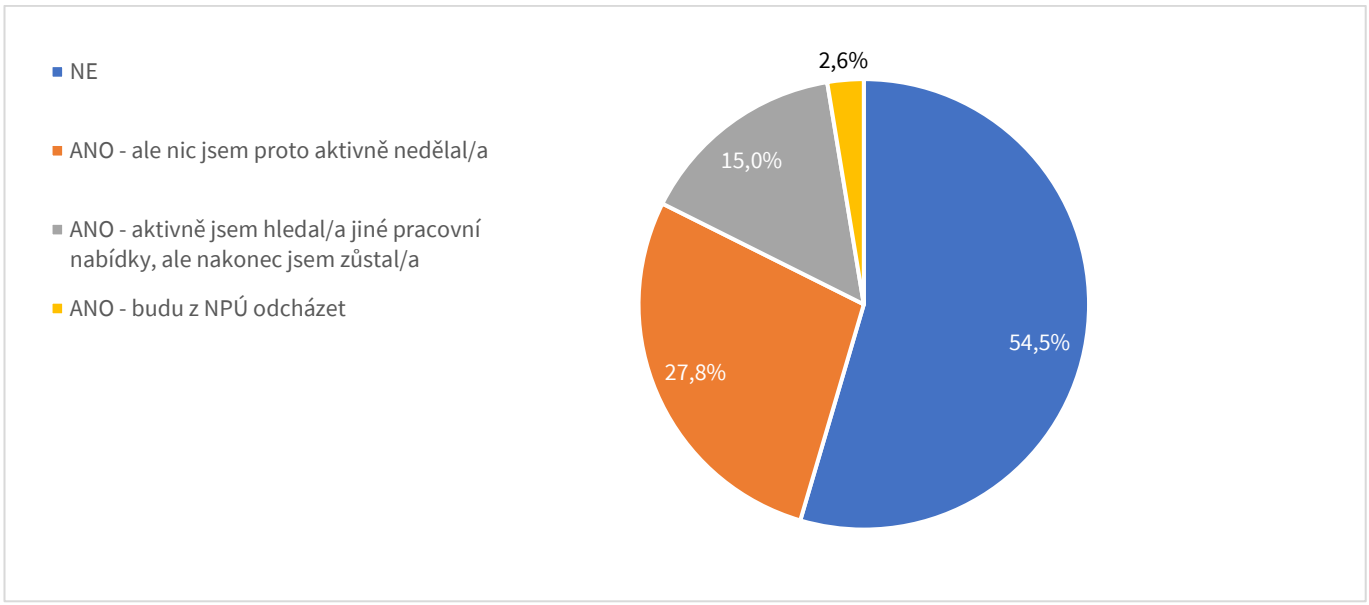


3.3.10.6.1 Komentář k výsledkům

Renomé NPÚ jako zaměstnavatele a jeho prestiž v prostředí ČR jsou vnímány ze strany respondentů poměrně rozporuplně, neboť zde sledujeme cca 1/3 respondentů, kteří nevidí NPÚ jako prestižní instituci. Výsledky včetně jejich významu již byly komentovány v jedné z předchozích podkapitol.

3.3.10.7 Retence zaměstnanců a riziko jejich odchodu

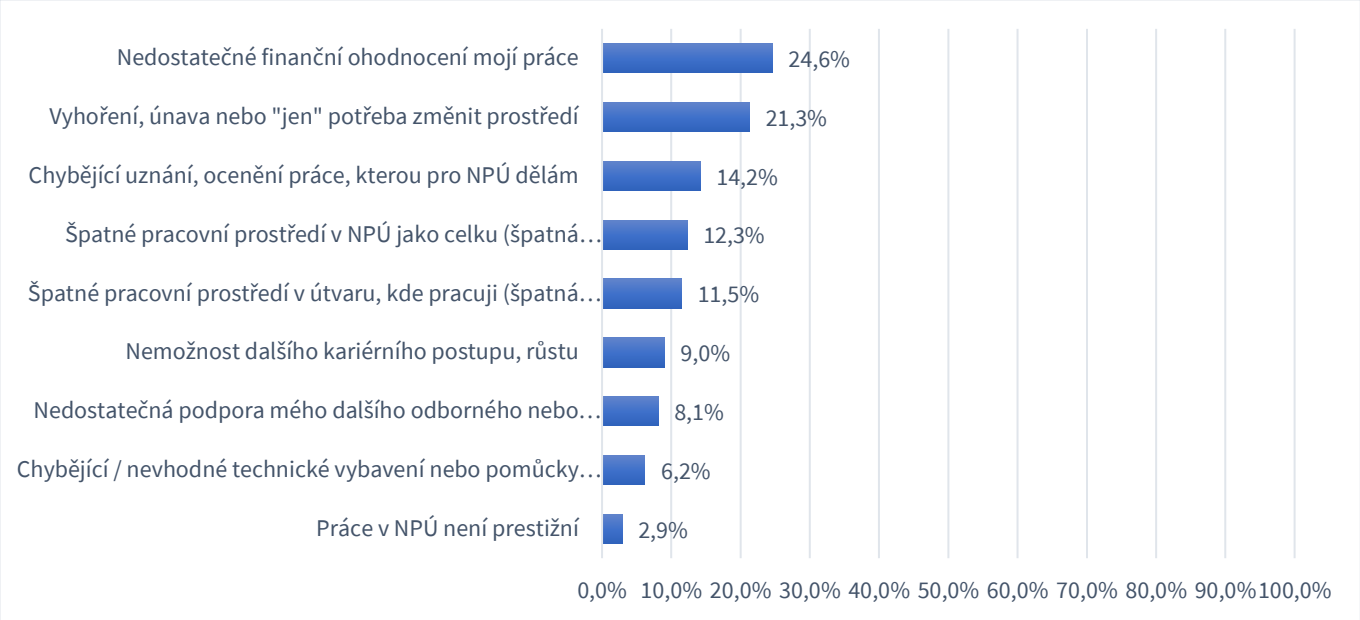
Zvažovaný odchod respondentů z NPÚ v posledních 2 letech[127]



[126] Zodpovězeno 942x. Segment: Kasteláni, Garanti památkové péče, Odborná památková péče, Kontakt s veřejností, Provozní a techničtí pracovníci, Specializovaná podpora, Administrativní podpora, Vedoucí odborů

[127] Zodpovězeno 952x. Segment: Kasteláni, Garanti památkové péče, Odborná památková péče, Kontakt s veřejností, Provozní a techničtí pracovníci, Specializovaná podpora, Administrativní podpora, Vedoucí odborů

V případě odpovědi ANO – důvod[128]



3.3.10.7.1 Komentář k výsledkům

Přes ¼ respondentů někdy uvažovala o odchodu z NPÚ, ale nic pro to neudělala. Jde o standardní záležitost, kdy zaměstnanci z různorodých důvodů o změně uvažují (může jít i o momentální špatnou zkušenost nebo pocit z NPÚ nebo kolegů, momentální potřebu řešit nějaký problém např. finanční, ale může jít i latentní dlouhodobý problém, který může přerůst v aktivitu zaměstnance směrem k odchodu). Z pohledu výsledků je poté velmi riziková skupina zaměstnanců, která o změně nejen uvažovala, ale reálně již podnikala kroky k odchodu, ačkoli nakonec zůstala. Jedná se 15 % všech respondentů, což je velmi vysoké číslo a z pohledu NPÚ jde již o reálné riziko.

- Ať již latentní nebo aktivní riziko odchodu zaměstnanců je možné částečně eliminovat sadou průběžných i systémových řešení, které vycházejí z této analýzy. Doporučuje se na ty tyto věci zaměřit a začít je alespoň částečně řešit.
- Řešením v tomto případě není myšlen kariérní řád, který sám může rizika pomoci eliminovat, ale je až jakýmsi vyvrcholením dílčích aktivit a změn v oblasti personální politiky, firemní kultury a interní komunikace.

Uvažovaným faktorem pro odchod zaměstnance z organizace je nejčastěji finanční ohodnocení. Druhým nejčastějším důvodem je poté vyhoření, únava nebo potřeba změnit prostředí (tento důvod je dominantní u manažerských pozic a také u odborné památkové péče).

[128] Zodpovězeno 963x. Segmenty: Kasteláni, Garanti památkové péče, Odborná památková péče, Kontakt s veřejností, Provozní a techničtí pracovníci, Specializovaná podpora, Administrativní podpora, Vedoucí odborů

4. Návrh kariérních cest pracovníků NPÚ

V rámci této kapitoly jsou soustředěny náměty a úvahy zjištěné z vypracovaných dotazníků a i z následujících ověřovacích skupinových rozhovorů.

Otázka týkající se uvažovaného nového Kariérního řádu NPÚ byla položena pouze respondentům ze skupiny zaměstnanců TOP management a Vedoucí odborů.

Z výsledků průzkumu vychází, že ve skupině TOP management převládá poměrně výrazně názor (76,5 % respondentů z této skupiny) vytvořit kariérní cestu v rámci jednotlivých pracovních funkcí (například v podobě rozdělení pracovní funkce na několik stejných funkcí s rozdílnou mírou např. odborné zkušenosti – viz členění junior – senior – expert). Tomuto názoru odpovídá i jedno ze zásadních zjištění z průzkumu napříč celým NPÚ – že opravdu velký podíl ze všech respondentů zapojených do průzkumu je spokojeno se stávající pracovní pozicí.

Dalšími preferovanými prvky pro Kariérní řád ze strany TOP managementu jsou:

- délka pracovního poměru v NPÚ (35,3 % respondentů),
- úroveň dosaženého vzdělání (29,4 % respondentů) a
- nějaká forma povinné interní certifikace (29,4 % respondentů).

Respondenti ze skupiny Vedoucích odborů uvažují o základním stavebním kameni nového Kariérního řádu poněkud jinak. Základním prvkem by podle nich měla být délka odborné praxe (uvažuje tak 51,5 % respondentů z řad vedoucích odborů). Dalšími prvky pro stavbu Kariérního řády by měly být úroveň dosaženého vzdělání (46,7 % respondentů) a detailní členění jednotlivých pracovních funkcí (42,2 % respondentů).

4.1 Na čem by mohl stát nový Kariérní řád NPÚ

Tvorbu nového Kariérního řádu v NPÚ je potřeba vnímat jako vyvrcholení řady aktivit a úprav v samotné personální politice, které by měly tvorbě kariérního řádu předcházet a vytvořit tak pro něj podmínky. Nastavení nového kariérního řádu bez detailní analýzy a případné změny vybraných oblastí personální politiky by mohlo být spíše kontraproduktivní.

Kariérní řády standardně stojí na několika pilířích. Vzhledem k tomu, že je NPÚ organizací, která má přes 2000 zaměstnanců, jejichž práce je hodně různorodá a vnitřní členění NPÚ v sobě de facto kombinuje několik organizací dohromady (což je podmíněno historickým vývojem a vznikem NPÚ), je nezbytné pracovat s tím, že principy a pravidla nového Kariérního řádu by měla platit pro všechny nebo většinu zaměstnanců, ale konkrétní principy se mohou pro jednotlivé zaměstnance lišit podle jejich typového zařazení (segmentace zaměstnanců).

4.2 Základní cesty nového Kariérního řadu NPÚ

4.2.1 Základní cesta

Z důvodu poměrně vysoké spokojenosti zaměstnanců NPÚ se současnou kariérní pozicí, jak plyne z interního dotazníkového šetření, doporučuje zpracovatel dvě (respektive tři) kariérní cesty, které se mohou pro některé segmenty doplňovat a kombinovat:

1. **Kariérní cesta rozvoje stávajících dovedností a kompetencí**

   Řešení: Školení, stáže, sdílené dobré praxe uvnitř NPÚ (interní mentoring) i s dalšími partnery, talent management, kompetenční model, rozvojové plány apod.
2. **Kariérní cesta zohledňující délku odborné praxe, dosažené vzdělání a délka pracovního poměru**

   Řešení: Podpora dalšího akademického vzdělávání, vytváření prostředí odborného bádání a rozvoje, stabilita práce, pravidla vnitřního posunu související s délkou nebo typem interní praxe apod.
3. **Kariérní cesta vnitřního členění pracovních pozic a atestace / certifikace**

Řešení: U vybraných pozic / segmentů zavést úrovně (např. junior, standard, senior)[129] - vyžadování nebo podpora získání (u těch kteří nemají) získávání odborných certifikací a atestací

4.2.2. Hierarchická cesta

Lze ji chápat jako doplňující ke standardní kariérní cestě. Tento typ cesty vychází ze stanovení podmínek pro vnitřní posun v rámci organizace. Jde o doplňkovou cestu, kterou je vhodné vnímat jako možnost. Jde poté zejména o tyto možnosti:

- Definování podmínek účasti ve výběrových řízeních na některé pozici (např. délka praxe uvnitř NPÚ apod.)
- Nastavení standardizovaných podmínek výběrových řízení na pozici vedoucích oddělen a vedoucích odborů
- Časové omezení mandátu vedoucích odborů (po uplynutí času opětovně vyhlášení výběrového řízení)

4.2.3. Doporučený průběh tvorby Kariérního řádu NPÚ

1. Úpravy v dílčích oblastech personální politiky a řízení lidských zdrojů v NPÚ – jako jeden ze vstupů je možné využít tento dokument a zdrojová data z dotazníkového šetření. Může jít například o následující témata:
   - Tvorba kompetenčního modelu a jeho využití pro rozvoj a hodnocení zaměstnanců
   - Nastavení systému talent managementu a práce se seniorními zaměstnanci (udržení know-how)
   - Úpravy systému nefinančních benefitů a motivace
   - Systémová změna finanční motivace nad rámec fixní mzdy (ke zvážení)
   - Podpora rozvojových aktivit (tvrdé i měkké dovednosti) cílených na vybrané segmenty pracovníků
   - Podpora odborného růstu nejen vzdělávacími aktivitami (stáže, konference, rotace zaměstnanců apod.)
   - Změna systému postupu na vedoucí pozice jako forma motivace (ke zvážení)
2. Oficiální segmentace pracovníků do pracovních skupin
3. Aktualizace systemizace pracovních pozic a jejich názvů (formou vnitřních poznámek k vysvětlení pozic)
4. Ustanovení pracovní skupiny pro tvorbu kariérního řádu (zástupci HR, zástupci vedení, zástupci středního a nižšího managementu, vybraní zástupci pracovních segmentů)
5. Návrh parametrů nového kariérního řádu ze strany pracovní skupiny
6. Projednání s dílčími pracovními skupinami za vybrané segmenty – sběr zpětné vazby, názorů, podnětů
7. Úprava parametrů nového Kariérního řádu
8. Návrh nového Kariérního řádu

Poznámka: U všech průběžných kroků je nezbytný nastavený systém interní komunikace (využívání nástrojů, definování obsahů a nástrojů komunikace – co budeme komunikovat, jak, komu, kdo atp.)

4.3 Poznámky z pracovních skupin

V textu dále jsou pro inspiraci při vytváření nového Kariérního řádu a změny personální politiky obecně uvedeny vybraná zjištění a doporučení, která byla diskutována na pracovních skupinách.

Nejedná se o oficiální stanovisko daného segmentu ani o názor podepřený kvantitativními daty, ale jde o názory jednotlivců nebo skupin jednotlivců na pracovních skupinách. Takto je potřeba k nim přistupovat. Mohou mít však vysokou přidanou hodnotu při identifikování pochopení skupiny a dílčích témat, které je možné v prostředí NPÚ do budoucna řešit a týkají se personální politiky i kariérního řádu. Jde tak o cennou zpětnou vazbu a podněty pro NPÚ při dalším přemýšlení o novém kariérním řádu.

4.3.1 Vedoucí pracovníci

- Pro podřízené v pozici seniorních pracovníků (po odborné stránce) nastavit možnost přenosu jejich zkušeností do organizace (interní sdílení, mentoring apod.) jako formu motivace pro tyto zaměstnance;

[129] Toto řešení je poté možné provázat s prvními dvěma cestami.

- Obdobně může být tématem podchycení a práce s talenty ve formě nastaveného talent managementu v NPÚ – motivace, která může částečně eliminovat limitované finanční ohodnocení.
- Vedoucí jsou významný prvek v přenášení informací. Jejich informovanost a zapojování do rozvoje ústavu může být jako významný převodník v prostředí interní komunikace. Vnímají potřebu zlepšení interní komunikace (nástroje, procesy).
- Zapojit aktivně vedoucí pracovníky do tvorby nového kariérního řádu – pocit, že se aktivně podílejí a mohou něco ovlivnit je pro tuto skupinu důležitý.
- Důležitý je rozvoj měkkých dovedností (komunikace, práce se zpětnou vazbou, motivací podřízených apod.).
- Chybí ucelená personální politika, s kterou budou všichni seznámeni.
- Pocit nízkých pravomocí – přílišná centralizace některých aktivit na nejužší vedení a zvyšování byrokracie (př. schvalování home office; nakládání s rozpočtem apod.)
- Uvítali by větší možnost využívat systém variabilního odměňování (odměnit pracovité a kvalitní pracovníky – vlastní zodpovědnost).
- Vysoké nároky na výkon vč. nutnosti odborných znalostí.
- Pocit, že je nutné zvyšovat renomé NPÚ jako instituce přes vlastní zaměstnance (firemní kultura), zvyšovat pocit sounáležitosti, hrdosti apod. – zaměstnanci poté budou sami ambasadory NPÚ. K tomu je ale nutné vytvořit firemní kulturu.
- Uvítali by vnitřní databázi odborníků (ostatní zaměstnanci v ní poté najdou kam a na koho se obrátit s jakým problémem – přirozené interní sdílení dobré praxe).
- Tématem je udržení zaměstnanců – vytvořit jim podmínky, aby zůstali (motivace, nefinanční benefity, rozvoj v práci apod.).

4.3.2 Odborná památková péče

- Zvýšení motivace, pokud by se více otevřela cesta ke kariérnímu posunu a byla by vyhlašována výběrová řízení i na místa vedoucích odborů a vedoucích oddělení.
- Pocit upřednostňování správy památkové péče navenek.
- Nevděčná úloha památkáře, který je často vnímán nebo prezentován negativně => zlepšit pozici a vnímání role památkáře. Ve spojitosti s NPÚ spojovat i pozitivní věci (např. objekty) – externí komunikace / PR / prezentace.
- Vědecká činnost je opomíjena – nejsou pro ni vytvořeny dobré podmínky (chtělo by to vytvořit systém např. v podobě jasně určeného studijního volna, pokud si někdo dodělává vzdělání; nebo placené volno při návštěvě exkurzí, konferencí apod.)
    - Chybí finanční podpora.
    - Nejsou podporovány ani vlastní iniciativy. Ze strany vedení nejde zřejmě o prioritu.
- Jako motivaci by vnímali systémové nastavení sdílení dobré praxe v ČR i zahraničí.
- Jazykové vzdělávání a podmínky pro něj nejsou touto skupinou vnímány vůbec dobře – velmi kritické názory. Možností je vytipování zaměstnanců v této skupině, u kterých je zřejmé, že jazykový rozvoj potřebují a bude to pro ně motivační prvek – těm to poté nabídnout jako formu benefitu.
    - Zaměstnanci NPÚ mohou dostávat Sodexho poukázky (za které mohou jít např. do kina), ale nemohou si za ně zaplatit jazykové vzdělávání. Možností je nabídnout alternativu k této formě benefitu – obecně větší variabilita benefitů by byla vítána.
- Určitým motivačním prvkem by mohlo být nastavení možnosti změn vedoucími odborů jako je to u ředitelů ÚPS a ÚOP.
- Jako klíčové vnímá tato skupina odborné vzdělávání a svůj rozvoj.
- NPÚ není zřejmě vnímán jako příliš prestižní organizace.
- „V práci nás drží především náplň práce a prostředí přímo na pracovišti, s kolegy“.

4.3.3 Kasteláni

- Část kastelánů považuje svoji pozici za vrchol kariéry a jsou v této pracovní pozici spokojeni.
- U tohoto segmentu je větší spojitost a loajalita k danému objektu/místu než k NPÚ (posilování souznění s NPÚ je vhodné tvořit zejména ze strany generálního ředitelství vnímáním specifických potřeb kastelánů a vytváření jim a jejich podřízeným podmínky k práci).
- Určitým motivačním (kariérním) prvkem by mohl být posun kastelána na větší objekt a nastavení systému, jak toho dosáhnout (může být jako nabídka).
- Výkon funkce kastelána na TOP objektech (vrchol kariéry kastelána) by mohl být podmíněn zkušeností z výkonu této funkce na menších objektech.
- Možnost podmínit obsazení pozice kastelána určitou praxí v NPÚ (ÚPS).
- Mimořádné odměny jsou vnímány problémově, neboť se dávají napříč celým NPÚ v konkrétní část roku. Kasteláni by ale uvítali možnost dávat mimořádné odměny kdykoli, aby opravdu ocenili mimořádný výkon některého ze svých podřízených.
- Možností je definování standardu kastelána a pravidelně ho aktualizovat – pomohlo by novým i stávajícím kastelánům.
- Skupině chybí systém práce se zaučením a mentoringem. Stejně tak nastavení systému sdílení dobré praxe a výměny informací – nyní je převážně založeno na osobních vazbách s dalšími kastelány.
- Pro kastelány je velmi důležitá „svoboda“ a „odpovědnost“ na objektu.
- Uvítali by systém zpětné vazby a systém inovací, včetně sdílení.
- Hlavním problémem je zastupitelnost – v novém kariérním řádu vytvořit skupinu zástupců kastelánů jako samostatné pozice s jasně danými odpovědnostmi apod.
- V motivační oblasti by uvítali větší volnost finančně ohodnocovat své podřízené.
- Způsob řízení NPÚ mohou vnímat trochu rigidně – přes směrnice, emaily apod.
- V rozvoji by uvítali možnost jazykového vzdělávání pro ně a vybrané podřízené – možností je definovat objekty, kde to je nutné (objekty s vysokým podílem zahraničních turistů a případně jakých – podle toho směřovat jazykové vzdělávání).
- Benefitem je možnost využívat služební bydlení (pro některé). Nejsou však stanovené jednotné podmínky. Chybí i benefit v podobě např. služebních automobilů pro některé větší objekty apod.
- Uvítali by vlastní hodnocení podle kvality správy a rozvoje objektu – ocenit ty, kteří objekt „posouvají“.
- Problémem může být čerpání dovolené s ohledem na pracovní vytížení v sezóně.
- Problém je slaďování osobního a pracovního života – správa objektu je práce, která přesahuje standardní pracovní dobu, zasahuje i do dovolené. Dovolené nelze převádět.
- Kartičku zaměstnance NPÚ by měli mít možnost využívat i vybraní lidé na zkrácený úvazek (např. průvodci). Mohou se tak podívat na jiný objekt a podívat se, jak to dělají jinde, což je přínosné pro jejich práci.

4.3.4 Administrativní a specializovaná podpora

- Vzdělávací a rozvojové aktivity by měly být dobře cílené – školit se opravdu jen v tom, co je pro ně přínosné. Současně byl vznesen požadavek na pravidelné opakování některých školení.
- Tématem pro tuto skupinu je informovanost o nefinančních benefitech – jaké jsou a jak je mohou využívat. Nejlépe hned při nástupu a poté na ně opakovaně upozorňovat. Zlepšit interní komunikaci v této věci.
- Vedoucí oddělení není vnímán jako manažer – pro některé je to spíše zátěž administrativy.
- Přílišná centralizace rozhodování v některých tématech – home office, dovolené.
- Je rozdíl v práci na GŘ a v regionech na objektech. Na objektech vnímají spojení spíše s objektem než NPÚ.
    - Zde se střetává loajalita vůči objektu a NPÚ. Na objektech je větší loajalita vůči objektu.
- Důležité je pro tuto skupinu přátelské prostředí a podmínky k práci ze strany kolegů a přímého nadřízeného.
- Současný stav využívání home office vnímají jako nedostatečný – není podporováno ze strany vedení.

U výkonu jejich činnosti je ze strany této skupiny vnímáno, že by mohlo jít o důležitý motivační prvek.

- Problémem může být FKSP – chybí informovanost, velmi různorodé.

4.3.5 Kontakt s veřejností

- Skupina vítá možnost se vzdělávat a rozvíjet. Vyjadřuje pochybnost nad pokračováním dalšího rozvoje v ucelené podobě a potřebném rozsahu po skončení projektu z EU dotací. Chybí systém.
- NPÚ nemá přehled, jaké má personální zázemí – kdo, co na jaké pozici umí a co může nabídnout dovnitř NPÚ kolegům (sdílení dobré praxe; ale i hledání vnitřních zdrojů).
- Tématem může být rozvoj dílčích oblastí řízení lidských zdrojů - např. systém adaptace.
- Uvítali by systém interních lektorů a systémové uchopení této věci pro celý NPÚ (pozor ale na centralizaci).
- Od vedoucích očekávají podporu, zpětnou vazbu, komunikativnost atp. – měli by mít měkké dovednosti.
- Skupina by uvítala lepší prezentaci navenek – lepší obraz NPÚ a jeho prestiže.
- Tématem pro tuto skupinu je tvorba podpůrných metodik a pomůcek – mělo by jít o pomoc, nikoli nařízení formou směrnic apod.

5. Návrh kompetenčního modelu pro vybrané skupiny zaměstnanců

Vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro vybrané segmenty bylo jedním ze zadání ze strany NPÚ. Zpracovatel připravil návrh kompetenčních modelů pro tyto segmenty:

- vedoucí pracovníci (vybráni vedoucí odborů)[130]
- odborní pracovníci (odborná památková péče)
- správci objektů (kasteláni)
- administrativní podpora

Návrh kompetenčních modelů vyšel jednak ze zjištění z analýzy prostředí NPÚ a především poté ze zkušeností zpracovatele.

Tento návrh a metodiky tvorby a využití kompetenčního modelu mohou v budoucnu posloužit NPÚ jako východisko pro tvorbu kompetenčních modelů pro velkou část zaměstnanců NPÚ.

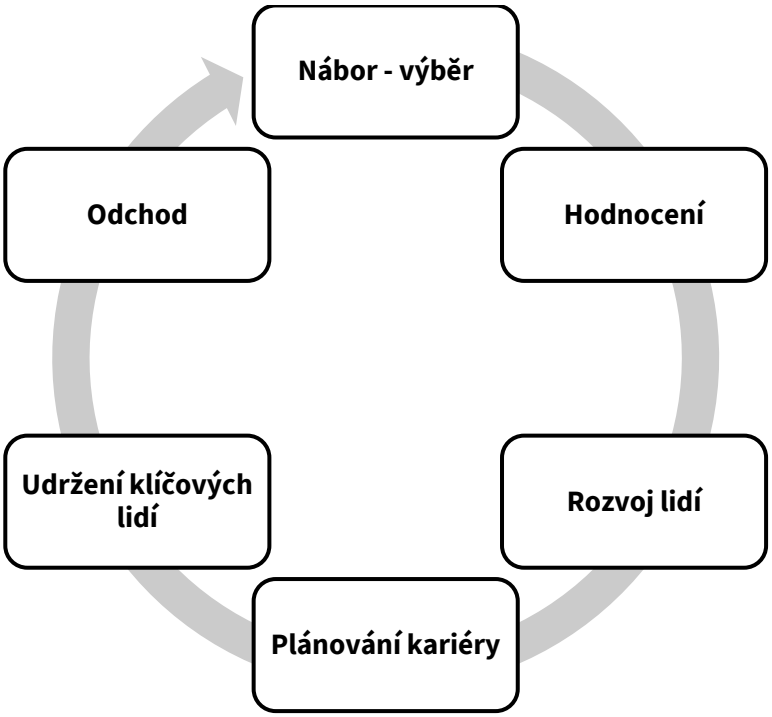
U kompetenčního modelu je naprosto klíčové jeho praktické využití v personální politice NPÚ. Bez toho jde pouze o nástroj bez větší přidaného hodnoty.

Bude-li tedy NPÚ uvažovat o tom, že by se kompetenční model stal nedílnou součástí personální politiky ústavu, měl by kompetenční model provázat s dalšími personálními nástroji.

Kompetenční model je možné chápat jako důležitý nástroj pro řízení kompetentnosti (způsobilosti k výkonu).

5.1 Využití kompetenčního modelu

Obrázek 2: Využití kompetenčního modelu v prostředí NPÚ



[130] Pro vedoucí oddělení jako další vedoucí pracovníky by bylo nutné vytvořit jiný kompetenční model, neboť jde o jinou úroveň způsobu řízení.

Kompetenční model je multifunkčně využitelný, tzn. lze jej uplatnit, v následujících personálních činnostech:

- Nábor a výběr: Nástroj pro definování požadavků na nového zaměstnance (tj. je definováno, koho chceme a potřebujeme získat) a stanovení kritérií výběru, která by měl daný uchazeč splňovat a podle kterých ho budeme hodnotit. Cílem je objektivita výběru a využití obecně platných kritérií.
- Hodnocení: Další nástroj, který můžeme využít při hodnocení zaměstnanců (hodnocení zaměstnanců podle kompetencí a jaké dosahují v dané kompetenci úroveň; na základě toho zaměstnance ocenit nebo definovat oblasti ke zlepšení a jak jich dosáhnout).
- Rozvoj lidí: Dají se zjistit mezery, nedostatky a současně silné stránky v práci zaměstnance a cíleně ho rozvíjet tak, aby odstranil slabá místa a posílil svoje silné dovednosti.
- Plánování kariéry: Je možné nastavit další růst zaměstnance a společně se zaměstnancem rozhodovat o dalším postupu.
- Udržení klíčových lidí: V návaznosti na předchozí body je možnost pracovat systematicky a koncepčně s talenty i klíčovými zaměstnanci na jejich udržení a rozvoji.
- Odchod: Je definováno, proč lidé z organizace odcházejí nebo mají odcházet.

5.2 Co je kompetenční model

Kompetencemi chápeme určité znalosti, schopnosti, dovednosti atd., které má daná osoba a které jsou vázány na určitou činnost.

Kompetence definují možnost působit v určité funkci, vykonávat určitý druh činnosti a úspěšně zdolávat změny, překážky na pracovní pozici. Kompetence spolehlivě odlišují vynikajícího zaměstnance od toho (pod) průměrného.

Kompetence v rámci kompetenčního modelu nesmí být zaměňována s častým českým překladem – oprávnění, povinnost, pravomoc. Každá kompetence má navenek pozorovatelné chování a podle toho jsou i definovány. **Kompetence se tak projevují jako specifické chování, které vynikající pracovníci projevují častěji, ve více situacích a s lepšími výsledky než (pod) průměrní pracovníci.**

Kompetence a z nich vycházející kompetenční model rovněž nejsou popisem pracovní pozice nebo náplně práce.

U kompetencí platí, že se jejich význam a role vyvíjí v čase a odráží dané prostředí. Kompetence, která mohla být v organizaci před 10 lety brána jako klíčová, může dnes být vnímána jako druhořadá (důvodů může být celá řada: vývoj technologie, změna strategie organizace apod.).

Ze své podstaty znamená kompetence „JAK“ dosahuji „CO“. U zaměstnance je důležité, čeho dosáhl, ale současně nesmí být opomenuto, jak danou práci udělal.

Obrázek 3:Faktory celkového výkonu zaměstnance

5.2.1 Klíčové kompetence

Vzhledem k tomu, že definovaných kompetencí může být velké množství, pracuje se s termínem klíčové kompetence.

Tyto kompetence zužují kompetence na ty nejdůležitější z pohledu organizace na danou pozici nebo pracovní oblast.

Klíčové kompetence jsou tedy výběrem těch nejdůležitějších kompetencí (způsobilostí atd.), které umožní organizaci nabídnout jinou, lepší hodnotu poskytované služby cílovým klientům.

Klíčové kompetence umožňují zaměstnancům vykonávat optimálně úkoly a zadání stanovené organizací.

- Obvykle je v organizaci definováno 4 – 6 klíčových kompetencí.

Projevy požadovaného chování

Každá kompetence má jasně pozorovatelné projevy chování. Tyto projevy kompetenci definují, dávají jí obsah, to co si pod ní v organizaci v dané oblasti nebo pozici představují.

- Počet projevů se pohybuje nejčastěji mezi 4 – 6.

Cílem projevů je definovat a sjednotit chápání samotných kompetencí, které by bez definování projevů mohly být vnímány odlišně, respektive by mohlo být odlišně vnímáno, co si pod nimi kdo představuje. Důvodem je univerzální a objektivní využití kompetencí.

Projevy tak definují standard chování (jednání) zaměstnance NPÚ v dané kompetenci.

Projevy jsou stručným a výstižným popisem zamezujícím různému výkladu a chápání kompetence.

5.3 Přínosy kompetenčního modelu

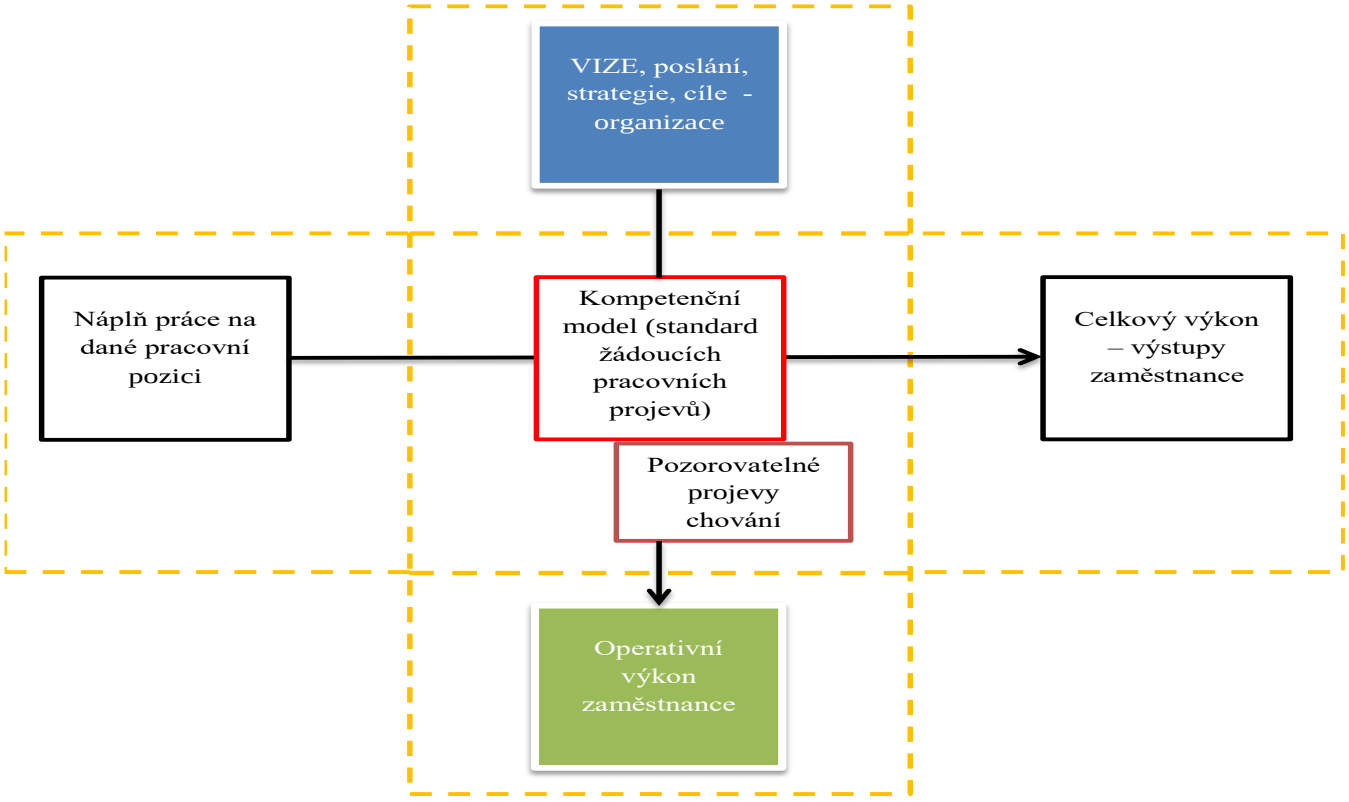
Rozlišujeme dvě roviny pohledu na přínosy kompetenčního modelu:

- horizontální,
- vertikální.

HORIZONTÁLNÍ ROVINA představuje nástroj organizace pro ovlivňování úrovně žádoucích pracovních projevů a pracovního chování zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích.

VERTIKÁLNÍ ROVINA představuje nástroj organizace pro definování žádoucích pracovních projevů a pracovního chování pro naplňování strategických priorit a cílů vedení organizace.

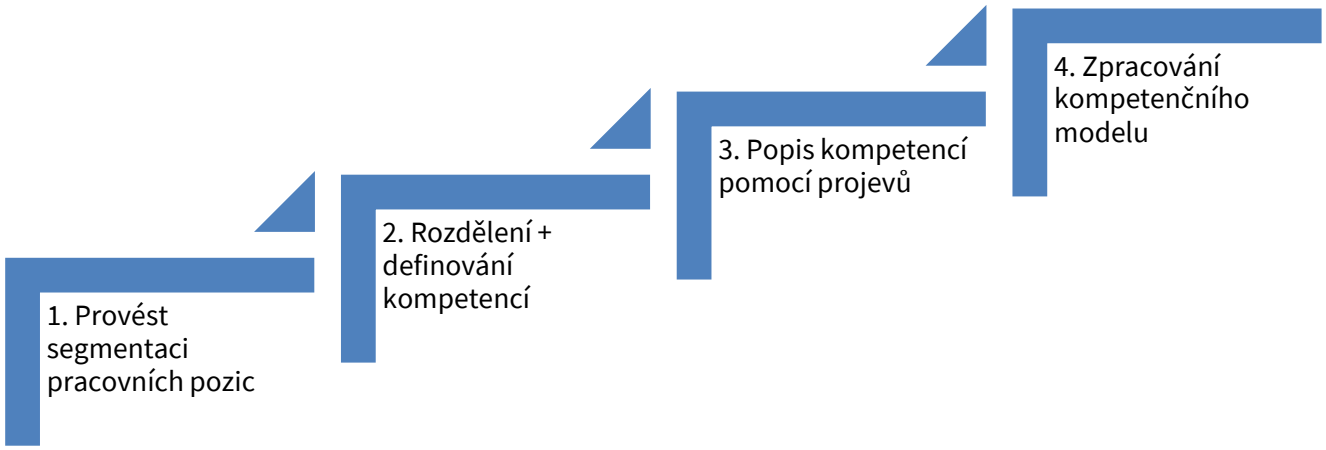
Obrázek 4: Přínos kompetenčního modelu pro organizaci (zdroj M.C.TRITON)



5.4 Doporučení pro NPÚ jak tvořit kompetenční modely pro jednotlivé segmenty

V případě, že se NPÚ rozhodne zahrnout kompetenční model do své personální politiky, doporučuje zpracovatel následující postup zpracování kompetenčních modelů pro celý ústav.

Obrázek 5: Doporučení postup tvorby kompetenčního modelu



KROK 1 – SEGMENTACE PRACOVNÍCH POZIC

První krok spočívá v provedení segmentace pracovních pozic v prostředí NPÚ. Tato segmentace probíhá standardně ve spolupráci vedení organizace a zástupci HR. Segmentace vychází z principu odlišných úrovní řízení a odborného výkonu a nároků na dané pozice. Zejména se tento krok poté promítá v rozdílné formulaci projevů jednotlivých kompetencí.

KROK 2 – ROZDĚLENÍ + DEFINOVÁNÍ KOMPETENCÍ PRO JEDNOTLIVÉ SEGMENTY

A. Rozdělení kompetencí

Kompetence se člení do 2 základních skupin:

- *Průřezové* = kompetence platné pro celý NPÚ (mohou být stejné či odlišné pro určení úrovně řízení; rovněž se v jejich rámci mohou lišit projevy).
- *Segmentové* = kompetence specifické, které vyjadřují individuální potřeby jednotlivých oblastí.

B. Definování kompetencí

Definování průřezových kompetencí a definování klíčových kompetencí pro jednotlivé segmenty.

KROK 3 – POPIS KOMPETENCÍ POMOCÍ PROJEVŮ

Ke zvoleným kompetencím se nadefinují projevy. Popis kompetencí napomůže jednotnému chápání a výkladu jednotlivých kompetencí a napomůže shodnému a spravedlivému hodnocení, náboru atd. každého zaměstnance.

KROK 4 – ZPRACOVÁNÍ KOMPETENČNÍHO MODELU

Dojde k vytvoření uceleného kompetenčního modelu, a to na základě předchozích aktivit.

5.4.1 Návrhy kompetenčních modelů pro vybrané segmenty

Z pohledu zpracovatele jde o doporučení, která by měla sloužit jako vstup do další diskuse a obecně uvažování o tom, jak by měly kompetenční modely vypadat. Na základě další interní diskuse uvnitř NPÚ tak mohou být upraveny a změněny.

Zejména oblast průřezových kompetencí by měla být nastavena po obšírné diskusi a se zapojením různých segmentů zaměstnanců od top managementu po řadové pozice.

Obrázek 6: Návrh kompetencí pro vybrané segmenty v NPÚ

Segment	Průřezové kompetence	Segmentové kompetence		
Vedoucí odborů	Loajalita a profesionalita	Řízení a vedení	Orientace na výsledek	Organizace práce
Odborná památková péče	Loajalita a profesionalita	Odbornost	Komunikace	Samostatnost a spolehlivost
Kasteláni	Loajalita a profesionalita	Řízení a vedení	Odpovědnost a samostatnost	Komunikace
Administrativní podpora	Loajalita a profesionalita	Samostatnost	Spolehlivost	Odpovědnost a spolupráce

Obrázek 7: Kompetenční model pro vedoucí odborů

VEDOUCÍ ODBORŮ			
Loajalita a profesionalita	**Řízení a vedení**	**Organizace práce**	**Orientace na výsledek**
Vystupuje transparentně a jako profesionál vůči svým podřízeným a odborné i laické veřejnosti	Umí komunikovat s lidmi včetně principu zpětné vazby, kterou pravidelně využívá	Umí si zorganizovat práci tak, aby řízený útvar zvládal potřebnou agendu včas a kvalitně	Zná priority, vize a strategii NPÚ rozumí jim a umí je aplikovat v praxi
Ve svém přístupu a odborné úrovni je příkladem pro své podřízené	Vnímá souvislosti zasazení útvaru, který řídí, do širšího kontextu NPÚ	Umí delegovat práci a ověřovat výsledky delegované práce	Průběžně kontroluje zadané úkoly, hlídá dodržování termínů a kvality
Ve své oblasti je respektovaným odborníkem; trvale pracuje na svém odborném růstu	Úkoly zadává jasně a srozumitelně, ověřuje si pochopení zadání	Pro svá rozhodnutí si umí získat potřebné informace	Je plně odpovědný za práci svých podřízených a této odpovědnosti se nezříká
Má snahu se aktivně zapojit do rozvoje a směřování NPÚ	Vytváří prostředí a podmínky pro dobrou a kvalitní práci zaměstnanců	Podřízené vede k tomu, aby byli pro-aktivní	Pro dosažení výsledků umí vhodně využívat kapacitu svého týmu

Obrázek 8: Kompetenční model pro odbornou památkovou péči

ODBORNÁ PAMÁTKOVÁ PÉČE			
Loajalita a profesionalita	**Odbornost**	**Samostatnost a spolehlivost**	**Komunikace**
Svým odpovědným vystupováním a jednáním přispívá k dobrému jménu NPÚ	Dobře zná a ovládá potřebné postupy ve své odbornosti	Umí si práci zorganizovat tak, aby dodržel stanovené termíny i kvalitu výstupů	Dokáže sdílet dobrou praxi a postupy ve své práci s kolegy i dalšími partnery
Aktivně sdílí dobrou praxi vůči kolegům i dovnitř NPÚ	Z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využít i ostatní	Nezříká se odpovědnosti za svoji práci a své výstupy	Dokáže si efektivně získat a posoudit potřebné informace a podklady pro optimální řešení svých úkolů
Ve spolupráci s kolegy je aktivní a efektivně sdílí relevantní informace	Sleduje trendy a proaktivně rozvíjí svou odbornost	Dodržuje a respektuje stanovená pravidla a postupy uvnitř NPÚ	Nezříká se odpovědnosti za své výstupy
I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon	Chápe potřeby kolegů, vhodným přístupem umí poskytnout účinnou odbornou podporu	Dokáže si efektivně získat a posoudit potřebné informace a podklady pro optimální řešení svých úkolů	V komunikaci s druhými má dobré vyjadřovací a prezentační dovednosti

Obrázek 9: Kompetenční model pro kastelány

KASTELÁNI			
Loajalita a profesionalita	**Řízení a vedení**	**Odpovědnost a samostatnost**	**Komunikace**
Svým odpovědným vystupováním a jednáním přispívá k dobrému jménu NPÚ	Chápe potřeby podřízených, vhodným přístupem umí poskytnout účinnou podporu	Umí si práci zorganizovat tak, aby dodržel stanovené termíny i kvalitu výstupů	Dokáže sdílet dobrou praxi a postupy ve své práci s kolegy i dalšími partnery
Je odpovědný za svůj objekt a jeho rozvoj a prezentaci	Umí namotivovat podřízené zaměstnance k dosahování potřebného výkonu	Respektuje skupinové cíle a přispívá k jejich dosahování	Umí komunikovat s lidmi včetně principu zpětné vazby, kterou pravidelně využívá

Ve spolupráci s kolegy je aktivní a efektivně sdílí relevantní informace	I v obtížných situacích a pod tlakem odvádí vysoký pracovní výkon	Dodržuje a respektuje stanovená pravidla a postupy	Aktivně hledá způsoby řešení a vytváří problémy
Navenek vůči veřejnosti i odborným partnerům vystupuje jako reprezentant NPÚ	Je plně odpovědný za práci svých podřízených a této odpovědnosti se nezříká		Úkoly zadává jasně a srozumitelně, ověřuje si pochopení zadání

Obrázek 10: Kompetenční model pro administrativní podporu

ADMINISTRATIVNÍ PODPORA			
Loajalita a profesionalita	**Samostatnost**	**Spolehlivost**	**Odpovědnost a spolupráce**
Je loajální ke svým nadřízeným a vedení NPÚ	Zvládá organizaci vlastní práce	Při výkonu svých činností je pečlivý a důsledný do posledních maličkostí	Ke svým úkolům a zadáním se umí postavit „čelem“
Pozitivně reaguje na změny a změněným podmínkám dokáže přizpůsobit svůj výkon	Umí pracovat s prioritami a dokáže si je stanovit	Ostatní se na něj mohou spolehnout	Za své výstupy je odpovědný a odpovědnosti se nezříká
Zvládá práci pod tlakem a ve stresu	Při výkonu svých činností si sám dokáže získat potřebné podklady a informace	Úkoly plní včas a ve stanovených termínech	Dodržuje a respektuje stanovená pravidla a hierarchii
Svým jednáním, přístupem a postoji pozitivně ovlivňuje atmosféru na pracovišti	Při výkonu komplikovaných úkolů nepředkládá nadřízenému problém, ale přináší návrhy řešení	Úkoly zpracovává a odevzdává v požadované kvalitě	Nabízí aktivně a samostatně podporu

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Seznam grafů

Graf 1: Počet odpovědí v procentech v jednotlivých segmentech 13

Seznam tabulek

Tabulka 1: Využité metody 10
Tabulka 2: Statistiky sběru dat v rámci interního dotazníkového šetření v NPÚ 13

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběh realizace projektu 9
Obrázek 2: Využití kompetenčního modelu v prostředí NPÚ 136
Obrázek 3:Faktory celkového výkonu zaměstnance 137
Obrázek 4: Přínos kompetenčního modelu pro organizaci (zdroj M.C.TRITON) 138
Obrázek 5: Doporučení postup tvorby kompetenčního modelu 139
Obrázek 6: Návrh kompetencí pro vybrané segmenty v NPÚ 140
Obrázek 7: Kompetenční model pro vedoucí odborů 140
Obrázek 8: Kompetenční model pro odbornou památkovou péči 141
Obrázek 9: Kompetenční model pro kastelány 141
Obrázek 10: Kompetenční model pro administrativní podporu 142

6. O ZPRACOVATELI – M.C.TRITON

1. Jsme česká společnost se silnou znalostí lokálního trhu
2. Jsme tým zkušených odborníků z praxe
3. Navrhujeme funkční řešení a zavádíme je do praxe
4. Měníme a rozvíjíme postoje lidí v organizacích
5. Poskytujeme interim manažery

+30 let na trhu

90 000+ rozvíjených nebo hodnocených osob

3 000+ projektů

100 klientů ročně

Dle žebříčku Czech TOP 100 patříme již několik let mezi 100 nejobdivovanějších firem na českém trhu.

PŘINÁŠÍME FIRMÁM A ÚŘADŮM ODPOVĚDI A ŘEŠENÍ NA TYTO OTÁZKY:

STRATEGIE

Podstatou strategie je systematické uchopení rozvoje.

Máme ji?

Rozumí ji naši lidé?

Posouvá nás a pomáhá nám?

OBCHOD A MARKETING

Je náš obchodní model dostatečně výkonný?

Pracujeme dobře se vztahy, vytěžujeme potenciál zákazníků?

Obsluhujeme dobře největší zákazníky?

VÝROBA

Jak zkrátíme výrobní časy?

Jak snížíme prostoje?

Jak zapojíme lidi do zefektivňování?

Jak pomůžeme mistrům ve vedení lidí?

PROCESY A ŘÍZENÍ

Umíme zajistit, aby každá práce měla smysl a svého klienta?

Je průběh činnosti organizací efektivní alespoň jako u dobrých příkladů z praxe?

LIDÉ

Máme kompetentní, motivované a loajální lidi?

Umíme je rozvíjet a vychovávat si nástupce?

Jak být úspěšným vedoucím / lídrem?

INOVACE

Jakým způsobem jsme uchopili proces inovací?

Jak podporujeme inovativní lidi a budujeme inovativní DNA organizace?

Jak efektivně řídíme vývoj služeb?

INTERIM MANAGEMENT

Jak rychle stabilizujeme chod v určitém útvaru?

Co můžeme dělat, když nemůžeme obsadit klíčovou pozici?

Jak dobře odřídíme změnu?

ZÁSOBY A LOGISTIKA

Jak efektivní je pohyb zboží a surovin uvnitř společnosti?

Jak funguje distribuce zákazníkům či dalším partnerům?

Kolik financí nám vážou zásoby?

Více informací o M.C.TRITON najdete na www.mc-triton.cz