

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Bakalářská práce

Hana Suchomelová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

**Návrh analýzy pracovních míst
zaměstnanců Národního muzea -
Českého muzea hudby**

Vypracovala:

Hana Suchomelová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.
prof. Ing. František Kovář, CSc..

Nový Bor, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že b práci na téma

Návrh analýzy pracovních míst zaměstnanců Národního muzea – Českého muzea hudby

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Nový Bor, duben 2008

Hana Suchomelová

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Ing. Jitce Nesnídalové, Ph.D.

a

prof. Ing. Františkovi Kovářovi, CSc.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

a

PhDr. Evě Paulové

z Národního muzea – Českého muzea hudby

Anotace

Návrh analýzy pracovních míst zaměstnanců

Národního muzea – Českého muzea hudby

Úkolem této práce je provést stručnou analýzu organizační struktury Národního muzea – Českého muzea hudby a pracovních náplní zaměstnanců tohoto muzea a navrhnout změnu tak, aby potenciál těchto zaměstnanců byl plně využit.

The aim of this work is to briefly analyse the organizational structure of the National Museum – the Czech Museum of Music and job contents of its employees and to suggest changes in it so that it would be made full use of their labour potencial.

duben 2008

Obsah:

1. Úvod.....	2
2. Teoretická část	4
2.1. Analýza pracovních míst	4
2.2. Redesign pracovních míst.....	12
3. Národní muzeum – České muzeum hudby.....	14
3.1. Seznámení se s institucí	15
3.2. Stávající struktura pracovních míst.....	21
3.3. Stávající náplň pracovních míst.....	23
4. Navrhované změny	27
4.1. Analýza pracovních míst	27
4.2. Nový popis pracovních míst	34
4.3. Nová struktura.....	36
5. Závěr	39
6. Použitá literatura	41
7. Přílohy.....	43

1. Úvod

Národní muzeum v Praze je příspěvková organizace financovaná Ministerstvem kultury České republiky. Výše peněz, které Ministerstvo kultury uvolní každý rok na mzdové prostředky Národního muzea, nepřímo ovlivní počet jeho zaměstnanců a částečně i organizační strukturu. Národní muzeum je archaickou organizací, požadavky na počet pracovníků a na náplň jejich práce se po několik desítek let neměnily. Avšak představy a požadavky návštěvníků se změnily a je tedy zapotřebí, aby se jim Národní muzeum přizpůsobilo, pokud chce být i nadále zajímavé pro stále více návštěvníků. Toto přizpůsobení vyžaduje i změnu v organizační struktuře muzea a v náplni práci některých zaměstnanců. Tato bakalářská práce je zaměřena na Národní muzeum – České muzeum hudby, které je jednou ze složek Národního muzea. V posledních 5 letech prošlo velkými změnami. Na tyto změny musí muzeum reagovat i požadavky na jednotlivá pracovní místa.

Cílem této práce je tedy navrhnout organizační strukturu, která by lépe kopírovala potřeby Národního muzea – Českého muzea hudby z hlediska pracovního zaměření jednotlivých pracovních míst, detailněji tato pracovní místa popsat a specifikovat je z pohledu jejich pracovní náplně.

Hlavním předpokladem pro změnu organizační struktury je rozvržení pracovních míst v závislosti na typu a počtu sbírkových předmětů, které nejen celá oddělení, ale i jednotliví kurátoři spravují. Dále budou analyzovány jednotlivé pracovní pozice z pohledu množství administrativy, která je spojena s jednotlivými činnostmi. Změny budou navrženy tak, aby sbírkové předměty byly podle náročnosti jejich správy co nejvíce rovnoměrně rozděleny mezi jednotlivé kurátory. Budou navrženy nové pracovní pozice, tak aby jednotlivým kurátorům ubylo co možná nejvíce administrativy a měli tak více času na předepsané množství odborné práce dle zákona 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy ve znění dalších předpisů. Tyto změny by měly umožnit dobrou spolupráci jednotlivých oddělení tak.

Předpokládám, že po odstranění těchto problémů by mělo dojít ke zlepšení výsledků muzea z pohledu zmíněného zákona, ke zlepšení kvality jednotlivých výstupů – výstav, publikací a k vyšší efektivitě práce zaměstnanců Národního muzea – Českého muzea hudby i ke zlepšení práce s veřejností.

Ke sběru informací potřebných k analýze jednotlivých pracovních míst bude využita technika dotazníkového šetření pro získání informací o skutečném stavu pracovní náplně z pohledu jednotlivých zaměstnanců, tyto informace pak budou porovnány s popisy jejich pracovních míst, s jejich výkazy práce a s interními dokumenty Národního muzea, které definují ale i množství administrativy spojené s jednotlivými činnostmi v muzeu.

2. Teoretická část

Analýza pracovních míst a jejich případný redesign (změna organizační struktury) se provádí z mnoha důvodů. Těmi nejčastějšími jsou dle Koubka například změna produkce, změna výrobků či služeb, provozní či organizační změny, různé personální problémy, změny ve způsobu řízení a atd.

2.1. Analýza pracovních míst

Analýza práce poskytuje informace pro **oblast řízení lidských zdrojů**. Je potřebná například pro tyto činnosti : vytváření pracovních úkolů, nábor a výběr zaměstnanců, výchova a rozvoj zaměstnanců, hodnocení výkonů a odměňování.

Vlastní analýza práce bývá časově velice náročná a nákladná. Proto je důležité před začátkem rozboru dobře uvážit její smysl a náležitě pochopit důvody jejího provádění. [1]

Analýza pracovního místa poskytuje dle Koubka [2] obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, o podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. Milkowich [1] ji vidí jako systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce. Dle Amstronga [3] se soustřeďuje hlavně na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.

Všichni tři se shodují, že analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti, ani tak, jak vypadá v podobných organizacích. Měla by přinášet objektivní obraz pracovního místa a být i rozhodujícím východiskem pro změnu jejich designu – tedy jejich redesignu. Mělo by se jednat o systematický proces, který má za úkol nové definování

pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti pracovního místa, tedy jeho redesign.

Analýza pracovních míst se provádí z mnoha **důvodů**. 5 hlavními důvody jsou:

- Vytvořit popisy pracovních míst.
- Provést analýzu u současně existujících pracovních míst a posoudit možnosti zvýšení produktivity práce.
- Zjistit, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat to s tím, co by měli dělat
- Vznik nového pracovního místa.
- Naplňování předpokládaných potřeb zákazníků, odběratelů a jiných zainteresovaných stran. [4]

Při **vytváření** pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, jak by pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace, přinášely uspokojí pracovníkům a motivovaly je, neměly negativní vliv na duševní a fyzické zdraví pracovníků, byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků, byly v souladu se zákony a dalšími předpisy. Je důležité odpovědět na základní otázky – co, kde, kdy, proč, jak, kdo?

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze rozdělit do 4 fází: specifikace jednotlivých úkolů, specifikace metod provádění jednotlivých úkolů, kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování ke konkrétním pracovním místům, stanovení vzájemných vztahů mezi jednotlivými pracovními místy. (tzn. determinovat obsah práce, povinnosti pracovního místa, způsob práce a odpovědnost pracovního místa). [2]

Obsah práce dle Koubka [2] je dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením. Vytvořit specializaci práce, která vychází z myšlenky „udělat více práce na základě zvýšení její produktivity“. Při vypočítávání výhod specializace klade Koubek [2] důraz na kvalifikaci pracovníků, opakování práce, kterým se zvyšuje výkonnost pracovníka, na

využívání dovedností pracovníka, které přináší snížení mzdových nákladů, zvýšení kvality finální služby. Za nevýhody specializace považuje monotónnost práce, zvýšení výskytu chyb, vyšší míru pracovní neschopnosti, nespokojenost pracovníků s prací, jejich fluktuaci, zúžené možnosti motivace pracovníků.

Obsah práce je podle Milkoviche [1] dán buď určitou pracovní operací, jejímž vykonáváním se sledují stanovené cíle, nebo určitým pracovním chováním (např. poskytování konzultací, jednání, psaní dopisů, zvedání telefonu, shromažďování informací).

Metody práce popisují pracovní postupy, tak aby sled pracovních činností byl vykonáván vhodně a výsledná činnost byla efektivní. Hlavním smyslem je najít nejlepší způsob vykonávání určité práce. Využívají se k tomu postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové studie, časové studie a náhodná pozorování. [2]

Pracovní prostředí tvoří materiální a sociálně psychologické podmínky pracovních činností. Prostředí významně ovlivňuje pracovníka během jeho pracovního procesu. Je třeba zaměřit se jak na prostorové řešení pracoviště – vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky, výška pracovní plochy, prostor pro pohyby rukou, tak i na fyzikální podmínky práce, jako jsou pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, použité barvy. [2]

Koubek [2] tvrdí, že **pracovní úkoly** se často vytvářejí intuitivně, na základě určitého přesvědčení. Vznikají při potřebě zajistit určitou práci. Často se při tom zapomíná na důkladné zkoumání obsahu i metod práce. Nejčastěji se používá několik přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Nejčastěji se označují jako mechanický, motivační, biologický a percepční. Nejlepší způsobem je racionální kombinace těchto přístupů, která bere v úvahu všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy organizace a zájmy pracovníků. A jednotlivé přístupy definuje Koubek [2] takto:

Mechanický přístup vychází z Taylorových zásad vědeckého řízení a zásad organizace a řízení práce a výroby. Přístup klade důraz na zvýšení produktivity

tím, že pracovní úkoly a práce budou jednodušší a rutinnější, tedy na specializaci práce. Sleduje cíle produktivity a efektivnosti využívání prostředků, tedy zájmy organizace, poněkud však zapomíná na zájmy pracovníka.

Motivační přístup je psychologický přístup nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace. Vychází tedy z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Sleduje zájmy přes uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, prostřednictvím vytváření podmínek pro to, aby lidé pracovali efektivně.

Východiskem biologického přístupu je ergonomie, která zkoumá interakce mezi fyziologií člověka, jeho prací a pracovními podmínkami, tedy designem nástrojů, podobou operací a pracovním prostředím. Zaměřuje se na fyzické požadavky práce.

Percepční přístup se zaměřuje na duševní požadavky práce, snaží se tedy omezit požadavky práce na zpracování informací, tedy její duševní náročnost.

Analýza pracovního místa se dělí na dva **okruhy otázek** týkající se pracovních úkolů a podmínek a otázky týkající se pracovníka.

Do prvního okruhu se řadí otázky :

- Kdo vykonává práci?
- Co vyžaduje daná práce?
- Jak se práce provádí?
- Proč, kdy a kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
- Jaká jsou vzájemná postavení jednotlivých úkolů a jednotlivých pracovních míst?
- Komu je pracovník odpovědný?
- Jaké jsou normy výkonu?
- Existuje možnost výcviku?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky?

Odpověď na tyto otázky tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek v něm.

Odpovědi na druhý okruh otázek, které se týkají samotného pracovníka, tvoří nejen specifikaci pracovního místa, ale také specifikaci požadavků

pracovního místa na pracovníka. Jedná se o otázky na fyzické a duševní požadavky na pracovníka, jeho dovednosti, vzdělání, kvalifikaci, pracovní zkušenosti a charakteristiku osobnosti. [2]

Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky. Je užitečné postupovat podle předem určeného plánu a dodržovat určité kroky. Koubek [2] uvádí tyto:

1. Určit účel a cíle analýzy.
2. Předložit hrubý plán akce.
3. Získat podporu vedoucích.
4. Prodiskutovat plán s managery a specialisty.
5. Získat pro spolupráci představitele pracovníků.
6. Sestavit podrobný časový plán.
7. Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět.
8. Informovat pracovníky na pracovních místech, na které se analýza zaměří.
9. Realizovat pilotní kroky analýzy.
10. Kontrola výsledků.
11. Realizace plánu v plné míře.
12. Kontrola a vyhodnocení výsledků.
13. Zpracování a specifikace pracovních míst.

Úspěšnost analýzy a na ní založeného přetváření – redesignu pracovních míst závisí především na kvalitě informací o pracovních místech a vhodném výběru zdroje či zdrojů informací o nich.

Nejčastějším **zdrojem informací** bývá držitel pracovního místa, který má nejpodrobnější a nejpřesnější znalosti o vykonávané práci, takto získané informace avšak bývají často subjektivně zkresleny. Objektivita těchto informací do značné míry závisí na ochotě zaměstnance spolupracovat na analýze svého pracovního místa. Zprostředkovaně mohou být informace získány prostřednictvím pozorovatele či od bezprostředního nadřízeného, který však má často jen povšechné znalosti o práci na koumaném pracovním místě, ví jen jaké práce je potřeba vykonávat, aby tým pracoval jako celek. Někdy se informace o místě získávají tak, že práci na něm pro účely analýzy pracuje specialista na analýzu

pracovních míst, tj. nezávislý odborník na danou práci, který bude objektivní, neboť se ho nedotknou případné změny na pozorovaném pracovním místě. Zdrojem informací mohou být i existující písemné materiály o pracovním místě, např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť.

Při zjišťování informací o pracovních místech a práci na nich mohou vzniknout určité problémy. Některé z nich vyplývají z povahy lidského chování, jiné z povahy procesu analýzy pracovních míst. Aby obraz o pracovním místě byl co nejlepší a nejobjektivnější, je potřeba shromáždit informace od držitele pracovního místa, jeho přímého nadřízeného a případně z dalších zdrojů. [2]

Existuje více **metod zjišťování informací** o pracovních místech. Nejpoužívanějšími variantami jsou pozorování, pohovor a dotazník, jak uvádí ve své knize Koubek. [2]

Metoda pozorování je sledováním chování zaměstnance přímo na pracovišti. Pozorovatel se zaměřuje na to, co zaměstnanec dělá a kolik času mu jednotlivé operace zaberou. Může se jednat o pozorování zjevné, kdy pozorovatel sdělí pracovníkovi, že bude pozorován, či skryté, kdy o něm pozorovaný neví. [4] Zvláštním případem pozorování, se kterým přichází Koubek [2], je samopozorování, kdy držitel pracovního místa pozoruje sám sebe.

Pohovor je sběr dat, při kterém osoby analyzující pracovní místo vedou rozhovor s držitelem tohoto místa. Pohovor může být strukturovaný, nebo nestrukturovaný. Při strukturovaném jsou otázky sestaveny dopředu a tazatel postupuje přesně podle seznamu u každého dotazovaného. Odpovědi jsou pak jednoduše zpracovatelné. U nestrukturovaného pohovoru nejsou otázky předem dány, odpovídající tudíž odpovídají na různé otázky. Množství informací získané tímto způsobem se pak velmi těžce vyhodnocuje. Nevýhodou metody pohovoru je její časová náročnost, můžeme se tedy často setkat využit tzv. hromadného pohovoru. [2]

Dotazníková metoda má velké množství variant, různý rozsah a různé typy otázek. Dotazník většinou vyplňuje zaměstnanec pracující na analyzovaném pracovním místě. Velkou výhodou dotazníků je jejich časová úspora, odpovědi se

dají získat rychleji a levněji než při použití ostatních metod. Tato metoda je užitečná při analyzování velkého množství pracovních míst najednou, tzn. při získávání informací od velkého počtu lidí. Nevýhodou je, že některé odpovědi mohou být i zkreslující. [3]

Informace o jednotlivých pracovních místech se za účelem zpracování popisu a specifikace určitého typu pracovních míst následně analyzují. **Metod analýzy** je opět celá řada. Některé jsou univerzální a použitelné na téměř každé pracovní místo, jiné jsou vhodné pouze pro pracovní místo určité kategorie.

Jedním z příkladů univerzální analýzy je funkční analýza pracovních míst, která používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků, která jsou kladena na pracovní místa, na jejichž základě se pak vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě. Zpravidla se opírá o nějakou klasifikaci či katalog zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních. Je to nejpodrobnější metoda, která charakterizuje jednotlivé pracovní procesy komplexně, na základě jejich vztahu k údajům, lidem a věcem. Výhodou této metody je její univerzálnost, za nevýhodu je považována její časová náročnost a skutečnost, že vychází z pozorování.

Další ukázkou univerzální analýzy je metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire), která je opět založená na určité kategorizaci činností pracovníka. Dělí se na 6 hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů popisujících detailně základní kategorie. Jako základní kategorie uvádí Koubek [2] informační vstupy, duševní procesy, fyzické činnosti, vztahy s nadřízenými, pracovní prostředí a jiné souvislosti a charakteristiky. Nedostatkem této metody je její náročnost na zpracování, kladem je možnost použití pro většinu pracovních míst.

Příkladem metody analýzy vhodné pro určitou kategorii pracovních míst je metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire). Jedná se o vysoce strukturovaný dotazník, který má 208 položek rozdělených do 13 kategorií, vhodný především pro analýzu manažerských pozic. Jedná se o velmi pracovní náročnou metodu, protože je potřeba analyzovat velké množství kategorií. Její výhodou je zaměření na konkrétní pracovní pozice. [2]

Vyhodnocení výsledků analýzy pracovních míst by mělo být prováděno podle různých kategorií, kterými jsou:

- význam pracovního místa
- pracovní náplň
- požadavky na způsobilost zaměstnance
- kritéria pro posuzování výkonu
- odpovědnost a pravomoci
- postavení v organizační struktuře
- způsob odměňování a motivační faktory
- možnosti osobního rozvoje
- možná rizika spojená s výkonem práce
- vlivy okolí [4]

Popis práce je dle Dvořákové [5] výsledkem analýzy práce. Obsahuje základní informace o pracovním místě, tj. jeho název, organizační začlenění, charakteristiku práce, pravomoc a odpovědnost držitele pracovního místa a pracovní podmínky. Při podrobnějším zpracování může popis obsahovat normy výkonu, budoucí změny pracovního místa, pracovní podmínky a pracovní dobu, plat, odměny a zaměstnanecké výhody. Popis pracovního místa by se měl průběžně aktualizovat.

Milkovich [1] ho definuje jako takovou formu popisu činností v oblasti řízení lidských zdrojů, aby jí rozuměli pracovníci, kteří činnosti provádějí. Typická forma má 3 základní části – název práce, její charakteristiku a popis.

První část zahrnuje název pracovní činnosti, počet pracovníků, kteří danou práci vykonávají, místo jejího vykonávání, název pracovního místa pracovníkova bezprostředně nadřízeného, případně její kód, pokud se používá. Účelem je jasně určit činnost a odlišit ji od ostatních s podobným názvem nebo obsahem.

Druhá část popisu práce – charakteristika vysvětluje účel pracovní činnosti, proč se provádí, jaké je její postavení ve vztahu k ostatním procesům v rámci organizace.

Závěrečná část – seznam hlavních úkolů nebo povinností, které pracovník musí vykonávat; mohou být specifikovány i očekávané výsledky nebo výstupy,

zdroje a prostředky, které spravuje, používané zařízení, s kým přichází do styku a frekvence plnění úkolů.

Spolehlivost neboli stupeň shodnosti výsledků získaných analýzou pracovních míst je pokaždé jiný, je ovlivněn okolnostmi. Validita je stupeň přesnosti získaných výsledků. Neexistuje způsob, který by statistický určoval, do jaké míry jsou výsledky analýzy práce přesné nebo věrohodné. Nejběžnější metodou, jak zajistit přesnost, je získat údaje od velkého počtu zaměstnanců. Pokud se od nich vyžaduje, aby se podepsali pod výsledky analýzy, může to pomoci zajistit i věrohodnost výsledků. [1]

2.2. Redesign pracovních míst

Flexibilita a připravenost na změny jsou základem úspěšného fungování každé organizace. Rychle se měnící požadavky trhu, změny v technice a technologii a další požadavky vyvolávají potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech – redesign pracovních míst.

Stimulem k redesignu pracovních míst v organizaci bývá často i snaha zlepšit výkon organizace a přispět k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků. Významný podnět k redesignu představují i výsledky analýzy pracovních míst, často ji doprovázející průzkumy názorů pracovníků na práci na pracovních místech. Nelze opomenout ani vliv dalších zdrojů informací. [2]

Pro potřebu redesignu se na základě analýzy rozdělí pracovní místa na vyhovující a nevyhovující, dále se pracuje pouze s nevyhovujícími. Při redesignu dochází ke změně profilu jednotlivých pracovních míst a vzniká optimální struktura pracovních míst a úkolů spojených se strukturou. [5]

Redesign jednotlivých pracovních míst představuje proces skládající se z následujících **kroků**:

1. Identifikace potřeb redesignu.

2. Identifikace nejproblémovějších skupin pracovních míst.
3. Vytvoření zvláštní skupiny odborníků, která budou mít redesign na starosti.
4. Shromáždění podrobných údajů o úkolech, povinnostech, odpovědnosti.
5. Zvážení všech činností z hlediska jejich motivačního významu.
6. Formulování plánu redesignu.
7. Realizace redesignu.
8. Vyhodnocení výsledků akce. [2]

Důvodů k redesignu je mnoho, příkladem jsou třeba výrobní důvody, změny systému, personální problémy, důvody týkající se pracovníků, měnící se způsoby řízení, mimopodnikové důvody. Mnohé z těchto důvodů mohou vést i ke změnám struktury pracovních míst v rámci celé organizace. [2]

3. Národní muzeum – České muzeum hudby

Národní muzeum - České muzeum hudby je vedle Přírodovědného muzea, Historického muzea, Knihovny Národního muzea a Náprstkova muzea jednou ze základních složek Národního muzea.

Národní muzeum - České muzeum hudby má 5 složek – hudebněhistorické oddělení, oddělení hudebních nástrojů, Muzeum Bedřicha Smetany, Muzeum Antonína Dvořáka a správu budov. České muzeum hudby spravuje 7 budov a expozic a své sbírkové předměty vystavuje i na dalších místech v České republice. Největší expozice „Člověk – nástroj – hudba“ je v Karmelitské ulici v Praze 1, nejznámější jsou ale Muzea Bedřicha Smetany a Antonína Dvořáka v Praze. K expozicím Českého muzea hudby dále patří Modrý pokoj Jaroslava Ježka v Kaprově ulici v Praze 1, Památník Bedřicha Smetany v Jabkenicích, Památník Antonína Dvořáka v Nelahozevsi a Památník Josefa Suka v Křečovicích.

V Národním muzeu - Českém muzeu hudby pracuje v současné době 73 zaměstnanců na 15 různých pozicích. Tito zaměstnanci spravují již zmíněné expozice a 9 rozsáhlých depozitářů po celé republice, které mají různé technické a technologické potřeby. V těchto depozitářích je uloženo kolem 250.000 kusů sbírkových předmětů různého typu (hudební nástroje, noty – tištěné i rukopisy, plakáty, korespondence, hudební nahrávky – od fonoválek až po CD, ikonografie – malé náčrty tužkou až po rozměrné olejomalby, knihy)

Cílem muzea je soustředit a chránit cenné hudební památky, odborně je ukládat, aby se památky dochovaly i pro budoucí generace, popisovat je a nejrůznějšími formami zprostředkovávat jejich poznávání veřejnosti.

České muzeum hudby se až do roku 2003 jmenovalo „Muzeum české hudby“. Důvodem ke změně názvu byla skutečnost, že se muzeum nesoustředilo pouze na českou hudbu, jak k tomu vybízí název, ale na veškerou hudbu jakkoliv spjatou s českou hudební historií.

Informace jsou převzaty z [6, 7 a 8].

Zkratky používané v textu, tabulkách a grafech:

ČMH – Národní muzeum – České muzeum hudby

MČH – Národní muzeum – Muzeum české hudby

HHO – Národní muzeum – České muzeum hudby – hudebněhistorické oddělení

OHN – Národní muzeum – České muzeum hudby – oddělení hudebních nástrojů

MBS – Národní muzeum – České muzeum hudby – Muzeum Bedřicha Smetany

MAD – Národní muzeum – České muzeum hudby – Muzeum Antonína Dvořáka

ČMH-Ř – Národní muzeum – České muzeum hudby – ředitelství

ČMH-SB – Národní muzeum – České muzeum hudby – správa budov

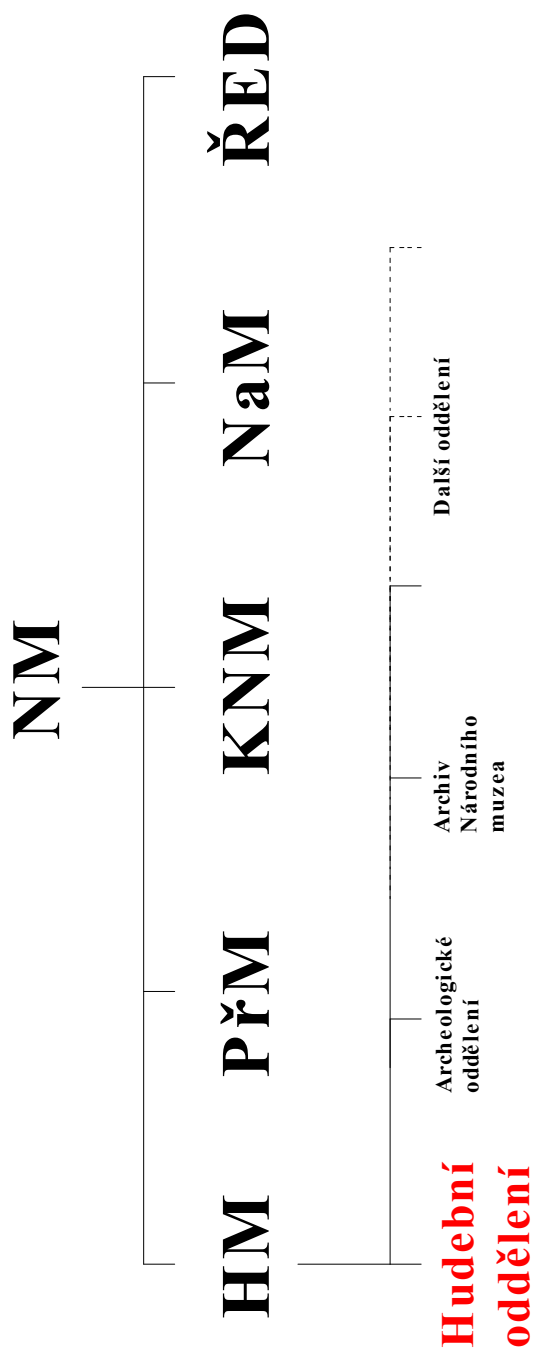
3.1. Seznámení se s institucí

Hudební sbírkové předměty se v Národním muzeu sbíraly již od jeho založení. Dle dochované dokumentace byl první hudební sbírkový předmět věnován do Národního muzea v roce 1820 jindřichohradeckým gymnazijním profesorem Antonínem Liškou. Jednalo se o 10 cenných dechových nástrojů – pumorty a šalmaje ze 16. století, které tvoří dnes světově unikátní soubor nazývaný rožmberská kapela.

Původně byly notový archiv, hudební ikonografie a hudební knihy součástí Knihovny Národního muzea. Hudební nástroje, velké obrazy s hudebním motivem a trojrozměrné předměty (např. taktovky a busty hudebníků) byly ukládány v oddělení historické archeologie Národního muzea – Historického muzea (dnes oddělení starších českých dějin). V roce 1946 byl objem hudebních sbírek natolik veliký a tyto hudební sbírkové předměty potřebovaly specifické zpracování a uložení, že si vynutily vznik Hudebního oddělení Národního muzea – Historického muzea, kam byly převedeny všechny hudební sbírkové předměty z Knihovny Národního muzea a z oddělení historické archeologie Historického muzea. Organizační struktura Národního muzea v té době je zobrazena na straně 16 v Grafu 1 – Organizační struktura od roku 1946.

K Hudebnímu oddělení bylo připojeno Muzeum Bedřicha Smetany a Muzeum Antonína Dvořáka. Počet spravovaných předmětů se nejen tímto spojením, ale i znárodnováním majetku církví a šlechty, ke kterému docházelo v 50. a 60. letech, zněkolikanásobil. Došlo tak 1. ledna 1976 k osamostatnění hudebního oddělení od Národního muzea – Historického muzea a vzniku MČH jako samostatné složky.

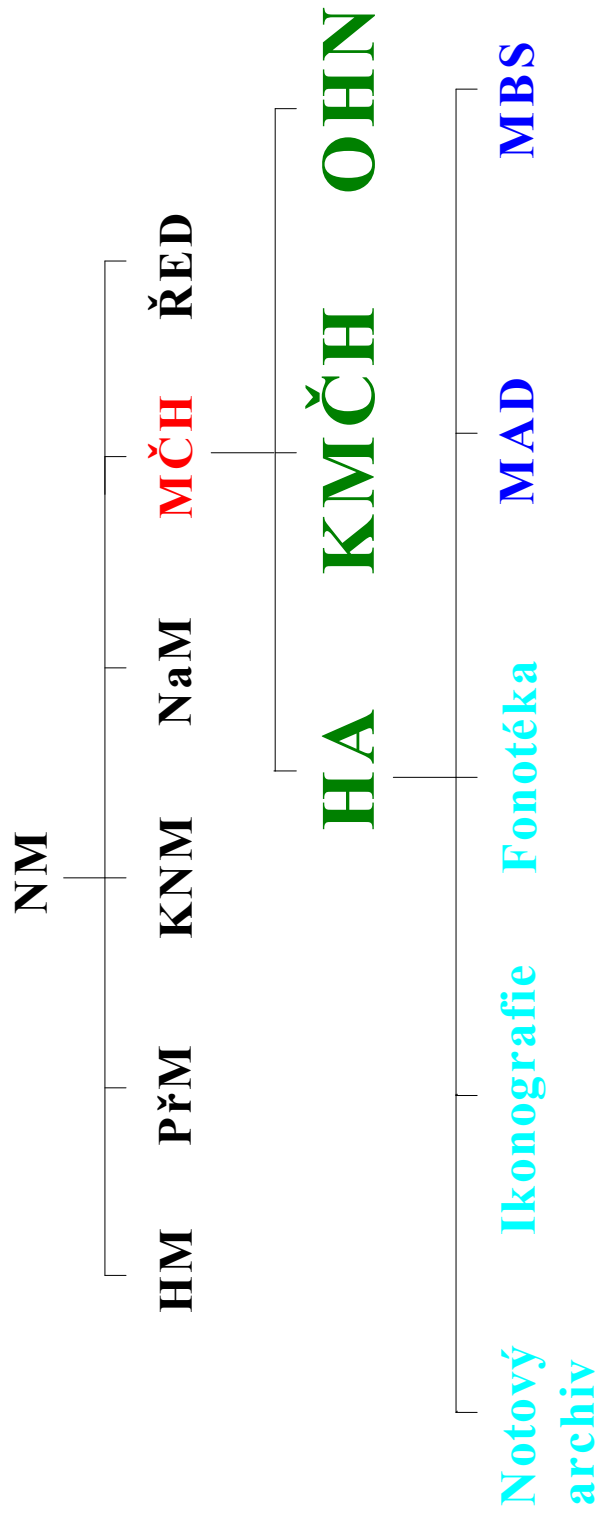
Graf 1 - Organizační struktura od roku 1946



Legenda symbolů

- NM Národní muzeum
- HM Historické muzeum
- PŘM Přírodovědné muzeum
- KNM Knihovna Národního muzea
- NaM Náprstkovo muzeum
- ŘED Ředitelství Národního muzea

Graf 2 - Organizační struktura od roku 1976



Legenda symbolů

NM	Národní muzeum
HM	Historické muzeum
PŘM	Přírodovědné muzeum
KNM	Knihovna Národního muzea
NaM	Náprstkovo muzeum
ŘED	Ředitelství Národního muzea

MČH	Muzeum české hudby
KMČH	Knihovna Muzea české hudby
HA	Hudební archiv
OHN	Oddělení hudebních nástrojů
MAD	Muzeum Antonína Dvořáka
MBS	Muzeum Bedřicha Smetany

MBS a MAD byla původně založena a spravována Společností Bedřicha Smetany a Společností Antonína Dvořáka až do roku 1956, kdy byly zásahem státu obě společnosti zrušeny. (Obě společnosti měly silný politický a kulturní vliv a to se nelíbilo vládnoucí politické straně, která se rozhodla potlačit jejich vliv státním zásahem.) Obě spolková muzea s celým svým rozsáhlým majetkem přešly pod správu Památníku národního písemnictví. Při přerozdělování jejich majetku v 70. letech si Památník národního písemnictví nechal vše, co k němu tematicky patřilo, zbylé předměty byly převedeny do Národního muzea, kde byly přidruženy k Hudebnímu oddělení, aby zde byly kvalifikovaně a jednotně zpracovány a uloženy.

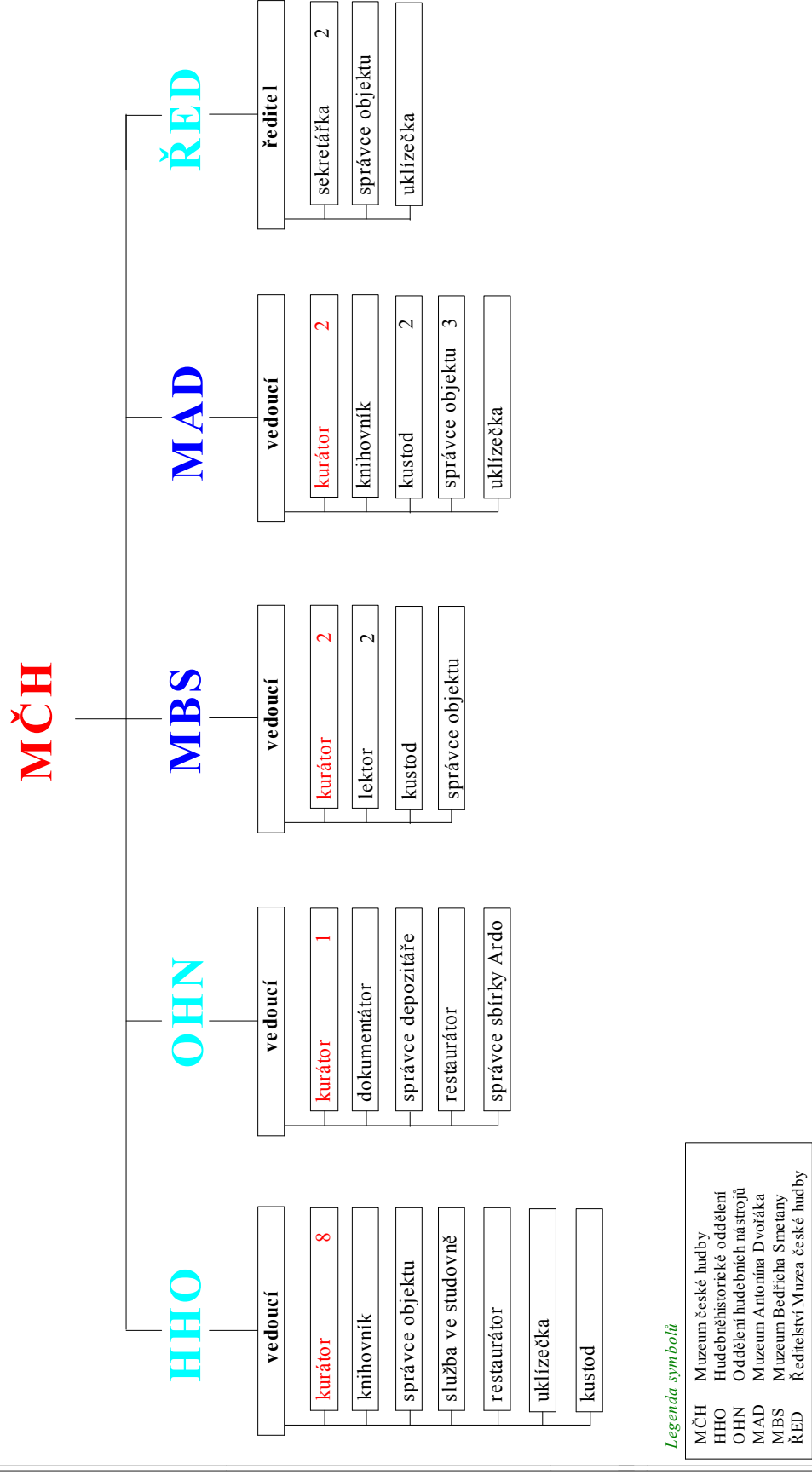
V rámci MČH vznikla 3 samostatná oddělení – hudební archiv, knihovna MČH a oddělení hudebních nástrojů. MSB a MAD byly zařazeny pod správu hudebního archivu. Organizační struktura Národního muzea po přidružení MBS a MAD a vznik samostatného MČH je na zobrazen straně 17 v Grafu 2 – Organizační struktura od roku 1976.

Jelikož MBS a MAD byla muzea poněkud odlišného charakteru od původního hudebního oddělení, byla 80. léta poznamenána různými vnitřními reorganizacemi, až se v roce 1992 vykryštovala v pravděpodobně nejlogičtější podobu vnitřní struktury MČH, která vycházela z potřeb jednotlivých oddělení. Původní hudební archiv se přejmenoval na hudebněhistorické oddělení. MBS a MAD se oddělila od hudebního archivu a stala se rovnocennými. Oddělení hudebních nástrojů zůstalo nezměněno. Detailní zobrazení organizační struktury MČH se všemi pracovními pozicemi tak, jak se vykryštovala je uvedeno na straně 19 v Grafu 3 – Organizační struktura od roku 1992.

V roce 1991 muselo MČH vrátit v restituci budovu, ve které od roku 1954 sídlilo nejdříve celé hudební oddělení, pak ředitelství MČH, oddělení hudebních nástrojů, knihovna a hudební archiv. Pro veřejnost byla uzavřena expozice i studovna. V roce 2000 se naskytla možnost přestěhovat se do objektu bývalého Státního ústředního archivu. Muzeum tuto šanci využilo, objekt nechalo zrekonstruovat dle svých potřeb a v roce 2003 se do nové budovy přestěhovalo. Tento objekt nabízel nové možnosti zprostředkování sbírek veřejnosti, a tudíž vznikly i potřeby na změny nejen v rámci organizační struktury nyní už ČMH, ale i v náplni prací jednotlivých pozic..

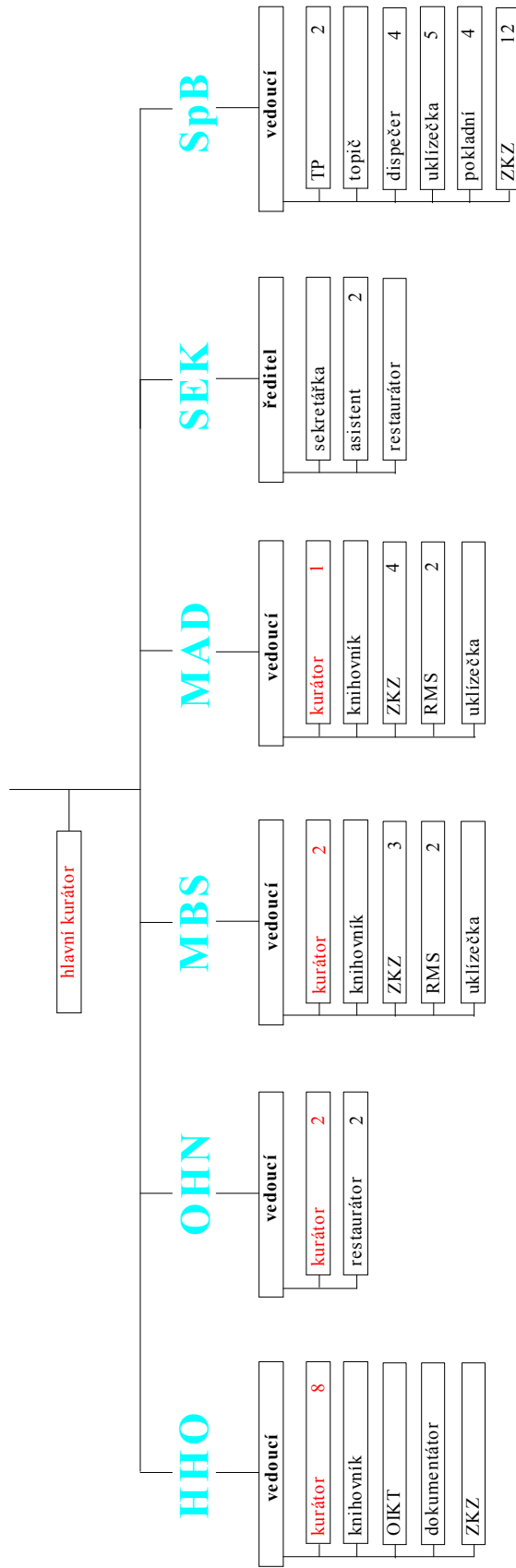
Informace v této kapitole byl získány z rozhovoru s dr. Čížkem [9].

Graf 3 - Organizační struktura od roku 1992



Graf 4 - Organizační struktura od roku 2003

ČMH



Legenda symbolů

ČMH	České muzeum hudby
HHO	Hudebněhistorické oddělení
OHN	Oddělení hudebních nástrojů
MAD	Muzeum Antonína Dvořáka
MBS	Muzeum Bedřicha Smetany
SEK	Sekretariát ředitele ČMH
SpB	Správa budov

OIK T	Operátor informačních a komunikačních technologií
ZKZ	Zřizovatel v kulturním zařízení
RMS	Referent majetkové správy
TP	Technický pracovník

3.2. Stávající struktura pracovních míst

Stávající organizační struktura ČMH, tak jak vypadá po změnách, ke kterým došlo po přestěhování muzea do nové budovy v roce 2003, je znázorněna na straně 20 v Grafu 4 – Organizační struktura od roku 2003.

ČMH se v současné době skládá z 6 složek, 4 jsou odborně vědeckého charakteru – HHO, OHN, MBS a MAD a 2 provozně technického charakteru – ČMH-Ř a ČMH-SB. ČMH má 73 zaměstnanců, jejich rozdělení mezi jednotlivé pracovní pozice je znázorněno na straně 22 v Tabulce 1 – Soupis pracovních míst v ČMH.

Z tabulky 1 je možné vyčíst, že ve struktuře pracovních míst ČMH jsou, vedle kustodů/zřízenců v kulturním zařízení, nejčastěji zastoupeni kurátoři (19) – odborní pracovníci/správci sbírek. Avšak pouze jeden zaměstnanec, který pracuje s veřejností (a ještě ne oficiálně dle popisu práce). Aby tato nerovnováha byla alespoň částečně vyrovnána, suplují často kurátoři lektory/průvodce a často i technické pracovníky tím, že dělají mimo jiné činnosti správce depozitáře. V seznamu pracovních pozic v tabulce 1 též chybí, dle Grafu 4 - Organizační struktura od roku 2003, ředitel muzea, hlavní kurátor a vedoucí oddělení HHO, OHN, MSB a MAD. Pracovníci na těchto pozicích jsou dle popisu práce kurátory. Ředitel, hlavní kurátor a vedoucí oddělení jsou jmenované funkce, které daní pracovníci vykonávají navíc k činnostem kurátora. V organizační struktuře úplně chybí pozice gestora expozic, který je plně zodpovědný za vše, co je v expozicích a na výstavách vystaveno a za vše, co se v těchto prostorách koná a za technický stav výstavních prostor. Též počet správců památkového objektu je neúměrný k počtu a hlavně velikosti budov spravovaných ČMH. Je jen 5 správců na 7 budov.

Ve veřejné sféře mohou existovat pouze povolání, která jsou definovaná v katalogu prací v příloze k Zákoníku práce. Tabulka 1 uvádí tedy soupis všech pracovních míst, které se v ČMH nachází a počet pracovníků, kteří se danou činností zabývají. Ne všechny činnosti vykonávané v ČMH je možné nalézt v katalogu prací, tyto činnosti jsou pak tzv. „navázané“ na povolání existující v katalogu. V takovém případě je v prvním sloupci tabulky uveden název povolání dle katalogu prací a ve třetím sloupci pak práce, která je na daném místě skutečně vykonávána.

Tabulka 1 – Soupis pracovních míst v ČMH

povolání dle katalogu prací	počet pracovníků	pozn.
sekretář	1	
asistent	2	„ekonom a PR pracovník“
referent majetkové správy	5	„správce objektu“
pokladník	4	
dispečer	4	
technický pracovník	2	„elektrikář a opravář“
topič	1	
uklizeč	7	
knihovnik	3	
kurátor sbírkových fondů	19	z toho 4 vedoucí, 1 hlavní kurátor a ředitel
dokumentátor	1	„pracovník ve studovně“
zřízenec v kulturním zařízení	20	„kustodi“
operátor informač. a komunikač. technologií	1	
restaurátor	3	

Tabulka 2 – Rozdělení sbírkových předmětů mezi jednotlivé kurátory zobrazuje, jaký typ a počet sbírkových předmětů jednotliví kurátoři spravují. Toto rozdělení je též velmi nerovnoměrné a bude součástí analýzy kurátorských pozic v ČMH. Pokud žádné sbírkové předměty nespravují, je zde uvedena jmenovaná pozice daného kurátora.

Tabulka 2 – Rozdělení sbírkových předmětů mezi jednotlivé kurátory

oddělení - kurátor	typ sbírkových předmětů	počet spravovaných sbírkových předmětů
K0	ředitel	-
K1	hlavní kurátor	-
HHO – K1	vedoucí oddělení	-
HHO – K2	notový archiv	93.848 / 2 = 46.924

HHO – K3	notový archiv	93.848 / 2 = 46.924
HHO – K4	ikonografie	18.595
HHO – K5	nenotové rukopisy	12.959
HHO – K6	pozůstalostní fondy	34.845
HHO – K7	fonotéka	34.336
HHO – K8	tisková dokumentace	5.091
HHO – K9	staré notové tisky	876
OHN – K1	vedoucí oddělení	-
OHN – K2	hudební nástroje	2.606 / 2 = 1.303
OHN – K3	hudební nástroje	2.606 / 2 = 1.303
MBS – K1	vedoucí oddělení	-
MBS – K2	ikonografie	4.978
MBS – K3	scénografie, tisková dokumentace	29.333
MAD – K1	vedoucí oddělení	-
MAD – K2	všechny typy	8.639

Data jsou převzata z centrální evidence sbírek. [10]

3.3. Stávající náplň pracovních míst

Pracovní náplň jednotlivých pracovníků ČMH je daná popisem činnosti v katalogu prací. Práce v ČMH je velmi různorodá a pracovní náplně jsou tedy velmi všeobecné, aby pokryly veškeré činnosti prováděné na dané pracovní pozici. Jednotlivé popisy práce na stejných pozicích se liší pouze stupněm odpovědnosti, která je určena platovou třídou, která je pracovníkovi přidělena. Výše platové třídy je určena výší vzdělání zaměstnance.

Jednotlivé popisy práce obsahují jméno zaměstnance, jeho funkci (kód a název daný katalogem prací), platovou třídu, oddělení, ve kterém pracuje a název pozice přímého nadřízeného. Obsah popisu práce jednotlivých pozic je uveden dále v této kapitole. Ukázka skutečného popisu práce je v příloze.

SEKRETÁŘ - Vyřizuje administrativní agendy vedoucího. Provádí všechny administrativně technické práce včetně pořizování záznamů z jednání. Vyřizuje korespondenci podle obecných postupů.

ASISTENT - Zajišťuje informační a specializované organizační práce pro celou složku. Vykonává administrativní a další práce dle pokynů ředitele.

POKLADNÍK – Prodává vstupenky, vede peněžní agendu. Manipuluje s peněžní hotovostí. Zajišťuje pokladní služby pro potřeby organizace.

OPERÁTOR INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ - Obsluhuje specializované zařízení informačních technologií a zajišťuje vazby na informační systémy. Upravuje texty a skenuje obrázky. Zajišťuje provozu počítačových aplikací včetně organizace, vkládání a zpracovávání informací a dat. Samostatně zpracovává dílčí úlohy na výpočetní technice, zajišťuje sběr vstupních dat.

DISPEČER – Zajišťuje řízení technického provozu telekomunikační sítě na úrovni distribučního uzlu. Obsluhuje bezpečnostní systém včetně kamerového, vyhodnocuje a sleduje snímání okolí budov, archivuje nasnímané záznamy.

TOPIČ – Obsluha a údržba klimatizačních zařízení sestávajících z turbokompresorů, chladicích směsí, klimatizačních jednotek včetně jejich příslušenství. Obsluha a běžná údržba strojních a rozvodných soustav.

UKLÍZEČ – Provádí běžný úklid, zametání, utírání prachu, větrání místností, vynášení odpadků, čištění nábytku a zařízení, čištění kobereců vysavačem, vytírání PVC podlah a dlaždic, čištění oken, zrcadel, přepážek a apod.

KNIHOVNÍK – Zajišťuje chod knihovny, provádí základní knihovnické práce, například výpůjční službu, pořádání katalogů, knihovnické a bibliografické, referenční a informační služby. Organizuje a provádí revizi a aktualizaci knihovnických sbírek z hlediska obsahu a druhu dokumentů. Provádí specializovanou akviziční činnost. Samostatně katalogizuje. Tvoří tezaury a soubory jmenných a věcných odborných autorit. Zpracovává historické fondy včetně analytického popisu.

KURÁTOR SBÍRKOVÝCH A MOBILIÁRNÍCH FONDŮ – Vytváří a spravuje významné a rozsáhlé sbírky. Zajišťuje zahraniční výpůjčky a zápůjčky sbírkových předmětů včetně dokumentování jejich stavu. Kompletuje autentické a rodové pozůstalostní fondy. Podílí se na tvorbě a organizaci rozsáhlých výstavních projektů, muzejních programů, výstav a expozic, včetně mezinárodních. Specializovaně zkoumá a zpracovává sbírky včetně tvorby vědeckých katalogů sbírek.

DOKUMENTÁTOR – Odborně vyhodnocuje, posuzuje, systémově třídí a pořizuje ucelený soubor evidenčních a dokumentačních záznamů ke sbírkovým předmětům. Pořizuje obrazovou dokumentaci sbírkových předmětů. Katalogizuje, inventarizuje a eviduje dokumentační podklady, vytváří základní identifikační dokumentaci. Sleduje, vyhodnocuje a dokumentuje technický stav, využívání a přemísťování sbírkových předmětů.

RESTAURÁTOR – Provádí náročné specializované průzkumy a restauruje hudební a uměleckořemeslná díla. Zpracovává komplexní restaurátorské zprávy. Zhotovuje modelační doplňky originálů.

ZŘÍZENEC V KULTURNÍCH ZAŘÍZENÍCH - Podává odborné informace. Provádí dozor v expozicích a na výstavách při samostatných prohlídkách návštěvníků. Provádí uvaděčské práce včetně kontroly vstupenek a pořádkovou službu při kulturních akcích. Zajišťuje provoz v šatnách.

REREFENT MAJETKOVÉ SPRÁVY – Provádí inventury, zpracovává inventarizační seznamy a ověřuje soulad fyzického a účetního stavu majetku. Sleduje čerpání rozpočtu na správu majetku. Vyřizuje požadavky na pořízení, opravy a údržbu majetku. Zajišťuje majetkovou správu (nabývání a pronájem).

Pracovní pozice, které jsou suplovány zaměstnanci na jiných pozicích, nejčastěji kurátory, jsou i se soupisem činností:

PRŮVODCE – Doprovází skupiny návštěvníků a koordinuje návštěvnický provoz. Poskytuje kvalifikované výklady.

SPRÁVCE DEPOZITÁŘE – Odborně spravuje více oborové depozitáře významných sbírek. Stanovuje podmínky správy depozitářů, ukládání, ochrany a manipulace se sbírkami.

PROPAGAČNÍ REFERENT – Zajišťuje všechny způsoby a formy propagace organizace. Navrhuje a organizuje propagační akce.

PRACOVNÍK VZTAHŮ K VEŘEJNOSTI – Poskytuje základní informace a informační brožury a jiný materiál. Zpracovává monitory denního tisku. Přípravuje a organizuje informační a popularizační akce pro veřejnost. Presentuje činnosti organizace ve vztahu k veřejnosti.

VÝSTAVÁŘ – Koordinuje práce při instalaci výstav a expozic a dodržování časového harmonogramu. Instaluje výstavní mobiliář. Zpracovává projekty výstav a expozic.

Pracovní náplň těchto pozic je opsána z katalogu prací [11], protože ji žádný zaměstnanec ve své náplni práce nemá uvedenou, i přesto, že tuto činnost částečně vykonává.

4. Navrhované změny

Pokud jde o Národní muzeum – České muzeum hudby, tak hlavním důvodem k inventuře požadavků na jednotlivá pracovní místa byly změny v letech 2003-2004. V roce 2003 přestěhovalo do nové budovy, ve které otevřelo v listopadu 2004 po 15 letech svou stálou expozici a studovnu pro veřejnost. Vznikla tedy potřeba nových pracovních míst. Vznikly nové požadavky na stávající pracovníky spojené s otevřením muzea pro veřejnost. Byl zaveden nový systém zpracování sbírkových předmětů, na který bylo potřeba zaměstnance zaučit. Dále se po 10 letech změnilo vedení muzea, které přišlo s úplně novou koncepcí práce se sbírkovými předměty i s veřejností, které způsobilo problémy mezi zaměstnanci.

4.1. Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst byla zaměřena pouze na **pozice kurátorů a knihovníků**, jako v podstatě jediných zaměstnanců, kteří pracují jak se sbírkovými předměty, tak i s veřejností. Jako jediné pracovní pozice naplňují cíl organizace, provádějí všechny činnosti s tím spojené – získávat, odborně zpracovávat, ukládat a zveřejňovat sbírkové předměty.

Celkem bylo rozdáno **22 dotazníků** a všechny se vrátily. Jelikož návratnost byla 100 % můžeme pracovat se získanými daty a zevšeobecňovat je bez omezení.

Účastníci výzkumu shledali problematickým vyplňovat dotazník a to v tom, že si nedokázali představit co se skrývá pod jednotlivými pojmy hodnotící stupnice, každý si subjektivně představoval něco jiného. Na základě dotazů účastníků jsem zpracovala definice jednotlivých pojmů hodnotící stupnice. Upřesnění je znázorněno v tabulce 3.

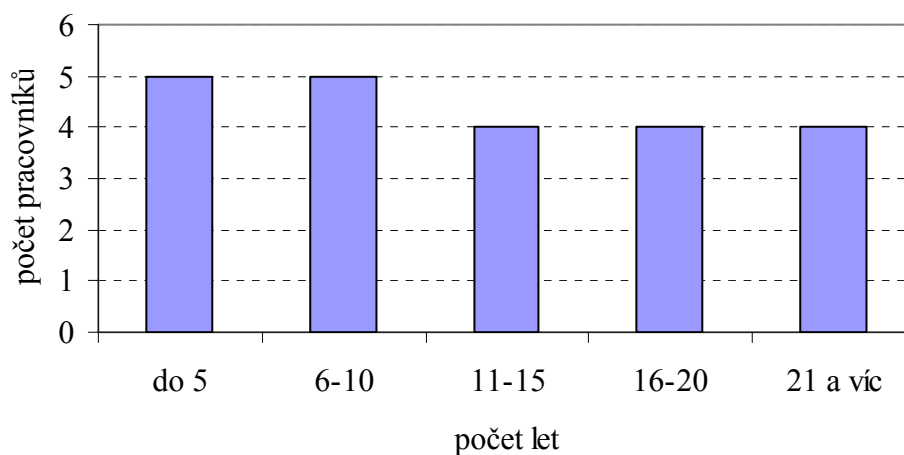
Tabulka 3 – Definování stupnice hodnot pro vyplňování dotazníku

ČAS STRÁVENÝ TOUTO ČINNOSTÍ V POROVNÁNÍ S OSTATNÍMI ČINNOSTMI (za měsíc)	
EXTRÉMĚ MÁLO	1 až 2 hodiny
VELMI MÁLO	půl dne

MÁLO	1 den
TROCHU MÉNĚ	1 a půl dne
PRŮMĚRNĚ	2 dny
TROCHU VÍCE	2 a půl dne
VÍCE	3 dny
MNOHEM VÍCE	4 dny
EXTRÉMNĚ HODNĚ	týden

Pro bližší představu o **respondentech** uvádím jejich věk a počet let odpracovaných v muzeu. Věk respondentů je od 21 do 56, průměrný věk respondentů je 32 let. Počet let odpracovaných v muzeu se pohybuje od 1 do 23. Průměrný počet odpracovaných let je 12. V rozmezí 12 až 23 let pracuje v muzeu celkem 10 respondentů. Respondentů pracujících 1 až 5 let je 5. Detailněji je počet lidí zaměstnaných v muzeu zobrazen ve Grafu 5.

Graf 5 – Počet zaměstnanců pracujících v muzeu po určitý časový úsek



Z výše uvedeného je patrné, že rozdělení respondentů dle věku je rovnoměrné, stejně tak i rozdělení respondentů dle počtu let odpracovaných v muzeu. Lze tedy vycházet z předpokladu, že získané odpovědi jsou objektivní, odborné a zastupují všechny věkové skupiny i různě dlouhé doby odpracovaných let v muzeu.

Pro tuto analýzu byly nastudovány též **podnikové dokumentace** včetně právních předpisů týkajících se provozu muzea. Výsledky rozboru dotazníků budou porovnávány s údaji čerpanými z podnikové dokumentace. Jedná se o následující podnikovou dokumentaci: popisy pracovních míst, výkazy práce, vnitroústavní sdělení a zásady, příkazy a směrnice generálního ředitele Národního muzea; a právní předpisy: zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, nařízení vlády č.469/2002, kterým se stanoví katalog prací, zákon č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy ve znění dalších předpisů a metodické pokyny ministerstva kultury pro žadatele o dotaci.

Dotazník je zaměřený pouze na **otázky** týkající se jednotlivých pracovních úkolů. Otázky zaměřené na pracovníka nebyly položeny, protože z jejich odpovědí by byly získány informace, které jsou všeobecně známé a není potřeba je analyzovat.

- Fyzické požadavky – absolutně žádné, práce nevyžaduje manuální zručnost, z velké části je sedavá, pracovní cesty jsou jen výjimečné a většinou z popudu zaměstnance (potřebuje-li někde získat informace pro svou práci), pracovní doba je pevná.

- Duševní požadavky – osobnost jedince není tak důležitá, jedná se hlavně o samostatnou odbornou činnost, ke které je zapotřebí mít požadované schopnosti a znalosti.

- Vzdělání a kvalifikace – požadované vzdělání v oboru – hudební teorie, nejlépe magisterské úrovně, ale není to podmínkou.

- Pracovní zkušenosti – v oboru nejsou požadovány, jen výhodou.

- Charakteristika osobnosti a postojů – schopnost samostatně pracovat a dosáhnout požadovaného výsledku v požadovaném čase.

Vyhodnocení výsledků analýzy pracovních míst bude prováděno pouze z pohledu pracovní náplně. Ostatní **kategorie vyhodnocení** jsou opět všeobecně známé či velmi špatně ovlivnitelné.

- Význam pracovního místa – pracovní místo kurátora je základní „stavební“ pozicí pro téměř každé muzeum. „Dodávají“ muzeu vše, co potřebuje pro práci s veřejností – sbírkové předměty, znalosti v oboru a další.

- Požadavky na způsobilost zaměstnance – více či méně jediným požadavkem na zaměstnance je jeho vzdělání, které by mělo být nejlépe hudebního, uměleckého či

jinak humanitně zaměřeného vysokoškolského typu. Kurátor by měl být způsobilý k samostatné práci.

- Kritéria pro posuzování výkonu – existuje spousta kritérií pro posuzování výkonu. Tím asi nejobjektivnějším jsou údaje z výkazu práce, kde každý kurátor uvádí, kolik sbírkových předmětů zkatologizoval a zinventarizoval.

- Odpovědnost a pravomoci – zaměstnanci na pozici kurátora mají odpovědnost za jim přidělené sbírkové předměty, za jejich fyzický stav, způsob uložení a kvalitu odborného popisu.

- Postavení v organizační struktuře – kurátorské pozice se většinou nachází na nejnižší úrovni organizační struktury, i přestože jsou to v podstatě nejdůležitějšími pracovními pozicemi v instituci.

- Způsob odměňování a motivační faktory – způsob odměňování je velmi složitý, závisí na spoustě faktorů a na typu vykonávaných činností. Neexistuje zde jednotný způsob motivace, každý kurátor je motivován individuálně.

- Možnosti osobního rozvoje – možnosti osobního rozvoje jsou velmi malé a zaměřené převážně technologicky – zaškolení na práci s novým databázovým systémem či počítačovým softwarem.

- Možná rizika spojená s výkonem práce - všichni pracovníci jsou obeznámeni s možnými riziky spojenými s výkonem jejich práce a jsou nabádáni, aby jim předcházeli dodržováním jednoduchých zásad – nosit rukavice, plášť, případně i respirátor; do výšek vylézat pouze po k tomu určeném a přizpůsobeném žebříku; používat vozík k převozu sbírkových předmětů.

Jako dotazníkový formulář byla použita varianta dotazníku z Milkoviche, str. 41. **Výsledky analýzy** pracovních míst budou vyhodnoceny z pohledu pracovní náplně a jejich jednotlivých činností.

Informace získané z dotazníku jsou sumarizovány v tabulce 4 – Výsledky dotazníku na stranách 31 a 32. Tabulka je pozměněným dotazníkem, jeho skutečná podoba je přiložena v příloze. Čísla v tabulce udávají, kolik respondentů takto odpovědělo na otázku.

DÍLČÍ ČINNOSTI	NE VYKONÁVÁM TUTO ČINNOST	ČAS STRÁVENÝ VYKONÁVANÝMI ČINNOSTÍ								
		EXTRÉMĚ MÁLO	VELMI MÁLO	MÁLO	TROCHU MĚNĚ	PRŮMĚRNĚ	TROCHU VÍCE	VÍCE	MNOHEM VÍCE	EXTRÉMĚ HODNĚ
tvorba sbírky	1	2	3	4	1	5	1	1	3	1
správa sbírky	0	0	0	5	0	10	5	1	0	1
tvorba a organizace výstav	1	2	3	4	4	6	0	2	0	0
tvorba a organizace programů	0	2	3	7	4	6	0	0	0	0
tvorba a organizace publikací	2	0	0	0	7	5	8	0	0	0
tuzemské výpůjčky	2	1	0	3	1	4	3	3	3	2
zahraniční výpůjčky	4	1	2	5	4	4	1	1	0	0
retrokonverze dat	1	0	1	5	5	1	1	4	3	1
inventarizace	0	3	1	3	8	2	3	2	0	0
katalogizace	0	1	1	4	3	1	1	10	1	0
jednací protokol	14	0	0	2	2	0	3	0	1	0

DÍLČÍ ČINNOSTI	NE VYKONÁVÁM TUTO ČINNOST	ČAS STRÁVENÝ VYKONÁVANÝMI ČINNOSTI									
		EXTRÉMĚ MÁLO	VELMI MÁLO	MÁLO	TROCHU MĚNĚ	PRŮMĚRNĚ	TROCHU VÍCE	VÍCE	MNOHEM VÍCE	EXTRÉMĚ HODNĚ	
správa depozitáře	1	0	0	0	15	6	0	0	0	0	0
rešerše	0	0	4	0	4	6	5	1	2	0	
průvodcovství	3	0	7	10	0	1	1	0	0	0	
účast na konferencích	5	0	9	3	1	2	2	0	0	0	
digitalizace	3	2	4	7	2	2	1	0	1	0	
kontakt s médii	3	8	6	2	3	0	0	0	0	0	
odborné přednášky	1	0	11	2	8	0	0	0	0	0	
zpracování sbírek do CES	11	5	4	0	1	0	0	1	0	0	
čerpání účelových prostředků	9	0	0	6	3	2	0	0	0	2	
vědecké výzkumná činnost	4	2	6	3	1	1	1	1	3	0	
obecná administrativa / výkaznictví	0	0	9	5	5	1	2	0	0	0	

Vyhodnocení dotazníku jen potvrdilo všeobecně známé údaje o velkém časovém zatížení činnostmi, které jsou spojeny s **administrativou**. Jako příklad můžeme uvést výpůjčky sbírkových předmětů v rámci Národního muzea ať už ke studiu nebo k vystavování. Nakládání s nimi a administrativa spojená s takovou výpůjčkou se řídí „Směrnicí č. 4/2003 generálního ředitele Národního muzea, kterou se vydává formulář Protokolu o dočasném přesunu sbírkových předmětů v rámci Národního muzea a formulář Výpůjčky za studijním účelem“. Nebo zahraniční výpůjčky, ty se řídí „Příkazem generálního ředitele Národního muzea č. 4 /2006, kterým se vydávají Zásady vyřizování zápůjček sbírkových předmětů Národního muzea zahraničním vypůjčitelům“. Tento příkaz je doplněn o metodický pokyn, který definuje typy formulářů, které je potřeba vyplnit, počet jejich kopií, kdo má kterou kopii obdržet a vyjádřit se k ní. Podobného charakteru je i „Metodický pokyn Ministerstva kultury pro žadatele o dotaci z programu ISO“, který velmi podobně definuje postup a administrativu při čerpání účelových prostředků z fondů Ministerstva kultury. A celkově zastřešuje administrativu muzea „Režim nakládání se sbírkou Národního muzea a jejími jednotlivými podsbírkami“, který vydal generální ředitel Národního muzea. „... Tímto režimem zastřešuji soubor vnitřních norem Národního muzea, které určují postupy a odpovědnost při práci se sbírkou Národního muzea. Správa sbírky Národního muzea se řídí především těmito dokumenty: ...“ [12]

Další činností, které jsou základní pro provoz muzea jsou **katalogizace** a **inventarizace** sbírkových předmětů. Dle zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní [13] povahy by měly být všechny nové sbírkové předměty, zpracované pouze v 1. stupni katalogizace do 3. let od jejich nabytí, zpracovány v 2. stupni katalogizace. Dle Centrální evidence sbírek má ČMH celkem 1208 přírůstkových čísel (jednotlivých sbírkových předmětů, nebo jejich souborů). Ty nejstarší jsou už z roku 1968. Dle odpovědi na dotazník můžeme říci, že odborní pracovníci stráví katalogizací „trochu více času“, tj. 2 až 3 dny v měsíci. Dle výkazu práce je to v průměru 10 sbírkových předmětů měsíčně na kurátora. Což je docela hodně, ale stále ne dost, aby zvládli zpracovat vše, co mají předepsáno zákonem.

Množství zinventarizovaných sbírkových předmětů se řídí stejným zákonem a je detailněji rozepsán v Příkazu č. 2/2008, kterým generální ředitel Národního muzea stanovuje: „ ... 1. Odpovědnost pracovníků Národního muzea při inventarizaci a postup hlášení inventarizace. 2. Postup inventarizace sbírky Národního muzea dle zákona č.

122/2000 Sb. a návazných předpisů. 3. Kvóty inventarizace sbírky Národního muzea dle zákona č. 122/2000 Sb. a návazných předpisů. ...“ Tyto roční kvóty jsou:

HHO – 13.609 inventarizačních evidenčních čísel (sbírkových předmětů)

OHN – 172

MBS – 2.155

MAD – 524 [12]

Dle výkazů práce jednotlivá oddělení zinventarizovala v loňském roce toto množství evidenčních čísel:

HHO – 11.830

OHN – 200

MBS – 1.576

MAD – 215 [14]

Dle dotazníku odborní pracovníci stráví inventarizací v průměru 1 až 2 dny za měsíc.

Odpovědi na otázky ohledně **tvorby a správy sbírek** jsou velmi rozličné, důvodem je počet spravovaných sbírkových předmětů jednotlivými odbornými pracovníky. Cílem této práce bylo rozdělit sbírkové předměty mezi jednotlivé kurátory. Při hledání možných způsobů přerozdělení bylo zjištěno, že není možné sbírkové předměty lépe přerozdělit mezi kurátory, neboť tvorba a správa jednotlivých typů sbírkových předmětů (hudební nástroje, hudební nahrávky, notové tisky a rukopisy, ikonografie a další) je velmi specifická a vyžaduje určitou specializaci pracovníka, který s nimi pracuje. Pokud by kurátor spravoval například notové tisky a ikonografii dohromady, znamenalo by to pro něj zvýšení jeho specializace, a to by způsobilo snížení jeho produktivity. Proto stávají rozdělení sbírkových předmětů mezi jednotlivé kurátory nebude změněno.

4.2. Nový popis pracovních míst

Navržen bude pouze nový popis pracovního místa kurátora, neboť kurátoři jsou základním stavebním kamenem pro každé muzeum.

Původně bylo zamýšleno zanechat kurátorům pouze činnosti týkající se tvorby a správy sbírkových předmětů, popisu jejich stavu pro různé účely a podílet se na tvorbě

výstav (psát libreta a scénáře) a obsahové tvorbě různých publikací a přednášek. A všechny ostatní činnosti jako zajišťování výpůjček a zápůjček, organizace různých projektů a další administrativní práci nechat na jiných, k tomu určených pracovnících. Ve skutečnosti náplň práce kurátorů tak to změnit nelze, protože by tím byl porušen zákon, respektive příloha zákona (zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a jeho příloha nařízení vlády č.469/2002), která přesně definuje popis práce na této pracovní pozici

Nový popis práce je narozdíl od stávajícího detailněji zpracován.

POPIS PRÁCE

Jméno zaměstnance:

Funkce: 2.4.11 kurátor

Platová třída: (9-14)

Oddělení:

Přímý nadřízený:

1. Podílí se na tvorbě a správě sbírky hudebních nástrojů / zvukových záznamů / hudební ikonografie/...
2. Zajišťuje zahraniční výpůjčky a zápůjčky sbírkových předmětů, včetně dokumentování jejich stavu.
3. Podílí se na kompletaci autentických a rodových pozůstalostních fondů.
4. Podílí se na tvorbě a organizaci rozsáhlých i více oborových či mezinárodních výstavních projektů – stálých expozic i krátkodobých výstav.
5. Podílí se na přípravě a organizaci muzejních programů, jako jsou koncerty, odborné přednášky, workshopy a další.
6. Podílí se na přípravě odborných vědeckých i vědeckopopulárních publikacích.
7. Specializovaně zkoumá a zpracovává sbírky. Tvoří vědecké katalogy sbírek.
8. Podílí se na inventarizačních pracích muzea.
9. Vykonává další práce podle pokynů vedoucího oddělení.

4.3. Nová struktura

Jelikož vytvoření nového pracovního místa je v Národním muzeu velmi obtížné, byl při navrhování nové struktury respektován stávající počet pracovních míst a počet úvazků. Jednotlivá pracovní místa byla pouze přesunuta a byla jim přidělena nová pracovní náplň.

V základní organizační struktuře ČMH byly zanechány původní odborná oddělení – HHO, OHN, MBS a MAD. V rámci provozních oddělení byl zrušen sekretariát ředitele ČMH a nahrazen samostatnou pozicí sekretářky ve štábní pozici struktury. Správa budov byla zanechána a byla přidána 2 nová oddělení, a to oddělení styku s veřejností a dokumentační oddělení.

Obě nově přidané oddělení by měla pracovat s veřejností. Oddělení styku s veřejností by mělo být přímo v kontaktu nejen s návštěvníky. Mělo by se podílet na propagaci muzea, na organizaci různých programů – koncerty, přednášky, prohlídky a pomáhat při realizaci výstav. Oddělení by mělo být zodpovědné za stav a provoz výstavních prostor. Dokumentační oddělení by mělo pracovat s návštěvníky nepřímo. Mělo by jim přibližovat sbírkové předměty pomocí nejnovějších informačních technologií. Mělo by vytvářet databáze sbírkových předmětů, které by pak veřejně prezentovali zájemcům prostřednictvím internetu nebo různých CD či CD-ROMů. Dále by se toto oddělení staralo o fyzický stav jednotlivých sbírkových předmětů, tak aby je bylo možno prezentovat veřejnosti, ať už přímo – na výstavách, či zprostředkovaně – elektronicky.

Pracovním požadavkům na oddělení také odpovídají nové pracovní pozice v rámci nich, a to pracovník ve vztahu k veřejnosti / propagační referent a výstavář v rámci oddělení styku s veřejností. Do tohoto oddělení byly také přesunuti všichni kustodí (zřízenci v kulturním zařízení) a pokladní, kteří jsou součástí provozu výstavních prostor. Do dokumentačního oddělení byly přesunuty stávající pracovní pozice, a to hlavní kurátor, operátor informačních a komunikačních technologií a všichni restaurátoři (hudebních nástrojů i papíru).

Ve správě budov ubyli kustodí a pokladní, byl sem převeden referent majetkové správy a nově vznikla pozice správce depozitářů.

Z odborných oddělení byly přesunuty všechny pracovní pozice, na kterých zaměstnanci odborně nespravovali sbírkové předměty. Tyto pozice se nově nachází

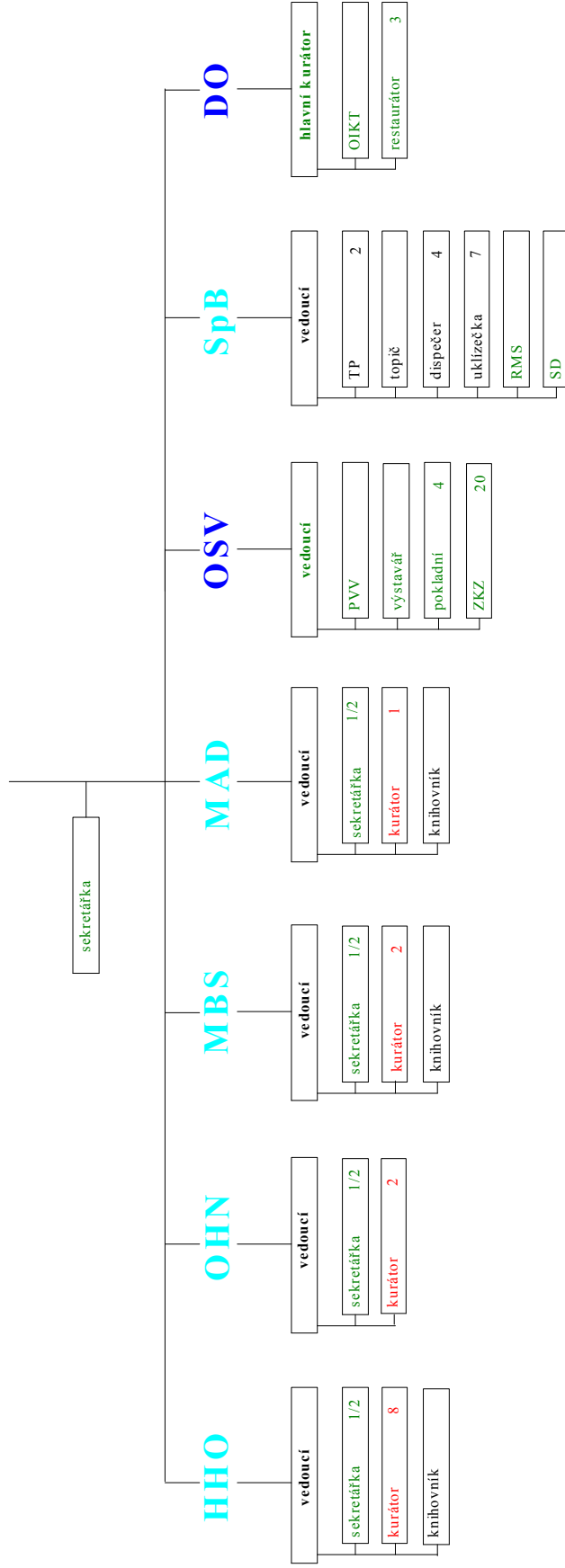
v odděleních, která mají na starosti činnosti, které jsou vykonávány na přesunutých pozicích. Tudíž v každém oddělení zbyly pouze kurátoři a případně i knihovníci. Nově do těchto oddělení přibyly sekretářky, které by měli odlehčit od velkého množství administrativy, která je spojena s odbornými činnostmi. Tyto sekretářky jsou pouze na ½ úvazku.

Nově vzniklé pozice sekretářek v odborných odděleních vznikly z původních asistentů ředitele a pozice v oddělení styku s veřejností z pozic referentů majetkové správy, kterých bylo neúměrně mnoho k počtu a velikosti jimi spravovaných objektů. Jejich počet byl zredukován z 5 na 1.

Grafické znázornění navržené organizační struktury naleznete na straně 38 ve Grafu 6 – Navrhovaná organizační struktura.

Graf 6 - Navrhovaná organizační struktura

ČMH



Legenda symbolů

ČMH	České muzeum hudby
HHO	Hudebněhistorické oddělení
OHN	Oddělení hudebních nástrojů
MAD	Muzeum Antonína Dvořáka
MBS	Muzeum Bedřicha Smetany
OSV	Oddělení styku s veřejností
SpB	Správa budov
DO	Dokumentační oddělení

OIKT	Operátor informačních a komunikačních technologií
ZKZ	Zřízencec v kulturním zařízení
RMS	Referent majetkové správy
TP	Technický pracovník
SD	Správce deponiáře
PVV	Pracovník vztahu k veřejnosti

5. Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout organizační strukturu, která by lépe kopírovala potřeby Národního muzea – Českého muzea hudby z hlediska pracovního zaměření jednotlivých pracovních míst, detailněji tato pracovní místa popsat a specifikovat je z pohledu jejich pracovní náplně.

Byla provedena analýza potřeb pracovních míst odborných pracovníků – kurátorů z pohledu jednotlivých vykonávaných činností, která potvrdila původní předpoklad, že rozdělení pracovníků v závislosti na počtu jimi spravovaných sbírkových předmětů je nerovnoměrné. Dále se potvrdilo, že zaměstnanci vykonávají příliš mnoho administrativní činnosti v průběhu své pracovní doby.

Vzhledem k silné závislosti náplně práce na katalog prací ve veřejné sféře, který je součástí Zákoníku práce č.469/2002 Sb. nebylo možno změnit pracovní náplň kurátorů dle prvotních představ. Nově navržený popis práce je pouze detailnější verzí stávajícího popisu práce kurátorských pozic. Při kritickém pohledu na věc toto je nejslabší místo v rámci celého řízení lidských zdrojů v Národním muzeu, neboť jakákoliv změna je velmi obtížná. Zásadní změnu by mohlo přinést pouze navržené zavedení správce depozitáře, který by jednotlivým kurátorům poskytnout více prostoru pro samotnou odbornou činnost tím, že by je zbavil opakujících se mechanických činností při manipulaci se sbírkami a péči o ně (vyhledávání a zpětné ukládání sbírkových předmětů., kontrolování klimatických parametrů depozitářů, výkazy).

Změny v rámci organizační struktury opomíjejí mzdové náklady na zaměstnance (platová třída každé pozice), které jsou nejdůležitější stránkou při rozhodování ekonomických a vedoucích pracovníků Národního muzea. Byl pouze dodržen stávající počet pracovních pozic a úvazků. Byla vytvořena nová specializovaná provozní oddělení, která by měla napomoci k dobré spolupráci jednotlivých odborných oddělení, aby muzeum spolupracovalo a vystupovalo na veřejnosti jako celek. Vniklé pozice jsou částí potřeb společnosti v návaznosti na dynamiku vývoje a potřeb informatiky. Vztah vůči veřejnosti je vnímán právě prostřednictvím nově vzniklých oddělení – dokumentační oddělení, oddělení styku s veřejností.

Rozšíření provozních budov vyžaduje sekundárně i rozšíření pracovních míst, které souvisí s provozem těchto budov. Rozsah provozu muzea nabývá na rozměru a množství návštěvníků i množství informací je natolik rozsáhlý, že právě ta sekundární

podpora nabývá na významu. Vzhledem k rozšiřování záběru, které má muzeum za cíl, sekundárně zvyšuje se i zájem návštěvníků a jejich množství má přímý vliv na oddělení styku s veřejností, s tím souvisí i požadavky na množství a kvalitu informačních a propagačních materiálů.

Pokud by Národní muzeum – České muzeum hudby nebylo příspěvkovou organizací Ministerstva kultury České republiky a tudíž by se nemuselo řídit stávající legislativou, která upravuje provoz a strukturu organizací tohoto typu. Byli by změny jak v rámci organizační struktury, tak v náplni práce jednotlivých pracovníků širšího rázu.

Hledání nový směrů souvisí i se strukturou organizace, k nalezení optimálního řešení přispěla i tato práce tato bakalářská práce. Nastínila možnosti cesty k optimálnímu řešení.

6. Použitá literatura

1. MILKOVICH, Georg W. T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : Grada, 1993. 936 s.
ISBN 80-85623-29-3
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s.
ISBN 80-7261-033-3
3. AMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s.
ISBN 80-7169-614-5
4. DUDEK, Martin. *Analýza pracovního místa*. Ostrava : Technická univerzita, 2004 [citováno 2008-03-05] .
<<http://fmml10.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>>
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s.
ISBN 80-7179-468-6
6. *Průvodce : Muzeum české hudby, historie a sbírky*. 1.vyd. Praha : Národní muzeum, 1999, 58 s.
ISBN 80-7036-055-0
7. *České muzeum hudby*. Multimediální CD-ROM. Creative Studio s.r.o. 2006
8. *Národní muzeum*. Praha : Národní muzeum, 2003 [citováno 2008-02-23].
<www.nm.cz>

9. PhDr. Bohuslav Čížek, CSc. rozhovor ze dne 10.3.2008, téma : Historie organizační struktury Muzea české hudby. (ředitel NM-MČH v letech 1980-1990 a vedoucí OHN v letech 1991-2007)
10. *Ministerstvo kultury*. Praha : Ministerstvo kultury ČR, 2006 [citováno 2008-03-25].
<www.mkcr.cz>
11. *Katalog prací : Nařízení vlády, kterým se stanoví katalog prací*. Praha : Ministerstvo vnitra, 2002 [citováno 2008-03-12].
<<http://www.atre.cz/zakony/page0206.htm>>
12. Zákon č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní. Praha : Ministerstvo vnitra, 2002 [citováno 2008-03-12].
<<http://www.mvcr.cz/sbirka/2000/sb036-00.pdf>>
13. *Národní muzeum : intranetové stránky*. Praha : Národní muzeum, 2003 [citováno 2008-04-03].
<<http://intro.nm.cz/>>
14. podniková dokumentace – pracovní výkazy

7. **Přílohy**

Dotazníkový formulář.....	44
Ukázka popisu práce.....	45
Směrnice 2/2006 generálního ředitele	46

Dotazníkový formulář

JMÉNO:	VYKONÁVÁM TUTO ČINNOST		ČAS STRÁVENÝ TOUTO ČINNOSTÍ V POROVNÁNÍ S OSTATNÍMI ČINNOSTMI								
	ANO	NE	EXTRÉMĚ MÁLO	VELMI MÁLO	MÁLO	TROCHU MĚNĚ	PRŮMĚRNĚ	TROCHU VÍCE	VÍCE	MNOHEM VÍCE	EXTRÉMĚ HODNĚ
DÍLČÍ ČINNOSTI											
tvorba sbírky											
správa sbírky											
tvorba a organizace výstav											
tvorba a organizace programů											
tvorba a organizace publikací											
tuzemské výpůjčky											
zahraniční výpůjčky											
retrokonverze dat											
inventarizace											
katalogizace											
jednací protokol											
správa depozitáře											
rešerše											
průvodcovství											
účast na konferencích											
digitalizace											
kontakt s médii											
odborné přednášky											
zpracování sbírek do CES											
čerpání účelových prostředků											
vědecko výzkumná činnost											
obecná administrativa / výkaznictví											

Ukázka popisu práce

jen v tištěné formě bakalářské práce

Směrnice 2/2006 generálního ředitele

Národní muzeum
Václavské náměstí 68
115 79 Praha 1

Č. j: 932/2006-S

V Praze dne 18. 12. 2006

Zpracoval: PhDr. Michal Stehlík

ŘNM

Směrnice č. 2/2006

generálního ředitele,

kteřou se zavazují odborní pracovníci Národního muzea postupovat při práci dle stávající legislativy, která se týká odborné činnosti instituce

Touto směrnici zavazují odborné pracovníky Národního muzea postupovat při práci dle stávající legislativy, která se týká odborného fungování instituce.

Jedná se o následující normy:

- 1) [Zákon č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy](#)
- 2) [Vyhláška č. 275/2000 Sb. k zákonu č. 122/2000 Sb](#)
- 3) [Metodický pokyn MK ČR k zákonu č. 122/2000 Sb., č.j. 53/2001](#)
- 4) *Metodický pokyn MK ČR k zákonu č. 122/2000 Sb., č.j. 14.639/2002*
- 5) [Zákon č. 71/1994 Sb. o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty](#)

- 6) [Zákon č. 20/1987 Sb. o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů](#)
- 7) [Vyhláška č. 66/1988 Sb. k zákonu č. 20/1987 Sb.](#)
- 8) Zákon č. 97/1974 Sb. o archivnictví, ve znění pozdějších předpisů
- 9) [Zákon č. 257/2001 Sb. o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb](#)
- 10) [Zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny a obecných právních předpisů o nakládání s majetkem státu, krajů a obcí](#)

Dále zavazuji ředitele odborných složek povinností seznámit s touto legislativou vedoucí oddělení a následně zavazuji vedoucí oddělení povinností seznámit se touto legislativou své podřízené.

Každá další změna legislativy, popř. nové metodické pokyny příslušných ministerstev budou řešeny dodatky k této směrnici a ředitelé složek, resp. vedoucí oddělení mají povinnost seznámit s každou další změnou legislativy své podřízené.

Tato směrnice nabývá účinnosti dnem podpisu

PhDr. Michal Lukeš, v.r.

Generální ředitel Národního muzea