

Personální řízení v organizacích zaměřených na kulturu[#]

Human resource management in organizations focused on culture

Andrea Sovová*

ABSTRAKT

Problematika řízení lidských zdrojů v organizacích zaměřených na kulturu se stává stále častěji předmětem zájmu odborníků. Dosud neexistuje v této oblasti jednoznačný přístup, porozumění fungování těchto institucí je však klíčovým prostředkem k volbě strategie jejich řízení. Příspěvek si klade za cíl analyzovat současný stav fungování řízení lidských zdrojů v kultuře v lokálním měřítku a faktory, které toto řízení ovlivňují. Rovněž jsou navrženy alternativní metody řízení lidských zdrojů, které vycházejí ze současných trendů.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, Kultura; Metody řízení lidských zdrojů.

ABSTRACT

Experts are becoming increasingly interested in the issue of human resources management in organizations focused on culture. There is not yet a unique approach to this area, however, understanding the functioning of these institutions is a key means to choose the strategy of their management. This contribution aims to analyze the current state of functioning of human resource management in culture on a local scale and factors that affect this management. Alternative methods of management of human resources based on current trends are also suggested.

Key words: Human resource management, Culture; Methods of human resource management.

JEL classification: O15

Úvod

Kulturní a kreativní průmysly¹ poskytují jedinečné produkty a jejich podíl na HDP stále roste (často mnohdy v souvislosti s cestovním ruchem). Svým zaměřením kultura spadá do sektoru služeb a z tohoto předpokladu se odvíjí i řízení subjektů v tomto sektoru.

Přestože pracovníci jsou klíčovým kapitálem každé firmy, v sektoru kultury (resp. služeb) je jejich role výraznější: jsou tím, kdo zákazníkovi (mnohdy nehmotnou) službu zprostředkovává.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky NAKI* registrovaného u Ministerstva kultury České republiky pod evidenčním číslem MK DF11P01OVV024.

* Ing. Andrea Sovová, BBus (Hons) – studentka PhD, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, katedra personalistika. xsova01@vse.cz

¹ Obecná definice zahrnující pojmy kulturní a kreativní průmysly je uvedena in Žáková a kol., 2011: „Kulturní a kreativní průmysly jsou průmyslová odvětví, jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent. Zároveň jsou kreativní průmysly odvětvími s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví“.

Je nasnadě, že řízení lidských zdrojů je v kultuře jednou z nejvýznamnějších manažerských činností. Jak zdůrazňuje Šikýř (2013), podstatou vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonností organizace je optimální systém řízení lidských zdrojů, který by měl být založen na osvědčených praktikách (best practices) popisu pracovního místa, výběru pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, odměňování a jejich rozvoji.

Tento článek vychází ze literatury zaměřené na řízení organizací zaměřených na kulturu a z výzkumu autorky provedeného v letech 2012 a 2013 v rámci projektu NAKI. Článek má za cíl ve čtenáři vzbudit zájem o dané téma a podnítit ho k hlubšímu zamyšlení a otázkám.

Organizace zaměřené na kulturu a jejich vymezení

Při zkoumání trendů personálního řízení si současná praxe všímá různých odvětví, v nichž jsou lidé řízeni (resp. vedeni). Jinak je personální řízení uskutečňováno v odvětví telekomunikací, jinak v průmyslu a jinak v divadle. Charakter práce (pracovní činnosti) většinou determinují i samotnou personální strategii firmy. Již ze samotné podstaty kulturních a kreativních průmyslů vyplývá, že pracovní sílu lze charakterizovat kreativitou a rozdíly v očekávání pracovníků v rámci sektoru. V rámci sektoru kultura lze totiž nalézt mnoho odvětví, která jsou navzájem téměř neslučitelná resp. neporovnatelná.

Tuto charakteristiku dokládá i studie Žákové a kol., 2011, která dále uvádí, že kulturní a kreativní průmysly lze rozdělit do čtyř oblastí:

1. Umění

Do této oblasti tzv. neprůmyslových odvětví se řadí výtvarné umění (řemesla, malířství, sochařství, fotografie, trhy s uměním a starožitnostmi), scénická umění (opera, orchestry, divadlo, tanec, cirkus) a kulturní dědictví (muzea, pamětihodnosti, archeologické lokality, knihovny a archivy). Produkty této oblasti jsou charakterizovány jako nereprodukovatelné zboží a služby, jež jsou „konzumovány“ na místě (např. koncert, divadelní představení, umělecký veletrh, výstava atd.).

2. Kulturní průmysly

Tyto průmysly zahrnují kulturní produkty určené k masové reprodukci, hromadnému šíření a vývozu (např. filmy, zvukové nahrávky, TV a rozhlas, videohry, hudební nahrávky, živá hudební vystoupení, vydávání knih a tisku atd.).

3. Kreativní průmysly

V této oblasti je kultura chápána jako tvůrčí vklad (investice) do zboží a služeb nekulturní povahy (tzn. kreativita je vnímána jako zdroj inovace). Jedná se zejména o design (módní návrhářství, grafický design, design interiérů, design produktů), architekturu a reklamu.

4. Příbuzná průmyslová odvětví

Tato oblast navazuje na odvětví kulturních a kreativních průmyslů a má velký význam pro ekonomický růst. Řadí se sem výrobci PC, výrobci MP3 přehrávačů, odvětví mobilních telefonů atd.

Kromě tohoto rozdělení se v souvislosti s kulturními a kreativními průmysly často vyskytuje i pojem kulturní cestovní ruch, např. cestovní ruch související s památkami, církvemi (tzv. církevní cestovní ruch), festivaly a dalšími kulturními aktivitami (např. Raabová, 2010).

Jiné vymezení, označené jako „sektor kultury“ nabízí Závěrečná zpráva projektu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR z roku 2007: Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se

sektorem Kultura a definování výchozích předpokladů pro strategické plánování zaměstnanosti v tomto sektoru. Ta vymezuje “sektor kultury“ následujícím způsobem:

1. Zpracovatelský průmysl

Vydavatelská činnost zahrnující vydávání knih, vydávání novin, vydávání časopisů a ostatních periodických publikací a vydávání zvukových nahrávek

2. Ostatní veřejné a sociální služby

Činnosti odborových, profesních a podobných organizací zahrnující činnosti ostatních členských organizací a činnosti náboženských organizací

3. Rekreační, kulturní a sportovní činnost

a) Činnosti v oblasti filmů a videozáznamů zahrnující výrobu filmů a videozáznamů, distribuci filmů a videozáznamů a promítání filmů a videozáznamů

b) Rozhlasové a televizní činnosti

c) Umělecké a ostatní zábavní činnosti (Divadla, koncerty, tvůrčí a umělecká činnost) zahrnující uměleckou a literární tvorbu, provoz kulturních zařízení, činnosti zábavní parků a ostatní zábavní činnosti

d) Činnosti zpravodajských kanceláří a agentur

e) Činnosti knihoven, veřejných archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení (Knihovny, archivy, muzea, zoo-parky a rezervace) zahrnující činnosti knihoven a veřejných archivů, činnosti muzeí a galerií a ochrana historických památek a činnosti botanických, zoologických zahrad, přírodních rezervací a národních parků.

Jak je zřejmé z rozdělení kulturních a kreativních průmyslů, vymezení kultury je poměrně široké². Výzkum probíhající v rámci projektu NAKI (na jehož základě je tento příspěvek zpracováván) si klade za cíl zmapovat specifické ekonomické podmínky české společnosti v sektoru rozvoje kultury se zaměřením na fungování a řízení malých a středních fyzických a právnických osob působících na poli kultury. Z tohoto důvodu bude pro pojem kultura použita následující pracovní definice respektující cíl výzkumu:

Kultura zahrnuje kulturní zařízení zřizovaných MK, dalších orgánů státní správy, krajů, obcí, měst, občanských sdružení dle zákona 83/90 Sb., obecně prospěšných společností, církví, podnikatelských subjektů poskytujících zboží a služby, jež jsou „konzumovány“ na místě. Tyto organizace působí v oblastech:

1. výtvarného umění (řemesla, malířství, sochařství, fotografie, trhy s uměním a starožitnostmi) – např. výstavy, lokální výtvarná tvorba atd.

2. scénického umění (opera, orchestry, divadlo, tanec, cirkus, neprofesionální divadelní umění) – např. koncerty, divadelní představení atd.

kulturního dědictví (muzea, pamětihodnosti, archeologické lokality, knihovny a archivy, církevní památky, základní umělecké školy, nadace, spolky a hostinská činnost založená na tradici místa)

V následující kapitole budou analyzována zjištění výzkumu, jejichž vyústěním budou návrhy a doporučení pro strategické řízení lidských zdrojů.

² Ministerstvo kultury ČR např. pro sledování statistik kultury používá toto vymezení: audiovizuální díla, divadlo, galerie, muzea a památníky, hudební soubory, hvězdárny, planetária a astronomické pozorovatelné, veřejné knihovny, památkové objekty zpřístupněné za vstupné, vydavatelé neperiodických publikací a periodického tisku, včetně jimi vydávané produkce a výstavní činnost v oblasti profesionálního výtvarného umění a architektury. Ministerstvo kultury (2013): *Statistika kultury*. Dostupné z [www < http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=5018 >](http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=5018) Cit. 06-06-2013.

Personální řízení v organizacích zaměřených na kulturu

V roce 2012 a 2013 probíhal na lokální a regionální úrovni v České republice výzkum³ zaměřený na personální řízení subjektů v kultuře.

Výzkum v oblasti personalistiky zahrnuje celkem 21 aktérů v oblasti kultury: deset příspěvkových organizací, čtyři občanská sdružení, tři registrované církevní právnické osoby, dvě podnikající fyzické osoby, jedna obecně prospěšná společnost a jedna akciová společnost. Do průzkumu byli zahrnuti aktéři⁴ (resp. subjekty), kteří:

- mají zaměstnance
- mají vlastní zaměstnance a pracují s dobrovolníky
- nemají vlastní zaměstnance, ale pracují s dobrovolníky.

Zjištění, která se týkají personální práce u těchto 21 zkoumaných aktérů v oblasti kultury, lze shrnout do následujících bodů:

Získávání pracovníků

Získávání pracovníků probíhá nejčastěji prostřednictvím osobních kontaktů (na základě doporučení, osobních vazeb), jako nejčastější metodu získávání ji uvedlo 38% oslovených aktérů. 33% aktérů uvádí, že se jim uchazeči hlásí sami a z nich poté vybírají. Prostřednictvím inzerce (letáky, tisk, webové stránky) získává zaměstnance 19% aktérů a prostřednictvím Úřadu práce 10% aktérů.

Aktéři také často zmiňovali, že využívají skutečnosti, že se obyvatelé na lokální úrovni často navzájem znají a soukromá doporučení jsou jakousi zárukou kvality uchazečů.

Výběr pracovníků

Bylo zjištěno, že výběr nejčastěji probíhá na základě doporučení (referencí), kontaktů (uvedlo 38% aktérů). Výběr na základě pohovoru a zkoušky profesních dovedností uvádí 29% aktérů. Životopis, resp. motivační dopis jako jedinou metodu výběru uvádí 14% aktérů a přímé oslovení na základě projeveného zájmu uchazeče uvádí 19% aktérů.

Aktéři rovněž uváděli, že v praxi dochází ke kombinaci metod výběru, takže např. životopis je sice hlavní metodou výběru, ale doporučení pro ně má rovněž určitou váhu.

Při výzkumu byla rovněž zjištěna tato základní kritéria výběru:

Osobnostní projev a motivaci (případně talentové dispozice) uchazeče jako hlavní kritérium výběru uvádí 48% aktérů, odbornou kvalifikaci (případně praxi) jako hlavní kritérium výběru 29 aktérů. U 14% aktérů je hlavním kritériem výběru důvěryhodnost, bezúhonnost uchazeče a u 9% aktérů je hlavním kritériem časová flexibilita uchazeče.

Jako dílčí kritéria výběru aktéři zmiňovali ochotu vzdělávat se, pečlivost, důslednost a také komunikační dovednosti.

³ Výzkum byl realizován prostřednictvím řízených rozhovorů za pomoci dotazníku, který zahrnoval otevřené otázky týkající se vybraných témat z personálního řízení (např. získávání a výběr zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců atd.).

⁴ V tomto článku budou organizace v kultuře, které se zúčastnily výzkumu, nazývány aktéry, případně subjekty.

Organizační uspořádání, kompetence

Organizační uspořádání, odpovědnosti a pravomoci jsou u zkoumaných subjektů jasné u všech jedenadvaceti aktérů, z toho písemnou formou je organizační uspořádání formalizováno u 62% aktérů.

Aktéři uváděli, že písemná forma je mnohdy dána i právní formou organizace (např. občanské sdružení, které má dané stanovy). 38% aktérů uvedlo, že u nich fungují jasně vymezené odpovědnosti na neformální úrovni.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Systém hodnocení pracovníků existuje v určité formě u všech zkoumaných subjektů. Pravidelný systém hodnocení (např. jednou měsíčně nebo jednou ročně) však existuje jen u 29% z nich. Většina subjektů (71%) uváděla, že hodnotí průběžně a pracovníci získávají okamžitou zpětnou vazbu neformálního charakteru (pochvala, výtka), případně je hodnocení následně provázáno s odměňováním (prémie, srážka z platu).

Propojení hodnocení pracovníka s finančním odměňováním bylo identifikováno u 28 % aktérů a většinou se týká pohyblivé složky mzdy. U 24% subjektů je odměňování realizováno prostřednictvím nefinančních odměn (zejména při práci s dobrovolníky). Příkladem nefinanční odměny může být možnost vlastní výstavy studentů v prostorách galerie, zajištění návštěvy divadelního představení v Praze, dobrý pocit pracovníka z vlastního výkonu i výkonu celku atd.). Jako benefit byla uváděna i pružná pracovní doba (19% subjektů), vstup zdarma na výstavy, představení apod. (14% subjektů). 5% aktérů uvedlo jako odměnu stravenky.

Hodnocení pracovníků je prováděno na základě více kritérií, v 38% však subjekty kritéria hodnocení neuvedly. Nejčastěji bylo zmiňováno hodnocení podle kvality uměleckého projevu (33% subjektů), podle přesnosti plnění úkolů (24% subjektů), 5% i podle úspěšnosti při získávání grantů.

Odměňování pracovníků

Je nutné zdůraznit, že u 48% aktérů se jedná o subjekty státní správy, jež mají „tabulkové platy“ a pohyblivá částka platu se v některých institucích z důvodů finančních úspor na ministerstvech zaměstnancům nevyplácí. Je také třeba uvést, že osobní ohodnocení je ve většině případů individuální záležitostí. 29% aktérů, kteří nejsou subjekty státní správy uvedlo, že jejich pracovníci pobírají fixní část mzdy a k němu určitou pohyblivou složku, která závisí na jejich výkonu. 13%, aktérů, jež nejsou subjekty státní správy uvedlo, že pracovníci pobírají fixní mzdu. 10% aktérů uvedlo, že z principu za svou činnost nepobírají žádnou odměnu (týká se amatérské hudební a divadelní činnosti).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

76% zkoumaných subjektů uvedlo, že vzdělávání v určité formě realizují. Ostatní subjekty (34%) žádné vzdělávání svým pracovníkům na své náklady neumožňují, zaměstnanci se musejí vzdělávat sami.

Systematický systém vzdělávání byl identifikován u 33% aktérů z celkového počtu 21 zkoumaných subjektů. Systematické vzdělávání je realizováno většinou formou školení či kurzů zaměřených na určitou oblast (jazyky, BOZP, počítačový software, profesní školení v závislosti na specializaci pracovníků, pravidelná pěvecká průprava atd.).

U zbývajících 67% subjektů bylo identifikováno nesystematické vzdělávání (např. formou příspěvku na dopravu, formou jednorázového školení apod.).

Shrnutí, návrhy a doporučení

V personální práci v organizacích zaměřených na kulturu lze na lokální a regionální úrovni vysledovat vzájemné vazby s místními obyvateli, jež mají prokazatelný vliv na získávání i výběr pracovníků. Systém získávání lze označit jako nahodilý.

Při výběru pracovníků je hlavním kritériem osobnostní projev uchazeče, u konečného rozhodnutí o výběru mají významný vliv i reference.

Organizační uspořádání je většinou jasně dané, odpovědnosti jsou jasně vymezené.

Hodnocení pracovníků existuje v určité formě u všech zkoumaných subjektů, většinou je však lze charakterizovat jako nesystematické (není pravidelné a nejsou dána jasná kritéria hodnocení). Lze však vysledovat poměrně výrazné propojení hodnocení s odměňováním.

Odměňování pracovníků se jeví jako závislé na činnosti organizace a také na její právní formě: výrazné je odměňování podle tabulek, nezanedbatelně je zastoupeno je také individuální ohodnocení podle výkonu (jako pohyblivá složka mzdy).

Vzdělávání pracovníků je většinou nesystematické, více než jedna čtvrtina subjektů svým pracovníkům nenabízí žádnou formu vzdělávání.

Pro zkvalitnění personální práce u zkoumaných subjektů lze navrhnout následující možnosti:

- Analýzy pracovních míst a vytvoření systému získávání pracovníků
- Zavedení transparentních kritérií výběru pracovníků
- Adaptační plány nově přijatých pracovníků
- Vytvoření systému hodnocení pracovníků, stanovení jasných kritérií hodnocení
- Vytvoření systému vzdělávání pracovníků

Je zřejmé, že realizace těchto doporučení bude podmíněna ochotou organizací ke změně. Dalším problémem je také požadavek na vytvoření spravedlivého a transparentního systému (zejména systém výběru a hodnocení pracovníků).

Závěr

Z hlediska výzkumu lze kulturu vidět částečně jako veřejnou kulturní službu⁵ (Heřmanová, 2012), mnohdy existenčně závislou na finančních prostředcích uvolňovaných z veřejných rozpočtů, o jejichž alokaci rozhodují orgány veřejné správy⁶.

Tyto veřejné kulturní služby jsou základem lokální a regionální kultury. Jejich hlavní funkcí je zpřístupnění kultury a umění širokému spektru obyvatel. Kromě toho vytvářejí i řadu pracovních příležitostí, zvyšují objem vyplácených mezd a objem nakupovaného zboží, služeb a majetku ze strany poskytovatelů těchto služeb. Mají tedy i významný ekonomický efekt.

⁵ Jedná se o služby poskytované ve veřejném zájmu a mezi poskytovatele takovýchto služeb patří dotované právní subjekty realizující svou činnost zejména v následujících oblastech: veřejné knihovny; muzea; galerie; divadla; hudební tělesa a koncertní síně; kina; hrady a zámky; památníky; hvězdárny a planetária; nespécifická kulturní zařízení, tj. kulturní domy, osvětové besedy apod. (Heřmanová, 2012)

⁶ Veřejné kulturní služby byly v minulosti realizovány zejména příspěvkovými organizacemi, ale v současné době jsou realizovány zejména neziskovými nestátními organizacemi typu obecně prospěšných společností nebo společností s ručením omezeným. (Heřmanová, 2012)

V komerčně zajímavých oblastech sektoru kultura funguje i řada ryze soukromých subjektů. Vzhledem k příležitostem, které lokální a regionální trh nabízí, však musí tuto činnost zaměřenou na kulturu mnohdy dotovat z další činnosti.

Z výzkumu plyne, že v organizacích zaměřených na kulturu probíhá na lokální a regionální úrovni řízení lidských zdrojů většinou intuitivně, často je zmiňováno využívání odhadu na základě zkušenosti. Personální strategie (resp. strategie řízení lidských zdrojů) není v těchto organizacích zavedena, ani se o ní neuvažuje. Možným vysvětlením tohoto stavu je neochota institucí ke změně (institute jsou přesvědčené, že tento systém funguje bez větších problémů). V některých případech však v rámci výzkumu byla zřetelná ochota ke změně, organizace však opakovaně zdůrazňují finanční aspekt spojený se systematizací procesů personálního řízení. Existuje vysoká pravděpodobnost toho, že schopnosti pracovníků a jejich potenciál jsou využity jen zčásti a také možnost, že tyto schopnosti za současného stavu personální práce zůstanou neobjeveny. Bylo by proto vhodné, kdyby organizace využily vzájemných vazeb na lokální a regionální úrovni a snažily se společně o vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů. Přínosem do budoucna by pro tyto organizace po zavedení systému řízení lidských zdrojů byla nejen konkurenceschopnost, tedy nikoliv pouhé „přežívání“, ale jasná strategie do budoucna.

Literatura

- [1] Dvořáková, Z. a kol. (2012): *Řízení lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck, 2012.
- [2] Hendl, J. (2008): *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha, Portál, 2008.
- [3] Heřmanová, E. (2012): *Služby veřejné v oblasti kultury*. [on-line]. c2012. [cit. 2013-06-06] Dostupné z WWW:
<http://artslexikon.cz/index.php/Slu%C5%BEby_ve%C5%99ejn%C3%A9_v_oblasti_kultury>
- [4] Koubek, J. (2012): *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press, 2012.
- [5] Raabová, T. (2010): *Multiplikační efekty kulturních odvětví v České republice*. Praha, Institut umění, 2010.
- [6] Šikýř, M. (2013). *Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness*. Central European Business Review, 2013, 1(1), s. 43-48.
- [7] Veber, J. – Srpová, J. a kol. (2012): *Podnikání malé a střední firmy* Praha, Grada, 2012.
- [8] Watts S. (2010): *Identification and the Cultural Organization: How the Concept of Identification Can Impact the Constituencies Who Work Within Cultural Organizations*. The Journal of Arts Management, Law and Society, 2010, roč. 40, č. 3, s. 200-216.
- [9] Žáková, E. a kol. (2011): *Kulturní a kreativní průmysly v České republice*. Praha, Institut umění – Divadelní ústav, 2011.
- [10] Žáková E. a kol. (2007): *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem Kultura a definování výchozích předpokladů pro strategické plánování zaměstnanosti v tomto sektoru*. Praha, Institut umění – Divadelní ústav, 2007.