

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Bc. Alžběta Tichá

Získávání a výběr zaměstnanců do kulturních NNO

Diplomová práce

Praha 2016

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, MBA, MSc.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne

.....

vlastnoruční podpis autorky

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat Ing. Kateřině Legnerové, MBA, MSc. za vedení při psaní diplomové práce. Mé díky patří i všem respondentům výzkumu za jejich ochotu, čas i informace. Též děkuji svým přátelům a rodině, zejména mé mamince, za podporu po celou dobu studia.

Obsah

1	Úvod	10
2	Teoretické vymezení práce	13
2.1	Nestátní neziskové organizace	13
2.1.1	Definice a typologie.....	13
2.1.2	Teorie důvěry (smluvní selhání).....	18
2.1.3	Nestátní neziskové organizace v současném českém prostředí.....	20
2.2	Kulturní nestátní neziskové organizace	24
2.2.1	Definice kultury	24
2.2.2	Současné pojetí kultury a její význam	27
2.2.3	Kulturní politika v České republice.....	30
2.2.4	Definice kulturní nestátní neziskové organizace	31
	Kulturní nestátní neziskové organizace v českém prostředí.....	33
2.3	Získávání a výběr zaměstnanců	35
2.3.1	Získávání zaměstnanců.....	36
2.3.2	Definování požadavků	39
2.3.3	Přilákání uchazečů	41
2.3.4	Nové metody získávání	44
2.3.5	Výběr zaměstnanců.....	49
2.3.6	Nové metody výběru	52
2.3.7	Získávání a výběr v malých podnicích	53
2.3.8	Získávání a výběr ve veřejné správě.....	55
2.4	Specifika lidských zdrojů v neziskovém sektoru	57
2.5	Získávání a výběr zaměstnanců v neziskovém sektoru	58
3	Metodologická část	60
3.1	Cíle výzkumu	60
3.2	Výzkumné otázky	61

3.3	Volba vzorku.....	63
3.4	Techniky sběru dat.....	66
3.5	Analytické procedury.....	68
3.6	Validita výzkumu.....	68
3.7	Etika výzkumu	69
4	Výsledky výzkumu	69
4.1	Jaké metody jsou využívány pro získávání a výběr v kulturních NNO?.....	70
4.1.1	Plánování pozice.....	70
4.1.2	Personální rozdělení získávání zaměstnanců	72
4.1.3	Definování požadavků.....	73
4.1.4	Získání uchazečů	76
4.1.5	Metody výběru	79
4.1.6	Kritéria výběru	82
4.1.7	Shrnutí kapitoly	83
4.2	Jak se liší metody, které využívají kulturní NNO od teoretických metod? ...	84
4.2.1	Plánování pozice.....	84
4.2.2	Personální rozdělení získávání zaměstnanců:	85
4.2.3	Definování pozice.....	85
4.2.4	Získávání uchazečů	86
4.2.5	Výběr zaměstnanců	87
4.2.6	Kritéria výběru	88
4.3	Jaká specifika získávání a výběru zaměstnanců aktéři v kulturních NNO identifikují?	89
4.3.1	Malý rybník	89
4.3.2	Mzdy versus seberealizace	90
4.3.3	Osobní zájem.....	90
4.3.4	Kontakty	91

4.3.5	DAMU	91
4.3.6	Kumulace pozic	92
4.3.7	„Friendly“ přístup	93
4.3.8	Kulturu dělají specifíční lidé	93
4.4	Srovnání vzorku	94
5	Závěr	95
6	Zdroje.....	95
7	Seznam obrázků a tabulek:	106

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá personálními procesy získávání a výběru zaměstnanců v kulturních nestátních neziskových organizacích. Cílem práce je popsat metody používané při získávání a výběru zaměstnanců v těchto organizacích, srovnat tyto metody s teoretickými metodami získávání a výběru zaměstnanců a identifikovat specifika získávání a výběru zaměstnanců, tak jak je vnímají hlavní aktéři procesů. Teoretická část popisuje hlavní přístupy k získávání a výběru zaměstnanců, definuje nestátní neziskové organizace obecně a následně jejich část, která se věnuje zprostředkováním kulturních aktivit veřejnosti. Empirická část práce využívá kvalitativního designu a hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky kulturních NNO k popsání metod získávání a výběru zaměstnanců a k odhalení specifíků kulturních NNO v těchto procesech.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, personalistika, nestátní neziskové organizace, kultura.

ABSTRACT

This thesis deals with processes of recruitment and selection of employees in cultural non-profit organizations. The main goal is to describe the methods used for recruitment and selection in these organizations, compare these methods with theoretical methods and identify the specifics of recruitment and selection, which are recognized by key actors in the process. The theoretical part describes the main approaches to the recruitment and selection of employees, defines NGOs in general and the part of NGOs that mediate cultural activities to the public. The research uses qualitative design and depth interviews with leaders of cultural NGOs, in order to describe a method of recruiting and selecting employees and to reveal the specifics of cultural NGOs in these processes.

KEY WORDS

Recruiting employees, selection employees, human resources, non-profit non-governmental organizations, recruitment, culture.

1 Úvod

Lidské zdroje jsou esenciálním prvkem fungování každé organizace. Pochopení fungování klíčových fází personálního řízení a jeho aplikování na oblast neziskového sektoru je tak důležité pro umožnění lepšího vedení a potažmo dosažení lepšího výkonu organizací. Téma práce je tak úzce spojené s oborem Studií občanské společnosti, jelikož se týká problematiky fungování organizací občanské společnosti.

Na základě tematické literatury a na základě znalosti poměrů zejména v kulturních nestátních neziskových organizacích jsem si určila cíl práce, a to je zmapování oblasti získávání a výběru zaměstnanců v nestátních neziskových organizacích, jejichž hlavní činnosti je poskytování kulturních služeb veřejnosti. Půjde mi jednak o popsání reality průběhu procesů v dané oblasti, jednak o zachycení názorů a postojů k těmto procesům hlavními aktéry. Dle výsledků pak případně doporučit model, který se jeví jako nejvhodnější.

Práce se bude snažit najít odpověď na otázku: Jakým způsobem probíhá získávání a výběr zaměstnanců v kulturních NNO? Hlavní otázka bude doplněna třemi podotázkami, které podchytí tři hlavní aspekty procesů získávání a výběru zaměstnanců: jaké metody jsou používány, jak se tyto v praxi využívané metody liší od teorie a v čem jsou specifické tyto procesy v prostředí kulturních NNO.

Zúžení tématu pouze na organizace kulturní (nikoli na celý neziskový sektor) je způsobeno za prvé hlubokým zájmem a vhladem do tohoto typu organizace, za druhé možnostmi a rozsahem diplomové práce a za třetí specifíčností, kterou u kulturních organizací nalézám. Kultura sama o sobě je obtížně definovatelná, a pokud k definování dochází, tak v různých výrazně odlišných pojmech. Z toho důvodu, organizace, které mají kulturu či kulturní služby určené jako svůj hlavní účel, mohou nabírat mnohé různé podoby. Kultura je dále specifická tím, že je určitým způsobem blízká každému člověku, alespoň některá z jejích podob se každého z nás dotýká. Organizace zabývající se kulturou tak mají tak široké spektrum „uživatelů“, jak široká je celá veřejnost. Každý jedinec má nějaké pojetí kultury a dle svého je schopen posoudit, co se tomuto pojetí blíží a co ne.

Domnívám se, na základě výše uvedeného, že proces získávání a výběru zaměstnanců do kulturních organizací bude probíhat natolik specificky, že jej stojí za to prozkoumat. Mým cílem pak bude zmapovat tuto oblast pomocí výběru vzorku organizací,

u kterých se dá předpokládat odlišný přístup k řízení lidských zdrojů a umožní mi tak odhalit společné znaky v přístupech.

Pro výzkum využiji kvalitativní design, který mi vedle popisu samotného procesu pomůže odhalit i postoje aktérů k procesům a jejich názory na specifčnost procesů v oblasti neziskové kultury. Pro sběr dat využiji polostrukturované rozhovory, které budu částečně analyzovat jako expertní rozhovory a částečně jako rozhovory, které mi mají poskytnout osobní pohledy a názory účastníků výzkumu. V rámci expertní části, využiji, vedle rozhovorů, analýzy dokumentů týkajících se získávání a výběru zaměstnanců (zejména zveřejněné inzeráty a organizační struktury).

Výstupem výzkumu práce bude na jedné straně komparace teorie s praxí odvětví a komparace v rámci organizací samotných a na druhé straně popis názorů a pocitů ohledně specifčnosti procesů z pohledu aktérů.

Teoretická část má za účel definovat základní témata práce a dle toho je také strukturovaná. Je rozdělena na základní čtyři oblasti. Na část zabývající se nestátními neziskovými organizacemi, část definující kulturu a kulturní organizace v neziskovém sektoru, část zabývající se popisem personálních procesů získávání a výběru a poslední část, která se zabývá personalistikou v nestátních neziskových organizacích.

První kapitola tedy definuje neziskový sektor a organizace neziskového sektoru. Snaží se předložit hlavní definice a nejvýznamnější východiska teorií neziskového sektoru a samotných organizací neziskového sektoru. Zároveň popisuje, jakým způsobem fungují organizace v českém prostředí, na základě čeho a jak jsou definovány. Jelikož je mým cílem zjistit i názory na specifčnost kulturních organizací mezi ostatními neziskovými organizacemi, je třeba udělat malou sondu i obecně do neziskových organizací a popsat, jakými všemi obory se mohou zabývat. Kapitola vychází zejména ze sborníku *Občanský sektor od Marka Skovajsy*,¹ z teorií Salamona a Anheiera² a z dokumentů Rady vlády pro nestátní neziskové organizace, což jsou autoři a subjekty, které se specializují na oblast občanské společnosti a pro stanovení základních definic je tak považují za nejvhodnější.

¹ SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.

² SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press, 1997.

Druhá kapitola je pak zaměřena již konkrétně na kulturní neziskové organizace. Kvůli mnohoznačnosti pojmu kultura je nutno věnovat část kapitoly jeho vymezení a stanovení definice, která bude používána pro účely mojí práce. Následuje představení kulturních neziskových organizací, jejich členění a jejich fungování v rámci prostředí České republiky. Kultura je definována na základě australského autora Davida Throsbyho,³ který se zabývá kulturou ve spojení s ekonomikou. Toto spojení pro mě bylo užitečné, jelikož jeho přístup k pojmu kultura je vhodný i pro moji práci. Dále vycházím z české autorky Hany Horákové, která shrnuje nejčastěji a nejvíce používané definice kultury v knize *Kultura jako všelék?*⁴ Popis kultury v českých podmínkách pak vychází zejména z vládních a legislativních dokumentů.

Třetí část práce se zabývá teoretickým popisem metod získávání a výběru zaměstnanců. Kapitola uvede cíle jejich získávání a výběru. Dále se věnuje tomu, z čeho procesy vychází, čím by se měly řídit, a jaké jsou nezbytnosti pro správné a efektivní přístupy. První část kapitoly popisuje obecné návody na získávání a výběr zaměstnanců, které jsou uplatnitelné pro většinu středních a větších firem, se samostatným personálním oddělením nebo které případně spolupracují s personálními agenturami. Další dvě podkapitoly shrnují specifika procesů jednak v malých podnicích a jednak ve veřejné správě. Kapitola čerpá z dostupné odborné literatury, zejména z Michaela Armstronga,⁵ britského autora mnoha knih o personalistice a řízení lidských zdrojů a hlavně dlouholetého praktika v této oblasti. Z českých autorů je čerpáno zejména z knih Josefa Koučka,⁶ Libora Rejfy⁷ a Daniela Totha.⁸ Podkapitoly o nových metodách získávání a výběru zaměstnanců by měly zachytit nejnovější trendy a inovativní metody a vycházejí zejména ze zahraničních článků, které jsou dostupné na webu a shrnují novinky z oblasti lidských zdrojů. Vývoj lidských zdrojů jde dopředu v souvislosti se stále se nově objevujícími metodami, vývojem informačních technologií a novými trendy v přístupu

³ THROSBY, C. D. *Economics and culture*. New York: Cambridge University Press, 2001. ISBN 052158406X.

⁴ HORÁKOVÁ, Hana. *Kultura jako všelék?: kritika soudobých přístupů*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-103-9.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2005.

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8; KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

⁷ REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.

⁸ TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.

k lidským zdrojům, což má velmi často za následek jejich nedostatečné podchycení či úplnou absenci popisu v odborné literatuře.

Poslední dvě teoretické kapitoly se zabývají specifičností lidských zdrojů a získávání a výběru zaměstnanců v NNO. Vzhledem k poměrně malému teoretickému podchycení tohoto fenoménu považují za důležité kromě samotných procesů získávání a výběru popsat i obecná specifika lidských zdrojů v neziskových organizacích, která se následně odrážejí i do těchto dvou konkrétních procesů. Kapitola o získávání a výběru zaměstnanců pak popisuje obecné principy fungování, nezachycuje jednotlivé metody, které jsou v procesech využívány – a to především z důvodu nízkého teoretického zpracování tématu. Ačkoli některé knihy o personalistice či personálním řízení obsahují kapitoly o neziskových organizacích, jen málokteré jsou zaměřené přímo na získávání a výběr a když, tak jen krátce a ve formě doporučení, toho, jak by to mělo fungovat. Dostatečně však neodráží zkušenosti a realie neziskových organizací.

2 Teoretické vymezení práce

2.1 Nestátní neziskové organizace

2.1.1 Definice a typologie

Nestátní neziskové organizace jsou součástí občanské společnosti. Občanská společnost je prostorem rozpínající se mezi rodinou, trhem a státem. Je to prostor pro sdružování a sebevyjadřování jedinců ve společnosti, prostor ve kterém se vytváří hodnoty a normy.

Občanská společnost je zároveň prostorem, kde se poskytují mnohé služby a také prostor, který je často vnímán jako ochrana proti státní moci a proti její rozpínavosti. Poslední jmenované vychází z myšlenky, že každá centrální moc (ať již je demokratická nebo autokratická) má roztahovačné tendence. Občanská společnost, která funguje jako prostor neomezeného a svobodného lidského sdružování pak tuto centrální moc dokáže kontrolovat a ohlídat.⁹

Nestátní neziskové organizace jsou její organizovanou součástí. Tato organizovaná část občanské společnosti se nazývá též občanský sektor, třetí sektor, neziskový sektor, nevládní sektor apod.

⁹ MÜLLER, Karel B. *Češi a občanská společnost: pojem, problémy, východiska*. Vyd. 2. Praha: Triton, 2003. Filosofická setkávání. ISBN 80-7254-387-3, s. 28.

Pro nestátní neziskové organizace existuje celá řada označení, které více či méně odrážejí povahu daných institucí, např. organizace občanské společnosti, občanské organizace, neziskové organizace, nevládní organizace, nestátní neziskové organizace.¹⁰ V této práci je používán výraz nestátní neziskové organizace, protože odráží dvě ze základních charakteristik, které jsou uvedeny níže.

Nejvýznamnější teoretici občanského sektoru L. M. Salamon a H. K. Anheier na základě studie třinácti zemí shrnuli převažující definice občanského sektoru: legislativní/právní, ekonomickou/finanční, funkcionální. Dle legislativní definice do občanského sektoru spadají ty organizace, které jsou určeny právním systémem každé dané země, tj. každá země má jakousi klasifikaci, která vyjmenovává možné organizace občanského sektoru. Druhé hlavní vymezení je ekonomická definice. Organizace občanské společnosti se definují podle zdroje příjmů, jak jsou zavedeny v systému národních účtů. Třetí definice je funkcionální. Dle této definice do občanského sektoru spadají organizace, podle toho jakou plní funkci, jaký je jejich účel. V rámci této definice jsou zřetelné dvě hlavní linie. První z nich preferuje široké pojetí, kdy je účel organizace definován jako veřejný zájem nebo veřejný účel. Cíl organizace je spojený s „blahem společnosti“. Druhá linie se zaměřuje na užší pojetí účelu a to vzájemnost, či solidaritu. Cílem je sdružování lidí za stejným účelem.¹¹

Žádná z výše uvedených definic však nedokázala pojmout všechny možnosti občanského sektoru a tak na základě provedených studií Salamon a Anheier vytvořili vlastní definici, tzv. strukturálně-operacionální, která se skládá z pěti znaků, které by měly organizace občanské společnosti splňovat:

1. organizovanost;
2. soukromý charakter a nezávislost na státu;
3. zásada nerozdělování zisku;
4. samosprávnost;
5. dobrovolnost.

Subjekt, který se spadá do této definice tak musí být do určité míry institucionalizovaný, buď založený jako právnická osob, nebo s danou organizační

¹⁰ SKOVAJSA, Marek. Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj. In: SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor*. Praha: Portál, 2010, s. 30-58. ISBN 978-80-7367-681-0., s. 36.

¹¹ SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press, 1997, s. 30-32.

strukturou (1.). Nesmí být součástí státu ani státem řízen (2.), platí v něm zásada nerozdělování zisku mezi členy či vlastníky (3.), je schopen sám sebe spravovat, má k tomu zavedený systém (4.) a vykonává činnosti za spoluúčasti dobrovolníků a členství v něm není povinné (5.).¹²

Výše zmíněné charakteristiky zahrnují širokou škálu velmi rozličných typů organizací. Pro stanovení organizací, které budou v této práci zkoumané, je třeba zmínit základní klasifikace nestátních neziskových organizací.

Ke klasifikaci organizací lze přistupovat z mnoha různých hledisek, uvedu zde klasifikace dle kritéria zakladatele, dle kritéria globálního charakteru, dle kritéria právně organizační formy a dle kritéria způsobu financování.

Podle zakladatele lze rozlišit organizace založené veřejnou správou a organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou.

Podle globálního charakteru lze rozlišit organizace vzájemně prospěšné a organizace veřejně prospěšné.

Podle způsobu financování se liší organizace donátorského typu, které jsou zcela závislé na poskytnutých darech a organizace komerčního typu, jež poskytují i služby na komerční bázi.

Podle právně-organizační formy lze odlišit organizace financované zcela z veřejných rozpočtů; organizace financované částečně z veřejných rozpočtů, organizace financované převážně ze soukromých zdrojů a organizace financované především z výsledků své činnosti.¹³

Dále lze nestátní neziskové organizace dělit podle typu činnosti na organizace servisní, zájmové a advokační.

Servisní organizace jsou organizace, které poskytují svým členům i nečlenům určité služby. Nejznámější kategorií servisních organizací jsou organizace poskytující sociální služby, vzdělávání, zdravotní služby, apod. Zájmové organizace jsou zakládány za účelem realizace vlastních zájmů členů, patří sem všechny zájmové kroužky, sportovní oddíly,

¹² SKOVAJSA, Marek. Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj. In: SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor*. Praha: Portál, 2010, s. 30-58. ISBN 978-80-7367-681-0., str. 38-39.

¹³ VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění: Arts management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-402-4. s. 95.

umělecké spolky a další. A poslední kategorií jsou organizace advokační, které se věnují obhajobě zájmů – vlastních, či veřejných, příkladem jsou organizace zabývající se obhajobou lidských práv, práv zvířat, ochrany životního prostředí a jiné.¹⁴

V roce 1996 Salamon a Anheier rozřídili nestátní neziskové organizace do 12 základních oblastí:

1. kultury a umění, sportu a rekreace;
2. vzdělávání a výzkumu;
3. zdraví;
4. sociálních služeb;
5. ekologie;
6. rozvoje obce a bydlení;
7. ochrany práv a obhajoby zájmů, politiky;
8. organizování dobročinnosti;
9. náboženství;
10. mezinárodních aktivit;
11. profesních a pracovních vztahů;
12. jiné oblasti.¹⁵

Sektorovému vymezení neziskového sektoru se věnoval švédský ekonom a politolog Victor Pestoff ve schématu tzv. trojúhelníku blahobytu. V něm je národní hospodářství rozděleno na části podle tří hledisek – kritéria financování provozu a rozvoje, podle kritéria vlastnictví a podle míry formalizace. Výsledkem jsou čtyři rozdělené části trojúhelníku: ziskový soukromý sektor, neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a neziskový sektor domácnosti.¹⁶

¹⁴ SKOVAJSA, Marek. Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj. In: SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor*. Praha: Portál, 2010, s. 30-58. ISBN 978-80-7367-681-0, str. 41.

¹⁵ VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění: Arts management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-402-4. s. 97.

¹⁶ BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8, s. 10.

společenské soudržnosti. Vytváření takového typu sociálního kapitálu je dlouhodobou záležitostí vycházející z velké části ze zkušeností. Pokud však dojde k jeho vytvoření, pomáhá zmírňovat napětí mezi odlišnými skupinami, vrstvami a v celé společnosti.²⁰

Důvody vzniku a vývojem nestátních neziskových organizací se též věnovali výše zmiňovaní vědci Salamon a Anheier a shrnuli je do šesti základních kategorií.²¹

Teorie heterogenity (selhání trhu/selhání státu)

Dle teorie heterogenity nestátní neziskové organizace vznikají z důvodu selhání trhu na jedné straně a selhání státu na straně druhé. Svobodný trh selhává v poskytování veřejných statků (například bezpečnosti obyvatel). Stát zase hospodaří s omezenými zdroji a jejich přerozdělování je závislé na rozdělení voličských hlasů. Politické vedení se musí řídit tím, co požaduje mediánový volič a tím pádem zůstávají některé oblasti mimo veřejnou podporu. Zajištění potřeb menšin a potřeb, které nelze naplnit volným trhem, je tedy úkolem pro organizace občanského sektoru.

Teorie přídavného faktoru (sociální podnikatelé)

Teorie přídavného faktoru vyzdvihuje roli iniciativních jedinců na straně nestátních neziskových organizací. Ke vzniku organizací je třeba přítomnost lidí, kteří mají speciální motivaci a podněty je vytvářet. Podle hlavní představitelky teorie Estelle James se sociální podnikatelé výrazně objevují ve společnostech, kde existuje více si konkurujících církví a naplňování potřeb občanů je pak určitým lákadlem pro získávání příznivců.

Teorie důvěry (smluvní selhání)

Podle teorie důvěry jsou často uživatelé či klienti postaveni před volbu z mnoha různých poskytovatelů potřebné služby. Jelikož nejsou schopni na základě informací, které jsou jim dostupné, dosáhnout adekvátního a racionálního rozhodnutí, volí neziskovou organizaci, jež se nezaměřuje na vytváření zisku a tím se zvyšuje její důvěryhodnost. Předpokládané motivace ziskových organizací jsou zvyšování zisku, a to i třeba na úkor poskytovaných služeb a organizace, jejichž předpokládaná motivace je samotná služba, jsou tedy jasnou volbou.

²⁰ SKOVAJSA, Marek. Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj. In: SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor*. Praha: Portál, 2010, s. 30-58. ISBN 978-80-7367-681-0, s. 44.

²¹ SKOVAJSA, Marek. Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj. In: SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor*. Praha: Portál, 2010, s. 30-58. ISBN 978-80-7367-681-0, s. 44-47; FRÍČ, P. a M. BÚTORA. Role občanského sektoru ve veřejné politice. In: POTUČEK, Martin. *Veřejná politika*. Praha: SLON, 2005, s. 153-186. ISBN 80-86429-50-4, s. 163.

Teorie sociálního státu (neziskový sektor jako reziduální kategorie)

Teorie sociálního státu vychází z toho, že neziskové organizace jsou pozůstatky vývojového procesu budování sociálního státu. V období vytváření současných podob státní moci bylo třeba organizací občanské společnosti k nahrazování státu zejména v oblastech řešení sociálních problémů. S nástupem industrializace a pojetí funkcí státu ve smyslu sociálním jsou neziskové organizace reziduem předchozího období a přetrvávají jen z toho důvodu, že stát zatím není dostatečně vyvinutý k převzetí všech jejich funkcí.

Teorie vzájemné závislosti

Stát a nestátní neziskové organizace dle této teorie spolupracují a vzájemně kompenzují své nedostatky, nemusí to být v důsledku selhání státu. Organizace občanské společnosti jsou často inovátory v řešení problémů, zkoušejí nové metody a přístupy, identifikují problémy a potřebu zabývat se jimi. Stát pak od nich může čerpat zkušenosti, dobrou praxi a způsoby řešení problémů, ve chvíli kdy jsou organizace limitované šíří sociálních problémů a je třeba jejich zastoupení státem. Organizace dále mohou pomoci při získání politické podpory pro určitá řešení, která potřebuje stát v sociální oblasti prosadit. Není proto mezi nimi konkurenční vztah, ale naopak vztah partnerský a vzájemně výpomocný.

Teorie sociálních zdrojů (teorie sociálních počátků)

Výše uvedená teorie pracuje s historickým vývojem společnosti a zápasu vrstev o podobu státu a v důsledku o podobu nestátních neziskových organizací. Salamon s Anheierem v návaznosti na dánského politologa G. Esping-Andersena sledují historické příčiny vývoje současných podob společnosti a to na základě dvou proměnných – velikosti občanského sektoru a výše sociálních výdajů státu.

Kombinací nízkých a vysokých hodnot obou proměnných vytváří 4 typové modely občanské společnosti a státu, podložené historickým vývojem a výsledkem střetu střední třídy, pozemkové aristokracie a dělnické třídy: liberální model, sociálnědemokratický model, korporativistický model a etatistický model.

Government Social Welfare Spending	Nonprofit Scale	
	Low	High
Low	Statist	Liberal
High	Social Democratic	Corporatist

Tabulka 1: Modely režimů třetího sektoru (zdroj: SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. *Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally*. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 1998, 9.3: 213-248, s. 232.)

Liberální model je typický rozsáhlou občanskou společností a nízkými výdaji sociálního státu. Model se prosadil v zemích, kde se dominantní silou stala ekonomicky proaktivní střední třída. Příkladem liberálního modelu jsou Spojené státy americké.

Sociálnědemokratický model vznikl ve státech, kde byla dominantní dělnická třída a její politické zastoupení. Model se vyznačuje relativně malou základnou nestátních neziskových organizací a vysokými výdaji sociálního státu. Příkladem modelu jsou skandinávské země.

Korporativistický model je kombinací vysokých sociálních výdajů a vysoké míry organizovanosti občanské společnosti. Příkladem státu s korporativistickým modelem je Německo. Organizace občanské společnosti zde fungují jako jakýsi historický pozůstatek, který je udržován státem za účelem zachování podpory klíčových společenských elit. Sociální stát je zajišťován prostřednictvím vybraných organizací. Historicky model vznikl tak, že se stát v konfrontaci s radikálními požadavky zespodu, obrací na církve a pozemkovou šlechtou s požadavkem na vytvoření welfare systému.²²

Etatistický model je režim s nízkými sociálními výdaji a nevelkým občanským sektorem. Vzniká v zemích, kde zůstává slabá dělnická i střední třída a dominantní jsou elity a stát. Jako příklad tohoto modelu je tradičně uváděno Japonsko.

2.1.2 Nestátní neziskové organizace v současném českém prostředí

Po roce 1989 se spolková činnost rychle obnovovala. V roce 1990 byl přijat zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Zákon upravoval vznik a fungování sdružení, které

²² SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. *Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally*. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 1998, 9.3: 213-248, s. 232.

nahradilo předcházející pojem spolek.²³ Dalším přijatým zákonem byl zákon č. 84/1990 Sb., o právu shromažďovacím.²⁴

Tyto zákony převzala i samostatná Česká republika. Následovalo vymezení obecně prospěšných společností zákonem č. 248/1995 Sb., a vymezení nadací a nadačních fondů zákonem č. 227/1997 Sb.²⁵

Pojetí občanské společnosti ovlivnily dvě výrazné osobnosti po roce 1989. Jednou z nich byl Václav Havel, který považoval občanskou společnost za nositele občanských a politických práv, kteří by se měli aktivně vyjadřovat a ovlivňovat veřejnou sféru. Druhým z nich byl Václav Klaus, pro kterého občanská společnost byla soukromou iniciativou jednotlivců nenávanou na stát.²⁶ Nestátní neziskové organizace v jeho pojetí měly být zaměřeny pouze na svou servisní funkci a neměly plnit funkce advokační. Ke změně přístupu došlo s nástupem levicové vlády a v souvislosti s počátkem přístupového procesu České republiky do Evropské unie, která vyžadovala vykazování spolupráce státu s nestátními neziskovými organizacemi. V této době (v roce 1998) také začala fakticky fungovat Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO) jako poradní orgán v oblastech týkající se organizované občanské společnosti.²⁷ Nicméně nastavený kurz spolupráce nedošel kýženého výsledku a dodnes často převládá vzájemná nedůvěra mezi orgány veřejné správy a organizacemi občanského sektoru.²⁸

Nestátní neziskové organizace v českém prostředí vychází ze strukturálně-operacionální definice Salamona a Anheiera v užším vymezení, tak je pojímá již výše zmiňovaná Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. RVNNO do nestátních neziskových organizací řadí spolky, účelová zařízení církví a náboženských společností, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy a ústavy.²⁹ Toto vymezení je

²³ ČSSR. Zákon č. 83/1990 Sb., Zákon o sdružování občanů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1990, částka 19, číslo 83. Dostupné také z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/1505/z83_1990.pdf.

²⁴ ČSSR. Zákon č. 84/1990 Sb., Zákon o právu shromažďovacím. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1990, částka 19, číslo 84. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-84>

²⁵ DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-269-3, s. 48.

²⁶ CÍSAŘ, Ondřej. Občanská společnost, kvalita demokracie, dobré vládnutí. In: *Česko hledá budoucnost* [online]. Praha [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://ceskohledabudoucnost.cz/documents/Obcanska%20spolecnost.pdf>, s. 10.

²⁷ *Ibid.*, s. 11.

²⁸ NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Factory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4, s. 20.

²⁹ PROUZOVÁ, Zuzana. Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR: Vývoj a současný stav českých NNO v makroekonomických ukazatelích. In: *Studie pro Koncepti vlády vůči NNO do roku 2020 (verze k 1. 3.*

používáno i státní správou a samosprávou a to zejména pro účely rozdělování dotací do neziskového sektoru.³⁰

Klasifikace, kterou využívá vláda pro účely vytváření státní politiky týkající neziskového sektoru, dělí funkce NNO podle oblastí na:³¹

- Tělesná výchova a sport
- Kultura
- Životní prostředí a udržitelný rozvoj
- Sociální služby
- Zahraniční aktivity
- Národnostní menšiny a etnické skupiny
- Romská menšina
- Péče o zdraví a zdravotní prevence
- Rizikové chování
- Boj s korupcí
- Protidrogová politika
- Ochrana spotřebitele a nájemních vztahů
- Vzdělávání a lidské zdroje
- Děti a mládež
- Rodinná politika
- Rovné příležitosti žen a mužů
- (Ostatní) Nezařazené

Pokud jde o právní formy nestátních neziskových organizací v současné České republice, pak určujícím zákonem je zejména Občanský zákoník, který nabyl účinnosti od 1. 1. 2014.

Tento rozlišuje spolky, ústavy, nadace a nadační fondy. Vedle těchto typů právnických osob mezi nestátní neziskové organizace patří obecně prospěšné společnosti, které fungují na základě zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech

2015)[online]. CVNS Centrum pro výzkum neziskového sektoru [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf, s. 4

³⁰ MINISTERSTVO KULTURY. *Státní kulturní politika 2009-2014*. [online]. Praha, 2009. Dostupné také z: <https://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>

³¹ ČESKO. *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020*. [online]. 2015. Dostupné také z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf, s. 27

(ve znění zákona č. 208/2002 Sb., č. 320/2002 Sb., č. 437/2003 Sb., č. 296/2007 Sb. a č. 126/2008 Sb.³² a č. 231/2010 Sb.). Tento zákon byl k prvnímu lednu 2014 zrušen, ale obecně prospěšné společnosti dle něj založené mohou fungovat dále. Nelze však již zakládat nové organizace této právní formy.

Církevní neziskové organizace fungují na základě zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností.

Přehled o nestátních neziskových organizacích poskytuje tzv. satelitní účet neziskových institucí, což je statistický nástroj pro účely analýzy a hodnocení dat o neziskových organizacích. Satelitní účet pojímá neziskovou organizaci jako „jednotku vytvořenou za účelem výroby výrobků a poskytování služeb, ale zároveň její status nedovoluje, aby tato produkce byla pro jednotky, které ji založily, řídí nebo financují, zdrojem příjmů, zisku nebo finančních výnosů.“³³

Pro účely účtu jsou neziskové organizace rozděleny podle právních forem na netržní a tržní. Do netržních spadají nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, sdružení a organizační sdružení (nyní spolky), církevní organizace a školské právnické osoby, stavovské organizace – profesní komory, zájmová sdružení právnických osob, honební společenstva, politické strany a politická hnutí.

Nestátní neziskové organizace jsou dále evidovány v Evidenci nestátních neziskových organizací, kterou provozuje Ministerstvo vnitra ČR. NNO se do evidence přihlašují samy nepovinně, nezahrnuje tedy všechny organizace. Evidence zahrnuje tyto právní formy: církevní organizace (evidovaná právnická osoba), mezinárodní organizace a sdružení, nadace, nadační fond, občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, organizační jednotka sdružení, spolek, ústav, zájmové sdružení právnických osob.³⁴

Významným prvkem fungování nestátního neziskového sektoru je podpora Vládou České republiky. Kromě toho, že vytváří legislativní prostředí pro formální i neformální sdružování občanů, je též významným finančním zdrojem. Aktuálně se podpora řídí schválenou státní politikou vůči NNO na léta 2015 až 2020.

³² DEVEROVÁ, Lenka. Právo pro organizace občanské společnosti. In: SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor*. Praha: Portál, 2010, s. 30-58. ISBN 978-80-7367-681-0, s. 170.

³³ *Satelitní účet neziskových organizací: Popis satelitního účtu neziskových organizací* [online], s. 1-13 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/nufil/SUNI2015_10CZ.pdf, s. 2.

³⁴ *Evidence NNO*. Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné z: <http://www.isnno.cz/evidencenov10001/DesignPages/oevidenci.aspx>.

Vedle financování z veřejného rozpočtu (od dotací z rozpočtů územní správy, ministerstev až po státní fondy), mohou NNO čerpat podpory ze zahraničních zdrojů (zejména jde o evropské strukturální fondy, visegrádské fondy, norské fondy apod.), od soukromých dárců a dále pak z vlastních zdrojů (z příjmů z vlastní činnosti, příjmů z majetku a z členských příspěvků).

2.2 Kulturní nestátní neziskové organizace

2.2.1 Definice kultury

Původní význam slova kultura je obdělávání půdy. V 16. století se začalo používat pro kultivaci mysli a intelektu. Toto pojetí se stále užívá, když se mluví o někom kdo je kultivovaný, vzdělaný, inteligentní. Od počátku 19. století byl pojem používán v širším smyslu k popisu intelektuálního a duševního vývoje společnosti jako takové a dále k popisu stejného vývoje u jednotlivých geografických celků, kontinentů, regionů, národních států či jiných skupin. Zde již nešlo pouze o intelektuální vývoj, ale o celkový způsob života dané společnosti.³⁵

V nejširším pojetí je kultura vnímána „*jako souhrn všech materiálních a duchovních statků a hodnot, které byly vytvořeny v celé historii lidstva, nebo jako ty hodnoty, které jsou využitelné v konkrétním čase pro konkrétní společnost. V daném smyslu je tak za kulturu považováno to, co přesahuje biologickou podstatu člověka, a není proto geneticky přenositelné z jedné generace na druhou. Je to tedy jakýsi určující znak lidského společenství, který jej odlišuje od zvířat.*“³⁶ Týká se všech lidských bytostí, ne jen lidí se vztahem k umění. Typologie Mohammeda Hassana Rassema z roku 1987:³⁷

1. Kultura v pojetí všech lidských aktivit, které ekonomicky organizují využití přírodního potenciálu. Do této kategorie se řadí činnosti jako péče o půdu, pěstování rostlin, chov stád apod. Jde tedy o pojetí kultury jako zemědělské výroby a využití půdního fondu.
2. Kultura jako proces kultivace člověka ve významu „socializace“. Spadá sem vzdělávání, výchova, začleňování se do společnosti prostřednictvím

³⁵ THROSBY, C. D. *Economics and culture*. New York: Cambridge University Press, 2001. ISBN 052158406X, s. 12.

³⁶ HORÁKOVÁ, Hana. *Kultura jako všelék?: kritika soudobých přístupů*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-103-9, s. 64.

³⁷ KRBOVÁ, Jana. *Vybrané obory kultury a masmédií: (organizace, právní prostředí a financování)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2002. ISBN 80-245-0287-9. s. 9-10.

péče o duševní a fyzický rozvoj člověka. V nejširším pojetí do kategorie patří kultura vzdělání, rozvoj poznání, ideologie, poznání kulturního dědictví. Toto pojetí souvisí s propojením kultury člověka a jeho šíří poznání s jeho schopností dobrého společenského uplatnění.

3. Kultura je v tomto významu spojena s kvalitou mezilidských vztahů a péčí o jejich zlepšování, zdokonalování a zjemňování. Kultivovanost člověka je spojena s ohleduplností, vkusem, elegancí na jedné straně a s barbarstvím na straně druhé. Tento význam se používá v mnoha oblastech na znamení kvalitativního ocenění aktivit člověka a skupin. Rassem uvádí příklady politické kultury, kultury spotřeby, kultury jednání a komunikace.
4. Kultura ve čtvrtém pojetím je spojena s duchovnem, náboženstvím a ideologií. Spadají pod ní rituály, mýty, kultivace hodnotového aparátu společnosti. Nejde jen o náboženské skupiny, ale i o sociální skupiny, které se vymykají z většinového kulturního pojetí společnosti, např. etnické skupiny, náboženské sekty, extremistické společnosti.

Raymond Williams, britský teoretik kultury, vymezil pojem kultura ve třech významech: „*V prvním významu je kultura spojena s civilizovaností a kultivovaností; ztělesňuje utopickou kritiku, zápas za ušlechtilý život a boj s barbarstvím... Druhý význam termínu kultura spatřuje v postupném zaměření na umění a intelektuální činnost obecně. Konečně třetí, antropologický význam tohoto slova jako „způsob života lidí“ se dostává do popředí v souvislosti s rozvojem kolonialismu v 19. století.*“³⁸

Kultura v druhém významu, který Williams uvádí je spojována s uměním.

Také americký kulturní antropolog Robert Borofsky předkládá tři významy pojmu kultura:³⁹ Za prvé je navázán na kumulativní vývoj lidské kultury. Postupný vývoj artefaktů a chování směřující k pokroku. Druhé pojetí vnímá kulturu jako protiklad historického vývoje v Evropě. Znamená to, že „*kultura je definována jako soubor věr a/nebo chování, který si členové dané kultury dokázali udržet i přes interakci se*

³⁸ HORÁKOVÁ, Hana. *Kultura jako všelék?: kritika soudobých přístupů*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-103-9, s. 67

³⁹Ibid., s. 68-69

*Západem.*⁴⁰ Třetí význam je zejména politický, jde o „sdílený systém věr a chování lidí, jenž je odděluje od jiných systémů a poskytuje jim tak smysl sdíleného významu.“⁴¹

Z výše uvedených typologií a z dalších zde nezmiňovaných definic vycházejí dva hlavní významy kultury: za prvé jde o kulturu „jako soubor umělecké a intelektuální práce“⁴² a o kulturu v antropologickém smyslu.

Kultura spojená nebo rovna umění je také používána ve významu ekonomickém,⁴³ kdy je definována, jako aktivity lidí nebo produkty aktivit, které mají co společného s intelektuálními, morálními a uměleckými aspekty života.⁴⁴ Tyto aktivity čerpají z osvětlení a vzdělání spíše, než že by byly získávány skrze technické a odborné dovednosti. Používá se více jako adjektivum, než jako podstatné jméno, ve spojení jako kulturní instituce, kulturní průmysl či kulturní sektor. Definovat kulturu v tomto ekonomickém pojetí lze skrze tři charakteristiky aktivit:⁴⁵

1. Aktivity, které zahrnují nějakou formu kreativity
2. Aktivity, jejichž výsledky se stávají intelektuálním vlastnictvím
3. Aktivity, které se zabývají vytvářením a sdělováním symbolického významu.

Pro zařazení se pod definici „kulturní“ je třeba splnit všechny tři charakteristiky. Spadají sem veškeré aktivity umění – hudba, literatura, poezie, divadlo, tanec, výtvarné umění, a též další aktivity jako je natáčení filmů, festivaly, televize, rádio, design apod.⁴⁶

V této práci je slovo kultura myšleno zejména v posledně jmenovaném významu uměleckých aktivit a činností. Kulturní organizací je tak myšlena organizace, jejím účelem je zprostředkovávat či poskytovat veřejnosti kulturní služby, tj. zprostředkovávat umělecké aktivity a činnosti.

⁴⁰ HORÁKOVÁ, Hana. *Kultura jako všelék?: kritika soudobých přístupů*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-103-9, s. 68.

⁴¹ Ibid., s. 69.

⁴² Ibid., s. 69.

⁴³ KRBOVÁ, Jana. *Vybrané obory kultury a masmédií: (organizace, právní prostředí a financování)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2002. ISBN 80-245-0287-9.

⁴⁴ THROSBY, C. D. *Economics and culture*. New York: Cambridge University Press, 2001. ISBN 052158406X, s. 14.

⁴⁵ Ibid., s. 14.

⁴⁶ Ibid., s. 15.

2.2.2 Současné pojetí kultury a její význam

Význam kultury byl vyzdvižen v roce 1948, kdy bylo v rámci Všeobecné deklarace lidských práv na Valném shromáždění Spojených národů definováno právo na kulturu.⁴⁷ Její článek 22 uvádí, že „každý člověk má jako člen společnosti právo na sociální zabezpečení a nárok na to, aby mu byla národním úsilím i mezinárodní součinností a v souladu s organizací a s prostředky příslušného státu zajištěna hospodářská, sociální a kulturní práva, nezbytná k jeho důstojnosti a k svobodnému rozvoji jeho osobnosti.“ A Článek 27 uvádí konkrétně, že „(1) Každý má právo svobodně se účastnit kulturního života společnosti, užívat plodů umění a podílet se na vědeckém pokroku a jeho výtěžcích. (2) Každý má právo na ochranu morálních a materiálních zájmů, které vyplývají z jeho vědecké, literární nebo umělecké tvorby.“⁴⁸

Kultura je v současnosti jako, ostatně většina věcí, poměřována ekonomicky na úrovni mezinárodní politiky, což však nelze vnímat jako její hlavní charakteristiku. Úmluva UNESCO o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů z roku 2005 vychází z toho, že kultura není oblastí, se kterou by se mělo zacházet pouze na základě ekonomické hodnoty, ale že je specifickou oblastí, neboť je „nositelem identit, hodnot a významů, a že by se s nimi tudíž nemělo zacházet, jako by měly pouze komerční hodnotu“.⁴⁹ To znamená, že ačkoli je kultura poskytována na tržním principu, je též z velké části realizována subjekty veřejné správy a nestátními neziskovými organizacemi.⁵⁰

Kultura dále „rozvíjí lidské schopnosti a hodnoty,...a je tudíž hlavní hnací silou udržitelného rozvoje společnosti, lidu a národů.“⁵¹

Úmluva definuje kulturní projevy jako projevy, „které jsou výsledkem tvořivosti jednotlivců, skupin nebo společností a které mají kulturní obsah.“⁵² Kulturní činnosti,

⁴⁷ SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5, s. 21.

⁴⁸ OSN. *Všeobecná deklarace lidských práv*. Paříž, 1948. Dostupné také z:

http://www.nssoud.cz/zakony/deklarace_prava.pdf.

⁴⁹ OSN. *Úmluva UNESCO o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů*. Paříž, 2005. Dostupné také z: <http://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/06/Umluva-o-ochrane-a-podpore-rozmanitosti-kulturnich-projevu.pdf>, s. 3.

⁵⁰ KRBOVÁ, Jana. *Vybrané obory kultury a masmédií: (organizace, právní prostředí a financování)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2002. ISBN 80-245-0287-9., s. 21.

⁵¹ OSN. *Úmluva UNESCO o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů*. Paříž, 2005. Dostupné také z: <http://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/06/Umluva-o-ochrane-a-podpore-rozmanitosti-kulturnich-projevu.pdf>, s. 3.

⁵² Ibid., s. 5.

statky a služby jsou takové, které „*když jsou posuzovány z hlediska své specifické povahy, použití nebo účelu ztělesňují kulturní projevy nebo jsou jejich nositeli, a to nezávisle na komerční hodnotě, kterou mohou mít. Kulturní činnosti mohou být samy o sobě účelem nebo mohou přispívat k produkci kulturních statků a služeb.*“⁵³ A kulturní odvětví pak je v Úmluvě definováno jako průmysl, který produkuje statky a služby spadající pod definici kulturních činností, statků a služeb.

Česká republika se k dodržování Úmluvy zavázala v roce 2010.

Evropská Unie člení kulturu a umění podle zavedené praxe většiny evropských států následovně:⁵⁴

Okruhy	Odvětví	Pododvětví	Charakteristiky
Oblast hlavních uměleckých odvětví	Výtvarné umění	Řemesla, malířství, sochařství, fotografie	Neprůmyslová činnost. Výstupem jsou prototypy a „díla potenciálně chráněná copyrightem“ (např. tato díla mají velký podíl kreativity, což by bylo vhodné pro copyright, ale nedochází k tomu systematicky, jako v případě řemeslných výrobků, některých inscenací a výtvarného umění atd.)
	Scénická umění	Divadlo, tanec, cirkus, festivaly	
	Kulturní dědictví	Muzea, knihovny, archeologická naleziště, archivy	
Okruh 1 Kulturní průmysl	Film a video		Průmyslová činnost mající za cíl masovou reprodukci. Výkon je založen na
	Televize a rozhlas		
	Videohry		

⁵³ OSN. *Úmluva UNESCO o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů*. Paříž, 2005. Dostupné také z: <http://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/06/Umluva-o-ochrane-a-podpore-rozmanitosti-kulturnich-projevu.pdf>, s. 5.

⁵⁴ SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola uměleckoprávní, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5, s. 16.

	Hudba	Trh s hudebními nahrávkami, vystoupení s živou hudbou, příjmy společností inkasujících v hudebním odvětví	copyrightu
	Knihy a tisk	Vydávání knih, vydávání časopisů a tisku	
Okruh 2 Tvůrčí průmysl a aktivity	Design	Módní návrhářství, grafický design, design interiérů, design produktů	Aktivity nejsou nezbytně průmyslové a může jít o prototypy.
	Architektura		Ačkoli je výkon založen na copyrightu, může jít i o jiné
	Reklama		investice spojené s duševním vlastnictvím (např. ochranné známky)
Okruh 3 Příbuzná průmyslová odvětví	Výrobci PC, výrobci MP3 přehrávačů, mobilních telefonů		Tato kategorie je vágní, nelze ji vymezit na základě jasných kritérií; zahrnuje řadu jiných hospodářských odvětví, která jsou závislá na předchozích okruzích, například ICT sektor

Tabulka 2: Dělení kulturních odvětví dle EU

V České republice se kultura člení z administrativního hlediska na následující složky:⁵⁵

- umění
- knihovny a knižní kultura
- muzea a galerie

⁵⁵ SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5, s. 15

- památky
- kinematografie a audiovize
- provádění autorského práva
- církve a náboženské společnosti

2.2.3 Kulturní politika v České republice

Kultura je veřejným statkem, do jehož fungování zasahuje stát kulturní politikou. Kulturní politika může být řízena organizací, či institucí. Může být touto institucí definována, ale nemusí to platit vždy.⁵⁶ V České republice má na starosti kulturní politiku Ministerstvo kultury.

Kultura jako ostatní odvětví prošla v 90. letech výraznou proměnou. Docházelo k odstátňování kulturních organizací a ke vzniku nových zákonů, byly rušeny zásady řízení umění a kultury. Kultura a umění prochází liberalizací, vznikají nové nevládní a neziskové organizace, začíná se podnikat v této oblasti. Po roce 1989 jde především o rušení závislosti na státu. Tento trend se částečně projevuje do současnosti, kdy se potlačuje zodpovědnost státu za kulturní politiku. Což vede k problémovému vytváření podpory pro vznik a ochranu kulturních hodnot.⁵⁷

První strategické dokumenty v oblasti kultury vznikají v České republice až na základě Bílé knihy Pavla Tigrida, z jehož podnětu vznikla studie „Vztah státu ke kultuře. Kulturní politika evropských zemí“. V návaznosti na to byl v roce 1998 vytvořen koncepční materiál „Hlavní linie kulturní politiky“, který byl schválen v následujícím roce a publikován pod názvem „Strategie účinnější státní podpory kultury.“ V roce 2001 byla předložena vládě zpráva o naplňování tohoto dokumentu a schválena jeho aktualizovaná verze jako „Kulturní politika“.⁵⁸

Pro účinnou podporu kultury a umění bylo doporučeno vícezdrojové financování, víceleté financování a zvýšení podílu kulturních institucí z vedlejších příjmů. Byl vytvořen základ pro rozlišování ziskové a neziskové sféry, podpořeny podnikatelské zásady v kultuře, zlepšení dotačních možností, i za účelem zapojení kulturní politiky do kontextu

⁵⁶ SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5, s. 21.

⁵⁷ Ibid., s. 22.

⁵⁸ *Vztah státu ke kultuře, kulturní politika evropských zemí*. [online]. Praha, 2004 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vztah-statu-ke-kulture-kulturni-politika-evropskych-zemi-92.html>. Univerzita Karlova v Praze.

spolupráce na mezinárodní úrovni a za účelem zajištění kompatibility českých právních předpisů s evropskými.⁵⁹

V roce 2008 byla schválena nová Státní kulturní politika na léta 2009-2014. Dokument vychází z toho, že kultura je sektorem, který může sehrávat zásadní roli v rozvoji společnosti, částečně s ním souvisí ekonomický, environmentální a sociální rozvoj státu. Česká republika by měla využít své geografické polohy a tradice pro zintenzivnění kontaktů s evropskými i globálními kulturními vlivy. Stát by měl zajistit lepší zpřístupnění hodnot kultury – kulturního dědictví a kulturní tvorby.⁶⁰ Aktuálně je schválen Plán implementace státní kulturní politiky na léta 2015-2020, který má několik hlavních bodů: podpora kulturní identity, kulturní rozmanitosti a mezikulturního dialogu; rozvoj kreativity, podpora kulturních činností a vzniku kulturních statků, poskytování veřejných kulturních služeb, práce s publikem, podpora přístupu ke kultuře a rozvoj participativní kultury usnadňující sociální začlenění; uchování kulturního dědictví; využití kulturního dědictví a kulturních činností, zvyšování konkurenceschopnosti, podpora mobility; využití nástroje eCulture pro rozvoj kultury; efektivnější prostředí pro podporu kulturních činností, poskytování veřejných kulturních služeb, vzniku kulturních statků a uchování kulturního dědictví.⁶¹

2.2.4 Definice kulturní nestátní neziskové organizace

Z výše uvedeného vyplývá, že kulturní NNO jsou organizacemi zabývajícími se ochranou a rozvojem kultury či poskytováním kulturních služeb. Jsou to tedy různé organizace vytvořené za účelem ochrany či rozvoje specifických kultur v antropologickém smyslu, jako jsou různá multikulturní centra, centra na ochranu regionálních kultur, centra na ochranu kultury menšin apod. V druhém pojetí jsou to servisní organizace, které zprostředkovávají či samy poskytují kulturní služby různě definované veřejnosti. Mohou to být například divadla, kina, galerie, v současnosti oblíbené kulturní platformy typu pražské Meetfactory, La Fabriky či novějšího Containallu a též lokální kulturní domy, které naplňují kulturní potřeby místních obyvatel. Možnosti poskytování kulturních zážitků jsou různorodé a obtížně definovatelné.

⁵⁹ BARANČICOVÁ, Svatava (ed.). *Studie současného stavu podpory umění*. 1. vyd. V Praze: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. ISBN 978-80-7008-235-5, s. 63

⁶⁰ MINISTERSTVO KULTURY. *Státní kulturní politika 2009-2014*. [online]. Praha, 2009. [cit. 2016-04-13]. Dostupné také z: <https://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>

⁶¹ VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Plán implementace státní kulturní politiky na léta 2015-2020*. [online]. Praha, 2015. [cit. 2016-04-13]. Dostupné také z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>

Šíři kulturních organizací naznačuje i evidence kulturních neziskových organizací na webové stránce, která je vedena obecně prospěšnou společností, Neziskovky.cz. V katalogu neziskových organizací pod kategorií Kultura, umění a komunikace řadí následující odvětví:

- Botanické a zoologické zahrady
- Folklór
- Hudba
- Kino
- Kulturní domy
- Ochrana kulturního dědictví
- Památníky
- Vydavatelství
- Zpěv
- Divadlo
- Galerie
- Internet
- Muzea
- Památky
- Tanec
- Výtvarné umění

V kategorii jsou evidované kulturní neziskové organizace, které se zabývají jak kulturou v antropologickém smyslu, tak pojetím kultury jako umění.

Pro určení možných kulturních činností, které jsou podporovány ze strany státní politiky lze využít dotační politiku kultury ze strany Ministerstva kultury. Aktuální dotační okruhy jsou: památky, muzea a galerie, regionální a národnostní kultura, divadlo, hudba, tanec, literatura, výtvarné okruhy, architektura, design, kinematografie a média, TV, rozhlas a tisk pro národnostní menšiny, věda a výzkum, profesionální kulturní aktivity v zahraničí, církve a náboženské společnosti.

Kulturní NNO jsou z hlediska právní formy: ústavy, obecně prospěšné společnosti, spolky, nadace a nadační fondy a účelová zařízení církví a náboženské společnosti.

Z hlediska účelu založení organizace to budou organizace, které mají definován svůj cíl, jako poskytování či zprostředkování kulturních služeb, kulturních zážitků veřejnosti (ať

již široké, nebo lokálně určené, např. organizace zakládané pro zajištění kulturního vyžití zejména místních obyvatel).

Primárně pak půjde o organizace, které jsou poskytovateli více druhů kulturních služeb (hudba, divadlo, výtvarné umění apod.) a ne organizace zaměřené jen na jednu specifickou službu (např. kina, muzea, divadla).

2.2.5 Kulturní nestátní neziskové organizace v českém prostředí

Jak již bylo naznačeno výše, po roce 1989 došlo k zásadní změně, když došlo ke zrušení feudálních a národních tvůrčích svazů, přičemž členství v těchto svazech bylo v předchozích letech podmínkou zařazení umělců mezi profesionály. Dalším významným okamžikem pro utváření kulturních neziskových organizací byl zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů,⁶² který vedl ke vzniku mnoha kulturních a uměleckých sdružení.⁶³ A jak uvádí Studie současného stavu podpory umění: „byly dány předpoklady k financování uměleckých aktivit a projektů z veřejných zdrojů i mimo sféru příspěvkových organizací“.⁶⁴

Transformace kulturních organizací probíhala od počátku 90. let a její součástí byla privatizace organizací a rušení jiných organizací. „Nakladatelská a vydavatelská sféra literatury a hudby i oblast filmu byly privatizovány v tzv. první privatizační vlně. Po odstátnění a následné změně zřizovatele (většinou ze státu a krajů na města) zůstala v oblasti divadla a hudby téměř zachována původní síť divadel i symfonických orchestrů. V některých, spíše výjimečných případech, došlo k transformaci příspěvkových organizací na jiné typy subjektů (např. u hudebního festivalu Pražské jaro na obecně prospěšnou společnost), přičemž síť byla postupně doplňována novými typy soukromoprávních subjektů. Obdobně komplikovanou proměnou a vývojem prošla oblast výtvarného umění, zvláště v provozu galerií a výstavních síní.“⁶⁵

Provoz divadel byl v 90. letech otevřen soukromému sektoru, dochází k diferenciaci organizací poskytujících kulturní služby. Zůstávají příspěvkové organizace, které jsou zřizované státem a městy, vedle nich se vytváří nestátní neziskové organizace a dále organizace zaměřené na zisk. Restriktivní zákon z roku 1978 o divadelní činnosti

⁶² ČSSR. Zákon č. 83/1990 Sb., Zákon o sdružování občanů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1990, částka 19, číslo 83. Dostupné také z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/1505/z83_1990.pdf.

⁶³ BARANČICOVÁ, Svatava (ed.). *Studie současného stavu podpory umění*. 1. vyd. V Praze: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. ISBN 978-80-7008-235-5, s.58.

⁶⁴ *Ibid.*, s. 58.

⁶⁵ *Ibid.*, s. 58.

(divadelní zákon) byl novelizován již v roce 1989 a následně v roce 1990 a tím zrušeny nejvíce omezující části. Zrušen byl v roce 1995 zákonem č. 237/1995 Sb., o hromadné správě autorských práv.⁶⁶ Ovšem následujících více jak 10 let neexistoval zákon, který by stanovoval způsob, rozsah podpory kultury státem, definice kulturních služeb a kulturních organizací. Zákon o některých druzích podpory kultury ze strany státu byl schválen v roce 2006. Zákon určil veřejné kulturní služby jako „*služby spočívající ve zpřístupňování umělecké tvorby a kulturního dědictví veřejnosti a v získávání, zpracování, ochraně, uchování a zpřístupňování informací, které slouží k uspokojování kulturních, kulturně výchovných nebo kulturně vzdělávacích potřeb veřejnosti*“.⁶⁷ Zákon hovoří o příspěvcích na tvůrčí nebo studijní účely, o ochraně sbírek muzejní povahy, o státní památkové péči, o státních příspěvkových organizacích v oblasti kultury.

Legislativní změny 90. let vedly k tomu, že místo kulturních fondů vznikaly nadace, např. Nadace Českého literárního fondu, Nadace Českého hudebního fondu, Nadace OSA, Nadace Českého fondu umění.⁶⁸

Ministerstvo kultury se od roku 1992 snaží vytvářet systém státních podpor profesionálnímu umění skrze granty občanským sdružením, obcím a krajům. Podle novely zákona č. 57/1995 Sb. lze rozdělovat příspěvky i právnickým a fyzickým osobám vyvíjejících podnikatelskou činnost.⁶⁹ V roce 1992 byl založen Státní fond kultury zákonem č. 239/1992 Sb., v jehož čele stojí ministr kultury a který poskytuje nevratné příspěvky formou grantů na následující možné aktivity: podporu vzniku, realizaci a uvádění umělecky hodnotných děl, ediční počiny v oblasti neperiodických i periodických publikací, získávání, obnovu a udržování kulturních památek a sbírkových předmětů, výstavní a přednáškovou činnost, propagaci české kultury v zahraničí, pořádání kulturních festivalů, přehlídek a obdobných kulturních akcí, podporu kulturních projektů sloužících k

⁶⁶ ČESKO. Zákon č. 237/ 1995 Sb., Zákon o hromadné správě autorských práv a práv autorskému právu příbuzných a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1995. částka 64, číslo 237. Dostupné také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=237&r=1995>.

⁶⁷ ČESKO. Zákon č. 203/2006 Sb., Zákon o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 2006, částka 68, číslo 203. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-203>

⁶⁸ BARANČICOVÁ, Svatava (ed.). *Studie současného stavu podpory umění*. 1. vyd. V Praze: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. ISBN 978-80-7008-235-5, s. 59.

⁶⁹ Ibid, s. 59; ČESKO. Zákon č. 57/1995 Sb. Zákon, kterým se mění zákon České národní rady č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1995, částka 13, číslo 57. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-57>.

uchování a rozvíjení kultury národnostních menšin v České republice, podporu vysoce hodnotných neprofesionálních uměleckých aktivit, ochranu, údržbu a doplňování knihovního fondu.⁷⁰ Fond poskytuje příspěvky na daný rok. Pro podporu kinematografie byl vytvořen Státní fond ČR na podporu a rozvoj kinematografie taktéž patřící pod gesci ministerstva kultury, který mimo jiné vyhlašuje výzvy na činnosti související s podporou kinematografie.⁷¹

Zejména v prvních letech po revoluci byly významnou podporou kulturních organizací zahraničí zdroje jako Nadace Open Society Fund, ProHelvetia, program Matra, British Council, Francouzský Institut, Goethe Institut a další. A v dalších letech přispěly programy Evropské Unie Raphael, Kaleidoskop, Culture 2000 a jiné.⁷²

Stát podporuje poskytování darů NNO ze soukromých zdrojů možností odpisů daní do výše 10 % ze základu daně.

Vedle kulturních neziskových organizací fungují kulturní organizace značně ziskové, zejména podíváme-li se na organizace typu divadlo, opera, hudba, balet.⁷³ Lze tak rozdělit organizace zabývající se kulturou na organizace orientované na trh a organizace orientované na produkt. Příkladem organizací orientovaných na trh jsou některé filmové produkce, na druhé straně organizace orientované na produkt jsou zejména organizace zabývající se vysokým uměním, jako je moderní tanec, současné umění apod.⁷⁴

2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

„Klíčem k budování úspěšné organizace jednadvacátého století je rozvoj lidských zdrojů (RLZ). Dlouhodobý úspěch organizace je podmíněn správným propojením strategie

⁷⁰ ČESKO. Zákon č.239/1992 Sb., Zákon České národní rady o Státním fondu kultury České republiky. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1992, částka 49, číslo 232. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-239>.

⁷¹ ČESKO. Zákon č. 496/2012 Sb. Zákon o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizu). In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 2012, částka 186, číslo 496. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-496>.

⁷² BARANČICOVÁ, Svatava (ed.). *Studie současného stavu podpory umění*. 1. vyd. V Praze: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. ISBN 978-80-7008-235-5, s. 60.

⁷³ HANSMANN, Henry. Nonprofit Enterprise in the Performing Arts. *The Bell Journal of Economics* [online]. 1981, 12(2), 341- [cit. 2016-04-18]. DOI: 10.2307/3003560. ISSN 0361915x. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3003560?origin=crossref>

⁷⁴ COLBERT, François. *Entrepreneurship and leadership in marketing the arts*. International Journal of Arts Management, 2003. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/41064806?seq=1#page_scan_tab_contents, s. 33.

*rozvoje lidského potenciálu se strategií rozvoje celé organizace. Jsou to právě lidé, jejichž práce a potenciál představují trvalou konkurenční výhodu organizace.*⁷⁵

Z této citace je zřetelné, že prvopočátky procesu rozvoje lidských zdrojů, získávání a výběr jsou klíčovými úlohami personálního řízení. Další úkoly personálního řízení jsou: formulování koncepce personálního řízení, plánování pracovníků, personální administrativa, mzdová politika, odměňování a benefity, systémy hodnocení pracovníků, rozvoj a vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky, personální poradenství a spolupráce s managementem organizace.⁷⁶

Samotné personální řízení je pojem, který prošel dlouhým vývojem a v současnosti jím je označováno více přístupů, ať jde o personální administrativu, personální řízení či řízení lidských zdrojů.⁷⁷ Podstata personálního řízení zůstává stejná, mění se však v používaných metodách a přístupu k zaměstnancům.

V této práci je pojem personálního řízení používán pro aktivity vyjmenované výše.

Pro získávání a výběr zaměstnanců se též používají pojmy jako je rekrutování, či nábor zaměstnanců. Oba pojmy se v práci vyskytují a je třeba hned na začátku definovat, že se tím myslí synonymum sousloví získávání zaměstnanců, které více odpovídá anglickému pojmu pro získávání zaměstnanců „recruiting“. Slovo získávání je též používáno v překladu anglického slova „hiring“ – tedy najímání. Některé pojmy zejména spojené s novými způsoby získávání a výběru ponechávám v originální anglické formě, která je v této formě běžně mezi personalisty používána.

2.3.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je jedna ze základních fází personálního řízení. Jejím účelem je, aby organizace zajistila dostatečné množství uchazečů o volná pracovní místa v potřebném termínu a s přiměřenými náklady. Jde o to, aby organizace získala zaměstnance, kteří jsou „vhodní, žádoucí a zároveň uspokojují podnikové potřeby“.⁷⁸

⁷⁵ *Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace: rozvoj lidských zdrojů*. Vyd. 1. Redaktor Jolana Turnerová. Praha: Spiralis, 2007. ISBN 978-80-903015-5-9, s. 7.

⁷⁶ VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-8-8, s. 10.

⁷⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5, s. 73.

⁷⁸ TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7, s. 276.

Spadá sem nalezení a určení správných pracovních zdrojů, rozšíření informací o nabízeném volném místě v organizaci, ve správné nabídce těchto volných míst a přesvědčení vhodných kandidátů o ucházení se o místo, v získání potřebných informací o přihlášených kandidátech a dále v organizaci a administrativě tohoto procesu.⁷⁹

Proces získávání zaměstnanců by v ideálním případě měl vycházet ze strategického plánu organizace, která dopředu definuje počet a strukturu zaměstnanecké základny, identifikuje zdroje pracovních sil, možné výkyvy v potřebě pracovní síly s ohledem na sezónní potřeby, zohlední strukturu zaměstnanecké základny (odchody do důchodu, průměrná fluktuace) a další proměnné, které určují potřebnost pracovníků. Je dobré vytvořit i předpoklad vnějšího prostředí, ekonomiky dané oblasti, vývoje legislativy, která by mohla ovlivnit fungování organizace a její technologický vývoj. V krátkodobém strategickém plánu se vychází zejména z předpokládaného rozpočtu a ve střednědobém a dlouhodobém plánu jde zejména o kvalifikované odhadování vývoje ekonomiky a společnosti na základě expertíz.

Součástí strategického získávání zaměstnanců je nejen nalezení kvalifikovaných kandidátů, ale též kandidátů, jež cítí hlubokou identifikaci se zájmy a cíli organizace, která danou pozici nabízí. Cílem je též najít kandidáty, kteří budou i svými osobními charakteristikami a svými zájmy odpovídat zájmům a hodnotám organizace, aby se co nejvíce dokázali ztotožnit s kulturou dané organizace.⁸⁰

Se získáváním zaměstnanců souvisí též personální marketing, což je snaha vytvářet a udržovat dobré jméno firmy a být žádoucím zaměstnavatelem, právě i pro získávání talentovaných pracovníků a udržení zaměstnanců již získaných. Součástí personálního marketingu je tak nejen obraz, jakým působí organizace navenek a jak se chová ke svým klientům či zákazníkům, ale současně i to, jaký servis poskytuje svým zaměstnancům, zejména zde mám na mysli zajištění pracovních podmínek, zajištění rozvoje a vzdělávání. *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o*

⁷⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 126.

⁸⁰ REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2, s. 31.

vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnanecké kvality organizace.“⁸¹

Získávání pracovníků je úkolem personálního oddělení v úzké součinnosti s manažery a vedením firmy. Případně v některých organizacích nahrazuje jejich roli jenom vedení organizace, nebo externí personální agentura.

Pro efektivní získávání pracovníků je třeba analyzovat volné pracovní místo, dále je třeba v rámci personálního plánování předvídat vývoj nových či uvolněných pracovních míst, aby se nestávalo, že proces získávání zaměstnanců začne až poté, co se v organizaci vytvoří nová pracovní pozice, nebo až poté, co je uvolněna odcházejícím zaměstnancem.⁸²

Proces získávání pracovníků do organizací je již poměrně podrobně prostudován a aplikován. Má tři hlavní fáze,⁸³ pod které lze zařadit některé již specifitější podfáze:

- 1) Definování požadavků – následuje po poznání nutnosti nové pracovní síly. V rámci této fáze je potřeba popsat pracovní pozici a důkladně ji specifikovat, poté je potřeba zvážit možné alternativy vhodných kandidátů na pozici. V další podfázi se vyberou charakteristiky, podle kterých se bude získávání a výběr řídit.
- 2) Přilákání uchazečů – podfází přilákání zaměstnanců je identifikace zdrojů, ze kterých bude možnost čerpat potenciální zaměstnance. Poté jsou zvoleny metody, jak se budou získávat. Dále je nutno zvolit informace, které budou po uchazečích vyžadovány. Tyto kroky umožní zformulovat nabídku pracovní pozice se všemi potřebnými detaily. Nabídka je dle určených zdrojů a metod zveřejněna.
- 3) Vybírání uchazečů – poslední fází je samotné vybírání uchazečů. Sbírají se informace a dokumenty od uchazečů, kteří byli přilákáni, a dále se s nimi komunikuje. Dochází k předvýběru uchazečů na základě kritérií, která byla určena v první fázi. Vytvoří se seznam vhodných kandidátů a tito jsou pozváni na pohovor. Kandidáti procházejí výběrovým řízením dle zvolených metod. Závěrečná podfáze je vytvoření a podepsání pracovní smlouvy.

⁸¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 160.

⁸² *Ibid.*, s. 131.

⁸³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2, s. 353.

2.3.2 Definování požadavků

Definování požadavků souvisí s dlouhodobým personálním programem, který souvisí se strategickým plánováním organizace. V první řadě je nutno podrobně zpracovat popis pracovního místa. Požadavky se definují následně po prozkoumání pracovní pozice, odhadnutí kvalifikačních nároků, náplně práce a dalších podmínek. Zjištěné předpoklady se sepíší a pracuje s nimi dále při vytváření inzerátu s pracovním místem, případně informování zprostředkovatelských institucí.

Je nutno vybrat část pracovního trhu, na kterém budou kandidáti oslovováni a způsob oslovení. Stanovuje se harmonogram a předpokládané náklady spojené s výběrovým řízením.⁸⁴

Vytvářejí se kritéria na danou pozici, která by měla zahrnovat několik základních požadavků. Kromě výše zmíněné požadované kvalifikace jde o další kritéria související se získáváním a výběrem pracovníků. Musí se stanovit, podle čeho se bude kvalifikovanost uchazečů hodnotit, dále stanovit jakým způsobem se bude posuzovat úspěšnost práce na nabízené pozici a stanovit metody, jakými se bude předvídat charakteristika uchazeče s ohledem na pracovní tým, útvar či organizaci, kde bude pracovat, tj. aby nový pracovník „zapadl“ do kolektivu.⁸⁵ Je tedy nutno stanovit i osobní vlastnosti, které by pracovník měl mít.

Je třeba stanovit základní cíl pracovního místa, tj. vyjádřit účel, za jakým je místo vytvořeno, či za jakým účelem má být vykonáváno. Dále je nutno stanovit výkonová kritéria, na jejichž základě bude zaměstnanec na dané pozici hodnocen. Aby zaměstnanec mohl dosahovat cílů, musí mít pozice stanovené pravomoci, kompetence a základní povinnosti.⁸⁶

Popis a požadavky pracovní pozice se zpracují do dvou podob, jedna je veřejná, která bude zveřejněna a bude sloužit pro získání dostatečného množství kandidátů. Druhá

⁸⁴ ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0, s. 53.

⁸⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 169.

⁸⁶ *Personalistika ... výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). s. 96-98.

podoba je neveřejná – interní a bude sloužit pro pracovníky, manažery a personalisty, kteří budou účastní výběrového řízení.⁸⁷

Při získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany, jedna z nich je organizace, která volné pozice nabízí, druhá strana jsou uchazeči, kteří se o danou pozici ucházejí. Důležitý je tok informací mezi těmito dvěma skupinami.⁸⁸ Uchazeč má vlastní pohled, který je ovlivněn jeho individuální charakteristikou, jeho zájmy a lidmi s kterými se stýká. Popis pracovního místa je část, která by měla odpovídat předpokladům uchazeče. Jde o uvedení podrobností o pracovní pozici, jaké na pozici budou fungovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jaký je obecný cíl práce, konkrétní činnosti, podstatnou informací pro uchazeče je případná možnost vzdělávání v organizaci, možnost kariéry, zaměstnanecké výhody, místo, kde se bude pracovní výkon odehrávat, předpokládaná mzda. Je třeba též uvést speciální požadavky na pracovní pozici typu cestování, či neobvyklá pracovní doba.⁸⁹

Specifikace pracovního místa je soupis všech požadavků týkajících se vzdělání, absolvovaného výcviku, zkušeností, schopností a kvalifikací. Je důležité se v této fázi vyhnout přehnaným požadavkům, jednak to vyvolá problém s nedostatečným počtem zájemců o pozici, na druhé straně ti co budou přijati, budou nespokojeni, jelikož se nebudou moci dostatečně realizovat a nebude dostatečně využito jejich schopností a talentů.

Jakmile jsou definovány a odsouhlaseny požadavky, je nutno je analyzovat. Existuje řada strategií, stanovují se podstatné požadavky podle několika bodů. Nejznámější teorie, které uvádí Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů, jsou modely sedmibodový a pětistupňový.⁹⁰

„Sedmibodový model se zaměřuje na:

- 1. Fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu*
- 2. Vědomosti a dovednosti – vzdělávání, kvalifikaci, zkušenosti*
- 3. Všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti*

⁸⁷ ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0, s. 57-

⁸⁸TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7, s. 276.

⁸⁹ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 354.

⁹⁰ Ibid., s. 356.

4. *Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel*
5. *Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity*
6. *Dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe*
7. *Okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.*⁹¹

„Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. *Vliv na ostatní – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby*
2. *Získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti*
3. *Motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování*
4. *Emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.*⁹²

2.3.3 Přilákání uchazečů

Druhá část procesu – přilákání uchazečů – je dle Armstronga především o vhodném nalezení a využívání zdrojů potencionálních zájemců o práci.⁹³ V případě, kdy by byly očekávány problémy s nalezením adekvátní pracovní síly, navrhuje analýzu silných a slabých stránek organizace. Tato analýza souvisí s personálním marketingem, jde o zjištění pověsti organizace, o mzdách, benefitech, pracovních podmínkách, příležitostech k rozvoji a budování kariéry apod. Cílem je zlepšení obrazu organizace z pohledu zaměstnanecké politiky, jež povede ke snazšímu získávání zaměstnanců v rámci výběrového řízení.⁹⁴

Získávání zaměstnanců lze v obecné rovině rozdělit na dva typy: získávání z vnitřních zdrojů pracovních sil a získávání z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje se vytvářejí v důsledku rozvoje organizace, v důsledku vzdělávání pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace či rozvíjení jejich schopností. Výhodou vnitřních zdrojů je, že pracovník již dobře zná prostředí organizace, zná firemní kulturu, základní cíle a hodnoty organizace.

⁹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 356.

⁹² Ibid., s. 356.

⁹³ Ibid., s. 357.

⁹⁴ Ibid., s. 358.

Jsou známy jeho silné a slabé stránky, jakým způsobem se s ním má pracovat apod. Pro zaměstnance je též motivační vědět, že organizace využívá svých vnitřních zdrojů a každý ze zaměstnanců má tak šanci na lepší uplatnění v organizaci. Nevýhodou je, že se tak v organizaci konzervují stejné myšlenky, stejné zvyky a postupy a nepřicházejí lidé, kteří by mohli inspirovat k inovacím, přinést nové nápady a upozornit na nevhodně petrifikované postupy.

K odhalování vlastních zdrojů v organizaci slouží různé typy hodnocení pracovníků, kariérové plánování a rozvoj, pomocí talent managementu či pomocí projektů.⁹⁵

Vnější zdroje zahrnují všechny ostatní metody získávání pracovních sil. S opačnými výhodami a nevýhodami než mají vnitřní zdroje. Vyplatí se u pozic, kde je potřeba vysoce kvalifikovaný pracovník, v případě, že by si jej organizace musela sama vyškolit. Nicméně výběrové řízení je časově i finančně nákladnější, a další čas a energie se musí věnovat na přizpůsobení se nového pracovníka na daném pracovišti.⁹⁶

Dále lze získávání rozdělit dle toho, jestli organizace využívá vlastní zdroje, vlastní personální oddělení nebo se obrátí na externí zdroje, zprostředkovatelské agentury, či poradenské firmy.

Získávání a výběr zaměstnanců je jeden z klíčových úkolů personálního oddělení vlastní organizace. Důležitá je jeho kooperace s vedoucími manažery. Personální pracovníci navrhnou metody výběru a to, jak se budou využívat. Provádějí samotný výběr a dále potom zpracovávají získané informace. Tito pracovníci jsou zodpovědní za to, že postup, který zvolili, odpovídá právním předpisům, a předpisům dané organizace.⁹⁷

Zprostředkovatelské agentury a poradenské firmy se obvykle zabývají inzercí, prováděním pohovorů a předvýběrem. Zejména u vyhledávání a získávání vedoucích pracovníků, pak provádějí tzv. headhunting, kdy existuje pouze omezený počet lidí vhodných na danou pozici a tyto pracovníci se obvykle oslovují přímo. Podle služeb agentury vybírají honorář, který je obvykle vyjádřen několika procenty z ročního platu dosazeného zaměstnance.

⁹⁵ HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, s. 123.

⁹⁶ TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7, s. 278.

⁹⁷ REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2, s. 57.

Mezi obvyklé i méně obvyklé metody získávání zaměstnanců patří následující výčet uváděný Hroníkem:

služby úřadu práce; inzerce v klasických médiích; inzerce na internetu; poutače, vývěsky, billboardy; firemní dny; kontrakt a pronájem pracovníků; spolupráce s odbornými společnostmi; přímé oslovení vytipovaných; pracovní snídaň či oběd; dny otevřených dveří; doporučení zaměstnance; sami se hlásící uchazeči; bývalí zaměstnanci; burzy práce; sponzorování studentů, učňů; ročníkové a diplomové práce; praxe a stáže; „skauti“ na školách; rekvalifikační střediska; komerční vzdělávací firmy; vojenské správy; odborové svazy.⁹⁸

Přičemž nejčastěji používaným zdrojem pro získávání pracovníků je internet a specializované webové portály, jako jsou Jobs.cz, Práce.cz, Jobmaster.cz a další. Mnoho firem také využívá vlastní webové stránky, skrze rubriky volných pracovních míst, či možnosti kariéry u dané firmy. Vedle toho i velké webové portály integrují do svých služeb i aplikace určené pro personální inzerci a zprostředkování práce, příkladem může být portál Seznam.cz nebo Centrum.cz.⁹⁹

Některé firmy si též vytvářejí vlastní databáze, na základě předchozích výběrových řízení a často využívají současné pracovníky, jako kontakty, které umožní získat pracovníky nové.

Potenciální zaměstnance lze rozdělit na aktivní uchazeče a pasivní uchazeče, nebo též podrobněji na uchazeče, kteří aktuálně nemají zaměstnání a hledají jej. Dále na uchazeče, kteří aktuální zaměstnání mají, ale jsou otevřeni a přístupni možné změně. A posledně na uchazeče, kteří zaměstnání mají, nechtějí jej primárně měnit a nejsou otevřeni změně.

Poměrně novým způsobem získávání zaměstnanců je metoda založená na znalostech. Zaměstnavatel vytvoří předpoklad potřebných zaměstnanců na určitou dobu do budoucna. Definiuje jejich potřebné znalosti a dovednosti a aktivity a ve chvíli, kdy jsou potřební kandidáti dostupní, jsou okamžitě přijati. Využívá se pro získání kandidátů, kteří mají potenciální zájem o změnu, ale ne v daném okamžiku. Zejména se praktikuje ve

⁹⁸ HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, ISBN 978-80-25406-98-4, s. 124.

⁹⁹ ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0, s. 57.

spolupráci s personální agenturou, která vytvoří databázi potřebných pracovníků, dle které vyhledává, aktualizuje ji podle potřeb klienta a udržuje ji v chodu.

Tento způsob přijímání zaměstnanců generuje kvalitnější kandidáty za lepší čas. Vyžaduje dlouhodobou spolupráci mezi zaměstnavatelem a agenturou, která má databázi na starosti. Získávání zaměstnanců není viděno jako akutní krátkodobá potřeba, ale jako příležitost k vytvoření databáze znalostí, která usnadní najímání zaměstnanců v budoucnu.¹⁰⁰

Zaměstnavatelé musí vyhledávat své zaměstnance jak mezi aktivními kandidáty, tak mezi pasivními, zejména z důvodu potřeby obsazení širokého rozsahu pozic. Aktivní kandidáti jsou ti, co jsou aktuálně nezaměstnaní a hledají pracovní místo, tito tvoří méně než 10 procent celkové pracovní síly v konkrétním čase. Pasivní kandidáti jsou ti, co jsou aktuálně zaměstnaní a nevydávají mnoho energie na hledání nové pozice, ale kteří zároveň jsou ochotni uvažovat při správných podmínkách o změně zaměstnání.¹⁰¹

2.3.4 Nové metody získávání

Nové způsoby získávání zaměstnanců se rozvinuly spolu s používáním internetu širokou veřejností. Současným trendem v zaměstnávání je E-Recruitment, neboli online rekrutování, které využívá moderních technologií, aby usnadnilo proces získávání. Nástroje mohou být interní stránky organizací nebo webové stránky zabývající se zprostředkováním zaměstnání. Na internetu jsou sdíleny inzeráty, skrze ně se rozesílají životopisy i první kontakty mezi zaměstnavateli a budoucími zaměstnanci. Na webových stránkách zprostředkujících zaměstnání se zveřejňují inzeráty s popisy práce a dají se zde vyhledat vhodní kandidáti podle životopisů. Často bývá na webových stránkách samotné firmy možnost vyplnit formulář v případě zájmu o některou z pozic a zařadit se tak do databáze pro budoucí obsazování pozic.

¹⁰⁰ Modern Techniques of Recruitment. In: *TechnoCrant* [online]. Hyderabad [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.technocrant.com/Modern%20Techniques%20of%20Recruitment.pdf>, s. 2.

¹⁰¹ JOOS, John G. Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today* [online]. 2008, 35(1), 51-59 [cit. 2016-05-11]. DOI: 10.1002/ert.20188. ISSN 07457790. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/ert.20188>, s. 51.

Na pracovních portálech je často možné využít databázi životopisů potenciálních zájemců, portály mají často vyvinuté různé filtry a lze na nich vyhledávat dle různých zadaných kritérií. Tento způsob dokáže ušetřit při hledání pracovníků mnoho času.¹⁰²

Dřívější získávání zaměstnanců se zaměřovalo pouze na aktivní uchazeče, používající metodu, kterou John G. Joos s nadsázkou nazývá „SPRAY AND PRAY“ - možno přeložit jako „ROZPRÁŠIT A MODLIT SE“ – Jím popisované nástroje získávání byly zejména inzeráty, papírové přihlášky, resumé, setkávání tváří v tvář atd. Zaměstnavatel „rozprášil“ do světa svou potřebu nového zaměstnance skrze tištěná média a uchazeči o práci zase „rozprášili“ mnoho životopisů potenciálním zaměstnavatelům. A pak se obě strany „modlily“ za dobrý výsledek snahy.¹⁰³

S nástupem internetu se vytvořilo mnoho webových stránek zabývajících se nabízením pracovních pozic a usnadňujících vyhledávání uchazečů, jak již bylo zmíněno výše.

Tyto stránky kromě přímých uchazečů o práci vytváří i kategorii pro pasivní uchazeče o práce, kteří v současnosti práci mají, ale jsou zvědaví i na nabízené možnosti.

Vzhledem k tomu, že velké procento pasivních uchazečů jen občasně prohlíží nabízené možnosti, někteří zaměstnavatelé začali využívat další metody, jak přilákat jejich pozornost.

2.3.4.1 Sociální média

Sociální média jsou často využívána pro zvyšování atraktivity pracovních nabídek. Nabídky jsou zveřejňovány skrze média typy Facebook, MySpace, Yahoo!, Twitter, LinkedIn. Sociální média jsou užitečná k nalezení vhodných kandidátů, lze jejich prostřednictvím rozšiřovat pracovní nabídky, vyvíjet vztahy se zaměstnanci a uchazeči. Do získávání nových uchazečů je možno zapojit také vlastní zaměstnance skrze sdílení aktualit přes jejich kontaktní síť. Je to jedna z nejrychlejších a nejjednodušších metod jak udržovat aktuální výběrové praktiky.¹⁰⁴ Sociální média jsou zdrojem informací o uchazečích, a ti by si tak měli dát pozor na to, jak se budou na těchto sítích prezentovat.

¹⁰² JOOS, John G. Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today* [online]. 2008, 35(1), 51-59 [cit. 2016-05-11]. DOI: 10.1002/ert.20188. ISSN 07457790. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/ert.20188>.

¹⁰³ Ibid., s. 52.

¹⁰⁴ HEALY, Ryan. 7 Innovative Ways Recruiters are Attracting Top Talent. In: *Brazen blog* [online]. Arlington, 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.brazen.com/blog/archive/networking/7-innovative-ways-recruiters-attracting-top-talent/>.

2.3.4.2 Otevřené pracovní pozice

Otevřené pracovní pozice začínají používat firmy k získání nových talentů. Takovéto pozice nejsou definované a nemají specifikaci. Myšlenkou je, že je třeba najímat lidi, ne schopnosti, protože to že je kandidát motivovaný a nadšený z organizace, z jejich cílů a vizí bývá často důležitější, než to, že je zkušený a má dostatečné znalosti. Zkušenosti i znalosti lze získat časem, motivace je významný aspekt, který ovlivňuje výrazně výkon zaměstnance a tak i potenciál organizace.

2.3.4.3 Blogy

Jednou z „nových“ rekručních možností jsou blogy.

Blogy jsou webové stránky, na kterých se zveřejňují texty ve stylu deníků či novinek. Často nabízí komentáře na konkrétní témata, jako jsou sporty, politika, místní aktuality. Komentování je jedna z hlavních charakteristik blogů. Blogy jsou často vedeny jednotlivci, občas je čtenářům umožněno textům na blozích odpovídat. Typický blog kombinuje texty, obrázky a odkazy na jiné blogy a webové stránky.

Blogy se staly početnou záležitostí ve chvíli, kdy Google vytvořil speciální vyhledávací nástroj určený pro vyhledávání blogu. Jedná se o webovou stránku <http://blogsearch.google.com/>.

Blog může být účinnou metodou, jak oslovit širokou skupinu pasivních kandidátů, kteří jsou pouze zvědaví. Zajišťují čtenářům stálý přísun zajímavých článků, tipů na vyhledávání práce, aktuální informace, výzkumy apod.¹⁰⁵

Mnoho personálních agentur využívá blogy na upoutání pozornosti kandidátů. Blogy mají specializaci na specifické disciplíny, jako jsou finance, daně, vědecká témata, lidské zdroje, marketing a informační technologie.

Pro blog je důležité, aby jeho obsah byl aktuální, zajímavý a konkrétně zaměřený.

Vytvoření vlastního blogu může pomoci s hledáním zaměstnání také aktivním uchazečům, kteří se chtějí na trhu práce zviditelnit. Je možno zde zveřejnit svůj životopis, video o sobě a doporučení od předchozích zaměstnavatelů.¹⁰⁶

¹⁰⁵ JOOS, John G. Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today* [online]. 2008, 35(1), 51-59 [cit. 2016-05-11]. DOI: 10.1002/ert.20188. ISSN 07457790. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/ert.20188>, s. 53.

2.3.4.4 Wiki

Wiki vychází z původně z havajského slova wiki wiki, který znamená rychlost, v současnosti je používán pro typ webových stránek, které umožňují autorům spolupracovat na informacích na stránkách zveřejňovaných. Všichni registrovaní návštěvníci stránek se mohou zapojit do tvorby webu. Nejznámější stránkou wiki je Wikipedia, která je již dostupná v několika jazykových verzích (česká verze https://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana). Wikipedia má oproti tištěným encyklopediím výhodu ve své aktuálnosti a schopnosti rychle reagovat na nové podněty. Na konci 90. let začaly velké firmy využívat wiki jako kooperativní způsob vytváření soukromých databází pro své zaměstnance, jako intranet, možnost firemní komunikace a sdílení dokumentů. Mnoho informací je chráněno firewallem a nejsou dostupné veřejně.¹⁰⁷

V zahraničí wiki fungují i pro sdílení tipů ohledně získávání pracovních pozic. Cílem je vytvořit obsah, který zaujme potenciální zaměstnance.

2.3.4.5 Podcasting

Podcast je audio soubor, který je rozšiřován přes internet na počítače a další elektronická zařízení. Lze si je stáhnout a poslouchat či sledovat později. Původně vznikly jako zábavné či informační soubory, které se stahovaly na Apple iPod, avšak brzy se začaly používat pro široké spektrum obsahů od zábavných pořadů, přes hudbu, tutoriály, vzdělávací lekce, rozhovory s odborníky, komentáře a informace o nabírání a získávání pracovníků. Pro získávání pracovníků lze vytvořit krátké video s informacemi o pozici, rozhovory s nově získanými či stávajícími zaměstnanci. Některé zejména zahraniční firmy vytvářejí krátká videa s odpověďmi na případné dotazy, které by mohly zajímat potenciální uchazeče.¹⁰⁸

2.3.4.6 Zaměstnanecká marketingová videa

Obdobou podcastu jsou marketingová videa, která umožňují zvýraznit jméno a tvář společnosti spolu s náhledem do její organizační struktury, firemní kultury a pracovních podmínek. Společnost se prezentuje jako progresivní a moderní. Na druhé straně může video sloužit i pro uchazeče o práci, kteří se chtějí zviditelnit na trhu práce. Zejména se

¹⁰⁶ JOOS, John G. Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today* [online]. 2008, 35(1), 51-59 [cit. 2016-05-11]. DOI: 10.1002/ert.20188. ISSN 07457790. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/ert.20188>, s. 53.

¹⁰⁷ Ibid., s. 54.

¹⁰⁸ Ibid., s. 55.

tento nástroj může využívat ve chvíli, kdy jsou k dané pozici nutné komunikační a sebeprezentační dovednosti.¹⁰⁹

2.3.4.7 Textové zprávy

Textové zprávy (SMS – short message service) jsou oblíbeným způsobem komunikace zejména mladší generace. Textové zprávy jsou rychlé, stručné a diskrétní. Zaměstnavatelé aktuálně využívají dvě strategie: po rozeslání cíleného emailu následuje textová komunikace, nebo se rozesílají zprávy kandidátům, kteří odpověděli na iniciační email.¹¹⁰

2.3.4.8 Scouting (výzvědy)

Scouting je vyslání zástupce organizace na různé příležitosti, kde lze získat zaměstnance. Tito vyslanci mají za úkol přesvědčit kandidáty, aby se o pozici v organizaci ucházeli. Dále jsou schopni okamžitě poskytnout informace o společnosti, kterou zastupují, odpovědět na otázky kandidátů, vyjasnit případné nejasnosti apod.¹¹¹

2.3.4.9 Networking (Sítování)

Networking je technika, jež využívají zejména HR profesionálové. Vytváření pevných vazeb a vztahů pomáhá získávat potřebné pracovní zdroje z různých odvětví i od jiných personálních specialistů.¹¹²

2.3.4.10 Rekrutovací akce

Jde o náborovou sponzorovanou akci, kam přijdou kandidáti, které firma potřebuje. Firma se na nich může prezentovat a zviditelnit způsobem, který kandidáty zaujme a může jim dát najevo, že o ně stojí.

2.3.4.11 Re-rekrutování

Pokud firmu opustí kvalifikovaný a zkušený pracovník, lze použít re-rekrutování na jeho opětovné získání. Jde o to, dát mu vědět, že bude vítán zpět, pokud nebude spokojen na novém místě. Ušetří se tak případně čas a prostředky na zaškolování nového zaměstnance.

¹⁰⁹ JOOS, John G. Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today* [online]. 2008, 35(1), 51-59 [cit. 2016-05-11]. DOI: 10.1002/ert.20188. ISSN 07457790. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/ert.20188>, s. 56.

¹¹⁰ Ibid., s. 57-58.

¹¹¹ Modern Techniques of Recruitment. In: *TechnoCrant* [online]. Hyderabad [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.technocrant.com/Modern%20Techniques%20of%20Recruitment.pdf>, s. 5.

¹¹² Ibid., s. 6.

2.3.4.12 Udělat náboráře ze zaměstnanců

Učinit z každého zaměstnance náboráře – mezi zaměstnance se rozdají vizitky s údaji o firmě, s nabídkou možnosti práce (prohlášení na způsob „Stále hledáme schopné pracovníky“) a zaměstnanci sami je podle svého uvážení mohou šířit na místech a mezi lidmi, kam by se zaměstnavatel jen obtížně dostával.

2.3.4.13 Search-engine marketing (SEM)

Společnosti využívají pokročilých internetových technologií k nalezení vhodných kandidátů na pracovní pozice. Jednou z metod, která umožní snazší vyhledávání dané firmy je proces známý jako marketing ve vyhledávačích – search-engine marketing (SEM), který zajišťuje lepší umístění ve vyhledávání a optimalizace pro vyhledávače – search-engine optimization (SEO) – založena na klíčových slovech, podle níž lze společnosti vyhledat. Důsledné zviditelňování, udržování se na technologickém vrcholu a využívání nových metod získávání zaměstnanců je kombinace, která má velkou šanci na přilákání pozornosti vhodných kandidátů.¹¹³

2.3.5 Výběr zaměstnanců

Účelem výběru zaměstnanců je odhalit, který z uchazečů, jež se přihlásil ve fázi získávání a prošel předvýběrem, bude nejvhodnější na nabízené pracovní místo, a který zároveň zvládne pracovní úkoly dané pozice, a zároveň bude důležitou složkou pracovního týmu, jež se bude podílet na udržení zdravých vztahů v organizaci, a který zapadne do kultury organizace, bude schopen se přizpůsobit změnám, a který má rozvojový potenciál.¹¹⁴

Výběr zaměstnanců pak lze dle Rejfa rozdělit do několika po sobě následujících kroků:¹¹⁵

1. zkoumání dotazníků a jiných dokumentů,
2. předběžný pohovor, který dovysvětlí nezjištěné a potřebné informace,
3. testování,
4. přijímací pohovor,

¹¹³ JOOS, John G. Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today* [online]. 2008, 35(1), 51-59 [cit. 2016-05-11]. DOI: 10.1002/ert.20188. ISSN 07457790. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/ert.20188>, s. 57.

¹¹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 167.

¹¹⁵ REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2., s. 58.

5. zkoumání doporučení a kontrolování hlavních údajů,
6. hodnocení zdravotního stavu,
7. rozhodování o přijetí,
8. informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení.

Metody výběru lze v obecnější rovině rozdělit na poznávací a srovnávací. Poznávací zkoumají charakteristiku jednotlivých kandidátů z pohledu didaktického, který je zaměřený na znalosti, z pohledu postojového, který se zaměřuje na posouzení hodnotové orientace uchazeče, z pohledu výkonného, zkoumající předpokládaný výkon uchazeče a z pohledu funkčního, který se zaměřuje na jednotlivé faktory osobnosti. Srovnávací metody pak pomáhají utřídit a porovnat uchazeče a určit jejich pořadí.¹¹⁶

Je důležité získat co nejvíce informací o daném uchazeči, aby bylo učiněno nejlepší rozhodnutí. Existuje mnoho metod pomáhajících tyto informace o uchazečích zjistit a odhalit jednotlivé aspekty účastnickovy osobnosti. Z nejužívanějších metod jsou to pohovory. Armstrong rozděluje pohovory na individuální, pohovorové panely a výběrové komise, odvislé od počtu účastníku při pohovoru.¹¹⁷ Mohou se dále rozdělovat na strukturované, nestrukturované, kombinované, řešící určitý problém, stresové.¹¹⁸ Další metodou jsou assessment centre (AC), kde se využívají různé úkoly, často hraní rolí, které má odhalit fungování uchazeče ve skupině. Tento typ je vhodný k poznání, zda daný uchazeč bude vyhovovat kultuře organizace. Umožňuje odhalit způsob jednání v určitých situacích. Jde o propracovaný postup na sebe navazujících kroků, jež lze využít nejen při výběru zaměstnanců, ale také například při jejich hodnocení. Základními prvky AC je analýza pracovní pozice, vytvoření kritérií pro pozorování a hodnocení chování, zařazení více metod a zapojení více hodnotitelů do pozorování. Podstatou AC je vytvoření modelové situace, která je založena na tom, že kandidát v ní skutečně jedná, nejde o popis či uvažování nad tím, co by udělal.¹¹⁹ Další metody jsou testy pracovní způsobilosti, testy

¹¹⁶ VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-8-8, s. 56.

¹¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 370.

¹¹⁸ REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2., s. 61.

¹¹⁹ VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010. Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7, s. 29.

inteligence, schopností, znalostí apod.¹²⁰ V neposlední řadě je možné vyzkoušet metodu práce na zkoušku.¹²¹ Většinou se ve výběrovém řízení kombinuje více metod výběru.

Závěrečná fáze výběru je rozhodnutí o obsazení místa jedním z uchazečů a oznámení výsledků všem uchazečům. Je vhodné si v závěrečné fázi ponechat více než jednoho vyhovujícího kandidáta, pro případ, že by první v pořadí odmítl.

Je žádoucí pozvat si na pohovor minimálně tři uchazeče. I kdyby se první zdál tím nejvhodnějším a jeho přijetí by znamenalo úsporu času vyhrazeného na další pohovory, je doporučováno dát příležitost i ostatním uchazečům. Čím více kandidátů organizace pozná, tím větší má šanci, že nakonec vybere toho správného.¹²²

V neposlední řadě je důležité nedat na první dojem a udržet si objektivitu po celou dobu výběrového řízení.¹²³

Shrnutí nejobvyklejších metod výběru:

- Hodnocení získaných dokumentů (zejména CV, motivační dopisy)
- Pohovory (obvykle probíhá 1 – 3 kola pohovorů v závislosti na obsazované pozici¹²⁴)
- Různé typy testů
- Práce na zkoušku
- AC

Hroník ve své knize Jak se nespálit podruhé uvádí desatero zásad efektivního výběrového řízení, které shrnuje základní potřeby pro oba dva procesy:

1. Nejdříve je potřeba znát „koho a co“ chceme, teprve pak „jak a čím“.
2. Získávání pracovníků a jejich výběr je vždy aktivita public relations.
3. Každý nábor a výběr ctí zásadu „3E“. (efektivní, etický, ekonomický).

¹²⁰ REJF, Libor. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2, s. 60.

¹²¹ ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0, s. 63.

¹²² TRACY, Brian a Mark THOMPSON. Three Ways to Hire Great People and Avoid Hiring Disasters. In: *Hiring Monster* [online]. 2012 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/small-business/hiring-process/small-business-hiring-strategy.aspx>.

¹²³ ADLER, Lou. *The Most Effect Hiring Strategy is Process-Driven* [online]. 2006 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: http://www.rgba.com/article_hiringstrategy_.htm.

¹²⁴ ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

4. Celý proces vyhledávání, získávání a výběru je nepřetržitý.
5. Během náboru a výběru je uplatňován trychtýřový přístup.
6. Celý proces je dokumentován.
7. Výběr jako transplantace.
8. Proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost za rozhodnutí je individuální.
9. Výběrové řízení je postavené na 4 pilířích.
10. Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníků.
11. Proces náboru a výběru je třeba zvládnout v nejkratším možném čase.¹²⁵

V prvním bodě jde o to nejprve definovat kritéria na pracovní pozici, kterou se snažíme zaplnit a teprve potom začít hledat, kdo ji zaplní. Čtvrtý bod upozorňuje na potřebu vyhnout se situaci hledání zaměstnance, až poté, co se pozice uvolní, jak bylo zmiňováno výše. Trychtýřovitý přístup je přístup, kdy se dopředu určí, jakým způsobem se budou uchazeči na danou pozici redukovat a zvolí se jednotlivá kola výběrového řízení. Srovnání výběru s transplantací odkazuje na to, že by organizace měla disponovat možnostmi, kde může nové pracovníky získávat. Čtyři pilíře, které Hroník uvádí, souvisí s výběrem a patří tam zhodnocení získaných dokumentů; různé typy testů v první řadě zejména se selektivním účelem; výběrový pohovor a závěrečné získání a hodnocení referencí.¹²⁶

2.3.6 Nové metody výběru

2.3.6.1 Video interview

Metoda, která se též používá se vzrůstající tendencí, jsou pohovory online. V dnešní době, kdy „čas znamená peníze“, je každé ušetření času vítané. Video rozhovory je možno absolvovat skrze programy jako jsou Skype, Google Hangouts, nebo speciální rekrutovací softwary. Můžou sloužit k vyřazení nevhodných kandidátů, kdy následně jsou na osobní pohovor pozváni jen ti nejvíce vyhovujících kandidátů. Existují také jednostranná videa, kdy uchazeč nahraje rozhovor pro pozdější použití.¹²⁷

¹²⁵ HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, s. 101.

¹²⁶ Ibid., s. 111.

¹²⁷ Hiring in the Digital Age: What's Next for Recruiting? By Nicole Fallon Taylor, Business News Daily Assistant Editor. <http://businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html>.

2.3.6.2 Výzva ještě před prvním setkáním

Poměrně novou technikou výběru je umístění hry na webových stránkách organizace. Zájemce se registruje, zahraje si hru, a pokud uspěje, je pozvaný k osobnímu rozhovoru. Příkladem může být americká vývojářská firma Quixey, jež na svých stránkách zveřejnila několik výzev. Pokud návštěvník stránky zvládnul vyřešit problém, který hra předkládala rychleji než za minutu, získal 100 dolarů a možnost účastnit se přijímacího pohovoru ve společnosti.¹²⁸

2.3.6.3 Rapid-fire challenge

Unikátní výběrové interview, které nyní některé firmy při výběru zaměstnance využívají, tzv. rapid-fire challenge spočívá v tom, že zástupci organizace v rychlém sledu pokládají netypické otázky uchazeči. Jsou to otázky typu: „Kdybyste byl hot dog, snědl byste se k jídlu? Jaká je vaše oblíbená ryba? Jaká barva jste a proč?“¹²⁹ Argumentace praktiků těchto rozhovorů je taková, že uchazeči při tomto typu otázek více odhalí sami sebe a jsou upřímnější.

2.3.6.4 Hraní her na prolomení ledů

Hraní jednoduchých her při výběrovém procesu by mělo vést k uvolnění napětí dané situací a zároveň lze využít pro získání podstatných informací o uchazeči.¹³⁰ Příkladem může být americká firma vyrábějící Halloweenské kostýmy HalloweenCostumes.com, která hraje se svými uchazeči při pohovoru hru Jenga, kdy postupně všichni účastníci odebírají dílky z věže a každý dílek je spojený s jednou otázkou, která otevírá diskuzi a pomáhá účastníkům se vzájemně poznat.¹³¹

2.3.7 Získávání a výběr v malých podnicích

Specifickou oblastí personálního managementu je řízení lidských zdrojů v malých podnicích. Malé podniky lze dle pojetí Evropské komise definovat jako podniky do 50 zaměstnanců s ročním obrátem či bilanční sumou do 10 milionů eur.¹³² Nicméně z hlediska

¹²⁸ 3 Unique Hiring Techniques to Find the Right Person for the Job. In: *Entrepreneur* [online]. Irvine, CA, 2013 [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/226475>.

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ 10 Great Interview Techniques for Recruiters and Hiring Managers. In: *Recruiter* [online]. Farmington, 2015 [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <https://www.recruiter.com/i/10-great-interview-techniques-for-recruiters-and-hiring-managers/>.

¹³¹ 3 Unique Hiring Techniques to Find the Right Person for the Job. In: *Entrepreneur* [online]. Irvine, CA, 2013 [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/226475>.

¹³² Definice malého a středního podnikatele. In: *CzechInvest* [online]. Praha [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>.

lidských zdrojů je potřeba jejich definici upravit. Malé podniky jsou v této oblasti definované jako podniky, které mají jasnou a jednoduchou strukturu řízení, vytváří fondy kvalifikovaných pracovníků, manažeři jsou převážně odborníci v daném oboru, ale často nemají znalosti ohledně řízení, tvorby strategií a plánů.¹³³ Dále typické je, že nemají personální útvar, ani profesionálního personalistu a tuto činnost vykonává zpravidla vedení organizace, které může částečně některé oblasti delegovat na nižší management organizace.¹³⁴

Tato specifika do značné míry ovlivňují proces získávání a výběru zaměstnanců a určují tak odlišnosti jeho provádění od výše uváděné teorie.

Pokud budeme vycházet od prvopočátku procesu, tj. vytvoření pracovní pozice, již zde lze objevit základní odlišnost. Malé podniky si u definování nového pracovního místa počínají více intuitivně,¹³⁵ často vytvářejí popis pracovního místa podle informací získaných od pracovníka, který danou pozici zastává či od nadřízeného dané pozice.¹³⁶ Intuitivní počínání provází celý proces od získávání až k samotnému vyvrcholení vybrání a přijetí pracovníka.

Malé podniky se obvykle zaměřují na hledání kvalifikované pracovní síly se zkušenostmi. Nemají dostatečné kapacity na zaškolování a zácvik nových pracovníků, proto hledají především pracovní síly „hotové“.¹³⁷

Často též fungují na základě doporučení a osobní poptávky po zaměstnancích, mezi známými a mezi samotnými zaměstnanci. To znamená, že na obsazení pracovní pozice, nevypisují vždy otevřené výběrové řízení.¹³⁸

Malý podnik musí při získávání pracovníku také pracovat s tím, že většinou v jeho strukturách není možný velký postup v hierarchii funkcí. Měl by tedy uchazeče přilákat

¹³³ RYDVALOVÁ, Petra. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky*. Liberec: VÚTS, 2011. ISBN 978-80-87184-16-5, s. 81.

¹³⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4, s. 13.

¹³⁵ *Ibid.*, s. 44.

¹³⁶ RYDVALOVÁ, Petra. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky*. Liberec: VÚTS, 2011. ISBN 978-80-87184-16-5, s. 51.

¹³⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4, s. 72.

¹³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 471.

alternativní nabídkou, a to např. ve výši platu, nebo v nabídnutí možnosti budoucího spolupodílnictví na podniku.¹³⁹

Pro potřeby malého podniku nejsou vhodné všechny metody využívané velkými podniky, zejména z výše uvedených rozdílů. Následuje výčet metod, jejichž využití doporučuje Josef Koubek v knize věnované personální práci v malých podnicích:¹⁴⁰

- Ústní dotaz nebo nabídka
- Doporučení stávajícího pracovníka
- Vývěsky v podniku nebo mimo podnik
- Letáky vkládané do poštovních schránek (určitá konkrétní oblast)
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s úřady práce
- Využívání služeb personálního specialisty
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Používání počítačových sítí¹⁴¹

Pro samotný výběr jsou pak využívány základní dvě metody – dotazník a životopis a výběrový pohovor.¹⁴² Aby byl výběr nového zaměstnance dostatečně efektivní měl by obsahovat následující prvky: proškolení lidí, kteří budou mít výběr na starosti; přípravu procesu (včetně otázek); časový rozvrh průběhu výběrového procesu; řízení rozhovoru (nechat více mluvit uchazeče); kladení několika typů otázek (otevřených, polootevřených, uzavřených); dovednosti aktivního naslouchání; taktní zvládnutí závěru rozhovoru a použití výsledků výběru pro finální rozhodnutí.¹⁴³

2.3.8 Získávání a výběr ve veřejné správě

Další specifickou oblastí pro získávání a výběr zaměstnanců je veřejná správa. Personální řízení ve veřejné správě na území České republiky je do značné míry ovlivněno

¹³⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4, s. 62.

¹⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

¹⁴¹ *Ibid.*, s. 79-83.

¹⁴² RYDVALOVÁ, Petra. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky*. Liberec: VÚTS, 2011. ISBN 978-80-87184-16-5, s. 65.

¹⁴³ *Ibid.*, s. 69.

Zákonem o státní službě, předpis č. 234/2014 Sb. A zákonem č.312/ 2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů.¹⁴⁴

Zákon upravuje právní poměry státních zaměstnanců, organizační záležitosti týkající se státní služby, služební vztahy státních zaměstnanců, odměňování státních zaměstnanců, řízení ve věcech služebního poměru. A dále upravuje organizační věci, které se týkají zaměstnanců ve správních úřadech v pracovněprávním vztahu.¹⁴⁵

Oba zákony upravují, jakým způsobem se přijímají pracovníci do pozic ve veřejné správě. Zákon o úřednících stanovuje tzv. veřejnou výzvu, zákon o státní službě hovoří o výběrovém řízení. Proces získávání a výběru je tak pevně stanoven a řídí se určitými předem danými kritérii (místo a způsob zveřejnění, minimální doba zveřejnění, obsah oznámení o vypsání výběru aj.). Výše uvedené zákony nařizují realizovat veřejná výběrová řízení na uvolněné pozice do veřejné správy.¹⁴⁶

V rámci interního náboru lze rozlišovat tři možnosti získání zaměstnance: vertikální (pracovní povýšení), horizontální (převod) a diagonální (přeřazení).¹⁴⁷

Proces je rozdělen na dvě fáze: fázi přípravy a fázi realizace.

Fáze přípravy zahrnuje tyto oblasti:¹⁴⁸

1. Stanovení podmínek výběrového řízení
2. Popis pracovní pozice
3. Určení požadavků pracovní pozice
4. Formy náboru
5. Kontakt s uchazeči

Nejčastější metody výběru používané ve veřejné správě jsou následující:¹⁴⁹

¹⁴⁴ ČESKO. Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 2002, částka 114, číslo 312. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>.

¹⁴⁵ ČESKO. Zákon č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 2014, částka 99, číslo 234. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>.

¹⁴⁶ ČESKO. Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 2002, částka 114, číslo 312. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>; ČESKO. Zákon č. 234/2014. Sb., Zákon o státní službě. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 2014, částka 99, číslo 234. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>.

¹⁴⁷ TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7, s. 272.

¹⁴⁸ *Ibid.*, s. 273.

¹⁴⁹ *Ibid.*, s. 274-275.

- Předvýběr na základě dodaných informací (žádosti, životopisy)
- Osobní dotazník
- Testy (dovednosti, motivace, odborné znalosti, aj.)
- Assessment centre
- Pohovor
- Reference

Pro výběr je stanovena výběrová komise, často řízení probíhá formou strukturovaného rozhovoru. Je nutno vést o celém procesu kompletní dokumentaci, která se archivuje pro pozdější účely. Celý proces získávání a výběru má tak zásadní snahu o co největší transparentnost a otevřenost.¹⁵⁰

2.4 Specifika lidských zdrojů v neziskovém sektoru

Pro pochopení lidských zdrojů v neziskových organizacích je důležité znát tři specifické charakteristiky jejich zaměstnanců. Za prvé, zaměstnanci si vybírají organizaci, v které se budou ucházet o místo často podle mise a hodnot této organizace. Za druhé, je u nich zřetelně vyšší propojenost s misí organizace a s jejími závazky, než tomu je u ziskových organizací a organizací veřejné správy. A poslední charakteristickou je, že nejsou tolik zaměřeni na finanční stránku věci.¹⁵¹ Organizace tak v odpovědi na tyto požadavky musí vytvářet prostředí, které bude dodržovat hodnoty organizace, dodržovat své závazky, aby udržovala motivaci zaměstnanců. Musí mít jasně stanovenou misi, a počítat s tím, že mise bude ovlivňovat typ uchazečů o zaměstnání.¹⁵² A v oblasti odměňování by se měli více soustředit na nefinanční benefity, jako je vzdělávání, volná pracovní doba, placené volno, rodinné volno apod. Dále zaměstnanci oceňují možnost samostatného rozhodování, rozmanitost a kreativitu práce.¹⁵³

¹⁵⁰TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7, s. 274.

¹⁵¹AKINGBOLA, Kunle. A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 2013, **24**(1), 214-240 [cit. 2015-09-01]. DOI: 10.1007/s11266-012-9286-9. ISSN 0957-8765. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11266-012-9286-9>, s. 232.

¹⁵²Ibid., s. 233.

¹⁵³Ridder, Hans-Gerd, Erk P. Piening, and Alina McCandless Baluch. "The third way reconfigured: How and why nonprofit organizations are shifting their human resource management." In. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 23.3 [online] (2012): 605-635. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.springer.com/social+sciences/journal/11266>, s. 609.

Kanadský výzkum Mapping the Non-Profit Sektor¹⁵⁴ ukázal, že ve složení zaměstnanců neziskového sektoru převládají ženy, lidé středního věku a lidé, kteří mají doma dítě mladší 12 let věku. Ačkoli u zaměstnanců neziskového sektoru je stále patrné silné zaujetí misí, neměly by organizace rezignovat na vytváření kvalitních pracovních podmínek. Dle výzkumu Mapping the Non-profit Sector s odchodem generace narozené v období baby boomu bude o kvalifikované pracovníky veden větší boj i mezi ziskovými organizacemi a organizacemi veřejné správy.

2.5 Získávání a výběr zaměstnanců v neziskovém sektoru

Získávání a výběr zaměstnanců jsou procesy, které potřebují být plánované podle strategických potřeb organizace, což často v neziskovém sektoru nejsou, a to snižuje úspěšnost těchto procesů. Získávání a výběr zaměstnanců musí být konzistentní s misí organizace, ta se musí odrazit v obou procesech. Ať již jde o požadavky nebo o vhodně zacílené vyhledávání nové pracovní síly.¹⁵⁵

Neziskové organizace často využívají v těchto procesech interní síly, tedy vychování si vlastního zaměstnance, ať již vzděláváním někoho na současnou pracovní pozici, či zapracováním dobrovolníků a stážistů. Využívání současných zaměstnanců pro nové úkoly a nové programy, však může vést k přetížení zaměstnance, v jehož důsledku dojde ke snížení úrovně podávaného výkonu.¹⁵⁶

Přijímání zaměstnanců z externího prostředí je klíčový prvek strategického řízení lidských zdrojů, protože organizace, jež mají společenské poslání, jsou závislé na svých zaměstnancích, kteří se dostávají do styku s klienty a dalšími stakeholdery organizace.¹⁵⁷ Z toho důvodu je v neziskovém sektoru ještě důležitější, aby se zaměstnanec ztotožnil s cíli a s posláním organizace. Každý pracovník pomáhá vytvářet globální obraz organizace, tak jak jej vnímá veřejnost.¹⁵⁸

Získávání zaměstnanců v neziskových organizacích by mělo začínat analýzou pozice a jejich požadavků. Je potřeba vytvořit náborový plán a zacílit úsilí buď na lokální trh či na

¹⁵⁴ MACMULLEN, Kathryn a Grant SCHELLENBERG. *Mapping the Non-profit Sector* [online]. Canada: CPRN, 2002 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://www.cprn.org/documents/16364_en.PDF.

¹⁵⁵ Pynes, Joan E. *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organisation: A strategic approach*. 4. vyd. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-1-118-39862-3, s. 181

¹⁵⁶ Ibid., s. 183

¹⁵⁷ Ibid., s. 181

¹⁵⁸ TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint. 2010. ISBN 978-80-87415-04-7, s. 279

trh na národní úrovni, podle povahy nabízené pozice. V zahraničí fungují speciální periodika k účelu náboru do neziskových organizací. U nás lze práci v neziskovém sektoru hledat na jednom z nejznámějších kariérních portálů jobs.cz,¹⁵⁹ a nabídky práce přímo pouze do neziskového sektoru lze hledat na stránkách Nadace Neziskovky.cz.¹⁶⁰ Dále pak existují lokální portály, např. vysočinský portál Neziskovka.cz¹⁶¹, kde se zveřejňují nabídky volných pozic lokálních neziskových organizací. Dalším zdrojem získávání zaměstnanců pro neziskové organizace je zveřejňování nabízených pozic na svých vlastních webových stránkách, případně přes sociální sítě, což umožňuje, aby se pozice nejprve nabídla podporovatelům organizace, kteří se ztotožňují se sociální misí organizace.

Pracovní pozice by měla být popsána/charakterizována tak, aby zaujala kvalifikované uchazeče, a naopak odradila nevhodné uchazeče na pozici, čímž se usnadní následný proces výběru. Nicméně inzerát by neměl být příliš rozsáhlý, aby neodradil vhodné uchazeče.¹⁶²

Již v rámci inzerátu by se organizace měly vyhnout diskriminačním formulacím. Neziskové organizace často přijímají zaměstnance ze své cílové skupiny, a proto se musí postarat o to, aby k tomu docházelo v souladu s právním pořádkem.

U samotného výběru se pak často používá kombinace několika metod výběru: výběr dle životopisu, dotazník a nestrukturovaný pohovor.¹⁶³

Nejdůležitější roli plní většinou vedoucí pracovníci, kteří mají na starosti kromě jiných oblastí i personální vedení organizace. Marek Šedivý a Olga Medlíková v knize Úspěšná nezisková organizace doporučují organizacím, které nemají vlastní personální oddělení, ani nikoho, kdo by měl tyto procesy výhradně na starost, aby se obrátily na externí profesionální personalisty, a to buď formou dobrovolné spolupráce, nebo sponzoringu.¹⁶⁴

¹⁵⁹ <http://www.jobs.cz/>

¹⁶⁰ <http://www.neziskovky.cz/>

¹⁶¹ <http://www.neziskovka.cz/cz/>

¹⁶² Pynes, Joan E. *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organisation: A strategic approach*. 4. vyd. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-1-118-39862-3, s. 187.

¹⁶³ TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint. 2010. ISBN 978-80-87415-04-7, s. 279.

¹⁶⁴ ŠEDIVÝ, Marek a OLGA MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6, s. 93

Vhodnými pravidly samotného výběru by pak dle autorů mělo být, že se všechny pohovory odehrají v jeden den, všem uchazečům budou položeny stejné dotazy a bude jim poskytnut stejný čas na odpovědi, u výběrového pohovoru bude přítomno více lidí na straně organizace (buď člen správní rady, nebo poradce stojící zcela mimo organizaci). Tato pravidla by měla zařídit všem uchazečům stejné podmínky a dále podpořit objektivitu výběru.¹⁶⁵ Při samotném rozhodovacím procesu o nejvhodnějším uchazeči hraje roli i to, že výběrové řízení je pro neziskové organizace dosti finančně náročné, musí proto věnovat velkou péči tomu, aby vybraly kandidáta, kterého zajímá poslání organizace, který je ochoten přijmout ho za své poslání a jestli je to dostatečná kompenzace finančního podhodnocení většiny prací v neziskových organizacích.¹⁶⁶

3 Metodologická část

3.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu diplomové práce je popsat proces Získávání a přijímání zaměstnanců v kulturních nestátních neziskových organizacích a komparovat zjištěné skutečnosti s teoretickými postupy doporučenými odborníky. Kromě popisu jakým způsobem jsou v kulturních NNO obsazovány pracovní pozice, se budu snažit identifikovat rozdíly mezi ziskovými a neziskovými organizacemi, jak je vnímají aktéři ze stran NNO. Zajímá mne i to, jestli z jejich pohledu existuje nějaké specifikum, v oblasti získávání, výběru zaměstnanců a témat s tím souvisejících, pro kulturní NNO.

Ačkoli získávání a výběru zaměstnanců se věnuje mnoho publikací, většinou se zaměřují na obecné podmínky procesů, které jsou aplikovatelné pouze na tržní popř. státní organizace, ale nereflektují specifika neziskového sektoru. Práce proto bude popisovat odlišnost této části personálního řízení v kulturním neziskovém sektoru, zejména pak rozdílnost metod získávání a výběru a rozdílnost kritérií, podle kterých se zaměstnanci na volná místa přijímají. A na druhé straně pohled zaměstnanců neziskových organizací a jejich kritéria, podle kterých se rozhodli pro práci v neziskovém sektoru. Informace získané z empirického výzkumu budou porovnány s teoretickými východisky věnujícími se ziskovému sektoru.

¹⁶⁵ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6, s. 94.

¹⁶⁶ TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint. 2010. ISBN 978-80-87415-04-7, s. 279.

Konkrétně tedy půjde o popsání způsobu a metod získávání zaměstnanců, dále o způsob a metody výběru a o zaznamenání rozdílů mezi získáváním a výběrem zaměstnanců v ziskových a neziskových organizacích z pohledu lidí, kteří zajišťují či se přímo podílejí na těchto procesech.

Výzkumné cíle jsou tedy deskriptivní a komparativní. Deskripce se snaží o popis typických znaků a získání co největšího množství informací. V komparaci jde o rozeznání znaků jednotlivých skupin či jednotlivců a srovnání znaků, které sdílejí a které je naopak odlišují.¹⁶⁷ Nebo o srovnání rozdílných přístupů k řešení stanovených otázek.¹⁶⁸

Na základě výše stanovených cílů jsem se rozhodla pro kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkumný design je vhodný pro podrobný popis a studium procesů.¹⁶⁹ V tomto typu výzkumu jde o hledání odpovědí na otázku, jak je sociální realita tvořena a jak se uvádí její význam.¹⁷⁰ Kvalitativní analýza nevytváří hypotézy, měla by být otevřená a stanovení hypotéz by mohlo být nebezpečné pro nevědomé ovlivnění pozorování a zkoumání.¹⁷¹ Kvalitativní výzkum je v nejjednodušším podání popsán jako výzkum, u něhož se výsledků nedosahuje pomocí metod statistiky a jiných kvantifikačních metod.¹⁷² Jde o pružný typ výzkumu vzhledem k tomu, že výzkumník může v průběhu výzkumu reformulovat a upravovat výzkumné otázky k danému tématu, podle výsledků dosavadního sběru informací. S tímto také souvisí, že sběr dat u kvalitativního výzkumu většinou trvá delší časové období, a prolíná se současně s analýzou dat, která může zpětně přetvářet prvotní výzkumné otázky a předpoklady.¹⁷³ Zároveň bude v práci využit induktivní přístup a hloubkový sběr dat, což jsou typické znaky kvalitativního výzkumu.

3.2 Výzkumné otázky

Hlavní otázka:

¹⁶⁷ BERNARD, H. Russell a Gery Wayne. RYAN. *Analyzing qualitative data: systematic approaches*. Los Angeles [Calif.]: SAGE, c2010. ISBN 0761924906, s. 9.

¹⁶⁸ RADVAN, Eduard a Michal VAVŘÍK. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. ISBN 978-80-87182-25-3, s. 6.

¹⁶⁹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2, s. 52.

¹⁷⁰ DENZIN, Norman K. a Yvonna S. LINCOLN (eds.). *The SAGE handbook of qualitative research*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. ISBN 0-7619-2757-3, s. 3.

¹⁷¹ EDITED BY UWE FLICK, Ernst von Kardorff and Ines Steinke a TRANSLATED BY BRYAN JENNER. *A companion to qualitative research*. Repr. London: SAGE, 2004. ISBN 0761973753, s. 153.

¹⁷² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2, s. 46.

¹⁷³ *Ibid.*, s. 50.

Jakým způsobem probíhá získávání a výběr zaměstnanců v kulturních NNO?

Odpověď by měla popsat specifika kulturních NNO týkající se procesů získávání a výběru zaměstnanců a srovnat ji s teorií personálního řízení. Obecně neziskové organizace vycházejí z jiných podmínek, než organizace ziskové, pro které je většinou určena teoretická literatura. Většinou nemohou zaměstnanci poskytnout finanční ohodnocení, jež by daný jedinec mohl získat v ziskové sféře a stejně tak při výběru a získávání zaměstnanců mohou využít méně zdrojů, než ziskové organizace. Což, předpokládám, povede k rozdílnému pojetí procesů získávání a výběru zaměstnanců.

Jelikož NNO jsou příliš rozsáhlá a diverzifikovaná skupina, zúžila jsem téma na kulturní NNO. Na základě zkušeností a znalostí problematiky a na základě toho, že se sami aktéři v kultuře považují za specifický segment i v rámci neziskového sektoru.

Podotázky:

Jaké metody jsou využívány pro získávání a výběr v kulturních NNO?

Odpověď by měla popsat, jaké metody volí aktéři, kteří mají na starosti přijímání zaměstnanců do kulturních NNO a proč volí zrovna tyto metody. Zda se nějakým způsobem inspirují, a když, tak kde, či na základě čeho. A zda se aktérům samotným zdají tyto metody vhodné a dostačující.

Jak se liší metody, které využívají kulturní NNO od teoretických metod?

Odpověď by měla popsat, jaké metody používají kulturní neziskové organizace při výběru zaměstnanců a jestli jsou nebo nejsou obdobné k metodám, které jsou doporučovány odbornou literaturou. A z jakých důvodů tomu tak je.

Jaká specifika získávání a výběru zaměstnanců aktéři v kulturních NNO identifikují?

Odpověď by měla popsat, kde a v čem vidí aktéři odlišnosti mezi fungováním získávání a výběru v jiných organizacích a oborech a odvětvích kultury. Srovnání, jestli vnímají rozdíly mezi ziskovými organizacemi a neziskovými. Jestli mají zkušenosti ze ziskových organizací nebo od počátku pracovní kariéry figurují v kulturních neziskových organizacích.

3.3 Volba vzorku

Výzkumný vzorek byl vybrán na základě metody záměrného výběru, ve které jde o to „cíleně vyhledat účastníky podle jejich určitých vlastností.“¹⁷⁴ Přičemž daná vlastnost je tím určujícím kritériem. Cílovou skupinou výzkumu jsou kulturní NNO bez ohledu na jejich právní formy. Pro účely srovnání procesu získávání a výběru jsem si definovala možné rozdílné přístupy na základě velikosti organizace a na základě způsobu jejího založení.

Do vzorku jsem si tedy zařadila organizace, které stojí na odlišných spektrech, co se týče velikosti a co se týče způsobu jejich založení.

Na základě teorie je jasné, že proces výběru a získávání zaměstnanců funguje jinak u velkých firem a u malých firem. Předpokládala jsem, že obdobné rozdělení tedy lze očekávat u nestátních neziskových organizací. Velké organizace mívají vlastní personální oddělení, které zařizuje vše, co se týká oblasti lidských zdrojů. Jsou schopny věnovat více času plánování personálních kapacit a samotnému výběru a získávání. Na druhé straně u malých organizací se v přijímání zaměstnanců angažuje většinou někdo z vedení, který má zároveň na starosti i jiné záležitosti. Do výzkumného vzorku jsem tedy přijala organizace, jak velké, tak malé.

Pro ziskové organizace platí definice malých, středních a velkých podniků, dle které o velikosti organizace kromě obratu a bilance, rozhoduje počet zaměstnanců. Do malých podniků spadají firmy, které mají do 49 zaměstnanců. Do středních podniků organizace, které mají mezi 50 a 249 zaměstnanci a organizace nad 250 zaměstnanců spadají do kategorie velkých podniků.

Tato kategorizace se však pro účely výzkumu neziskových organizací nehodí. Nezisková organizace, která má 50 zaměstnanců je již vnímána jako organizace poměrně velká. Proto jsem si definici pro potřeby výzkumu upravila. Malou organizací je pro mě obdoba mikropodniku, který je kromě obratu a bilance definovaný tím, že má méně jak 10 zaměstnanců. Tedy malou organizací pro mě je nestátní nezisková organizace, která má méně jak 10 zaměstnanců. Vynechala jsem kategorii středního podniku, který pro účely tohoto výzkumu není vhodný. A velká organizace, aby bylo možné ji dostatečně rozlišit od

¹⁷⁴ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 2006, s. 135.

organizace malé, je pro účely výzkumu organizace, která má nejméně dvojnásobek zaměstnanců, než organizace malá, tedy minimálně 20 zaměstnanců.

Dalším kritériem výběru bude zakladatel organizace. Ačkoliv dle definic uvedených v teoretické části je nestátní nezisková organizace, jak již název napovídá, nezávislá na státu a jeho složkách, je legitimní, aby takováto organizace byla založena veřejnou správou. Tyto organizace jsou oficiálně na svém zakladateli nezávislé, ale zakladatel si může udržovat pozice ve správní radě a dále může podstatně ovlivňovat fungování organizace skrze její financování. Organizace tak částečně podléhá politickému tlaku, což má vliv na její celkové fungování a dá se předpokládat i vliv na získávání a výběr zaměstnanců. Principy získávání a výběru zaměstnanců ve veřejné správě jsou popsány v teoretické části v podkapitole 2.3.8. V rámci výběru vzorku tak budu odlišovat organizace, které jsou zakládány fyzickými či právnickými osobami, které se nepodílejí na výkonu státní správy a organizace, které jsou založeny právnickými osobami, které se podílejí na výkonu státní správy. V praxi jde často o organizace, které se transformovaly z příspěvkových organizací.

Dále jsem oslovila organizace, které svou činnost provozují v Praze. A to zejména z důvodu odlišných podmínek, ve kterých se pražské kulturní organizace pohybují. Praha jako hlavní město je poměrně specifický prostor pro fungování nestátních neziskových organizací a též specifický prostor pro kulturní oblast. V Praze je velmi nízká míra nezaměstnanosti ve srovnání se ostatními kraji v rámci celé České republiky.¹⁷⁵

Je zde i velká koncentrace kulturních organizací. Ze strany organizací je potřeba více se specializovat, cílit na jiné klienty, přilákat účastníky. Existují zde organizace, které leží v centru Prahy a organizace, které jsou na periferii, a s těmito skutečnostmi musí určitým způsobem pracovat. Dále zejména v kultuře figuruje poměrně uzavřená skupina lidí, kteří se navzájem znají, navštěvují stejné akce, spolupracují na mnoha společných projektech, zaměstnanci mají větší možnost rotovat mezi jednotlivými organizacemi apod., což má vliv i na proces získávání a výběru zaměstnanců. Pro lepší možnosti srovnávání jsem proto zvolila pouze organizace, které svou činností provozují na území hlavního města Prahy.

¹⁷⁵ Konkrétně 4,01 % podle statistiky ČSÚ k 30. 4. 2016. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/xa/nezamestnanost-v-praze-a-krajich-k-3042016>.

V rámci organizace mi jde o jedince, který se podílí či řídí proces získávání a výběru zaměstnanců. Tedy zejména statutární orgány organizace, či vrcholový management organizace.

Kritéria výběru organizací shrnutí v bodech:

- NNO – výběr organizací, které mají jednu z následujících forem: spolek, ústav, nadace, nadační fond, evidované právnické osoby církví, obecně prospěšná společnost.
- V zakládacích dokumentech je stanoveným cílem poskytování kulturních služeb veřejnosti.
- V rámci organizace pak vybrat osobu, která je zodpovědná za výběr a získávání zaměstnanců, nebo je výběru a získávání osobně účastna a aktivně se na něm podílí.
- Působí na území hlavního města Prahy.

Získané organizace jsem následně rozdělila podle jejich velikosti a způsobu založení, dle následující tabulky:

		Způsob založení	
		Založeno soukromou osobou či organizací	Založeno částí veřejné správy
Velikost	Malá org.	Organizace A Organizace B Organizace C	Organizace G Organizace H Organizace I
	Velká org.	Organizace D Organizace E Organizace F	Organizace J Organizace K Organizace L

Tabulka 3: Výbraný vzorek (zdroj: autorka)

Respondentům byla v rámci zachování anonymity určena náhodně jména začínající na písmeno přidělené organizaci, ze které byli, zachovala jsem pouze rody. V malých organizacích, které jsou založeny soukromou osobou, jsou to respondentky: **Alena, Blanka a Cecílie**. V organizacích velkých založených soukromou osobou či organizací, jsou to respondentky **Dana, Edita a Františka**. V malých organizacích založených částí veřejné správy jsou to respondentka **Gita** a respondenti **Honza a Ivan**. A ve velkých

organizacích založených částí veřejné správy jsou to respondenti **Jindra, Karel** a respondentka **Lenka**.

Ve výzkumu jsem často využila metodu „sněhové koule“, to znamená, že jsem od respondentů, s kterými jsem vedla rozhovor, získávala kontakty na další potenciální respondenty.¹⁷⁶ Často jsem též využila tzv. „gatekeepera“- dveřníka, osoby, která mi umožnila přístup do organizace.¹⁷⁷ Většinou zaměstnanec organizace, který mi domluvil schůzku nebo předal kontakt na vedení organizace a informoval je o tom, že je budu kontaktovat.

3.4 Techniky sběru dat

Hlavní metodou sběru dat byly rozhovory a vedlejší analýza dokumentů. Šlo o hloubkové interview, se snahou vyzvědět postoje respondentů.¹⁷⁸ Zároveň šlo částečně o expertní rozhovor. Využila jsem strategie analytického závorkování, kdy jsem na jedné straně z rozhovorů čerpala objektivní informace o tom, jaké metody se skutečně využívají při procesech získávání a výběru a poté jsem tytéž rozhovory analyzovala z pohledu, jak respondent tyto procesy vnímá a hodnotí.¹⁷⁹

V rozhovorech jsem tak kladla otázky, které se vztahovaly ke znalostem a zkušenostem respondentů a zároveň otázky vztahující se k názorům.

Používala jsem rozhovor pomocí návodu, neboli polostrukturovaný rozhovor.¹⁸⁰ Tento typ rozhovoru leží v typologii strategií rozhovorů mezi strukturovaným a nestrukturovaným. Strukturovaný rozhovor je neutrální, nepoužívá se v něm pobízení a improvizace. Nestrukturovaný je na druhé straně flexibilní, figuruje v něm vztah s tázaným a důležité je umění aktivního naslouchání. Polostrukturovaný leží mezi těmito dvěma – tj.

¹⁷⁶ ŠEĎOVÁ, Klára. *Proces kvalitativního výzkumu a jeho plánování*. In. ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0, s. 73

¹⁷⁷ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2, s. 154.

¹⁷⁸ RADVAN, Eduard a Michal VAVŘÍK. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. ISBN 978-80-87182-25-3, s. 49.

¹⁷⁹ ŠEĎOVÁ, Klára. *Analýza kvalitativních dat*. In. ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0, s. 225.

¹⁸⁰ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2, s. 178

probíhá v něm trochu pobízení, existuje zde vztah s tázaným a pochopení cílů výzkumu.¹⁸¹ Stanovila jsem si předběžný plán a další podřízené otázky a sondy umožňující rozvinutí odpovědi.¹⁸² Polostrukturované rozhovory jsou otevřenější než rozhovory strukturované, zároveň je však třeba klást respondentům alespoň podobné informace, aby bylo možné výsledky porovnávat. Proto jsem si dopředu sepsala seznam otázek a témat, která v rámci rozhovoru budu chtít pokrýt. Každé téma jsem pokryla dvěma či třemi otázkami a dále jsem využívala různých způsobů pobídek typu: Povězte mi více o...? Zároveň je však polostrukturovaný rozhovor flexibilní v tom, že výzkumník může modifikovat pořadí otázek a detaily obsahu témat, ale protože otázky jsou obecně kladeny stejné, umožňuje tento způsob rozhovorů vzájemnou komparaci.¹⁸³ V rámci polostrukturovaných rozhovorů je důležité s respondentem pracovat pomocí pobídek, ale zároveň se vyvarovat tomu, aby mu byla vkládána slova do úst. Existuje mnoho různých způsobů, jak pobídnout respondenta k rozvinutější odpovědi. První z nich je tichá pobídka, nechat respondenta dokončit myšlenku, odhadnout jestli bude ještě pokračovat. Zároveň je třeba vyvarovat se dlouhému tichu během rozhovoru, které může být nepříjemné a ovlivnit tak jeho podobu. Dále jsem využívala pobízení ozvěnou, tedy opakováním posledního jmenovaného slova a výzvy k pokračování. Další možností je pobízení pokýváním hlavou, souhlasným „hm“. Dále jsem aplikovala již jmenovanou pobídkou „Povězte mi více o...?“. A snažila jsem se o pobízení dlouhou otázkou, která evokuje potřebu delší odpovědi.¹⁸⁴

Otázky byly tematicky rozděleny podle jednotlivých fází procesů získávání a výběru zaměstnanců a samostatný okruh otázek byl věnován specifikům získávání a výběru v kulturních NNO.

Expertní část rozhovorů byla doplněna analýzou dokumentů. A to zejména zveřejněnými inzeráty organizací ze vzorku, které inzeráty nějakým způsobem zveřejňují. Pro doložení jakým způsobem se definuje pozice, jaké kvalifikace a dovednosti jsou po uchazečích požadovány, jak probíhá komunikace s uchazeči a co mají uchazeči dokládat při kontaktu s organizací. Dále na základě informací od respondentů jsem využila

¹⁸¹ SILVERMAN, David. *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text, and interaction*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, c2006. ISBN 1412922453, s. 110.

¹⁸² RADVAN, Eduard a Michal VAVŘÍK. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezinárodních studií Brno, 2012. ISBN 978-80-87182-25-3, s. 49.

¹⁸³ BERNARD, H. Russell a Gery Wayne. RYAN. *Analyzing qualitative data: systematic approaches*. Los Angeles [Calif.]: SAGE, c2010. ISBN 0761924906, s. 29.

¹⁸⁴ BERNARD, H. Russell a Gery Wayne. RYAN. *Analyzing qualitative data: systematic approaches*. Los Angeles [Calif.]: SAGE, c2010. ISBN 0761924906, s. 31.

organizační struktury, pokud jsou v organizaci dostupné, které mi pomáhají doložit strategické plánování organizace a zda si organizace definuje konkrétně pracovní pozice. A další informace získané zejména z webu organizací a z výročních zpráv, které mi umožnily zařazení organizace do vzorku, na základě účelu založení.

3.5 Analytické procedury

Na expertní část rozhovorů jsem pohlížela realistickým přístupem, to znamená, že jsem předpokládala, že získám objektivní skutečnosti. Riziku „*nekritického přijímání tvrzení respondentů*“¹⁸⁵ jsem se snažila alespoň částečně vyhnout tím, že jsem v této části používala triangulaci sběru dat (tedy vedle rozhovorů jsem analyzovala i dostupné dokumenty).

Při analýze rozhovorů jsem využila techniky otevřeného kódování, která mi sloužila k rozebrání dat a vytvoření jednotlivých konceptů.¹⁸⁶ Otevřené kódování začíná tím, že se text rozloží na jednotky, kterým se přiřadí jednotlivé kódy, což jsem učinila. Z těchto kódů jsem vytvořila seznam a související kódy jsem zařadila do jednotné kategorie, jež mi umožnila další analýzu hloubkových rozhovorů.

Dále jsem při výzkumu využívala komparativní analytickou metodu. Pro srovnání rozhovorů, inzerátů a teoretického rámce.

3.6 Validita výzkumu

Validita výzkumu je částečně zajišťována triangulací. Triangulace v jednoduchém pojetí znamená, že se ve výzkumu kombinuje více různých metod, více výzkumníků, nebo více skupin či osob, které jsou zkoumány.¹⁸⁷ V rámci výzkumu jsem dělala rozhovory s 12 respondenty, podle mého rozdělení vzorku, jsou to tedy tři respondenti na jeden případ. Vedle toho jsem využila dokumenty, které souvisejí s tématem získáváním výběru a zaměstnanců, tj. zejména zveřejněné inzeráty na obsazení pozic, dostupné organizační struktury a výroční zprávy, které uvádějí informace o zaměstnancích organizace.

¹⁸⁵ ŠVARÍČEK, Roman. *Triangulace*. In. ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0, s. 203.

¹⁸⁶ ŠEĐOVÁ, Klára. *Analýza kvalitativních dat*. In. ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0, s. 211

¹⁸⁷ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2, s. 151

3.7 Etika výzkumu

Součástí realizace výzkumu bylo získání poučeného souhlasu od respondentů, že souhlasí se svou účastí na výzkumu a s povahou výzkumu.¹⁸⁸ Tento souhlas zazněl na začátku všech rozhovorů. Všechny rozhovory byly nahrávány a každý respondent byl na nahrávání upozorněn a pořízení nahrávky schválil. Každý respondent byl ujištěn, že nebude konkrétně jmenován on, ani organizace, ve které působí.

Účastníkům bylo nabídnuto poskytnutí přepisů rozhovorů a dále výsledků tohoto výzkumu. Většina z respondentů neprojevila velký zájem ani o jedno z nabízených.

4 Výsledky výzkumu

Rozhovory jsem s respondenty vedla v období mezi srpnem 2015 a květnem 2016. Z toho první dva rozhovory byly pouze pilotní a pomáhaly mi uchopit téma a stanovit si základní přístupy pro vytvoření vzorku a pro vytvoření schéma rozhovoru. Tyto organizace nebyly do výzkumu zahrnuty. Vybrala jsem si organizace, které odpovídaly mým zvoleným kritériím, a tyto organizace oslovila. Z osmnácti oslovených organizací se nakonec uskutečnily rozhovory ve dvanácti z nich. Za velkou výhodou získávání respondentů do výzkumu považuji skutečnost, že jsem ve většině organizací někoho znala, či se případně znali pracovníci ze zbylých organizací navzájem a předjednali mi setkání, či předali kontakt.

Délka rozhovorů se pohybovala mezi 40 – 90 minutami. Všechny rozhovory byly poté doslovně přepsány do písemné formy pro potřeby dalšího zpracování. U prvních dvou rozhovorů selhala technika a z obou se zachoval nahraný pouze fragment celého rozhovoru,¹⁸⁹ který byl přepsán a doplněn poznámkami, které zachytily hlavní body nenahranych částí rozhovorů. Na skutečnosti, které jsem si nezapamatovala přesně, jsem se ještě doptala písemně a obdržela též písemnou odpověď. Pro další rozhovory jsem využívala současně dvě nahrávací zařízení, abych v případě selhání měla ještě zálohu.

Ze zvolených organizací se 3 věnují čistě divadelní činnosti, 7 z nich zprostředkovává veřejnosti více kulturních činností (divadlo, výstavy, filmy, vzdělávací

¹⁸⁸ ŠVAŘÍČEK, Roman. *Kritéria kvality kvalitativního výzkumu*. In. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0, s. 203., s. 46

¹⁸⁹ Z jednoho rozhovoru trvajícím cca 1 h 15 m se zachovalo 13:25 minut, z druhého, který trval cca 40 minut, se zachovalo 20:19 minuty.

činnosti a různé další nárazové typy kulturních akcí) a 2 organizují hudební a divadelní festivaly. Každá z organizací byla před samotným rozhovorem podrobena kontrole skrze její webové stránky a výroční zprávy, abych se ujistila, že organizace splňuje kritéria mého vzorku, a že má počet zaměstnanců takový, aby mi spadal buď do jedné, či do druhé kategorie (tj. méně jak deset, či dvacet a více).

Analýza dat je rozdělena podle výzkumných otázek a nejprve bude reflektovat realistickou část výzkumu a poté část subjektivní a názorovou.

4.1 Jaké metody jsou využívány pro získávání a výběr v kulturních NNO?

4.1.1 Plánování pozice

Žádná z účastnických organizací aktuálně nevyužívá strategického plánování a tím pádem nevyužívá ani strategické plánování pracovních pozic. Jedinou organizací, kdy nové pracovní pozice vznikly na základě strategického dokumentu (organizační struktury), byla Organizace H a to z toho důvodu, že v rámci organizace došlo k zásadní organizačním změnám, změnám ve vedení a celkově ke změně fungování organizace a bylo tak třeba znovu vytvářet základní dokumenty, jako statut, organizační strukturu apod.

Honza: *„Organizace H (jméno organizace změněno autorkou) se nacházelo ještě v loňském roce v totální destrukci a my jsme vlastně organizační strukturu vytvářeli celou znova (...).“*

Strategické plánování u Organizace G bylo navázáno na víceletý grant, který umožnil nějakým způsobem střednědobé plánování, ale po skončení tohoto období se musela přeskupovat i organizace.

Gita: *„My jsme měli strategický plán v podstatě vyhovující na období, na které jsme měli grant, to byl grant vlastně na pět let, tak na tu dobu jsme měli vlastně nějakou stabilitu, takže tam jsme mohli plánovat, to skončilo v loňském roce, (...)“*

Organizace J zase měla strategický plán vytvořen před několika lety, ale prakticky se nevyužíval, protože ho nebylo zapotřebí.

Jindra: *„Strategické plánování se řešilo asi před pěti lety. Vzniknul nákej strategickéj plán, ale předpokládám, že je v tuhle chvíli dost zastaralej. Nějak se to dál neřešilo.“*

U ostatních organizací se objevovaly odpovědi typu, že nemá kdo to řešit, neumí to; nebo že organizace funguje natolik neplánovaně, že by jej nešlo vytvořit a dodržovat.

Edita: „*Ta organizace funguje tak jako velmi chaoticky a neplánovaně, takže si to úplně neumím představit, jak by něco takového vypadalo, kdo by to psal a hlavně jak by se dodržovalo.*“

Františka: „*Jako asi jsem někdy v životě slyšela o strategickém plánování, ale fakt nevím, jak to má vypadat a jak se to dělá. Hlavně by to asi vyžadovalo dost času, si k tomu sednout, poradit se o tom a něco teda sepsat, na to momentálně nemáme sílu. To fakt ne.*“

V tomto bodě nebyl rozdíl mezi velkou a malou organizací, ani organizací založenou soukromými osobami a veřejnoprávními osobami. Organizace nabírají nové zaměstnance až ve chvíli, kdy se objeví potřeba nové pracovní síly. Tedy převážně ve chvíli, kdy někdo odchází, nebo se realizuje tolik aktivit, že to v dosavadním počtu zaměstnanců nelze zvládnout. Potřeba přijmutí nového zaměstnance tak vychází ze dvou zásadních okolností: odchod pracovníka ze stávající pracovní pozice a potřeba jeho nahrazení anebo nedostatečná kapacita stávající pracovní síly k realizaci plánovaných či již vykonávaných aktivit a potřeba posílení pracovního týmu.

Následující citace jsou odpověďmi na otázku, jakým způsobem organizace dospívají k rozhodnutí, že potřebují nového zaměstnance.

Edita: „*No ve chvíli, kdy máme hrozně moc věcí, které chceme dělat a už prostě není v lidských silách to všechno obsáhnout (...) tak dojde na ty debaty, že bychom teda měli najít někoho dalšího, kdo nám s tím pomůže a s tím je hnedka navázaná další debata, že jako nemáme prachy, na to, abychom ho zaplatily.*“

Gita: „*Bud' je to tak, že se objeví nějaká nová aktivita, kterou chceme dělat a zjistíme, že na to už nemáme kapacity, anebo samozřejmě při odchodu nebo při změně rozložení vlastně pracovních sil nebo těch náplní práce, protože se může stát, že se vyvine situace, že v některý části se práce nakupí, takže už ten člověk musí předat práci někomu jinému.*“

Jindra: „*U nás většinou někdo odchází, tak je třeba ho nahradit.*“

Další respondenti odpovídali v podstatě v obdobném duchu těchto tří variant. Tj. nahrazení pracovníka, nedostatečná kapacita, nebo kombinace obou faktorů.

Vesměs shoda panovala i v tom, že proces získávání a výběru zaměstnanců je jedním z klíčových okamžiků pro fungování organizace. Vzhledem k omezeným zdrojům

organizací se jedná o velmi citlivou záležitost, kterou je nutno řádně zvážit, protože mzdové náklady jsou jednou z největších položek rozpočtů organizací.

Karel: *„Když si uvědomíte, že za toho zaměstnance platíte státu 34 % na odvodech, za zdravotní a sociální pojištění, tak musíte začít uvažovat, jestli by vlastně tahleta pozice šla dělat jinou formou.“*

Ivan: *„Mzdové závazky u pracovních úvazků jsou poměrně velké. Takže jako dokud to jde dělat v tom počtu, v jakém to děláme, tak nikoho nepřijmeme, i když děláme přesčasy a nad rámec povinností atd. Je to prostě velký závazek pro tu organizaci někoho zaměstnat.“*

4.1.2 Personální rozdělení získávání zaměstnanců

Ani jedna ze zkoumaných organizací nemá specializované personální oddělení, které by zajišťovalo agendu v personální oblasti. Získávání zaměstnanců probíhá často jako kolektivní záležitost, ale finální slovo má vždycky statutární orgán společnosti (tedy ředitel či ředitelka). Fáze definování požadavků není pro kulturní organizace výrazně důležitý proces a často probíhá až ve chvíli samotného výběru, k čemuž se dostanu v analýze dalšího tématu. V organizacích, ve kterých jsou uchazeči na volné místo hledáni externě a z řad veřejnosti, vytváří dokumenty ke zveřejnění buď statutární orgán sám, nebo ve spolupráci s pracovníkem organizace, často s takovým, který je z oddělení organizace, kde je místo uvolněno.

Přilákání uchazečů probíhá buď zveřejněním inzerátu, nebo oslovením vhodných kandidátů mezi známými pracovníky organizace či využitím interních zdrojů organizace. Není tedy často určena konkrétní osoba, která by měla přilákání uchazečů na starosti, ale využívají se všechny dostupné kontaktní zdroje všech zúčastněných pracovníků.

Dana: *„Vždycky to má na starosti jeden člověk z toho oddělení, kam se vlastně ten nový člověk hledá. Třeba když se hledal člověk na vedení PR. Tak to zařizoval výkonný piarista vlastně si hledal šéfa a tomu se posílali životopisy. Nejdřív měl za úkol ten výkonný piarista vybrat lidi, který jsou vhodný. Z těch 250 třeba 100 a těch 100 potom probral s ředitelem a podle toho se pozvali na pohovor. Vybrali jich třeba 50.“*

Františka: *„Ředitel to řekne na poradě, že člověk odchází a že za dva měsíce potřebujeme někoho nového. A buď se řekne rovnou, že se to bude dělat interně, ať dáme*

tipy na někoho, kdo by to byl schopen dělat a z těch se pak vybírá, ale stává se, že děláme i výběrový řízení. “

Jindra: „Děláme to tak, že většinou paní ředitelka někoho zná (smích). Ale pak je samozřejmě ta varianta, že se snažíme, jako když odcházel můj šéf, tak jsem se prostě snažil nějakým způsobem doporučit nějaké lidi, o kterých jsem věděl, že by se na to místo hodili. “

Gita: „Dělali jsme to tak, že vlastně se na tom podíleli tři, ještě s dvěma kolegyněmi. “

Edita: „Jo když vím, že máme třeba jako festival, na kterej potřebujeme někoho, tak se o něm pobavíme v tom týmu a když někdo třeba ví o někom, tak ho nějak zkontaktuje, zavolá mu nebo se s ním sejde a vysvětlí mu to, a když tak se prostě jako poptáváš. “

Honza: „No bylo to takové kolektivní dílo. Máme tedy vždycky výběrovou komisi. Jsem tam já, protože to je přece jenom moje zodpovědnost, takže já bych tam asi sedět měl. Pak se snažíme, ne snažíme, ale vždycky tam byl minimálně jeden člen správní rady. Snažili jsme se tak, aby to byl svým povoláním, nebo alespoň vzděláním člověk, které k tomu má blíž. To znamená, že když vybíráme ekonoma, tak tam je inženýr ekonomie, který sedí ve správní radě. A pak většinou ještě někdo z organizace. “

4.1.3 Definování požadavků

V praxi vybraných organizací nebývá zvykem mít konkrétně a do podrobností zpracované pracovní pozice. Obecně existuje nějaká představa toho, co by měl nový pracovník dělat a jaké by k tomu měl mít předpoklady, ale ani v jedné organizaci neexistuje konkrétní dokument, který by takovýto popis obsahoval.

Kromě definování požadavků pozice organizace v této chvíli musí řešit i financování dané pozice. Tedy speciálně ve chvíli, kdy je vytvářena zcela nová pozice.

Na otázku, co se děje dál, když zjistí, že jim v organizaci chybí pracovní síla, ředitel Organizace H odpověděl:

Honza: „No... děje se následující. Je pochopitelně potřeba zajistit financování mzdových nákladů, které u pracovních úvazků nejsou úplně malé, tudíž se jedná o potřebu navýšení provozní dotace, pakliže se jedná o zaměstnance, který je začleněn do organizační struktury tak, že se celá jeho mzda počítá jako náklady hlavní činnosti. To

znamená, je potřeba zajistit jak pozici v organizační struktuře, tak financování (pravděpodobně teda v našem případě z provozní dotace poskytovanou městskou částí), projednání správní radou (i když tam je to diskutabilní, jestli organizační struktura - vnitřní předpis, který nepodléhá nebo podléhá schválení správní radou), ale u nás to je tak, že správní rada se cítí oprávněná o těchto věcech rozhodovat. Takže většinou po projednání se správní radou se vytvoří nové pracovní místo a pak už po schválení teda nebrání nic tomu rozjet výběrové řízení.“

V organizacích A a B jsou finanční zdroje takovým problémem, že není možno získat potřebné lidské zdroje pro organizaci. A nové pozice jsou tak často navázány až na konkrétní dotovaný projekt. Dalším častým řešením je využívání studentské práce. Zejména z toho důvodu, že studenti práci v oboru potřebují jako praxi a jsou proto ochotni pracovat za málo peněz.

Alena: „*Tam je dlouhodobá potřeba shánět nový a nový lidi, protože s tím, že to není práce, která by někomu zajišťovala pravidelný příjem jako v rozsahu plného úvazku, tak se ty lidi točej. Prostě je to organizace, která nemá žádný rozpočet na to, aby platila lidi, tak tam velký částí ty práce dělaj studenti ve svém volném čase.*“

Blanka: „*Když se rozjede tahle diskuze o tom, že nemáme peníze na novou pozici, tak to většinou končí nějakýma zkrácenýma, jakože pracovníma úvazkama nebo jako projektovým nějakým nabíráním lidí.*“

Po vyřešení financování přichází na řadu samotné definování požadavků na pozici. Existuje nějaké předběžná představa toho, na jakou hlavní činnost je třeba nového zaměstnance přijmout, ale bližší specifika často vykristalizují až během samotného výběru uchazečů, podle kandidátů, kteří se přihlásí.

Mezi nejčastější požadavky patří praxe na obdobné pozici. A to jak podle osobních vyjádření respondentů, tak podle analýzy zveřejněných inzerátů. Je to zejména z toho důvodu, že organizace potřebují pracovníka, který začne ihned pracovat a není potřeba jej zaučovat. Druhý nejčastěji uváděný důvod je ten, že nový pracovník bude vědět, co taková pozice obnáší a co se od něj čeká.

Františka: „*Prostě šáhneš po lidech, který vědí jako to chodí. Že je tu třeba úplně jiný denní rytmus, hrozně nepravidelný, dlouho do noci a jsou fáze v roce, kdy jako toho*

máš strašně moc a pak nic a lidi který v tom odvětví fungují tak mnohem líp pochopí, že to funguje takhle, vědí, co to vlastně znamená pracovat třeba na festivalu.“

Dana: *„Jako my prostě ve chvíli, kdy už začneme někoho shánět, tak je to většinou dost narychlo a potřebujeme, aby ten člověk fungoval hned. Nemáme lidi na to, aby ho půl roku zaučovali. A to může mít klidně vystudovaný Arts management, ale o tom jak to funguje v praxi, nemá ani páru, tak to jako nemá moc cenu.“*

Existují však i výjimky, například Organizace A účelově vybírá pracovníky mezi studenty. A to hlavně z toho důvodu, že práci využijí zejména k získání praxe a není proto třeba jim nabízet standardní plat.

Alena: *„My si vybíráme na DAMU studenty, což je jako náročný, protože vlastně nic takovýho ještě nikdy nedělali a je náročný jim pořád znova a znova vysvětlovat jako normálním lidem, jak to funguje. Ale zároveň jsou nadšený pro věc a dělaj to čistě z toho, že jim to líbí, než že by se tím uživili.“*

Dalším často opakovaným požadavkem byla spolehlivost. Toto kritérium se objevovalo zejména mezi organizacemi, které nedělají externí výběrové řízení. A jeden z argumentů, proč ho nedělají, byl právě, že shání člověka spolehlivého a u uchazeče, které by nikdo neznal, by si jeho spolehlivostí nemohli být jisti.

Jindra: *„My prostě ale potřebujeme člověka spolehlivého, my nechceme někoho, koho nikdo nezná, protože o něm nevíš, jestli je spolehlivej.“*

Respondenti uváděli také odborné vzdělání, ale na druhou stranu se shodovali též v tom, že to není nejdůležitější požadavek.

Františka: *„Asi takhle, kdyby se tam přihlásil někdo, kdo by byl úplně úžasnej, ale neměl vzdělání, tak by taky prošel k pohovoru.“*

Často se zejména v inzerátech objevoval požadavek na cizí jazyk. Ale vzhledem k tomu, že jej mezi požadavky nezmínil ani jeden respondent, lze se domnívat, že na tento požadavek nebyl kladen velký důraz.

Jako samozřejmý požadavek byl uváděn osobní zájem o obor. A to často ve velmi výrazné podobě.

Gita: *„Tak samozřejmě, že by tam měl být především zájem osobní v tom oboru, který se dá někdy těžko určit, ale zase podle předchozí třeba právě praxe nebo podle aktivit se*

dá odhadnout, jestli když vám ten člověk u pohovoru tvrdí, že ho to zajímá, že nic jinýho na světě nechce dělat tak, když zjistíte potom při další řeči, že ještě dělá veslování a já nevím, co ještě všechno jinýho, tak už je to trošku jako divný.“

Při dotazování na požadavky, které jsou uváděny do rozhovorů, respondenti často odpovídali, že jde o klasické požadavky či standardní inzerát. Když jsem se dále ptala, na základě čeho předpokládají, že jde o klasické požadavky a standardní inzerát, často nedokázali odpovědět. Nebo že požadavky byly stanoveny na základě diskuze o problematice s vedením jiných organizací a pracovníky organizace.

Ivan: *„Vlastně většinu jsem vymyslel sám s tím, že jsem to zkontroloval s některými zaměstnanci, kteří s tím měli co dočinění, případně s dalšími lidmi i mimo, kteří vědí, jak to funguje v oboru.“*

4.1.4 Získání uchazečů

Pro získání uchazečů se v kulturních NNO využívají zejména interní zdroje, což znamená, že buď organizace určitým přeobsazením pozic, či rozdělením aktivit využije své stávající zaměstnance, nebo druhým častějším případem je, že zaměstnanci sami osloví někoho, kdo se pro nabízenou pozici jeví jako vhodný kandidát.

Mnohokrát opakovaným způsobem získávání bylo oslovení známých, s tím, že se jim buď nabídne samotná pozice, nebo že oni někoho doporučí.

Dana: *„Já když jdu prostě na představení třeba Na Jatka, tak si tam dám třeba drink a tak se ptám jako co a já říkám teď hledáme třeba projektovýho manažera tak proto a on říká 'no teďka jsem dělal zrovna na tom projektu s Tondou a byl super, tak já ti na něj dám číslo a zkus mu zavolat'. Hodně takovejhle věci se mi stalo, úplně jako mimoděk, buď jsme někoho takhle našli, anebo že mě jako oslovil někdo, kdo to chtěl dělat.“*

Jindra: *„My máme tu výhodu, že jsme Organizace J (název organizace změněn autorkou) a lidi tu chtějí pracovat. Takže víš o někom, koho znáš, že je dobrej, tak za ním zajdeš a zeptáš se, 'hele nechceš dělat u nás?'. Nebo zajdu za říd'ou a řeknu, že znám někoho kdo je dobrej a že by to mohl dělat.“*

Tento způsob je zároveň nejméně náročný na zdroje a to jak finanční, tak lidské. Kulturní NNO nemají dostatek finančních, ani lidských zdrojů, na to aby jim umožnily realizovat výběrové řízení. Zároveň, když přijmou člověka, který je doporučen a je o něm

známo, že na obdobné pozici již pracoval, není nutné mu věnovat tolik času se zaučováním.

Karel: *„Takže jako není v podstatě,... tohle divadlo nepoužívá nějaký ten systém obvyklej u normální výrobní firmy, kdy se prostě dá do všech možnejch novin inzerát, eventuelně se daj nějaký plakáty, nebo do televize se dají nějaký anonce. Tady se to neděje, my na to nemáme ani prostředky, takže i kdybychom to kolikrát rádi udělali tak na to nemáme. Není nikdo, kdo by nám to zaplatil.“*

Ivan: *„To znamená, samozřejmě nebereme nový, v tomhleto směru si nemůžeme dovolit absolventa, byť třeba nějaký takový specializace, byť třeba učebního oboru, takže tam do toho rizika si nemůžeme dovolit jít, protože nemáme zase peníze na to, abychom si to mohli dovolit. Aby za tím novým mladým někdo stál a prostě ho učil. Takže tady to je problém těch neziskovek obecně ty finance. Abychom mohli zaplatit třeba tu maskérku alespoň tak nějak slušně, tak si nemůžeme dovolit vzít tam někoho v podstatě navíc, na kterýho nemáme prostě.“*

Druhým možným způsob získání bývá zveřejnění inzerátu na internetu a na vývěskách ve vlastnictví, či správě dané organizace. Kromě klasických webových portálů zprostředkujících zaměstnávání jako jsou jobs.cz a práce.cz zveřejňují organizace inzeráty na specializovaných kulturních serverech, jako je například Culture net.cz (<http://www.culturenet.cz/>).

Gita: *„Já tedy většinou zveřejňuji na internetu přes divadelní servery – ted' nevím přesně všechny, který to jsou, ale jednak Arts info (Pro Culture – pozn. autora) a na tadytěch vyloženě o kultuře, případně se obracím na DAMU na produkci a to okrajově spíš, protože ty lidi, když mají zájem o tu práci tak to sledují i na těch serverech.“*

Honza: *„Věšeli jsme to většinou po Praze X (oblast, kde organizace působí; číslo městské části vyměněno za písmeno X v rámci zachování anonymity organizace – pozn. autorky), co máme k dispozici plochy ve správě městský části, pak samozřejmě v našich kulturních centrech a inzertních portálech s nabídkami práce. A toho kurátora, toho jsme věšeli na ty kulturní servery, aby to prostě cílilo na ty konkrétní lidi.“*

Dále všechny organizace, které se rozhodnou nabídku zveřejnit využívají své facebookové profily, twitter a další sociální sítě, které jsou jim dostupné. Občas to bývá jediný prostředek, který organizace ke zveřejnění využijí. Kromě zveřejnění na oficiální

fanouškovské stránce organizace často také informaci o nabízené pozici zveřejní na svých osobních profilech (ovšem je sporné jestli takového zveřejnění je oficiální veřejné vyhlášení výběrového řízení nebo se má dostat jen ke známým).

Františka: *„Zveřejňujeme to na našich webových stránkách...v kolonce Ostatní, na kulturních serverech, na facebooku. Pak vlastně ještě na twitteru.“*

Často se také zkoumané organizace obrací přímo na Divadelní fakultu Akademie múzických umění v Praze (DAMU). K tomu je nutno podotknout, že více jako polovina respondentů je nějakým způsobem s DAMU spojena. Buď zde studovali nebo v minulosti či v současnosti vyučují.

Alena: *„Tak my primárně se obracíme na DAMU. Takže přijdu po domluvě mezi prváky, řeknu jim, co děláme a jestli by je to nezajímalo a většinou se tak tři nebo čtyři chytí. Oni mají praxi a my pomoc co potřebujeme, za minimální platy.“*

Všichni oslovení respondenti se shodovali v tom, že nepociťují nedostatek vhodných kandidátů, a i když počet přihlášených uchazečů do jednotlivých organizací se diametrálně liší (v rozpětí mezi 6 a 250), považují kandidáty, kteří se dostali do užšího výběru za kvalitní kandidáty.

Ba naopak často se stává, že z výběrového řízení je nejen obsazena nabízená pozice, ale ostatním uchazečům v posledním kole výběru je nabídnuta jiná možnost vzájemné spolupráce.

Dle analýzy inzerátu vyplývá, že nejčastěji zmiňovaným souslovím v části „nabízíme“, je kreativní práce. Kreativita je základní nabízeným benefitem práce. Často se také objevuje v sousloví „kreativní tým.“ S nabídkou kreativní práce souvisí i možnost seberealizace, která se v inzerátech též objevuje. Kromě toho se v inzerátech často objevuje prostředí neziskové organizace, čímž je dle respondentů myšlen přátelský přístup, otevřenost a svoboda. Posledním často jmenovaným benefitem je flexibilní pracovní doba, který se též objevuje i v odpovědích respondentů ohledně nabízených benefitů práce a i z hlediska jejich pohledu na výhody práce v kulturních NNO.

Františka: *„Tak každopádně výhodou práce je, že tam nemusí přijít v 8 ráno a odcházet 5, ale mohou si to částečně utvářet podle svého. Což mě třeba na téhle práci úplně nejvíc lákalo, kromě toho, že se tu můžu jako realizovat se svýma tužbama.“*

Honza: „*Nabízíme práci v přátelském prostředí, s tím že pracovníci mají velkou míru volnosti a možnosti realizovat svoje nápady. A my jsme za každou takovou aktivitu rádi, a když to jen trochu jde, tak jim vyjdeme vstříc.*“

4.1.5 Metody výběru

Nejběžnější metodou v kulturních NNO bývá osobní pohovor, a to s větší či menší mírou formality. Zcela neformální pohovor probíhá ve chvíli, kdy se oslovují známí osobně. Tento rozhovor je zároveň součástí získávání i výběru a následným krokem je již nastoupení na nabízenou pozici. Často též probíhá ve velmi neformálním prostředí, jak již bylo zmiňováno výše, může jít o různé kulturní akce, srazy absolventů a studentů či obyčejné posezení v restauračním zařízení.

Cecílie: „*Zavolal mi David, se kterým jsem pracovala dřív a přišel s tím, že má ještě jeden takovej projekt, jako cirkusovej, že shání lidi a jestli by mě to nějak nezajímalo. (...) Tak jsem se jako bavila s ním a ještě jeho dvouma kolegyněna někde v Poněšicích, což je náš sraz katedry, někde tam jako u piva. Asi tak 20 minut jsme se o tom bavili, že teda jako jo, a že si teprve řekneme, co tam budu jako dělat.*“

Blanka: „*Tak jsme se jako sešli v kavárně na víně, a my jsme mu řekli, jak si představujeme, že by se tam ty aktivity dělali, a on měl taky nějaký svý návrhy, který se nám líbili. Tak jsme ho vzali, no.*“

Edita: „*Takovej to byl běžnej rozhovor, jako když se bavíš s kamarádem co je? novýho. Jsem jí řekla, co novýho děláme, že nám schází pár volných rukou, a co teda zrovna dělá ona. Jí dojížděl nějaký předchozí projekt, tak na to kývla.*“

V organizacích, které se rozhodnou k veřejnému výběrovému řízení, dochází i k předvýběru zaměstnanců na základě zaslaných materiálů a až poté se přistupuje k samotným rozhovorům. V mnoha organizacích je zvykem nechávat zaslané materiály, tedy zejména životopisy, volně k přečtení ostatním zaměstnancům, s tím, že se k vhodnosti či nevhodnosti uchazečů mohou též vyjádřit.

Františka: „*Ty životopisy si čte celá kancelář. No, a když tam má někdo něco hodně zajímavého, tak si ho pozveme, protože ho chceme vidět.*“

Nebo prvotní selekci zařizuje pracovník z oddělení, do kterého se hledá nový zaměstnanec. Ve zbytku případů předvýběr zařizuje statutární orgán organizace sám, případně v součinnosti s lidmi, kteří budou účastni přijímacího pohovoru.

Honza: „*Na základě těch dokumentů si z nich vybereme (myšleno výběrová komise – pozn. autorky) do užšího kola (...).*“

Blanka: „*Jsmo si nad to jeden večer sedli (statutární orgán a členové správní rady, zároveň zakladatelé organizace – pozn. autorky) a vybrali z těch 70 CV 7, který jsme si pozvali.*“

Vybraní uchazeči z předvýběru jsou poté kontaktováni a pozváni na osobní pohovor. Buď je jim sdělen konkrétní termín, kdy bude přijímací řízení probíhat nebo je to určení termínu ponecháno na společné dohodě. Rozhodnutí se často odvíjí podle toho, v jak velkém časovém presu se organizace nachází.

Samotné pohovory jsou dosti rozmanité. Probíhají v prostředí organizace a často při nich bývá přítomno více účastníků. Vždy to bývá statutární orgán organizace a pak další zástupci organizace. Některé organizace dělají zcela otevřené přijímací pohovory a účastnit se může kdokoli z organizace, kdo o to má zájem.

Františka: „*U těch pohovorů bývá ředitel, pak to mají povinně ty lidi, do jejichž oddělení se zaměstnanec přijímá a pak kdokoli z nás kdo chce.*“

Uchazečům se většinou na začátku nechá prostor, aby se sami představili, a dále pohovor vychází ze zaslaných dokumentů, v praxi je to většinou životopis, nebo životopis a motivační dopis.

Gita: „*Většinou na začátku chceme ty úvodní seznamovací informace, který jsou v podstatě už v životopise a v tom motivačním dopise. Spíš se to odvíjí od toho, co ten člověk vlastně uvedl, jaký témata nebo ty zájmy jsou pro nás nejvíce zajímavý nebo naopak nejmíň zajímavý, a ujasňujeme si nějaký ty věci, jestli je to opravdu tak a jestli vnímáme stejně to, co je tam napsaný, že třeba se samozřejmě může stát, že tam někdo napíše, já nevím co, a potom se ukáže, že to vlastně myslel úplně jinak, takže spíš podle toho, co je v těch papírech od nich.*“

Ivan: „*Samozřejmě na začátku je necháme, aby se trošku představili, a probereme společně ty životopisy a motivační dopisy.*“

Pokud se jedná o určitý typ kreativní pozice (např. dramaturg, kurátor, PR apod.) je často po uchazečích vyžadován buď písemně, nebo až v rámci pohovoru, koncept budoucího směřování organizace.

Honza: „*Takže většinou to probíhá tak, že my ty lidi necháváme poměrně dlouhou část pohovoru mluvit, proto třeba co si myslí o té dosavadní činnosti toho kulturáku, a co by oni byli ochotni tomu kulturáku přinést a položit se do toho a jakým směrem by se to mělo ubírat.*“

Ivan: „*Chceme, aby řekli, jak by si to oni představovali a co by případně oni přinesli tomuto prostoru.*“

Lenka: „*My jsme to chtěli jako podmínku přihlášky do výběrka (koncepti budoucího PR – pozn. autorky).*“

Františka: „*Nějakou tu vizi jsme chtěli, aby nám popsali. A jak toho chtějí dosáhnout.*“

Většina organizací pořádá pouze jednokolové přijímací pohovory. Zcela výjimečně se stává, že pohovory jsou vícekolové, v jednom případě dokonce tříkolové.

Honza: „*V tom třetím kole jsme se s nimi bavili přímo v té galerii, přímo nad těmi jmény, přímo nad těmi věcmi. Musím říct, že ty dvě dámy trochu přehodnotili to, co psali do té koncepce, když byly přímo v té galerii.*“

Osobní rozhovory mají často vliv na přeformulování požadavků dané pozice. Dalo by se říci, že se pozici staví na míru dle schopností, zájmů a kompetencí nejvhodnějších uchazečů. Dochází zejména k rozšíření aktivit pozice, tak aby byl zcela využit potenciál daného zájemce.

Lenka: „*No, a když chceme obsadit třeba pozici projektáka, ale zároveň nám přijde někdo, u koho je zřejmé, že se vyzná i v PR, tak ho využijeme i na to PR, když s tím bude souhlasit. A oni většinou jsou rádi, že můžou dělat, to co je baví a co umí.*“

Druhá varianta je, že jeden uchazeč je vybrán na danou obsazovanou pozici, ale neúspěšnému uchazeči je nabídnuta jiná možnost spolupráce, většinou externí.

Honza: „*Tak my jsme z těch dvou nejlepších vzali jednu na tu pozici dramaturgyně, ale ta druhá u nás zůstala a dělá nám fundraisera.*“

Komunikace se zájemci o danou pozici probíhá zejména prostřednictvím emailů, v případě uchazečů pozvaných do závěrečných fází výběrového procesu prostřednictvím telefonu. Nevhodným uchazečům se většinou odesílá dle názorů respondentů klasický

email obsahující sdělení, že organizace děkuje za zájem, ale byl vybrán jiný kandidát, a že jim organizace přeje hodně štěstí při dalším hledání zaměstnání.

4.1.6 Kritéria výběru

Z kritérií, která rozhodují o přijetí, respondenti vyjmenovávali praxi, znalost kulturního prostředí, nové nápady a osobní sympatie. Často se objevovalo též slovo „kontakty“. Jaké nové kontakty může uchazeč do organizace přinést. Kontakty jsou z povahy fungování kulturních organizací vysoce ceněné.

Jindra: *„Ted'ka máme novou šéfovou oddělení, (...), prošla spoustou divadel a je úžasný, že ona je fakt schopná zvednout telefon a zařídit věc...To je samozřejmě velká kvalifikace, ale je tohle kvalifikace, že máš známý?“*

Honza: *„Zjišťujeme, co mohou té organizaci přinést, jaké nápady, jaké kontakty, co dělali v minulosti.“*

Respondenti se shodují v tom, že osobní sympatie jsou taky podstatným kritériem, které může rozhodnout mezi dvěma stejně kvalitními uchazeči.

Dana: *„Tak s těma lidma prostě potřebuješ fungovat a je to mnohem silnější vazba, než když s někým sedíš 8 hodin v kanceláři. A kdyby ti byl někdo, kdo nám jako nesedí, tak určitě jako ne, může bejt skvělejší, ale když nám jako nebude sedět, tak to fungovat nebude.“*

Blanka: *„Tak my chceme, aby měl nějakou praxi, nějakou představu o tom, co tu dělat, aby se shodovali s naší a jako samozřejmě tu velkou roli hrají osobní sympatie. Protože si prostě vybíráš člověka, s kterým se budeš vídat každý den, že jo?“*

Respondenti identifikují rozdíl mezi kreativními a nekreativními pozicemi.¹⁹⁰ U kreativních pozic jsou rozhodujícími kritérii praxe, reference a sdílené vize. U pozic nekreativních vzdělání a praxe.

Ivan: *„U těch kreativních pozic to vzdělání není tak moc důležité. Tam spíš ta předchozí praxe a případně reference. Ale třeba u ekonoma to je něco jinýho, je tu od toho, aby číslička byla v pořádku, a není potřeba, aby nám nějak prezentoval svoje vize. Ale měl*

¹⁹⁰ Kreativní pozicí pro účely tohoto rozlišení je myšlena taková pozice, v jejíž náplni práce je tvorba a vymýšlení. Nekreativní pozicí jsou myšleny zejména ekonomické pozice, technické pozice, částečně produkční pozice. Ačkoli produkční pozice je definována většinou aktivitami dané organizace a často zastává i kreativní funkci, zůstává tedy na pomezí obou pozic.

by mít nějaké odborné vzdělání ekonomického směru a vědět, jak to funguje v praxi no. Takže nějaké zkušenosti v oboru taky.“

Dále se i v kritériích projevuje vliv omezených zdrojů. Kromě výše platů, je toto kritérium zřetelné zvláště u pohovorů, kde uchazeči prezentují svoje vlastní koncepce budoucího vývoje organizace. Vybere se spíše člověk, který počítá s omezenými zdroji a bude se jim moci přizpůsobit, než člověk, který vybere finančně náročný koncept.

Když jsem se respondentu Honzy ptala, podle čeho si vybral z posledních dvou uchazeček a co znamená, když uváděl, že vybral tu vhodnější, odpověděl:

Honza: „Byl to vhodnější kandidát pro instituci našeho typu. Že ta nakonec nepřijatá kurátorka byla rozhodně vynikající kurátorka s velkou praxí, s velkou zkušeností, ale její nároky jak finanční, co se týká odměny, i co se týká rozpočtu na jednu výstavu, byly pro nás hodně za hranou toho, co si můžeme dovolit. (...) Prostě bychom nestačili jejímu tempu finančních požadavků zejména, co se týkalo nákladů na výstavu.“

4.1.7 Shrnutí kapitoly

Kulturní NNO standardně nevyužívají strategických plánů k získávání zaměstnanců, a to ani jedna z kategorií z vybraného vzorku. Proces získávání zaměstnanců tak ve všech 4 typech kulturních NNO začíná tedy ve chvíli, kdy odchází někdo z pracovního týmu, nebo již pracovníci nejsou schopni všechny aktivity kapacitně obsáhnout ve stávajícím počtu nebo kombinace obojího.

Personální zajištění bývá hlavní mírou úkolem výkonného managementu organizace, nejčastěji jde o statutární orgán, ale často se do procesu zapojují i ostatní pracovníci organizace. Buď administrativně pomáhají, nebo aktivně sami vyhledávají nové zaměstnance a účastní se výběrového řízení.

Definování požadavků probíhá v kulturních NNO relativně neformálně. Největší důraz na důkladné vytvoření požadavků pozice kladou velké organizace, u kterých se předpokládá velký počet potenciálních uchazečů a které dělají veřejné výběrové řízení. U malých organizací jsou požadovány jen základní kvalifikační předpoklady a požadavky se upravují až v průběhu výběrové fáze procesu. U organizací, kde neprobíhá veřejné výběrové řízení, se požadavky definují často intuitivně a též dále na základě osobního kontaktu s kandidáty. Výrazným prvkem procesu je důraz na osobní zájem kandidáta

v oboru. Kultura by podle odpovědí respondentů i na základě analýzy inzerátu měla být důležitou součástí osobního života ideálního uchazeče.

Samotné získávání uchazečů probíhá z velké části díky kontaktům jednotlivých pracovníků organizace. Pokud tyto zdroje selžou nebo pokud z jiných důvodů organizace preferuje jít cestou veřejného výběrového řízení, pak se ke zveřejňování inzerátu využívají zejména specializované portály na oblast kultury a facebookové profily organizací. Organizace využívají moderní metody získávání uchazečů jako je networking, rekrutovací akce, využití zaměstnanců jako náborářů, otevřené pracovní pozice. Tyto metody se využívají neplánovitě a vychází z běžného způsobu fungování kulturních NNO. Kulturní NNO lákají potenciální uchazeče na kreativní práci v přátelském prostředí a s velkou mírou individuální svobody, jak v přístupu k práci, tak vzhledem k možnostem seberealizace.

Celý proces získávání je ovlivněn potřebou získat pracovní sílu hned a s využitím zcela minimálních finančních a lidských zdrojů. V těchto kulturních organizacích neexistuje oddělení, či zaměstnanec, který by měl získávání pracovníků na starosti a který by se mohl plně věnovat tvorbě tohoto procesu. Ve chvíli, kdy se někdo z týmu či vedení organizace věnuje získávání zaměstnanců, výrazně se zpomaluje fungování organizace v aktivitách, které jsou pro ni stěžejní. Nejjednodušší a nejlevnější způsob je oslovit již osvědčené pracovníky, kteří nebudou potřebovat nadměrnou péči při zaškolování. U nich rovněž není problém s tím, že by měli nějaké přehnané nároky na zaměstnavatele, a to včetně nároků finančních.

Výběr uchazečů probíhá většinou selekcí životopisů a pohovorem s uchazeči, kteří selekcí prošli, nebo pouze samotným pohovorem, ve chvílích kdy se nevypisuje veřejné výběrové řízení. Tento pohovor nabírá mnohých často velmi neformálních podob běžného kamarádského setkání. Vedoucí pracovníci si vybírají s uchazečů zejména ty, kteří mají bohatou praxi v oboru (souvisí též s kontakty v oboru), mají i osobní zájem o kulturu a disponují znalostí kulturního prostředí. Často též přijímající pracovníci dají na osobní sympatie vůči uchazečům.

4.2 Jak se liší metody, které využívají kulturní NNO od teoretických metod?

4.2.1 Plánování pozice

Pro organizace je doporučováno, aby vytvářely strategické plány, jejichž součástí by byly plány týkající se získávání zaměstnanců. Tyto plány by měly vycházet s expertních

odhadů budoucího vývoje a směřování organizace. V kulturních NNO však tyto plány nebývají aplikovány z několika důvodů: nemají jistou stabilitu vývoje ve chvílích, kdy jsou závislé na zdrojích financování, tak jsou většinou schopny vytvořit plán pouze na dobu přidělení těchto finančních zdrojů; vedení organizací jedná často spontánně a dle otevřených příležitostí, které není schopné odhadnout dopředu; organizace jsou vedeny lidmi, kteří jsou nadšeni pro danou věc, jsou velkými praktiky s dlouholetými zkušenostmi, ale neznají strategické plánování; organizace nevidí strategické plánování jako potřebnou věc, protože dobře fungují i bez něj.

4.2.2 Personální rozdělení získávání zaměstnanců:

Dle teoretického rámce je proces získávání zaměstnanců úkolem zejména personálního oddělení, které přitom spolupracuje s manažery a vedením firmy. Případně má získávání zaměstnanců na starosti personální agentura najatá externě. U malých podniků často vedení zastává práci personálního oddělení. Do procesu získávání pracovníků patří definování požadavků a přilákání uchazečů. Definuje se samotná pozice a vytváří se popis pozice pro účely přilákání uchazečů. Přilákání je zejména o nalezení a využití vhodných zdrojů na získání dostatečně kvalitních uchazečů. V kulturních NNO, které se výzkumu účastnily, neexistuje personální oddělení. Hlavní slovo má statutární orgán organizace, ale na procesu získávání se podílí i ostatní pracovníci. Ať již mají na starosti pouze přípravu a zveřejnění inzerátu podle zadání nebo sami aktivně vyhledávají a doporučují pracovníky. Jen výjimečně nejsou pracovníci do procesu nějakým způsobem zapojení. Mnohokrát opakované slovo v částech rozhovorů o prvních fázích procesu získávání a výběru, bylo slovo komunikace. Celý proces je veřejně v rámci organizace komunikován a zaměstnanci se společně připravují na přijetí nové posily do týmu. Prakticky nikdy se nestává, že by statutární orgán celý proces vedl individuálně a bez porady s někým dalším v organizaci.

4.2.3 Definování pozice

Definování požadavků je proces, který začíná důkladným popisem pracovní pozice. Pracovní pozice má určený základní cíl a dle toho se vytváří podrobný popis obsahující vyjmenované pravomoci, odpovědnosti, hierarchické určení pozice v organizaci, odměny, možnosti vzdělávání, možnosti kariéry apod. Na základě tohoto definování pozice je možno vytvořit seznam kritérií a kvalifikací, které jsou podstatné pro vykonávání této pozice. Jsou to zejména požadavky týkající se dosaženého vzdělání, zkušeností a schopností. Je doporučováno definovat tyto požadavky v určité míře, aby to neodrazovalo

potenciální vhodné uchazeče, a aby přijatí zaměstnanci na danou pozici měli možnost se realizovat. Teoreticky by tedy každá pozice měla mít přesně definovány a určeny pracovní aktivity, které budou na pozici vykonávány. V praxi kulturních NNO nebývá zvykem mít takto konkrétně určenou pozici. Pokud se zveřejňuje inzerát, jsou v něm často uvedeny pouze základní požadavky, o kterých se předpokládá, že se standardně v inzerátech na pracovní pozice zveřejňují. Tedy je vytvořený obrys uchazeče na základě zkušeností, schopností a vzdělání. Velkou roli zde však hraje též osobní zájem potenciálního uchazeče, který přesahuje jeho pracovní aktivity. Pracovníci v kulturních NNO se kulturním aktivitám často věnují i ve volném čase a totéž tak očekávají od svých potenciálních budoucích kolegů. Zejména u malých organizací se nehlásí takový počet kandidátů, aby nebylo možno udělat předvýběr na základě pár zveřejněných informací k pozici a samotnou definici pracovní pozice vytvářet až v průběhu výběru, k čemuž často dochází. U velkých organizací, které mají uchazečů více, dochází k podrobnějšímu definování, zvláště zveřejňovaných požadavků, aby byl usnadněn následný předvýběr. Speciálním případem jsou organizace, které veřejné výběrové řízení nedělají a kritériem, podle kterého vybírají uchazeče do další fáze, je jeho spolehlivost, případně doporučení někým spolehlivým.

4.2.4 Získávání uchazečů

Přilákání uchazečů je zejména o nalezení zdrojů vhodných potenciálních uchazečů. Do této části spadá i rozhodnutí, zda uchazeč bude hledán v rámci interních zdrojů organizace či zda bude hledán vně organizace. Existuje mnoho různých zdrojů vyjmenovaných v teoretické části této práce, které lze využít. Nejvyužívanější jsou však webové portály. Kulturní NNO též využívají často interních zdrojů a pokud mají možnost, tak získávají zaměstnance mimo otevřené výběrové řízení. Velmi často se obrací na své známé a doplňují pracovní zdroje organizace skrze své vlastní kontakty. Organizace, které dělají výběrová řízení, vyvěšují pozice na svoje facebookové profily a dále na specializované kulturní servery. Kulturní servery zajišťují, aby se k informaci o nové pozici dostali uchazeči, kteří se o kulturu zajímají, a mají přehled o tom, kde lze informace o volných pozicích získat. Další výhodou těchto serverů je to, že jsou neplacené. Často je zveřejnění na facebooku a těchto specializovaných serverech dostačující a přihlásí se z hlediska nároků/očekávání organizace dostatečný počet kvalitních kandidátů. Sociální média hrají v rámci získávání zaměstnanců významnou roli. Z dalších nových metod získávání se v organizacích často používá to, čemu se v teorii říká „otevřená pracovní pozice“, což je pozice, která není definovaná a nemá danou specifikaci. Příkladem toho je

situace, kdy uchazeči, kteří se dostali do osobního kontaktu s vedením organizace a nejsou přijati na v tu chvíli nabízenou volnou pozici, jsou často využiti na jinou oblast/formu spolupráce. A též se stává, že když je organizace oslovena někým, o kom je známo, že je v daném oboru velmi úspěšný, tak se s ním spolupráce naváže ihned a postupně se rozšiřují aktivity podle dalšího vývoje organizace.

Dana: *„Když třeba víš, že ten člověk je dobrej, že jako dobře pracuje a řekne ti, že jo, že teoretická situace jo, je prostě geniální produkční, hrozně bysme ji jako chtěli, abychom ji měli v cirkuse, protože rozumí těmhle a těmhle věcem a ona řekne, že teď dodělává tenhleten festival, takže bude moct až za půl roku, tak řekneme, že počkáme, nebo vytvoříme nějakou speciální pozici, protože chceš ty lidi využít.“*

Honza: *„No když se mi ozve někdo, o kom vím, že je vážně šikovný a že tu práci umí dělat, tak s ním nějakou formu spolupráce navážu hned. A pak se uvidí. Stejně jako je to teď. Teď je tu Bára (produkční organizace na eventové akce – pozn. autorky) na externí spolupráci a až to bude možné, tak nastoupí na úvazek, protože prostě vím, že to co dělá, dělá dobře a má kontakty, tak o ní nechci přijít, protože zrovna teď nikoho nehledám.“*

Metoda získávání, která v kulturních NNO funguje přirozeně, bez umělé snahy o její vytvoření je „networking“. Udržování a rozšiřování kontaktů v oboru je nejlepší způsob, jak přilákat zaměstnance. Samozřejmě se nejedná pouze o oblast získávání zaměstnanců, ale o celé fungování organizace. To zda někdo tzv. „má kontakty“ je také považováno za velké pozitivum, k čemuž se ještě dostanu v části věnované specifickým kulturním NNO.

Dále jsou v kulturních NNO též přirozeně využívány metody rekrutovacích akcí a využití zaměstnanců jako náborářů. Rekrutovací akcí je v jistém smyslu každá veřejná kulturní aktivita, kde se očekává, že sejde více lidí pracujících v kultuře. Jak již bylo citováno výše, na takových akcích se v průběhu běžných rozhovorů nabízejí volné pozice a sbírají kontakty. Uzavřenější rekrutovací akce jsou pak různé druhy setkání absolventů uměleckých oborů, například každoroční setkání studentů, absolventů a profesorů z DAMU v Poněšicích v Jižních Čechách.

4.2.5 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců by měl zajistit, aby organizace získala do svého týmu pracovníka, který bude plnit úkoly stanovené pozicí, stane se součástí týmu a bude mít rozvojový potenciál. Existuje mnoho různých metod, jak lze přihlášené uchazeče vybírat.

Z nejpoužívanějších je to zkoumání doložených materiálů od uchazečů, různé typy pohovorů a různé způsoby testování. Méně častou metodou je práce na zkoušku.

Cílem výběru je získat co nejvíce informací o uchazečích, a to jak o jejich výkonnosti a kvalifikaci, tak o jejich osobnosti, hodnotách a postojích. Doporučuje se kombinovat více metod. Do procesu výběru se řadí i komunikace s úspěšnými i neúspěšnými kandidáty.

Kulturní NNO se snaží vybrat nejschopnějšího kandidáta na základě životopisů, motivačních dopisů a osobních pohovorů. Rozhovory jsou většinou jednokolové, méně často probíhá více kol pohovorů. Často tedy dochází ke kombinaci více metod výběru. U veřejných výběrových řízení se pohovorů účastní více zástupců organizace, kteří mají možnost se do pohovoru aktivně zapojovat. Ovšem hodně častým případem jsou též organizace, které přijímají zaměstnance, jen na základě doporučení a neformální přijímací pohovor je pak jedinou metodou výběru. Tento rozhovor většinou probíhá soukromě mezi dvěma stranami, přijímající a přijímanou.

Některé organizace využívají jistou formu práce na zkoušku, když přijmou uchazeče na nějaký konkrétní projekt a v případě, že se osvědčí, tak se s ním naváže pevná forma spolupráce.

Dana: *„Tak stává se, že vezmeme někoho na projekt a ve chvíli, kdy uvidíme, že to klapne a že je dobřej, tak potom u nás zůstane na stálo.“*

4.2.6 Kritéria výběru

Jiné způsoby testování kandidátů nejsou běžně používané. Vzhledem k povaze fungování kulturních NNO je minulá praxe dostatečnou kvalifikací pro výkon dané pozice. Dále je důležité určitě sdílení vizí organizace a uchazeče a s tím související osobní sympatie. Teorie doporučuje vybírat z uchazečů ty, kteří sdílejí stejné vize s organizací a které budou fungovat v daném kolektivu. Ale též by si organizace měla dát pozor, aby kvůli první dojmu, neodmítla jinak kvalitní a schopné kandidáty.

Moderní metodou je nabírat uchazeče na základě jejich motivace a nadšení pro věc, více než na základě kvalifikace. Motivace a nadšení pro věc jsou pro zástupce kulturních NNO, kteří se podílejí na výběru, též dosti podstatné a pro některé určující. Tedy zejména pro organizace, které rekrutují své pracovníky na školách a nehledají uchazeče s praxí.

4.3 Jaká specifika získávání a výběru zaměstnanců aktéři v kulturních NNO identifikují?

4.3.1 Malý rybník

Nejvýraznějším tématem, které se objevovalo napříč všemi rozhovory, bylo téma známých a známostí. Získávání a výběr zaměstnanců je tímto velmi výrazně ovlivňován. Všechny organizace mají zkušenosti s přijímáním zaměstnanců na základě doporučení známého nebo přijetím známého někoho z organizace, a to i organizace, které vyhláší otevřená výběrová řízení. Druhé jmenované často kombinují obě metody nebo v minulosti kombinovaly. Na některé pozice vyhláší výběrová řízení, na některé pozice realizují nábor prostřednictvím oslovení známých.

Tuto skutečnost měla většina respondentů tendence nějakým způsobem vysvětlit či omlouvat. Prakticky všichni respondenti uváděli, že specifičností kulturních NNO, která ovlivňuje získávání a výběr zaměstnanců, je to, že nezisková kultura v České republice (potažmo v Praze), je určitým způsobem ohraničena a uzavřena a lidi, kteří se v jejím rámci pohybují, se vzájemně znají, protože tento prostor je tak malý, že jej lze tímto definovat. V průběhu rozhovorů se na adresu kulturních NNO objevila následující vyjádření:

Honza: *„Je to malej píseček.“*

Jindra: *„Je to strašně malej rybník, spíš taková loužička, takže se všichni znají.“*

Cecilie: *„Kultura je mafie v tomhle státě, všichni se znaj, to je celý.“*

Lenka: *„My jsme umělci, to je uzavřenej svět, a vlastně tam se jako ti lidi znají.“*

Karel: *„Vesměs se dá říct, (...), že je to malý rybník a všichni se znaj.“*

Dana: *„To co děje v Praze myslím hodně je, že ty lidi jsou spolu v kontaktu ne jenom v rámci práce, ale i v rámci volného času. Protože když je prostě třeba premiéra třeba Bratří v triku na Jatkách a je tam dvě stě míst, ..., tak prostě sto lidí z toho publika znám, protože jsou to moji spolužáci, moji kamarádi, moji kolegové nebo na mě navázaný lidi.“*

Blanka: *„Tady ta oblast je taková komunita.“*

Františka: *„Tak ono v tom umění pracují hrozně specifičtí lidé, a prostě není to tak velký prostor, aby se zde mohl pohybovat někdo, kdo nikoho nezná.“*

4.3.2 Mzdy versus seberealizace

Ve chvíli, kdy se vytváří úplně nová pozice a nejde jen o personální obměnu, je významným faktorem, který následující proces ovlivňuje, dostupnost finančních zdrojů. Jelikož téma financování provází celým procesem fungování většiny NNO, není překvapivé, že tomu není jinak i u kulturních NNO. Finance byly tedy též často opakovaným specifickým ziskáváním a výběrem v kulturních NNO. Často bylo téma kompenzačně spojeno se seberealizací a větší svobodou. Tedy na jedné straně bylo uváděno, že zaměstnancům nelze nabídnout vysoké finanční částky, že je to velký problém a lidé často odchází z kulturních NNO, aby měli takzvaně „z čeho platit nájem“, ale na druhou stranu je jim nabízena velká možnost prosazovat svoje ideje a realizovat své nápady s určitou mírou volnosti, která byla vždy považována za větší, než jakou by aktéři očekávali v ziskových organizacích.

Honza: *„Ono to, že zde nedostanou takové peníze, jako kdyby dělali někde v zisku, tak částečně je to kompenzováno tím, že mají velký podíl na tom, co se v té instituci bude dít.“*

Jindra: *„No jako je prostě super, že si můžeš vymyslet, co budeš dělat a když to není úplná pakovina, tak si to klidně můžeš dělat.“*

František: *„Jako je to celý takový volnější. Nikdo od tebe neočekává, že budeš v 8 ráno nastoupená v práci.“*

4.3.3 Osobní zájem

Dalším specifickým, které se v rozhovorech často objevovalo, byl osobní zájem pracovníků v kulturních NNO. Je považováno za samozřejmost, že lidé, kteří v kultuře pracují, se kultuře také věnují ve volném čase. A případný uchazeč, který má v životopisu více jiných koníčků nebo někdo, kdo neuvede kulturní aktivity při pohovoru, je tím často diskvalifikován.

Lenka: *„Jako když mi někdo vyjmenuje dvacet různých koníčků, které dělá, tak je mi jasné, že tu kulturu zas tak moc nežere, a nebudu ho brát (...).“*

Jindra: *„Tak v té kultuře to jsou většinou lidi, který tím žijou, zasvětili tomu celý život a nic jinému se vlastně nevěnují. To si myslím, že jinde takhle není, ne?“*

Blanka: *„Ono my se prostě setkáváme na těch kulturních akcích i ve volném čase.“*

Alena: *„Jako je to sranda, my si vlastně děláme zároveň i publikum. Vzájemně se navštěvujeme na těch různých akcích a vlastně se tak vzájemně financujeme (smích).“*

4.3.4 Kontakty

Specifikum týkající se důležitosti kontaktů úzce souvisí s předchozími jmenovanými. Kontakty ovlivňují jak zdroje finanční, tak lidské zdroje organizací a pro jejich udržování a rozšiřování je podmínkou navštěvovat kulturní akce ostatních kulturních organizací. Podle respondentů je důležitost kontaktů výraznější v kultuře, než v jakýchkoli jiných ziskových či neziskových organizacích.

Dana: *„Prostě na dobrých kontaktech všechno stojí i leží. Potřebuješ zařídit tohle a támhleto, potřebuješ sehnat prostor, potřebuješ člověka na tohle, tak zvedáš telefon a voláš známým, když je nemáš, tak je fakt hodně těžký něco pořádného dělat. Tohleto není nikde jinde, než v kultuře.“*

Ivan: *„Tak jasně, že kontakty jsou důležité ve většině profesí, ale řekl bych, že ne tolik jako v kultuře.“*

Cecílie: *„Ten nedostatek peněz kompenzuješ dostatkem kontaktů. Jednou vypomůžou oni tobě, jindy ty jim. V zisku si prostě místo těch známých můžeš zaplatit nějakého profesionála, my ne.“*

Také v případě kritérii výběru zaměstnanců hraje roli kolik a jaké kontakty má uchazeč, jak již bylo zmíněno výše.

Edita: *„Chceš přijmout někoho, o kom víš, že má stopadesát tisíc kontaktů. Protože víš, že se ti to bude hodit.“*

4.3.5 DAMU

Divadelní fakulta AMU se mi v rozhovorech objevovala tak často, že jsem se jí rozhodla zmínit, jako samostatné specifikum. Většina respondentů se o DAMU zmínila. Často bývá využíváno jako náborové středisko pro získávání nových zaměstnanců. Ale hlavně je to jeden z největších zdrojů kontaktů pro aktéry figurující v pražských kulturních NNO. DAMU zmiňovali, jak bývalí studenti či učitelé, tak respondenti, kteří měli zase trochu tendence se proti němu vymezovat.

Jindra: „*Damák má výhodu, že se o něm ví. Na DAMU se stáváš pulcem v tý louži.* (navazuje na vyjádření o malém rybníku - louži v podkapitole 4.3.1. - pozn. autorky) *A učí tě velké žáby.*“

Karel: „*Já jsem ty lidi znal z DAMU, proto je snazší je pak zaměstnat.*“

Edita: „*Tak jako nemusím být z DAMU, abych mohla dělat v kulturní NNO (ironický úsměv), ale musíš se trochu posnažit ty kontakty na začátku sesbírat.*“

4.3.6 Kumulace pozic

Další výraznou charakteristikou získávání a výběru v kulturních NNO byla kumulace pozic. Jedna osoba zastává mnoho funkcí najednou. Snaha šetřit se zdroji v kombinaci s osobním zájmem pracovníků v organizacích vede k tomu, že jeden zaměstnanec pracuje zároveň na pozici produkční, na pozici dramaturgické a na pozici fundraiserské. Častá též bývá snaha o vytvoření naprosté zastupitelnosti mezi zaměstnanci, zvláště pak v malých organizacích. Tedy představa, že každý by měl umět všechno.

Gita: „*Dopředu si stanovíme nějaké kompetence a náplň práce (na obsazované pozici – pozn. autorky), ale vzhledem k tomu, že teď momentálně je ten počet pracovníků tak malej, že tam musí být hodně kumulací, takže teď při tom posledním obsazování se stalo, že jsme měli nějaký profil nastavenej, ale v podstatě jsme se domlouvali s těma kandidátama taky o jejich nějaký představě a abychom to rozvržení mohli udělat případně úplně od znova a vsunout ještě některý činnosti někomu jinýmu. Prostě ty kumulace jsou nutný, aby člověk, vlastně všichni co tam jsou, aby zvládli spoustu věcí od základní produkce přes nějaký základní administrativní úkony, včetně jako prodeje lístků.*“

Karel: „*V tom provozu prakticky všichni jsou zastupitelný. Je tam ta součinnost, když jeden vypadne takhle okamžitě, tak to není zas takové neštěstí.*“

Tento znak se zřetelně projevuje při výběrových pohovorech, kde se podle konkrétní osobnosti teprve vytváří daná pozice a to i za změnu celé organizační struktury.

Z odpovědí respondentů je zjevná snaha využít každého dostupného zdroje k udržení organizace v chodu. Proto přihlásí-li se jim někdo na produkční pozici, ale zároveň kdysi pracoval jako technik, bývá často využit na obě dvě činnosti.

Jindra: „*Tak jako klasika, když odešel jeden člověk z produkce, tak za mnou přišla ředitelka a říká mi, ať to jdu dělat, protože věděla, že dodělávám DAMU. Takže vlastně*

odešel jeden člověk, ale nikdo jinej se za něj nepřijal, protože jsem dělal obojí já. Teda jak šéfa techniky, tak šéfa produkce.“

4.3.7 „Friendly“ přístup

Vícekrát opakovaným specifikem byl také přátelský přístup k celému procesu získávání a výběru zaměstnanců. Toto specifikum je zřejmě za prvé z pohledu respondentů, kteří výběrová kritéria tvoří, jsou velmi vstřícní a snaží se být otevření co nejvíce uchazečům. Takže nevypisují příliš přísné, nebo úzce stanovené podmínky k přihlášení.

Ivan: „Spíš jsme se snažili být poměrně benevolentní v těch podmínkách, to znamená, že například, kde jsme mysleli, že tato pozice vyžaduje VŠ vzdělání, tak jsme psali pouze výhodou. Nechtěli jsme si zavírat vrátka před někým schopným.“

Za druhé samotný výběr probíhá dle jejich názoru v přátelském a otevřeném duchu.

Honza: „No prostě si myslím, že to prostředí těch kulturáků je trošku volnější ve srovnání s tím byznysovým sektorem, že to není výběr zaměstnanců do top manažerských pozic, kde je na týden zavřou do jedné místnosti a pozorují dírama ve stěně, jak se budou chovat v kolektivu a jestli se povraždí nebo ne. A ten friendly přístup, který pochopitelně ti uchazeči vnímají, a my si myslíme, že jim ho poskytujeme, se projeví tím, že jsou takový otevřenější.“

Lenka: „Je to prostě výběrko do kulturní neziskovky, takže je to spíš takové přátelské popovídání. My je nijak výrazně neselektujeme, a netrápíme je u těch pohovorů, jak se to dělá v zisku.“

4.3.8 Kulturu dělají specifičtí lidé

Je třeba zmínit též mnohokrát opakované specifikum a to názor, že kultura a lidé, kteří se v ní pohybují, jsou odlišní od ostatních odvětví, jak v neziskové sféře, tak ve sféře ziskové.

Ivan: „V kultuře se pohybuje specifický typ lidí. Tomu pak odpovídá i výběr vhodných kandidátů a složení našeho týmu. Nestáčí jen být odborníkem ve svém oboru, ale musíte mít vztah ke kultuře.“

Cecílie: „No my jsme ti hippíci (smích).“

Františka: „*To víš, umělci jsou hrozně specifictí lidé. Celý to fungování je tím odlišný prostě. Tím, co od nich můžeš čekat, a jak jsou zvyklý fungovat. Prostě počítáš s tím, že někdo nepřijde do práce, protože se večer předtím někde opil, a nikdo ho kvůli tomu nevyhodí, protože se to od nich tak jako očekává.*“

Honza: „*Obecně se hodně pije (smích) a nejsme primárně orientováni na výdělek.*“

Poslední dvě citace naznačují také sebepojetí lidí pracujících v kultuře jako bohémů. Toto sebepojetí je často myšleno trochu ironicky, s vědomím toho, že se od nich trochu bohémství očekává, ale částečně se i reálně projevuje. Souvisí to hodně s fungováním kulturních organizací jako takových. Ve chvíli, kdy jde velká většina lidí z práce za zábavou, lidé zaměstnaní v kultuře mají na starosti nejzásadnější část práce a to vytvářet zábavu pro ostatní. Souvisí to zejména se získáváním zaměstnanců, protože ne každému tento styl vyhovuje, a proto se rekrutéri v kultuře musí zaměřovat na uchazeče, kterým je tento styl práce vlastní.

4.4 Srovnání vzorku

V rámci srovnání vzorku se výrazně neprojevilo, že by platila na základě teorie stanovená predikce, že velké organizace budou fungovat v otázce získávání a výběru zaměstnanců jinak, než organizace malé. Očekávaný rozdíl byl takový, že velké organizace se budou více řídit teoretickými doporučení a budou proces získávání a výběru vykonávat na profesionálnější bázi, a malé organizace budou jednat více intuitivně, budou více využívat osobní kontakty a méně často dělat otevřená výběrová řízení.

Neprojevilo se též, že by organizace zakládané veřejnou správou tendovaly k transparentnějším výběrovým řízením, či měly nějak konkrétně stanovený postup pro získávání a výběr zaměstnanců, jak je uvedeno v teoretické části v podkapitole 2.3.8.

V praxi ve sledovaném vzorku lze spíše najít podobnost mezi kulturními organizacemi s primárně divadelní činností a organizacemi, které se zabývají i jinými aktivitami. Divadelní organizace vybrané do vzorku nerealizují klasické veřejné výběrové řízení v ani jednom případě. Kromě tří čistě divadelních organizací jde o další tři, které se považují za divadelní organizace, i když se věnují i jiným kulturním aktivitám. Ovšem dalším společným jmenovatelem je, že vedení těchto organizací je určitou mírou spjata s DAMU, což jak již bylo zmíněno výše, je zdrojem širokého spektra kontaktů v oboru. A to může ovlivňovat způsob získávání a výběru zaměstnanců. Všechny ostatní organizace, které vykonávají více kulturních činností, mají alespoň minimální zkušenost s veřejným

výběrovým řízením (ne každá pozice je obsazována tímto způsobem, ale alespoň některé jsou). Jen jedna organizace z vybraného vzorku na druhé straně nemá zkušenosti s přijímáním zaměstnanců na základě kontaktů. I osoby, které jsou vedení této organizace osobně známé, procházejí veřejným výběrovým řízením a nemají žádné specifické podmínky při výběru (tedy na základě subjektivního názoru jednoho z členů vedení dané organizace).

Vyhlašování veřejného výběrového řízení či naopak jeho nevyhlašování je nejvýraznější odlišností v používaných metodách získávání a výběru, která velmi výrazně ovlivňuje kompletní podobu procesu. Na druhé straně všechny organizace sdílejí specifické znaky získávání a výběru zaměstnanců, které jsou uvedeny v kapitole zabývající se specifiky získávání a výběru v kulturních NNO na základě názorů aktérů.

Pro další zkoumání by bylo vhodné též odlišit organizace, které byly založené městskou částí a které byly založené Magistrátem hlavního města Prahy. V rámci vzorku jsou tři organizace založené městskou částí a tři založené magistrátem. Dvě z organizací, které jsou založeny městskou částí, pořádají veřejné výběrová řízení. U třetí organizace to tak není, ale může to být ovlivněno za prvé tím, že jde o divadelní organizaci a za druhé tím, že jde o velmi prestižní organizaci (bráno podle prodejnosti lístků, kde se jedná o nejúspěšnější organizaci z celého vzorku), tím pádem relativně nezávislou na finančních zdrojích z dané městské části.

Dále by bylo vhodné zjistit, jestli existuje souvislost mezi pořádáním veřejných výběrových řízení mezi organizacemi, které jsou všeobecně považovány prestižnější, než v organizacích, které nejsou mezi lidmi v oboru tolik uznávané. Je to jeden z podnětů, které respondenti v rozhovorech též uváděli, a to, že jsou organizací, ve které lidé chtějí pracovat, protože je známá a prestižní. Ale tento typ výzkumu by předpokládal kvantitativní předvýzkum, pro určení toho, které organizace jsou považovány za prestižní.

5 Závěr

V práci jsem se věnovala tématu získávání a výběru zaměstnanců v kulturních nestátních neziskových organizacích. Hlavní výzkumnou otázkou jsem se ptala na to, jakým způsobem probíhá získávání a výběr zaměstnanců v těchto organizacích. Tato otázka byla rozdělena na tři dílčí podotázky. Pomocí první z nich jsem se ptala na metody používané organizacemi pro personální procesy získávání a výběru zaměstnanců. V druhé podotázce jsem se zabývala srovnáním používaných metod s teorií. A třetí podotázkou

jsem se snažila identifikovat specifika získávání a výběru v kulturních NNO z pohledu hlavních aktérů.

Na základě studia teoretické literatury jsem si sestavila chronologickou posloupnost jednotlivých kroků získávání a výběru, kterou jsem se řídila při hloubkových rozhovorech. Toto rozdělení jsem využila i pro analýzu rozhovorů. A dále mi pak pomohlo při srovnávání praktických metod s metodami teoretickými. Ačkoli existují rozdíly v metodách využívaných organizacemi mého vzorku, zejména pak dojde-li na vyhlášení veřejných výběrových řízení, existují také poměrně zřetelné podobnosti mezi organizacemi. Těmito podobnostmi jsou absence strategického plánování, zajištění personálního řízení výkonným managementem organizace, neformální definování požadavků pracovní pozice, využívání možností internetu a využívání osobních kontaktů pro získání nových zaměstnanců do organizace.

Srovnání teoretického rámce se získanými informacemi přineslo podle mého názoru zajímavá zjištění. Výše uvedené podobnosti jednotlivých organizací jsou ve velké míře zároveň společné odlišnosti praxe od teorie. Zásadní odlišností je pak skutečnost, že méně jak polovina organizací z mnou zvoleného vzorku vyhláší veřejná výběrová řízení na obsazované pozice. Co mě při analýze dat překvapilo, bylo, že kulturní organizace využívají některé z tzv. nových metod získávání a výběru zaměstnanců, ačkoli často tak činí intuitivně bez znalosti teorie. Bez výjimky zveřejňují informace o volných pozicích na sociálních sítích, využívají modelu „otevřené pracovní pozice“, z dalších metod je to například networking a rekrutovací akce. Trend v doporučovaných praktikách získávání a výběru se tak přibližuje způsobu, jak to v těchto organizacích funguje. Nové metody získávání a výběru se snaží o vytváření neformálního prostředí a o rekrutování talentů. Tyto přístupy jsou v kulturních NNO již praktikovány.

Poslední částí výzkumu byla identifikace specifik získávání a výběru zaměstnanců v kulturních NNO, jak je vnímají samotní aktéři. Specifika byla určena na základě přímých dotazů a dále na základě druhotné analýzy rozhovorů. Dle názorů vedoucích pracovníků jsou zaměstnanci kulturních NNO do jisté míry uzavřenou skupinou lidí, která se velmi často vzájemně setkává při různých kulturních příležitostech, což ovlivňuje jak získávání, tak výběr zaměstnanců. Tato vzájemná setkání jsou zároveň rekrutovací akcí a zároveň způsobem, jak najít zaměstnání v oboru či získat kontakty, které jsou pro fungování v kultuře nepostradatelné a též jsou pozitivně hodnoceny při výběru na volné pozice. Toto

je jeden důležitý aspekt fungování kulturních NNO, který se odráží v dalších identifikovaných odlišnostech. Omezené zdroje jsou určujícím znakem většiny neziskových organizací, a proto ovlivňují i specifika kulturních NNO. V kulturních organizacích, které jsem zkoumala, jsou zdroje jako motivátor pro uchazeče vystřídány nabídkou kreativní práce, díky níž se jedinec může seberealizovat.

Pro účely výzkumu jsem si na základě teoretického rámce určila vzorek kulturních NNO rozdělený podle velikosti a způsobu založení. Ačkoli podle teorie bylo možné očekávat jisté rozdíly mezi metodami používanými v malých a velkých organizacích a mezi organizacemi zakládanými veřejnou správou a organizacemi zakládanými soukromými subjekty či osobami, tento předpoklad se v rámci mého vzorku nepotvrdil.

Jsem si vědoma toho, že veškeré výše uvedené závěry nelze zobecnit a platí pouze na mnou zvolený vzorek. K dalšímu výzkumu bych proto doporučila širší uchopení tématu. V rámci informací získaných ze zvoleného vzorku lze postřehnout jisté podobnosti v získávání a výběru zaměstnanců mezi jednotlivými organizacemi. Za prvé, zdá se, že zcela specifickými organizacemi, co se týče získávání a výběru, jsou divadla. Bylo by zajímavé prozkoumat dále, zda toto platí pouze určený vzorek, nebo by to platilo i ve vzorku, který by prvotně tuto skutečnost zachycoval.

Ve vybraných organizacích mého vzorku je též naznačena možnost odlišností organizací zakládaných magistrátem a zakládaných městskou částí. Prokázat či vyvrátit vliv tohoto aspektu na fungování organizace by mohlo být zajímavým a podnětným výzkumem. Zejména pro samotné organizace a jejich zakladatele.

Popis metod používaných pro získávání a výběr zaměstnanců v kulturních NNO a odhalení jejich specifik může být užitečným zdrojem informací pro vedoucí pracovníky těchto organizací, kteří budou váhat, jaké metody zvolit. Zároveň může být inspirací pro samotné respondenty, kteří se doposud třeba ani nezamysleli nad tím, jaké metody používají, případně proč a zda by nebylo vhodné je změnit.

6 Zdroje

Legislativní dokumenty:

ČSSR. Zákon č. 33/1978 Sb., České národní rady o divadelní činnosti: Divadelní zákon. In: *Sbírka zákonů ČSSR*. [online]. Ročník 1978, částka 7, číslo 33. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1978-33>

ČSSR. Zákon o sdružování občanů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1990, částka 19, číslo 83. Dostupné také z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/1505/z83_1990.pdf

ČSSR. Zákon č. 84/1990 Sb., Zákon o právu shromažďovacím. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1990, částka 19, číslo 84. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-84>

ČESKO. Zákon č.239/1992 Sb., Zákon České národní rady o Státním fondu kultury České republiky. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1992, částka 49, číslo 232. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-239>

ČESKO. Zákon č. 237/ 1995 Sb., Zákon o hromadné správě autorských práv a práv autorskému právu příbuzných a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1995. částka 64, číslo 237. Dostupné také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=237&r=1995><http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=237&r=1995>

ČESKO. Zákon č. 57/1995 Sb. Zákon, kterým se mění zákon České národní rady č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 1995, částka 13, číslo 57. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-57>

ČESKO. Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 2002. částka 114, číslo 312. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

ČESKO. Zákon č. 203/2006 Sb., Zákon o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 2006, částka 68, číslo 203. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-203>

ČESKO. Zákon č. 496/2012 Sb. Zákon o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizi). In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník

2012, částka 186, číslo 496. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-496>

ČESKO. Zákon č. 234/2014. Sb., Zákon o státní službě. In: *Sbírka zákonů ČR*. [online]. Ročník 2014, částka 99, číslo 234. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>

ČESKO. *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020*. [online]. 2015. Dostupné také z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf

MINISTERSTVO KULTURY. *Státní kulturní politika 2009-2014*. [online]. Praha, 2009. Dostupné také z: <https://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>

OSN. *Úmluva UNESCO o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů*. [online]. Paříž, 2005. Dostupné také z: <http://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/06/Umluva-o-ochrane-a-podpore-rozmanitosti-kulturnich-projevu.pdf>.

OSN. *Všeobecná deklarace lidských práv*. [online]. Paříž, 1948. Dostupné také z: http://www.nssoud.cz/zakony/deklarace_prava.pdf.

Literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada Publishing. 2005.

BARANČICOVÁ, Svatava (ed.). *Studie současného stavu podpory umění*. 1. vyd. V Praze: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. ISBN 978-80-7008-235-5.

BERNARD, H. Russell a Gery Wayne. RYAN. *Analyzing qualitative data: systematic approaches*. Los Angeles [Calif.]: SAGE, c2010. ISBN 0761924906.

BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.

BRŮHA, Dominik, Hana D'AMBROSOVÁ, Petr BUKOVJAN, et al. *Abeceda personalisty* .. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění.

Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace: rozvoj lidských zdrojů. Vyd. 1. Redaktor Jolana Turnerová. Praha: Spiralis. 2007. ISBN 978-80-903015-5-9.

DENZIN, Norman K. a Yvonna S. LINCOLN (eds.). *The SAGE handbook of qualitative research.* 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. ISBN 0-7619-2757-3.

DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-269-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HORÁKOVÁ, Hana. *Kultura jako všelék?: kritika soudobých přístupů.* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-103-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení.* 1. vyd. Brno: MotivPress. 2007. ISBN 978-80-25406-98-4

HYÁNEK, V., ŠKARABELOVÁ, S., ŘEŽUCHOVÁ, M. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů,* Brno: CVNS, 2005, ISBN 80-239-5262-5.

KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce.* 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích.* 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRBOVÁ, Jana. *Výbrané obory kultury a masmédií: (organizace, právní prostředí a financování)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2002. ISBN 80-245-0287-9.

LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4. - získávání a výběr – 28-40

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006.

MÜLLER, Karel B. *Češi a občanská společnost: pojem, problémy, východiska*. Vyd. 2. Praha: Triton, 2003. Filosofická setkávání. ISBN 80-7254-387-3.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.

PATOČKA, Jiří a Eva HEŘMANOVÁ. *Lokální a regionální kultura v České republice: kulturní prostor, kulturní politika a kulturní dědictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-347-8.

Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI).

POTŮČEK, Martin. *Veřejná politika*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-50-4.

PUTNAM, Robert. *Social capital: Measurement and consequences*. Canadian Journal of Policy Research 2.1, 2001: 41-51.

PYNES, Joan E. *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organisation: A strategic approach*. 4. vyd. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-1-118-39862-3.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.

REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04388-2. 2009.

RYDVALOVÁ, Petra. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky*. Liberec: VÚTS, ISBN 978-80-87184-16-5. 2011.

SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997. Johns Hopkins nonprofit sector series, 4. ISBN 0-7190-4902-4.

SILVERMAN, David. *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text, and interaction*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, c2006. ISBN 1412922453.

SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.

SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

THROSBY, C. D. *Economics and culture*. New York: Cambridge University Press, 2001. ISBN 052158406X.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint. 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing. 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-8-8.

VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění: Arts management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-402-4.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Časopisecké zdroje:

MACMULLEN, Kathryn a Grant SCHELLENBERG. *Mapping the Non-profit Sector* [online]. Canada: CPRN, 2002 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: http://www.cprn.org/documents/16364_en.PDF

RIDDER, Hans-Gerd, Erik P. PIENING, and Alina MCCANDLESS BALUCH. "The third way reconfigured: How and why nonprofit organizations are shifting their human resource management." In. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 23.3 [online] (2012): 605-635. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.springer.com/social+sciences/journal/11266>

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. *Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally*. Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations, 1998, 9.3: 213-248.

Elektronické dokumenty:

3 Unique Hiring Techniques to Find the Right Person for the Job. In: *Entrepreneur* [online]. Irvine, CA, 2013 [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/226475>

10 Great Interview Techniques for Recruiters and Hiring Managers. In: *Recruiter* [online]. Farmington, 2015 [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <https://www.recruiter.com/i/10-great-interview-techniques-for-recruiters-and-hiring-managers/>

ADLER, Lou. *The Most Effect Hiring Strategy is Process-Driven* [online]. 2006 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: http://www.rgba.com/article_hiringstrategy_.htm

AKINGBOLA, Kunle. A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 2013, **24**(1), 214-240 [cit. 2015-09-01]. DOI: 10.1007/s11266-012-9286-9. ISSN 0957-8765. Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-012-9286-9>

CÍSAŘ, Ondřej. Občanská společnost, kvalita demokracie, dobré vládnutí. In: *Česko hledá budoucnost* [online]. Praha [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://ceskohledabudoucnost.cz/documents/Obcanska%20spolecnost.pdf>

COLBERT, François. *Entrepreneurship and leadership in marketing the arts*. *International Journal of Arts Management*, 2003. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/41064806?seq=1#page_scan_tab_contents

Definice malého a středního podnikatele. In: *CzechInvest* [online]. Praha [cit. 2016-05-29]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

Evidence NNO. Ministerstvo vnitra ČR. [online]. Dostupné z: <http://www.isnno.cz/evidencenov10001/DesignPages/oevidenci.aspx>.

HANSMANN, Henry. Nonprofit Enterprise in the Performing Arts. *The Bell Journal of Economics* [online]. 1981, **12**(2), 341- [cit. 2016-04-18]. DOI: 10.2307/3003560. ISSN

0361915x. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3003560?origin=crossref>

HEALY, Ryan. 7 Innovative Ways Recruiters are Attracting Top Talent. In: *Brazen blog* [online]. Arlington, 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.brazen.com/blog/archive/networking/7-innovative-ways-recruiters-attracting-top-talent/>

JOOS, John G. Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today* [online]. 2008, **35**(1), 51-59 [cit. 2016-05-11]. DOI: 10.1002/ert.20188. ISSN 07457790. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.20188/abstract;jsessionid=767C789FCF56EC12576C15F7A10B9154.f03t01>

PROUZOVÁ, Zuzana. Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR: Vývoj a současný stav českých NNO v makroekonomických ukazatelích. In: *Studie pro Konceptci vlády vůči NNO do roku 2020 (verze k 1. 3. 2015)*[online]. CVNS Centrum pro výzkum neziskového sektoru [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf

Modern Techniques of Recruitment. In: *TechnoCrant* [online]. Hyderabad [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.technocrant.com/Modern%20Techniques%20of%20Recruitment.pdf>

Satelitní účet neziskových organizací: Popis satelitního účtu neziskových organizací [online]. In: . s. 1-13 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/nufile/SUNI2015_10CZ.pdf

TRACY, Brian a Mark THOMPSON. Three Ways to Hire Great People and Avoid Hiring Disasters. In: *Hiring Monster* [online]. 2012 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/small-business/hiring-process/small-business-hiring-strategy.aspx>

Vztah státu ke kultuře, kulturní politika evropských zemí. [online]. Praha, 2004 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vztah-statu-ke-kulture-kulturni-politika->

evropskych-zemi-92.html.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Plán implementace státní kulturní politiky na léta 2015-2020*. [online]. Praha, 2015. [cit. 2016-04-13]. Dostupné také z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>

Webové stránky:

<http://www.neziskovky.cz/>

<http://www.neziskovka.cz/cz/>

<http://www.culturenet.cz/>

<http://www.jobs.cz/>

7 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník blahobytu	17
Tabulka 1: Modely režimů třetího sektoru.....	20
Tabulka 2: Dělení kulturních odvětví dle EU	29
Tabulka 3: Vybraný vzorek.....	65