

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V KULTURNÍCH PAMÁTKÁCH ČESKÉ REPUBLIKY¹

Zuzana Dvořáková

Abstrakt

Kulturním památkám a kvantifikaci jejich přínosu k HDP je věnována stále větší pozornost. Památky v ekonomice ČR v sobě skrývají velký potenciál přidávat hodnotu nejen zážitkovou a duchovní, ale také hmotnou pro státní rozpočet. Přesto jejich personální procesy lze označit za nedostatečně analyzované a hodnocené úseky managementu. Rozhodnou roli při využití ekonomického efektu hraje, kolik a jací profesionálové zde zastávají vedoucí pozice a jaké personální procesy mohou uplatnit při vedení a řízení svých spolupracovníků. Personální řízení v kulturních organizacích je zcela na okraji zájmu aplikovaného výzkumu a manažerské praxe. Sondou o stavu personálního řízení v kulturních památkách ČR je průzkum uskutečněný v roce 2013 v rámci projektu NAKI o metodách řízení v segmentu malých a středních organizací v kulturních organizacích. Údaje byly získány pomocí polostrukturovaných rozhovorů s 41 kastelány vybraných hradů a zámků a dále při nestrukturovaném rozhovoru s kastelánem Hradu Karlštejn. Subjekty s počtem zaměstnanců do 100 řídí svůj personál způsobem, že zabezpečují personální administrativu a snaží se plnit povinnosti zaměstnavatele vyplývající z pracovněprávní legislativy a dalších předpisů. Kritickými procesy jsou nábor, výběr a dále vzdělávání a rozvoj.

Klíčová slova: Kulturní památky, personální práce, personální procesy.

JEL Code: M12, M14

¹ Tento příspěvek je jedním z výsledků projektu *Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky (NAKI)*. Identifikační kód projektu DF11PO10VVO24, období řešení 2011-2015.

Úvod

Památky v ekonomice České republiky v sobě skrývají velký potenciál přidávat hodnotu nejen zážitkovou a duchovní, ale také hmotnou pro státní rozpočet. Rozhodnou roli přitom hraje, kolik a jakí profesionálové zde zastávají vedoucí pozice a jaké personální procesy mohou uplatnit při vedení a řízení svých spolupracovníků (Vos a Meekes, 1999). Výdělků v kulturních organizacích nemohou plnit nejvýznamnější stimul k práci, protože tento segment již tradičně patří k velice mzdově podhodnoceným, pokud je srovnáme s průměrnou mzdou a mediánem v českém hospodářství.

Památkám a kvantifikaci jejich přínosu k HDP je věnována ve vyspělých ekonomikách stále větší pozornost (Dewey, 2005). Přesto jejich personální procesy lze označit za nedostatečně analyzované a hodnocené úseky managementu (Fitzgibbon a Kelly, 1997, Chong, 2009). Značně ojedinělou sondou o stavu personálního řízení v ČR je průzkum uskutečněný v roce 2013 v rámci projektu NAKI o metodách řízení v segmentu malých a středních organizací v kulturních organizacích. Údaje byly získány pomocí polostrukturovaných rozhovorů s 41 kastelány vybraných hradů a zámků a dále při nestrukturovaném rozhovoru s kastelánem Hradu Karlštejn – Jaromírem Kubů². Většina kastelánů si uvědomuje, že jejich personální řízení zůstává na úrovni administrativní správy. Umí vymezit kritická místa v současném personálním řízení a jsou si vědomi, že jejich nezvládnutí ovlivňuje dlouhodobou výkonnost těchto organizací. Dále jsou způsobilí a ochotní formulovat řadu doporučení, jak situaci řešit. Toto je možné považovat za východisko pro dovození návrhů standardizovaných personálních procesů (Dvořáková, 2013).

1 Specifika personálních procesů v kulturních památkách

V následujícím textu je analýza personálních procesů, které jsou považovány vzorkem výše zmíněných respondentů za úzkoprofilové při řízení a v případě vedoucích zaměstnanců také ty, jaké jsou ponechány v jejich kompetenci. Specifika těchto procesů lze v některých bodech rozlišit také podle toho, zda jde o soukromé vlastnictví nebo příspěvkovou organizaci.

² Rozhovor s Jaromírem Kubů byl nestrukturovaný a je nahraný. Předmětem byly klíčové personální procesy a jejich provádění, tj. nábor a výběr, zaškolení, organizace práce, odměňování a stabilizace kmenového personálu a části brigádníků.

Personální plánování. Majitel památky a vedoucí zaměstnanec památky vlastněné státem nebo územní samosprávou odhaduje krátkodobou potřebu pracovníků z hlediska jejich počtu a struktury. Jedná se o krátkodobý plán s horizontem maximálně jednoho roku. U soukromého vlastníka nepsaný. Spoléhá se přitom na vlastní úsudek, popř. přihlédne k doporučení svých podřízených, kteří odpovídají za specifický útvar. Eviduje se kmenový stav zaměstnanců. Z porovnání disponibilních zaměstnanců a potřeb personálu vychází, zda následné aktivity povedou ke změně v organizaci práce, k náboru pracovníků nebo propouštění. Krátkodobý nedostatek pracovní síly, např. z důvodu nemoci, dovolené na zotavenou apod., se řeší prací přesčas, zastupováním nebo dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dlouhodobý nedostatek, u kterého existuje záměr dospět k trvalému pracovnímu vztahu, směřuje k náboru nového zaměstnance či brigádníků, kteří jsou zpravidla získáváni z řad studentů nebo zájemců o práci ve věku 50 +. Vnitřní zdroje jsou považovány za nejvhodnější při plánování nástupnictví a obsazení nového pracovního místa.

Nábor, výběr a adaptace. Zaměstnavatel využívá především neformální, levné a srozumitelné metody náboru a výběru. Většinou oslovuje zdroje, které jsou v dané situaci příhodné a zaměstnavatelem přímo kontrolovatelné. Je značná tendence najímat mladé zaměstnance, kteří se připravují na zaměstnání, nevhodně kvalifikovanou pracovní sílu či pracovníky ve věku 50 +. K náboru zaměstnanců jsou obvykle uplatněny spontánně došlé žádosti uchazečů o zaměstnání, osobní kontakty a ústní dotazování, doporučení stávajícím nebo dřívějším zaměstnancem, inzeráty na místních vývěskách a v místním tisku, spolupráce s úřadem práce a spolupráce s místními vzdělávacími institucemi.

Výběr je někde na základě rozboru materiálů uchazečů o práci, jako je motivační dopis a životopis, tj. předvýběr. Velice se cení doporučení poskytnuté důvěryhodným zdrojem a bývá to považováno za spolehlivý předvýběr. Výběrový proces se tak zjednodušuje na dvě fáze - předvýběr a rozhovor vedoucího zaměstnance s uchazečem. Dojde-li k prvnímu setkání zaměstnavatele s uchazečem až při rozhovoru, představuje první dojem hlavní kritérium pro rozhodnutí, zda kandidáta přijme. Otázkami při rozhovoru se zjišťují nejen základní znalosti, dovednosti a schopnosti, ale spíše to, nakolik charakteristiky žadatele korespondují s hodnotami, představami a názory tazatele na osobnost a vlastnosti zaměstnance, nakolik existuje soulad mezi pracovní způsobilostí uchazeče a organizační kulturou. Někdy je k rozhovoru přizván také bezprostřední nadřízený, do jehož pravomoci obsazované místo spadá, aby rozhodl o přijetí uchazeče.

Adaptace nového zaměstnance v tomto typu organizací je značně podceňována, i když její zvládnutí zlepšuje image zaměstnavatele a pozitivně působí na pracovní spokojenost, integraci zaměstnance do pracovního kolektivu a jeho osobní výkonnost.

Hodnocení pracovníka. Přímé a osobní vztahy mezi zaměstnancem a nadřízeným vytvářejí příznivé podmínky pro to, že zaměstnanec je každý den pozorován, neformálně hodnocen a může mu poskytována zpětná vazba o výkonu a jednání. Zpravidla o výsledcích takového monitorování není vedena žádná dokumentace a nestávají se ani důvodem pro personální rozhodnutí, např. pro přeřazení, vzdělávání, přiznání pohyblivé složky výdělku podle pravidel systému odměňování, propuštění a ocenění přínosu k rozvoji organizace aj. Formální systém hodnocení pracovníka se obecně pokládá za nadbytečnou, administrativní přítěž a ztracený čas, čímž se zaměstnavatel připravuje o zlepšení pracovní motivace, protože neviduje pracovní výkon, aby poskytl zaměstnanci zpětnou vazbu o minulém výkonu a jednání, a nevede hodnotící rozhovor, který je při jeho zvládnutí velmi účinným nástrojem motivace k práci a vytčení cílů v oblasti pracovního výkonu a vzdělávání a rozvoje.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V památkách je minimální možnost mít k dispozici rozpočet na vzdělávání či dokonce rozvoj zaměstnanců. Školení se realizuje nahodile a nárazově podle došlé nabídky od spolupracujících organizací, nadřízené instituce či neziskových nevládních organizací. Akcent je na uplatnění neformálních metod vzdělávání na pracovišti, jako je instruktáž, rotace práce, obohacování práce, zastupování či účast na projektech. Dalším znakem je, že vzdělávací aktivity mají krátkodobou perspektivu a nebývají systémově propojené s ostatními personálními procesy, např. příprava na obsazení výkonné pozice po odcházejícím zaměstnanci, nástupnictví u vedoucích pozic.

Odměňování. Spokojenost zaměstnanců s odměňováním je v kulturních organizacích tradičně nízká, a to jak z hlediska výše výdělku, tak transparentnosti odměňování. Mzda zaměstnanců soukromé památky je determinována relacemi na místním trhu práce a její dominantní podíl tvoří zaručená složka. Pravidla pro odměňování korespondují se zásadami zakotvenými v zákoníku práce. V příspěvkových organizacích je základní mzda vč. její výše regulována předpisy. Možnosti vedoucího zaměstnance takové organizace, aby stimuloval, příp. získával a stabilizoval, pomocí variabilní složky platu jsou rovněž velice limitované stanoveným objemem mzdových prostředků. Motivace k práci je tedy závislá na osobnosti

vedoucího, jak je zdatný přitáhnout ty správné lidi a nadchnout je ke kvalitní práci v památkách.

Na závěr této analytické části lze konstatovat, že personální řízení v památkách, které jsou v soukromém vlastnictví, je na okraji zájmu jejich vlastníka. V případě vedoucích zaměstnanců příspěvkových organizací je významná snaha věnovat se personální práci, i když k té bývají motivováni nehmotně a pracují z entuziasmu, protože vnímají, že na kvalitě a výkonnosti podřízených podstatnou měrou závisí konečný výsledek jejich organizace. Pozornost v personální práci v památkách je věnována především dodržení povinností vyplývajících z pracovněprávní legislativy a dalších předpisů. Kritickými personálními procesy bývají nábor, výběr a adaptace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení pracovníka, informování a poskytování zpětné vazby. I když v podstatě rozhodují o udržitelném rozvoji organizace, jsou vykonávány podle potřeby – nárazově - a pomocí levných, snadno dostupných a přesto v řadě případů účinných metod. Účinnost uplatněných metod personální práce se nikde neměří či nehodnotí a pro tento typ organizací to lze chápat jen za další administrativní zátěž. Posunem ke zlepšení může být vytvořit a ověřit v praxi zjednodušené metody pro kritické personální procesy, které musí být v památkách prováděny.

2 Náměty pro zlepšení personální práce

Personální práce v tomto typu památek vykazuje specifika, která vyplývají z nízkého počtu zaměstnanců, ze značných rozdílů mezi druhy prací a vysokých nároků na kvalifikaci pracovníka a z neformálních vztahů na pracovištích. Zaměstnavatel očekává od pracovníka plnění řady různorodých úkolů a zaměstnanci zpravidla mívají víceoborovou kvalifikaci (i když necertifikovanou), aby je mohli vykonávat.

Klíčovou roli pro efektivní fungování památek - příspěvkové organizace má vrcholový vedoucí zaměstnanec a pro kulturní objekt v soukromém vlastnictví jeho vlastník, který bývá v postavení vrcholového manažera. V této pozici určuje strategické nasměrování organizace v kontextu vnějších mantinelů a v jejich rámci si vytváří svou nepsanou personální strategii a politiku. Někam dlouhodobě cílí, reprezentuje určité hodnoty a podle toho specifikuje požadavky, jaké by měli splňovat pracovníci organizace. Někteří si ale buď nikdy neuvědomí, že příčiny jejich nezdarů pramení z nezvládnutí personálních procesů, nebo jsou frustrováni z jejich zajišťování, protože cítí, že práce s lidmi a z toho pramenící problémy jsou mimo sféru jejich kontroly. Mezi vedoucími zaměstnanci se najdou i takoví, kteří personální práci

pokládají za ztracený čas a nejsou přesvědčeni o tom, že její metody osvědčené jinde přispívají ke zlepšení výkonnosti. Teprve až v okamžiku, kdy potřebují udělat změny, aby zvládli nové výzvy, shledávají, že jejich personální práce vyžaduje přehodnocení a inovace.

V následujícím jsou nastíněna doporučení k vybraným personálním procesům, které jsou považovány za kritické.

Personální strategie organizace je klíčovou otázkou pro rozhodování, jaké metody řízení lidských zdrojů ve výhledu 2 – 3 let budou uplatněny. V případě památek bývá realita taková, že personální práce se redukuje na procesy, které je nutné zajistit v perspektivě jednoho roku a na které lze vyčlenit finanční prostředky. Tedy namísto strategických úvah pokrývajících komplexní personální práci je příklon k jedné nebo dvěma metodám řízení personálu, např. při náboru a výběru, o kterých panuje představa, že jsou nejúčinnější a snadno zvládnutelné i neodborníkem.

Pro výkon personálních procesů vč. personální administrativy je užitečná analýza a **popis práce** (pracovního místa). To znamená, že zaměstnavatel má zpracovaný seznam prací vykonávaných v organizaci, jejich zařazení v organizačním schématu a každá práce je charakterizována tím, jaké hlavní a vedlejší pracovní úkoly zahrnuje, za jakých pracovních podmínek je vykonávána, s jakým zařízením a jakými pracovními prostředky, jaké jsou vztahy nadřízenosti, podřízenosti a vzájemného zastupování a jaké jsou požadavky na kvalifikaci zaměstnance. Malá organizace nepovažuje za nutné analyzovat práci a zpracovávat popisy práce. Při odhadu potřeby personálu se management spoléhá na své zkušenosti o obsahu práce volného resp. nového místa, popř. na informace od bezprostředních nadřízených a zaměstnanců, kteří znají nároky stejné nebo podobné práce³. V případě, že zaměstnavatel formalizuje obsah vykonávaných prací, jsou primární údaje zjištěné z analýzy práce, např. z rozhovoru s držitelem pracovního místa anebo jeho nadřízeným, písemně zaznamenány a následně využívány v personálních procesech, jako je nábor a výběr zaměstnanců, uzavírání pracovní smlouvy, hodnocení pracovníka, vzdělávání a rozvoj atd.

K **náboru** stačí využívat neformální a levné metody, jaké jsou uvedeny výše v analýze. Při náboru velice pomáhá, jaká je pověst (jméno) zaměstnavatele a jakou přidanou hodnotu bude mít praxe u takového zaměstnavatele pro potenciální zaměstnance, zejména pro mladé lidi, kteří se připravují na zaměstnání a formují si své pracovní kompetence. Kulturní

³ Organizace v kultuře mohou využít k popisu pracovních funkcí Národní soustavu povolání, která zahrnuje katalog prací a databáze kompetencí. Blíže viz <http://www.nsp.cz>.

organizace většinou oslovují vnější zdroje pracovních sil, které jsou v dané situaci příhodné a zaměstnavatelem lokálně a přímo kontrolovatelné. Vysoce efektivní jsou osobní doporučení, protože ten, kdo dává doporučení, zná jak organizační kulturu, tak profil uchazeče a zpravidla chce mít kredit důvěryhodné osoby. V poslední době je nutné počítat s tím, že mladí a minimálně středoškolsky vzdělaní lidé jsou zvyklí využívat při hledání práce pracovní portály, kariérové stránky podniků a sociální sítě, z nich pak zejména LinkedIn.

Výběr má vycházet z předvýběru provedeného na základě doručených materiálů. Dostatečné informace o uchazeči poskytne zdůvodnění motivační dopis a životopis. Problémem bývá, že uchazeči s nižším vzděláním neumějí tyto materiály napsat a zpravidla je ani nepošílají. Pokud jsou mezi materiály žadatele přiloženy reference a pracovní posudky, je vhodné ověřit si je u dřívějších zaměstnavatelů a spolupracovníků. Výběrový proces se často zjednodušuje na dvě fáze - předvýběr, který je na základě analýzy dokumentů, nebo ho zajistí doporučující osoba, a rozhovor s uchazečem (1+1). Výjimečně jsou prováděny písemné testy či ústní přezkoušení znalostí.

Dojde-li k prvnímu setkání zaměstnavatele s uchazečem až při rozhovoru, představuje první dojem hlavní kritérium pro rozhodnutí, zda kandidáta přijme. Otázkami při rozhovoru se zjišťují nejen základní znalosti, dovednosti a schopnosti, ale spíše to, nakolik charakteristiky žadatele korespondují s hodnotami organizace, představami a názory jeho managementu na osobnost a vlastnosti zaměstnance, nakolik existuje soulad mezi pracovní způsobilostí uchazeče a organizační kulturou. Někdy je k rozhovoru přizván také bezprostřední nadřízený, do jehož pravomoci obsazované místo spadá, aby rozhodl o přijetí uchazeče.

Adaptace nového zaměstnance urychluje jeho zapracování, integraci do pracovního kolektivu a také zvyšuje stabilizaci a motivaci k práci. V malé organizaci jednak převládá sklon podceňovat toto stádium a jeho dopady na fluktuaci, produktivitu a pracovní spokojenost a jednak je jakýkoliv psaný program adaptace vnímán jako byrokratické omezování svobody jednání manažera. Pro památkové subjekty je vhodné najít, kdo ze zkušených zaměstnanců se sociálními kompetencemi může být v roli patrona a rádce nových pracovníků a dát mu k naplnění tohoto poslání také přiměřený čas v rámci jeho pracovních povinností, aby se mohl zapracování a začlenění nového člena kolektivu skutečně věnovat.

Přímé a osobní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vytvářejí v malé organizaci příznivé podmínky pro to, aby byl zaměstnanec každý den pozorován, neformálně

hodnocen a mohl dostávat bezprostřední zpětnou vazbu o jeho výkonu a jednání. Formální (písemný) systém hodnocení pracovníka má přednost v tom, že jsou předem dohodnuta nebo stanovena kritéria pro hodnocení, je písemný záznam o výsledku hodnocení pro návazná personální rozhodnutí a že zpětná vazba je dávana během hodnotícího rozhovoru v pravidelných intervalech. Vytvoření, implementace a vlastní hodnocení je časově, administrativně i lidsky náročné, zaměstnavateli se však vrací tato investice v podobě motivovaného pracovníka, který si sám stanovuje cíle a hledá příležitosti ke svému učení a profesnímu rozvoji.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří k úzkoprofilovým personálním procesům, jejichž efekty nelze změřit a přínosy mohou být až v dlouhodobém horizontu (Sternal, 2007). Zaměstnavatel v kategorii malých organizací může volit mezi interním nebo externím vzděláváním⁴. Efektivnější je interní forma, např. instruktáž při výkonu práce, asistování, zastupování, práce na projektu, rotace práce, rozšiřování a obohacování pracovního úkolu, koučování, mentoring aj., protože vybavuje znalostmi a dovednostmi, které odpovídají požadavkům vykonávané práce. Přesto interní vzdělávání nepatří v kulturních organizacích k široce využívaným metodám. Překážkou bývá nedostatek vhodných a ochotných školitelů - patronů, kteří by rozšířili své běžné pracovní úkoly o vzdělávání spolupracovníků. Externí vzdělávání se mnohdy jeví, že snadněji a rychleji rozšíří nebo zvýší kvalifikaci zaměstnanců než interní vzdělávání. Pro malou organizaci je ovšem tato varianta riskantní v tom, že nabídky externích agentur nebo vzdělávacích institucí nemusí korespondovat s jejími specifiky a její limitované prostředky na vzdělávání nejsou tak účelně vynaloženy.

Mzdy a mzdové relace jsou v malé organizaci podstatně determinovány výší mezd a mzdovými poměry na lokálním trhu práce. Mzdy spolu se zaměstnaneckými výhodami dotvářejí image zaměstnavatele, což mu buď usnadňuje, nebo komplikuje provádění ostatních personálních procesů. Ochrana zaměstnancům poskytuje podle zákoníku práce minimální mzda, zaručená mzda a příplatky tarifní povahy, tj. za práci přesčas, za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli. V malé organizaci bývá výjimkou vytvoření odborové organizace a uzavření podnikové kolektivní smlouvy vč. ustanovení o mzdových podmínkách.

⁴ Malé a střední podniky v ČR mohou využít v oblasti dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců Národní soustavu kvalifikací. Blíže viz <http://www.narodni-kvalifikace.cz/>.

Cílem systému odměňování každého subjektu je, aby byl jednoduchý, srozumitelný a stimulující a zaměstnanci ho přijímali jako spravedlivý. Toho se dosáhne, pokud zaměstnanci znají předem zásady pro stanovení mzdy, resp. platu a mohou svým úsilím ovlivnit pracovní výkon. Pro pracovní spokojenost s výdělkem je významná jeho výše ve srovnání se mzdami ostatních pozic v organizaci a na lokálním trhu práce a také transparentnost pravidel, které jsou uplatněny při stanovení jeho fixní a variabilní složky. Na základě řečeného je možné doporučit, aby vedoucí zaměstnanci osobně vysvětlili systém odměňování, který je písemně zpracovaný a zaměstnancům přístupný. Dále pozitivně na organizační klima působí, jestliže variabilní složka výdělku je přiznána za předem vymezená a jasná kritéria pracovního výkonu a jednání a její poskytnutí je spojeno s osobním uznáním zásluh o dosažené výsledky.

Závěr

Personální řízení v kulturních organizacích je zcela na okraji zájmu aplikovaného výzkumu a manažerské praxe. Subjekty s počtem zaměstnanců do 100 řídí svůj personál způsobem, že zabezpečují personální administrativu a snaží se plnit povinnosti zaměstnavatele vyplývající z pracovněprávní legislativy a dalších předpisů. Kritickými personálními procesy jsou nábor, a výběr a dále vzdělávání a rozvoj.

Kvalita personální práce je rozhodným způsobem ovlivněna osobností a motivací vrcholového vedoucího zaměstnance dané organizace, resp. majitele objektu, nakolik si uvědomuje přínosy ze zvládnutých personálních procesů vč. použití dostupných (neplacených) informačních zdrojů. Odvaha hledat nová řešení a flexibilně upravovat mantinely nastavené legislativou a směrnicemi nadřízené organizace se ukazuje jako jeden z typických charakterových rysů jedinců, kteří hledají a zkoušejí nejlepší personální praxi ve své organizaci.

Literatura

Brkič, A. (2009). Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38 (4), 270-280.

Dewey, P. (2005). Systemic Capacity Building in Cultural Administration. *International Journal of Arts Management*, 8 (1), 8-20.

Dvořáková, Z. (2013). *CSR v kontextu české ekonomiky: příklad malých a středních podniků v kultuře*. Relik. Praha : VŠE.

Fitzgibbon, M., & Kelly, A. (1997). *From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts and Culture Management*. Dublin: Oak Tree Press.

Chong, D. (2009). *Arts management*. 2nd. ed. New York: Routledge.

Radbourne, J., & Fraser, M. (1996). *Arts Management: A Practical Guide*. Sydney: Allen & Unwin.

Sternal, M. (2007). Cultural Policy and Cultural Management Related Training: Challenges for Higher Education in Europe. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 37 (1), 65-78.

Varintorn, S., Islam, N. & Kulkarni, U. (2009). Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers. *Journal of Enterprise Information Management*, 22 (1/2), 63-80.

Vos, W., & Meekes, H. (1999). Trends in European cultural landscape development: perspectives for a sustainable future [on-line]. *Landscape and Urban Planning*, 46 (1-3), 3-14. ISSN 0169-2046. [cit. 30.7.2014]. Dostupné z: <http://www.uni-giessen.de/gfoe/paper/vos.pdf>.

Zheng, C., O'Neill, G., & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38 (2), 175-194.

Kontakt

Zuzana Dvořáková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika

zdvorak@vse.cz