

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Management v kultuře a jeho aplikace ve vybrané organizaci

Bc. Petra Drašnerová

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Drašnerová**
Osobní číslo: **E17494**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Management v kultuře a jeho aplikace ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


Cílem práce je zhodnotit uplatnění a fungování managementu ve vybrané kulturní organizaci a zhodnocení jeho efektivnosti na základě jeho analýzy.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Uplatnění managementu v kulturní sféře.
- Představení vybrané organizace.
- Analýza managementu v této organizaci.
- Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.
BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
BYRNES, William J. Management and the arts. 4th ed. Burlington: Focal Press, c2009. ISBN 978-0-240-81004-1.
HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu. V Praze: Kant, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3.
SMOLÍKOVÁ, Marta, ed. Management umění. V Praze: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5.
VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění: Arts management. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-402-4.

Vedoucí diplomové práce:  **doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **3. září 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 6. 2019

Petra Drašnerová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Jaroslavovi Pakostovi, CSc., PhDr. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále chci poděkovat paní Ing. Jarmile Zbořilové, ředitelce Komorní filharmonie Pardubice za její věnovaný čas, poskytnuté informace a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce.

ANOTACE

Práce se zabývá managementem v kultuře a jeho aplikací ve vybrané kulturní organizaci. První část práce se věnuje teorii managementu, kde je definován management a jeho jednotlivé manažerské funkce, dále jsou charakterizovány kultura, umění a kulturní organizace. Praktická část se věnuje analýze hlavních manažerských funkcí v Komorní filharmonii Pardubice. Závěrem jsou analyzované funkce shrnuty a vyhodnoceny.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažerské funkce, kultura, kulturní organizace, Komorní filharmonie Pardubice, plánování, organizování, vedení lidí, řízení lidských zdrojů, kontrola

TITLE

Arts management and its application in selected organization

ANNOTATION

This work deals with arts management and its application in selected cultural organization. Theoretical part describes management and managerial functions focusing on terms such as culture, art and cultural organization. The practical part analyses main managerial functions in the Chamber Philharmonic Orchestra Pardubice which are subsequently summarized and evaluated in the last part.

KEYWORDS

management, managerial functions, culture, cultural organization, Chamber Philharmonic Orchestra Pardubice, planning, organizing, leading, human resources management, controlling

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ MANAGEMENTU	13
1.1 Management.....	13
1.2 Manažerské funkce	14
1.3 Dělení manažerských aktivit.....	15
1.4 Role manažera.....	16
1.4.1 Styly řízení	18
2 VYMEZENÍ KULTURY A KULTURNÍ ORGANIZACE	20
2.1 Kultura	20
2.2 Přehled členění kultury a umění	20
2.2.1 Členění z hlediska ČR	20
2.2.2 Členění z hlediska EU	21
2.2.3 Členění z hlediska jednotlivých oborů	22
2.3 Kulturní organizace.....	22
2.4 Poslání kulturní organizace.....	23
3 MANAGEMENT V KULTUŘE A KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH.....	24
3.1 Management v kultuře	24
3.2 Strategický management v kulturních organizacích	25
3.2.1 Tvorba strategického plánu kulturní organizace	26
3.3 Manažerské pracovní pozice v kulturním sektoru	27
3.4 Rozdíly mezi managementem ziskových a neziskových organizací	29
4 MANAŽERSKÉ FUNKCE V KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH	31
4.1 Plánování	31
4.1.1 Druhy plánů.....	32
4.2 Organizování.....	33
4.2.1 Organizační struktury	33
4.3 Vedení lidí.....	34
4.3.1 Motivace.....	35
4.4 Řízení lidských zdrojů	37
4.4.1 Vyhledávání a přijímání nových pracovníků	38
4.4.2 Adaptace zaměstnanců	39
4.4.3 Odměňování pracovníků	40
4.4.4 Vzdělávání pracovníků.....	40
4.5 Kontrolování	41
5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	44
5.1 O organizaci	44
5.2 Partneři organizace	45
5.3 Činnost organizace.....	46
5.4 Subjekty organizace.....	47
5.5 Zaměstnanci organizace.....	47
5.6 Platy organizace	48
6 APLIKACE MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ V KFP.....	51
6.1 Plánování v KFP	51
6.2 Organizování v KFP	53

6.2.1	Pracovní pozice a jejich funkční náplň.....	54
6.3	Řízení lidských zdrojů v KFP	56
6.3.1	Vyhledávání nových pracovníků a externích výpomocí	57
6.3.2	Přijímání nových pracovníků	58
6.3.3	Adaptace nových pracovníků	59
6.3.4	Odměňování zaměstnanců.....	60
6.3.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	62
6.4	Vedení lidí v KFP	62
6.4.1	Motivace zaměstnanců	64
6.5	Kontrolování v KFP	64
7	ZHODNOCENÍ MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ V KFP	67
7.1	Plánování	67
7.2	Organizování.....	68
7.3	Řízení lidských zdrojů	70
7.4	Vedení lidí.....	74
7.5	Kontrolování	76
	ZÁVĚR	79
	POUŽITÁ LITERATURA.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly ve vedení ziskové a neziskové organizace.....	30
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců KFP v letech 2016–2018.....	48
Tabulka 3: Průměrné platy zaměstnanců KFP v letech 2016–2018 (v Kč).....	49
Tabulka 4: Vyhodnocení manažerské funkce plánování v KFP.....	67
Tabulka 5: Vyhodnocení manažerské funkce organizování v KFP.....	68
Tabulka 6: Vyhodnocení manažerské funkce řízení lidských zdrojů v KFP.....	70
Tabulka 7: Vyhodnocení manažerské funkce vedení lidí v KFP.....	74
Tabulka 8: Vyhodnocení manažerské funkce kontrolování v KFP.....	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Manažerské činnosti podle úrovně řízení.....	17
Obrázek 2: Dělení umění a kultury podle studie Ekonomika kultury v Evropě.....	21
Obrázek 3: Dělení umění a kultury z hlediska jednotlivých oborů.....	22
Obrázek 4: Formování strategie tradičními postupy.....	27
Obrázek 5: Partneři KFP.....	45
Obrázek 6: Vývoj platů zaměstnanců KFP v letech 2016–2018.....	49
Obrázek 7: Organizační schéma KFP.....	53
Obrázek 8: Organizační schéma orchestru.....	54

SEZNAM ZKRATEK

ASOPS	Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BP	bezpečnost práce
BÚ	bankovní účet
CD	Compact Disc
CF	Cash Flow
ČF	Česká filharmonie
ČR	Česká republika
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FÚ	Finanční úřad
HPP	hlavní pracovní poměr
KFP	Komorní filharmonie Pardubice
MD	mateřská dovolená
MK	Ministerstvo kultury
NA	Národní archiv
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PO	požární ochrana
PP	penzijní připojištění
PR	public relations
RD	rodičovská dovolená
Sb.	Sbírky
SP	sociální pojištění
SÚIP	Státní úřad inspekce práce
ÚP	Úřad práce
UR	Umělecká rada
USA	United States of America
VH	výsledek hospodaření
ZP	zdravotní pojištění, zdravotní pojišťovna
ŽP	životní pojištění

ÚVOD

Kultura a stejně tak i umění jsou odkazem našich předků, který se dodnes šíří a každá další generace jej obohacuje svojí tvořivostí. Mnoho podob kultury a umění se dnes šíří mezi národy bez potřeby nějakého zprostředkovatele, ale pokud má jít o opravdový prožitek, nic nenahradí možnost vidět obraz v galerii na vlastní oči, slyšet právě interpretovanou hudbu nebo jít navštívit historické místo. Nic z tohoto výčtu by nebylo možné, pokud by zde neexistovaly subjekty, které by nám tyto zážitky umožnily. Jsou jimi vesměs kulturní organizace, které se zabývají tou či onou kulturní činností, ale i přes rozdíl v zaměření všechny tyto organizace nabízejí víceméně stejný produkt, a tím je šíření kulturního odkazu mezi širokou veřejnost. Jednou z takových organizací je i Komorní filharmonie Pardubice, jejímž produktem je hudební umělecká činnost a která byla vybrána pro vypracování praktické části této diplomové práce jako analyzovaná kulturní organizace.

Hlavním tématem je oblast managementu, konkrétně jeho hlavní činnosti. Stanoveným cílem zde bylo **zhodnocení uplatnění a fungování managementu ve vybrané kulturní organizaci a zhodnocení jeho efektivnosti na základě jeho analýzy.**

Zvolenými metodami pro zpracování této práce a dosažení určeného cíle byly obecně teoretické metody.

Teoretická část se v první kapitole věnuje vymezení klasického managementu a uvádí stručný popis manažerských funkcí, které jsou později rozebrány podrobněji. Dále je uvedeno dělení manažerských aktivit, role manažera a styly řízení. Ve druhé kapitole jsou vymezeny pojmy kultura spolu s uměním a je zde také popsáno jejich členění. Následně je definována a charakterizována kulturní organizace a její poslání. Třetí kapitola vymezuje management v kultuře a kulturních organizacích, popisuje fungování strategického managementu v prostředí kultury, podává přehled existujících manažerských pozic v kulturním sektoru a vysvětluje základní rozdíly mezi managementem ziskových a neziskových organizací. Čtvrtá kapitola se pak věnuje podrobně manažerským funkcím, kterými jsou plánování, organizování, vedení, řízení lidských zdrojů a kontrolování, přičemž je na ně nahlíženo se zaměřením na fungování v kulturních organizacích.

Hlavní náplní praktické části práce je analýza zmíněných manažerských funkcí ve vybrané kulturní organizaci. Jak bylo již výše uvedeno, pro tento záměr byla zvolena Komorní filharmonie Pardubice. Organizace je nejprve charakterizována a následně jsou podrobeny podrobnému zkoumání a analyzování jednotlivé manažerské funkce a jejich fungování v této

organizaci. Závěrečná kapitola pak obsahuje shrnutí jednotlivých manažerských funkcí a také jejich zhodnocení.

1 VYMEZENÍ MANAGEMENTU

Obsahem této kapitoly je definice a charakteristika managementu. Nejprve je vysvětlen pojem management a následuje popis historického vzniku tohoto oboru. Dále jsou stručně definovány manažerské funkce, manažerské aktivity, role manažera a styly řízení.

1.1 Management

Pro výraz management existuje v literatuře dnes již nespočet definic, které ho charakterizují. Jde celkem o složitý pojem a každá definice jej charakterizuje z jiného úhlu pohledu. Zde je jako příklad uvedena definice zakladatele moderního managementu Petra Druckera, který popisuje management jako vědní obor:

„Management není vědou o nic více, než je vědou medicína: v obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Právě tak, jako medicína čerpá z biologie, chemie, fyziky a řady dalších přírodních věd, management zase čerpá z ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie a filozofie. Stejně jako medicína je však management zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady, s vlastními záměry, s vlastními výkonnostními cíli a kritérii“. [28]

Jinak management charakterizují Harold Koontz a Heinz Weihrich, podle nichž je management „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně dosahují vybraných cílů.“¹ [36] s. 4

Jak zmiňuje Drucker ve své definici, management vychází a využívá poznatků z několika vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky jsou uplatňovány a dále rozvíjeny v konkrétních podmínkách. Management je často označován rovněž vědní disciplínou, která však neposkytuje nezvratná fakta. Doporučení, která management podává, jsou proměnlivá v závislosti na neustále se vyvíjející realitě. Zároveň v managementu nenajdeme univerzální návody k řešení různých situací, a to z důvodu, že musejí být brány v potaz všechny faktory, které danou situaci ovlivňují. [33]

Management představuje pojem jednak pro označení funkce (činnost řízení) a jednak pro označení skupiny lidí (řídících pracovníků), kteří tuto funkci vykonávají. Management se vztahuje jak na řízení celé jednotky, tak na řízení určitých dílčích činností. V tomto případě

¹ Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.

získává management přívlastek podle toho, k jakému druhu činnosti se vztahuje. Jde například o management kvality, provozní, projektový, management rizik atd. [33]

Historie managementu

Vznik managementu sahá daleko do minulosti, až k samým počátkům vzniku civilizace. V praxi jeho uplatnění úzce souvisí s organizovanou prací, která je vykonávána kolektivem lidí. Nejčastěji uvádí literatura jako příklad uplatnění managementu v historii výstavbu pyramid v dobách dávného starověku, kdy bylo potřeba řídit a koordinovat činnost tisíců pracovníků při stavbách těchto kolosálních děl. Dalšími oblastmi, kde management byl a stále je hojně uplatňován, je řízení státu nebo armády. Řízení v oblasti průmyslové výroby začalo dosahovat své důležitosti s nástupem průmyslové revoluce a vznikem industriální společnosti. [3]

Díky prudkému růstu průmyslové výroby ve druhé polovině 19. století dochází ke vzniku a vývoji moderního managementu jakožto specifické řídicí činnosti a odborné disciplíny. Vývoj managementu v průběhu 19. a 20. století lze rozdělit do tří etap. Přejít mezi první a druhou vývojovou etapou nastal ve třicátých letech minulého století v době celosvětové hospodářské krize a souvisí se změnami, které vyplývají z jejího překonání. Pro vznik třetí etapy byla klíčová léta sedmdesátá, ohlašující dvěma ropnými šoky příchod věku diskontinuity. [3]

1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují činnosti, které manažer při své práci vykonává. Literatura je v současné době nejčastěji vymezuje jako:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování. [36]

Plánování

Plánování je výchozí činností a předchází všem ostatním manažerským činnostem, neboť v sobě zahrnuje vymezení cílů a způsobů, jak má být těchto cílů dosaženo. [33]

Organizování

Organizování bývá uváděno jako druhá manažerská funkce. Jedná se o cílevědomou činnost, „*jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.*“ [33] s. 218

V rámci této činnosti dochází ke shromažďování nezbytných zdrojů potřebných k provádění plánu a jejich sestavení do logického pořadí. [1]

Personalistika

Tato funkce bývá též často nazývána jako řízení lidských zdrojů. Zajišťuje obsazování konkrétních pracovních pozic včetně jejich udržování. K tomu je zapotřebí například identifikace požadavků na pracovní sílu, monitorování dostupných lidí, výběr a jejich následné umístění, školení či další rozvoj. [36]

Vedení

Náplní této manažerské funkce je vzbudit u pracovníků zaujetí pro činnost a zabezpečit tak splnění stanovených pracovních úkolů. Důraz je kladen na dodržování stanovených termínů, bezvadné pracovní výsledky, ochranu pracovního i životního prostředí a zajištění BP. [33]

Kontrolování

Kontrolní činnosti jsou využívány manažery na všech řídicích úrovních. Slouží jim jako zpětná vazba k posouzení a vyhodnocení skutečně dosažených výsledků vůči plánovaným záměrům. [33]

1.3 Dělení manažerských aktivit

S ohledem na charakter a časové hledisko dělíme manažerské aktivity do tří základních skupin a rozlišujeme tak strategické, taktické a operativní řízení.

Manažerské aktivity na úrovni **strategického řízení** realizuje vrcholový management. Ten u malých a středních podniků představují zejména samotní vlastníci firem nebo ustavené výkonné vedení. Pozornost je věnována klíčovým faktorům fungování a koncipování směru, kterým se bude organizace dále vyvíjet. Z časového hlediska se jedná o aktivity mající dlouhodobý charakter, jenž bývá delší než 1 rok. Zpravidla je doba trvání těchto aktivit v rozmezí 3–5 let. [33]

Taktické řízení zahrnuje ty aktivity, které se snaží dojít ke splnění strategických cílů. Jedná se o aktivity s časovým výhledem kolem 1 roku. Nejčastěji využívaným nástrojem pro taktické řízení jsou roční plány nebo rozpočty. Tato úroveň řízení se soustředí převážně na finanční oblast firmy. [33]

Aktivity s nejkratším časovým rozsahem jsou na úrovni **operativního řízení**, které se soustředí na časový horizont od směnových plánů přes týdenní, měsíční, avšak nejdéle čtvrtletní. [33]

1.4 Role manažera

Manažer je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za svěřené podřízené, případně za chod organizace nebo jejích útvarů. Tuto funkci vykonává pracovník mající odpovídající znalosti, dovednosti, způsobilosti, pravomoci a odpovědnosti. Jeho úkolem je řídit činnosti či personál tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. [2][33]

Manažer při řízení využívá nejrůznějších nástrojů, technik a principů. Vedle toho je stejně důležité užívání intuice, tvořivosti, umění předvídat, případně umět zariskovat v pravou chvíli. Tvůrčí činnosti pak představují např. nalézání vhodných příležitostí k podnikání, ovlivňování trhu atd. Toto jsou prvky umění, které jsou nezbytné k činnosti úspěšného vrcholového manažera. [33]

Počátkem dvacátého století byly velké podniky velmi často řízeny jen jedinou osobou a tou býval mnohdy sám majitel. Přesně tímto případem byl například významný český podnikatel Tomáš Baťa. Majitelé často vedli své podniky velmi autoritativním způsobem. Postupem času, jak se podniky rozrůstaly, bylo nemožné, aby jedna osoba uřídila celý podnik. Proto majitelé začali zaměstnávat spolupracující, zejména podřízené vedoucí, a nakonec i samotné vrcholové manažery, kteří v případě nemoci nebo stáří majitele řídili podnik podle jeho představ. Touto cestou pomalu došlo až k oddělení funkce majitele a manažera. Vlastníci podniků si tedy najímají manažery, aby se podíleli nebo přímo vedli jejich podnik. [33]

Dnes se role manažera rozlišují podle stupňů řízení nejčastěji do těchto tří úrovní:

- manažeři první linie,
- střední manažeři,
- vrcholoví manažeři. [33]

Manažeři první linie představují nejnižší úroveň řízení. Ve výrobních podnicích se jedná o předáky, mistry nebo vedoucí dílen. V obchodu jde o vedoucí prodejny, v kultuře vedoucí galerie atd. Vedoucí na této pozici mají nejbližší k výkonným pracovníkům a jsou s nimi v úzkém kontaktu. [3][33]

Manažeři na střední úrovni řízení zaujímají početnou a zároveň rozmanitou skupinu vedoucích pracovníků, kam patří manažeři závodů a vedoucí různých útvarů. Největší podíl v činnosti na této manažerské úrovni zaujímá poskytování a získávání informací, které tvoří z jejich pracovního času až 40 %. [33]

Dvě výše zmíněné úrovně manažerů se označují také jako výkonný management. Pro jejich náplň práce jsou typické činnosti jako zabezpečení komunikace mezi vedením podniku a provozními pracovníky, organizování práce, vedení podřízených, jejich motivace a usměrňování nebo hodnocení dosažených výsledků. [33]

Nejvyšší úroveň vedení představují **vrcholoví manažeři** neboli top manažeři. Ti mají za úkol řídit celou organizaci a zároveň ji navenek reprezentovat jak vůči vlastníkům, tedy nadřízeným orgánům, tak vůči vnějším subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, státy atp. Pokud se jedná o menší organizace, mohou jejich vlastníci přímo vykonávat i funkci top manažera. Naopak tomu je ve velkých podnicích, kde je role manažera a vlastníka zpravidla oddělena. Top manažeři zaujímají zvláště důležitou úlohu, neboť od jejich práce se pak odvíjejí konečné výsledky. [3][33]

Úlohy, které jsou typickou náplní práce manažerů podle jejich úrovně řízení, jsou rámcově znázorněny v obrázku 1.



Obrázek 1: Manažerské činnosti podle úrovně řízení

Zdroj: vlastní zpracování podle [33]

1.4.1 Styly řízení

Manažer volí při svém jednání s podřízenými vždy nějaký přístup – styl řízení. Každá situace či problém, který vedoucí se svými podřízenými řeší, si žádá jiný přístup. Proto je důležité, aby manažer zvolil správný a dané situaci odpovídající styl řízení. Je pak na manažerově uvážení, jaký přístup zvolí jako nejvhodnější. Literatura uvádí nejčastěji tyto typy stylů řízení:

Autokratický styl

Autokratický styl je takový, kdy manažer rozhodnutí provede sám a následně jej sdělí svým podřízeným, aniž by ho zajímal jejich názor. Manažer zde značně využívá své autority a postavení, čímž dokáže své podřízené přinutit k tomu, co mají dělat. Manažer zastávající tento způsob řízení preferuje formální způsob jednání s podřízenými a motivace je zde založena opět na autoritě. Vedle možnosti odměny za správné vykonání příkazu existuje i hrozba trestu v případě jeho nesplnění. Autokratický styl je vhodné použít v takovém případě, kdy se jedná o jednoduchou pracovní činnost vykonávanou málo kvalifikovanými pracovníky, kde na straně vedoucího je značně vyšší kvalifikační úroveň včetně převahy znalostí o tom, co a jakým způsobem má být vykonáváno nebo pokud jde o krizové situace (ohrožení či záchrana lidských životů, věcná záchrana), které si žádají okamžitý a plně koordinovaný zásah. [3][6][33]

Byrokratický styl

Manažer uplatňující byrokratický styl při své řídicí činnosti vychází ze směrnic a nařízení organizace. Tyto dokumenty následně rozpracuje do jednotlivých činností, které uloží svým podřízeným. Poté vedoucí sleduje, jak byly úkoly splněny. I manažer využívající tento typ řízení významně uplatňuje své autoritativní postavení. [33]

Demokratický styl

Využití demokratického stylu řízení znamená, že manažer spolupracuje se svými podřízenými a povzbuzuje je k angažovanosti a podílení se na rozhodování. Vedoucí disponuje přirozenou autoritou a často se o funkci vedení dělí s ostatními členy týmu tak, že deleguje méně významné záležitosti řízení a ve své pravomoci si ponechá jen ty klíčové. [2][33]

Liberální styl

Tento styl spočívá v tom, že se manažer snaží do činností svých podřízených zasahovat co nejméně. Rozhoduje pouze o základních cílech a otázkách týkajících se koordinace řízeného kolektivu jakožto celku, přičemž i tyto záležitosti diskutuje se svými spolupracovníky. Manažer plně podporuje práci svých podřízených pracovníků skrze předávání nebo zprostředkování nezbytných informací, skrze pomoc u překonávání překážek, jež jsou nad jejich možnosti a také zprostředkovává vazby mezi partnery. Liberální styl je aplikovatelný při řízení kolektivů s vysoce kvalifikovanými pracovníky, kteří vykonávají velmi tvůrčí práci.

[3][33]

Každý z těchto popsaných stylů je vhodný pro jinou situaci. Nelze tedy říci, který z přístupů je správný a který špatný. Důležité je, aby manažer dokázal správně identifikovat o jakou situaci se jedná a podle toho zvolil nejlépe hodící se styl vedení ke svým podřízeným.

2 VYMEZENÍ KULTURY A KULTURNÍ ORGANIZACE

V této kapitole je pozornost soustředěna na oblast kultury a způsoby jejího dělení. Je zde vysvětleno, co je kulturní organizace, jaký je hlavní účel její existence a formy, ve kterých se nejčastěji na území ČR vyskytuje.

2.1 Kultura

Ještě, než bude představeno členění kultury a umění, bude vymezena kultura obecně. **Kulturou** je takřka vše, co člověk od počátků své existence vytvořil, a to jak v hmotné, tak nehmotné podobě. Hmotnou kulturou jsou myšleny stavby (vč. parků a zahrad) a umělecká díla (např. literární, obrazová). Nehmotnou kulturou se označují lidské výtvořiny jako jsou hudební a taneční projevy, tradice a zvyky, jazyk, písmo, náboženství atp. [18]

2.2 Přehled členění kultury a umění

V této podkapitole jsou uvedeny možnosti, jak je na umění a kulturu nahlíženo a jak lze tuto oblast dělit v tuzemských podmínkách, Evropské unii a podle jednotlivých oborů.

2.2.1 Členění z hlediska ČR

Umění patří do odvětví kultury, na které lze v České republice nahlížet ze dvou pohledů, jednak z hlediska administrativy a jednak z hlediska vzdělávání. Z **administrativního hlediska** se umění členění na složky:

- umění,
- knihovny a knižní kultura,
- muzea a galerie,
- památky,
- kinematografie a audiovizí,
- provádění autorského práva,
- církve a náboženské společnosti. [29]

Z tohoto výčtu členění umění je vidět, že umění není jen zastřešujícím názvem pro jednotlivá odvětví, ale že je také samo definováno jako součást jeho dělení.

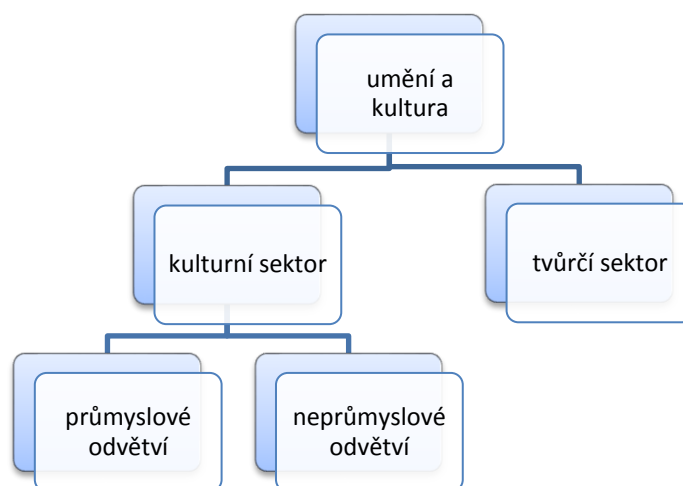
Z **hlediska vzdělávání** se umění dělí na:

- výtvarné umění a architekturu,
- múzická umění (zahrnují i umění divadelní, hudební a filmové). [29]

V posledních letech se stále více prosazuje umění taneční a tzv. performing arts, kde dochází ke spojení divadelních, tanečních a hudebních prvků a dále to jsou nová média, jež využívají nové technologie v umělecké tvorbě. [29]

2.2.2 Členění z hlediska EU

Na úrovni Evropské unie se rozlišuje podle vytvořené studie Ekonomika kultury v Evropě umění a kultura na sektor kulturní a tvůrčí. Toto dělení je zachyceno na následujícím obrázku.



Obrázek 2: Dělení umění a kultury podle studie Ekonomika kultury v Evropě

Zdroj: vlastní zpracování podle [8]

Kulturní sektor

V rámci kulturního sektoru jsou rozlišovány dvě odvětví, průmyslové a neprůmyslové. Produktem **průmyslového odvětví** jsou kulturní produkty určené k masové reprodukci, hromadnému šíření a vývozu. Jde například o knihy, filmy, videohry, zvukové nahrávky. V **neprůmyslovém odvětví** jsou výsledky uměleckých činností nereprodukovatelné zboží a služby, které lze spotřebovat pouze na daném místě. Umělecké činnosti se týkají oblasti výtvarného umění (malířství, sochařství, řemeslnictví, fotografie), trhů s uměním a starožitnostmi, scénických umění (opera, orchestr, divadelní představení, tanec, cirkus) a kulturního dědictví (muzea, památky, galerie či muzea). [8]

Tvůrčí sektor

V tvůrčím sektoru „*se kultura stává tvůrčí investicí do produkce nekulturního zboží.*“ [8] s. 3 Do tohoto sektoru proto náleží aktivity jako je architektura, design nebo reklama.

Kreativita je ve studii vyložena jako „využití kulturních prostředků jako zprostředkujících produktů ve výrobním procesu nekulturních odvětví, a tedy jako zdroj inovace.“ [8] s. 3

2.2.3 Členění z hlediska jednotlivých oborů

Členění z hlediska jednotlivých oborů pochází též z již níže zmíněné studie. Dělení kultury a umění je zachyceno v obrázku 3.

umění	kulturní průmysl	tvůrčí průmysl	příbuzná odvětví
<ul style="list-style-type: none"> • výtvarné umění • scénické umění • kulturní dědictví 	<ul style="list-style-type: none"> • film, video • televize, rozhlas • videohry • hudba • knihy, tisk 	<ul style="list-style-type: none"> • design • architektura • reklama 	<ul style="list-style-type: none"> • výrobci PC • výrobci mobilních telefonů, atp.

Obrázek 3: Dělení umění a kultury z hlediska jednotlivých oborů

Zdroj: vlastní zpracování podle [8]

2.3 Kulturní organizace

Jakoukoliv organizaci lze definovat jako formální strukturu, ve které lidé spolupracují tak, aby společně dosáhli určitých cílů. V kulturním sektoru tyto organizace představují orchestry, divadla, divadelní skupiny, muzea, galerie, akademie umění atd. Cílem těchto organizací je především vytváření, předvádění a šíření uměleckých a kulturně historických projevů a služeb široké veřejnosti. Kulturně historickými projevy lze označit například hudbu, operu, muzikál, film, divadlo či architekturu. [10]

V prostředí kulturních organizací by měli manažeři usilovat o existenci uměleckého vedení dohlížejícího na tvůrčí procesy, menší pracovní týmy, kde panují neformální pracovní vztahy a v neposlední řadě by měli vytvářet dynamické prostředí. [10]

Podle těchto charakteristik by měli umělečtí manažeři aplikovat teorii managementu v kulturních organizacích k dosažení vytyčených cílů. Pokud by manažer nebral ohled na zmíněné charakteristiky (např. přemíra používání byrokratických nástrojů jako jsou formuláře, zprávy v kolektivu, kde fungují neformální pracovní vztahy), mohlo by dojít k silnému narušení kreativních procesů umělců, případně dalších zaměstnanců, což by

následně mohlo vést k opuštění organizace a hledání takového místa, kde umělci mohou s vedením komunikovat svým vlastním způsobem. [10]

2.4 Poslání kulturní organizace

Poslání jakékoliv organizace určuje směr, jakým se má její činnost ubírat a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Svému vnějšímu a vnitřnímu prostředí tím sděluje, jaký je smysl její existence. Poslání je jedním ze základních a nezbytných nástrojů strategického myšlení. [10]

Obsah poslání kulturní organizace musí být hodnotný, jedinečný a srozumitelný. Důležité je brát ohled zejména na to, aby se nenacházela v okolí organizace se stejným či podobně formulovaným posláním. Díky němu lze inspirovat všechny členy a subjekty uvnitř organizace (zaměstnance, správní rady) a také zainteresované strany zvenčí (mecenáše, publikum a diváky). Poslání tohoto druhu musí být částečně abstraktní, filosofické a musí být výstižné pro časový horizont minimálně po dobu pěti let. Jeho prostřednictvím je vyjasněno finanční postavení ziskové nebo neziskové organizace, vymezuje hlavní cílovou skupinu a utváří vztah mezi organizací a vnějším prostředím. V neposlední řadě určuje chování v rámci celé organizace. Každý zaměstnanec musí vědět, co se od něho očekává. Kulturní poslání stanovuje jednotný hodnotový rámec pro umělce a všechny ostatní profese. [10]

3 MANAGEMENT V KULTUŘE A KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH

V následujících kapitolách jsou již propojeny výše zmíněné oblasti, a sice management, kultura a kulturní organizace.

3.1 Management v kultuře

Management v kultuře neboli arts management představuje komplexní obor, který spojuje teorii i praxi k dosažení úspěšného řízení a kontroly akcí, projektů uměleckých skupin a dílčích programů. Tento obor řeší vhodné rozmístění zdrojů, jimiž jsou umělecké tvůrčí síly, lidské zdroje (v podobě odborníků), zdroje finanční a technologické. [29]

Cílem arts managementu je sladění dvou oblastí, které mají zdánlivě odlišné cíle. První z nich se týká praktických aspektů řízení podniku. Jde například o racionální řízení zdrojů, udržování výdajů v rámci rozpočtu a usilování o dosažení efektivnosti. Druhá oblast spočívá v tvůrčí činnosti umělců a autorů, jejich vizích či emocích bez ohledu na profit z této činnosti. [37]

Má-li mít management umění svoje opodstatnění, musí i přes klasické zásady managementu respektovat uměleckou činnost a neubírat jí její uměleckou kreativitu ani svobodu projevat se. Umění by vždy mělo mít volnost a prostor k naplnění své úlohy vůči celé společnosti, kterou je inspirovat, vzdělávat, ztvárňovat současné problémy a boje společnosti, vytvářet národy a jejich identitu a vytvářet kulturní dědictví, jež je předáváno dalším generacím. [37]

Muzea, galerie, divadla, operní domy atd., ve všech případech jde o instituce. Tyto instituce musí splňovat stanovené právní, ekonomické a organizační požadavky, aby mohly existovat a fungovat. Management kultury má za úkol pomáhat kulturním institucím (ziskovým i neziskovým) splňovat tyto požadavky. Mimo to se umělecké organizace často potýkají s rozpočtovým a technickým omezením. Každá taková instituce musí být ekonomicky životaschopná, dokázat řídit své zaměstnance, opatřovat finanční zdroje atd. Proto je potřeba odborné řízení i v instituci, jejíž činností je produkce umění. [37]

Náplní managementu umění je dosáhnout v praxi toho, aby umělci a organizátoři měli příležitost úspěšně realizovat své nápady, plánovat projekty a minimalizovat rizika, přičemž

jejich cílem je získat zájem a podporu nejen své rodiny a přátel, ale zejména širší komunity včetně různých institucí.[29]

Historie managementu v kultuře

Podnikání v oblasti kultury z praktického hlediska existovalo již dávno před samotným teoretickým pohledem na problematiku managementu v umění. Historicky tato disciplína sahá až do dob, kdy byly pořádány řecké slavnosti. I tehdy byla potřebná organizace průběhu slavností. Důležitou úlohu měl hlavní organizátor, který na vše dohlížel. Vedle něho existoval organizační štáb a ten měl dohled nad všemi představeními, která také zajišťoval. Už v této době se využívalo podpory mecenášů a sponzorů, ti slavnosti financovali. [10]

Mezi pozdější osobnosti využívající vzájemného propojení ekonomické a umělecké oblasti patří bezesporu například William Shakespeare, jenž byl dramatikem, hercem a zároveň divadelním podnikatelem nebo všestranně talentovaný nejslavnější renesanční osobnost Leonardo da Vinci. [10]

3.2 Strategický management v kulturních organizacích

Strategický management představuje řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo jen jeho částí. **Strategie** představuje vyjádření toho, kam se chce organizace dostat a jakým způsobem toho chce docílit. Pro vytvoření strategie je nezbytnou součástí **strategický plán**, v němž jsou definovány kroky včetně jejich pořadí pro dosažení stanovených cílů. Jedná se o dokument, ve kterém je analyzovaná současná situace, definice vize a budoucí alternativy jejího vývoje. Dále pomáhá načrtnout milníky a strategická rozhodnutí, která by měla být učiněna, pokud má organizace být schopna naplňovat své poslání i v budoucnu. [28][29][30]

Jeden z prvních pokusů definovat strategické plánování v kulturní sféře se objevil roku 1993, kdy Benjamin M. Bank spolu s Valerií B. Morrisovou publikovali výzkum o strategickém průzkumu v několika neziskových uměleckých organizacích. Z výzkumu zjistili, že ani jedna ze sledovaných organizací nepoužívala v praxi žádnou propracovanou strategickou metodu. [10]

Dle Portera se umění a kultura těžko převádějí na ekonomické ukazatele. Z tohoto důvodu radí soustředit se na ony typické znaky této sféry, jakými jsou krátké trvání kulturní produkce, nejistá pozice uměleckého vedení, závislost kulturní produkce na poptávce či napětí mezi

vkusem publika a uměleckým vývojem umělce a s ohledem na tyto znaky upravit obecné ekonomické metody strategického myšlení pro potřeby kulturních organizací. [10]

3.2.1 Tvorba strategického plánu kulturní organizace

Stejně jako v organizacích podnikové sféry, tak i v kulturních organizacích jsou vytvářeny strategické plány. Ty jsou tvořeny třemi tradičními postupy:

- roční plánování,
- programový přístup,
- ad hoc přístup. [10]

Roční plánování patří v kulturních organizacích k nejznámější metodě strategického plánování. Důležitou roli zde hrají dotace, a to jak ze zdrojů lokálních, regionálních tak i státních. Pro jejich získání je nutné sestavit a předložit rozpočet v podobě jednoletého plánu, který je podmínkou pro poskytnutí dotací na další rok činnosti. Finančním podporovatelem může být vedle státního subjektu i soukromá společnost. [10]

Dalším tradičním postupem je **programový přístup**, který vydává organizace jako svůj strategický dokument. Tento přístup uplatňují zejména ty organizace, jež nejsou tak pevně svázány vnějšími vlivy a vedení kulturní organizace se soustředí na své vlastní aktivity. To je možné pouze za podmínky, když je organizace schopna samofinancování a není závislá na dotacích a jiných finančních podporách zvenčí. Tento způsob strategického plánování volí zejména řada manažerů flexibilních kulturních festivalů, protože takto lze spontánně reagovat a přizpůsobovat program vnějším okolnostem. Pokud se na vytvořený program, který je prezentován jako projekt, nesežene dostatek financí, stejně se spustí, avšak ve skromnější podobě. V tomto případě se kulturní organizace chová jako zisková produkční společnost. [10]

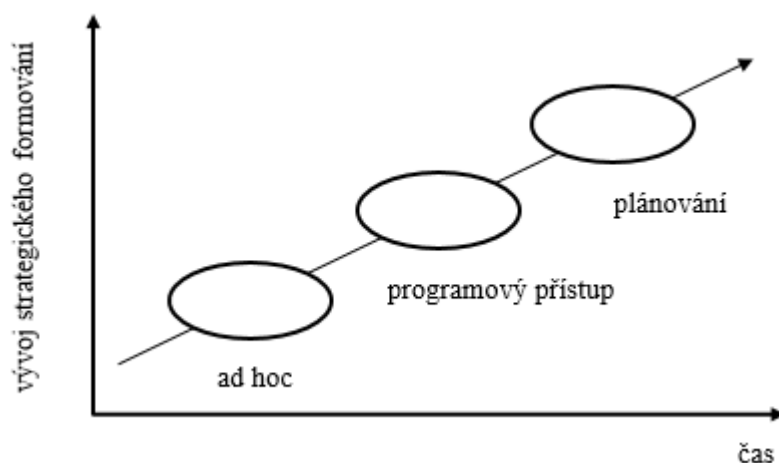
Posledním tradičním přístupem je **ad hoc přístup**, což je spontánní rozvedení určitého nápadu. Tyto nápady na nové aktivity jsou transformovány v části plánu a vhodně vpraveny do projektů. Ad hoc přístup je přístupem umožňujícím produkci kulturních projektů menšího rozsahu. Kulturní organizace za podpory sponzorů jsou schopny se se svými projekty lépe dostat na kulturní trh. Nejslabším místem ad hoc přístupu je jeho nestabilita, plynoucí ze tří možných rizik:

- nejistoty, zda organizace nalezne sponzora,

- získaná dotace je pouze účelová a jednorázová,
- trvalá nejistota, zda bude mít pořadatel akce v případě potřeby nárok na podporu v nezaměstnanosti. [10]

Uvedené přístupy strategického plánování je možné také charakterizovat jako etapy životního cyklu kulturní organizace. Vzniká-li nový kulturní záměr, má podobu projektu a je uplatněn ad hoc přístup. Časem se začne strategický proces zaměřovat na komplexní program aktivit a je volen programový přístup. Jakmile organizace začne využívat programový přístup, do strategických procesů začnou zasahovat vnější úřední orgány, které si žádají byrokratičtější přístup k plánování a rozpočtu. Organizace v této fázi využívá strategii ročního plánování. [10]

Formování strategie z hlediska zmíněných tradičních postupů je zobrazeno na obrázku 4.



Obrázek 4: Formování strategie tradičními postupy

Zdroj: vlastní zpracování podle [10]

3.3 Manažerské pracovní pozice v kulturním sektoru

V této podkapitole je uveden výčet různých manažerských pozic, které se uplatňují v oblasti kultury. Rozlišují se na ty pozice, které mají specifický charakter, běžný nebo organizační. Podle tohoto jsou následně rozděleny do tří skupin.

Manažerské pozice specifické:

- baletní mistr,
- divadelní ředitel,
- dirigent,
- hlavní kurátor,

- hudební ředitel,
- choreograf,
- intendant,
- jevištní mistr,
- majitel galerie,
- manažer orchestru,
- producent/produkční,
- programový šéf,
- ředitel,
- ředitel festivalu,
- ředitel hudební školy,
- ředitel muzea,
- sbormistr,
- šéf opery,
- šéf výpravy,
- šéfredaktor kulturního vysílání,
- tajemník orchestru,
- tajemník/vedoucí uměleckého provozu,
- umělecký ředitel,
- umělecký šéf,
- umělecký šéf baletu,
- vedoucí garderoby,
- vedoucí kulturního odboru,
- vedoucí obchodního oddělení,
- vedoucí odboru kulturní výchovy a vzdělávání,
- vedoucí odboru pro místní umělecký rozvoj,
- vedoucí produkce,
- vedoucí stavby dekorací,
- vedoucí umělecko-technického provozu. [10]

Manažerské pozice běžné:

- generální manažer,
- generální ředitel,
- hlavní ekonom,
- hlavní pokladní,
- hlavní vrátný,
- koordinátor dobrovolníků,
- personalista,
- předseda,
- předseda členské základny,
- prezident,
- programový ředitel,
- referent pro jednotlivé akce,
- správce sítě,
- správní ředitel,
- šéf informační a komunikační techniky,
- šéf marketingu a sponzoring,
- šéf oddělení pro styk s veřejností,

- šéf personálního oddělení,
- šéf technických služeb,
- tajemník pro hostující umělce,
- tajemník uměleckého provozu,
- vedoucí jednotlivých složek,
- vedoucí kanceláře,
- vedoucí obchodního oddělení,
- vedoucí odboru plánování a propagace,
- vedoucí odboru vnějších vztahů,
- vedoucí projektu,
- vedoucí správy budov,
- vedoucí výchovy a vzdělání,
- výkonný ředitel. [10]

Manažerské pozice organizační:

- konzultant,
- organizátor,
- pracovních pro získávání finančních zdrojů. [10]

Všichni lidé vykonávající uvedené funkce či jejich kombinace jsou ve své podstatě uměleckými manažery, neboť všechny tyto pozice vyžadují koordinaci aktivit, jenž na sebe navazují a zároveň koordinaci lidí, kteří vykonávají tyto aktivity. [10]

3.4 Rozdíly mezi managementem ziskových a neziskových organizací

Jak již bylo zmíněno, podstatou managementu je dosahování vytyčených cílů. Podle určených cílů se pak rozlišují organizace podle druhu buď jako podnikatelské nebo neziskové.

Smyslem **ziskových organizací** je především dosahovat kladných ekonomických výsledků, zejména pak zisku. Dále to může být zhodnocení kapitálu, zvýšení ceny akcií nebo posílení postavení na trhu. Ovšem jsou i případy, kdy se vlastníci po určité období raději zřeknou ziskovosti firmy za cenu zhodnocování firmy a neváhají nadále investovat do firmy a jejich cílem je dosažení zhodnocení vložených prostředků v delším časovém horizontu. Pro jiné vlastníky může být hlavním cílem to, aby firma vydělávala. Sledují proto průběžně CF nebo měsíční hospodářské výsledky. [33]

Neziskové organizace naopak nesledují primárně zisk, nýbrž se soustředí např. na sociální, kulturní či zdravotní aspekty. Do této sféry patří různé rozpočtové a příspěvkové organizace, nadace, spolky nebo obecně prospěšné společnosti. I když se jedná o neziskové organizace, měli by jejich zakladatelé jasně stanovit dlouhodobé záměry jakých má organizace dosahovat. Hospodaření těchto organizací by mělo být vyrovnané nebo ziskové, přičemž zisk je vložen do dalšího rozvoje neziskové organizace. [33]

V minulosti byl management spojován zejména s podnikatelskou sférou, nicméně díky stále rostoucím nárokům na řízení dochází k jeho expanzi i do sféry neziskové. [33]

V neziskových organizacích je potřeba klást důraz především na společenské otázky, potřeby klientů a zájmy sponzorů. I přes to, že vedení jak ziskových korporálních společností, tak neziskových kulturních společností vychází ze stejného principu, existují zde určité rozdíly. Přehled těchto odlišností je uveden v tabulce 1. [10]

Tabulka 1: Rozdíly ve vedení ziskové a neziskové organizace

Korporační vedení – ziskové	Vedení kulturní společnosti – neziskové
Ekonomické výsledky	Kulturní výsledky
Tržní orientace	Společenské uznání
Placená práce rady	Dobrovolná práce rady
Důraz zejména na akcionáře	Důraz na investora

Zdroj: vlastní zpracování podle [10]

4 MANAŽERSKÉ FUNKCE V KULTURNÍCH ORGANIZACÍCH

Základní manažerské funkce uplatňované v kulturním sektoru se shodují s funkcemi uváděnými v klasickém managementu, to znamená plánování, organizování, vedení lidí, řízení lidských zdrojů a kontrolování. Dalšími důležitými oblastmi, kde se management uplatňuje, je například ekonomická a finanční oblast včetně fundraisingu. Těmito oblastmi se však tato práce nezabývá.

Úspěch či neúspěch ambicí a vizí organizace je z velké části determinován tím, jak dobře jsou naplněny manažerské funkce. Pokud neexistuje řádné plánování, dobrá organizace, kreativní vedení a určité kontroly nad organizací a jejími rozpočty, šance na úspěšné plnění vizí je značně snižena. Ovšem úspěch organizace nestojí pouze na kvalitním vedení. Stejně tak je důležitá umělecká vize, bez které ani sebelepší vedení organizace nedokáže zabezpečit dlouhodobou prosperitu instituce. [4]

4.1 Plánování

Plánování představuje proces stanovující cíle, kterých chce organizace dosáhnout a způsoby, jimiž jich bude dosaženo. Jinak řečeno, plán by měl definovat čeho a jakým způsobem má být cíle dosaženo. Plánovací činnost je prováděna s ohledem na stanovené cíle, rozpočty, zdroje, poslání organizace atp. a jejími finálními výsledky jsou různé druhy plánů. Ty na sebe musí navazovat z hlediska časového, věcného a hlediska organizačních úrovní. Úkolem manažerů působících v kulturních institucích je rozpoznat prvky ve světě kolem organizace, které mohou představovat nové příležitosti nebo hrozby. Manažeři dále spolupracují s uměleckým vedením a společně vytvářejí akční plán, který vede organizaci do budoucna. [4][33]

Aby byly plány účinné, měly by být integrovány do každodenního chodu organizace. Tento postup však nutně neznamená, že organizace by nemohla být úspěšná i bez plánování. Nicméně v dnešní době je pro organizaci působící v kulturní sféře těžké získat podporu od nadací, společností nebo z vládního sektoru, aniž by jim představila svůj podnikatelský záměr nebo dokumentaci týkající se strategického plánování. [4]

4.1.1 Druhy plánů

V managementu rozlišujeme plány podle různých hledisek. Nejčastěji uváděným jsou:

- hledisko časové,
- hledisko úrovně rozhodovacího (řídícího) procesu,
- hledisko věcné náplně plánu. [33]

Podle časového hlediska lze dále plány diferencovat na:

- dlouhodobé, sestavené na 5 a více let,
- střednědobé, sestavené na dobu 1–4 let,
- krátkodobé, sestavené na dobu maximálně 1 roku. [33]

Plány podle úrovně rozhodovacího procesu se dělí na strategické, taktické a operativní.

Celkovým hlavním plánem je dlouhodobý **strategický plán**, který vychází z mise a vize organizace a snaží se je naplňovat. Klade důraz na stabilitu, růst, snižování výdajů nebo kombinaci uvedeného. Proces strategického plánování analyzuje poslání, vizi, misi, hodnocení vnějšího prostředí a zkoumá slabé a silné stránky organizace. Ze strategického plánu pak vycházejí návrhy a tvorba operačních plánů k dosažení konkrétních jednotlivých cílů. Jeho tvůrcem je vrcholový management. **Taktické plány** slouží k naplnění strategických plánů a jsou sestavovány na určité období, zpravidla jednoho roku. Tyto plány sestavuje střední management a následně je schválen vrcholovým. **Operativní plány** jsou sestavovány na kratší období v rozmezí od pracovní směny až po čtvrtletí. Tento druh plánů vyhotovuje střední management příp. pracovníci první linie. **Plány z hlediska věcné náplně** souvisí s předmětem činnosti organizace. Druhy těchto plánů představují např. plány finanční, personální, investiční nebo marketingové. [4][33]

Obecně vzato, plány dlouhodobé povahy přesahující pět let mají omezenou vypovídající hodnotu, neboť zde existuje mnoho nepředvídatelných proměnných. To však neznamená, že by kulturní organizace neměly vůbec připravovat dlouhodobé plány. Například pokud by se jednalo o získávání finančních prostředků na velký stavební projekt, je nezbytné tyto plány v horizontu pěti a více let sestavit. [4]

4.2 Organizování

Pokud má být strategický plán efektivně implementován, je potřeba zajistit způsob, jak organizovat zdroje k dosažení stanovených cílů. Organizování zahrnuje stanovení odpovědností a řízení času jednotlivců z hlediska efektivity. Manažer přiděluje potřebné množství času k naplnění každého kroku z plánu tak, aby bylo dosaženo stanovených výsledků. [1][4]

Organizování poskytuje tyto čtyři výhody:

- určuje, co má kdo dělat,
- určuje, kdo je za koho zodpovědný,
- definuje vhodné komunikační kanály,
- využívá zdroje na stanovené cíle. [4]

Součástí práce uměleckého manažera jakožto organizátora je, aby rozhodl, jak má být pracovní zátěž rozdělena na zvládnutelné úkoly, které následně přidělí svým podřízeným. Vedle toho jim poskytne potřebné zdroje a koordinuje veškerou snahu k naplnění plánovaných cílů. [4]

Lidé a okolí mimo uměleckou oblast se někdy mylně domnívají, že umělci a umělecké organizace jsou ze své podstaty méně strukturované než jiné organizace, nebo že fungují lépe, pokud fungují neorganizovaně. Tato úvaha je však velmi vzdálená pravdě. Ačkoli existují různé způsoby přípravy výstavy, divadelního, tanečního či operního představení nebo koncertního vystoupení, každá umělecká forma sdílí vlastní organizační strukturu, která nejlépe vyhovuje její funkci. [4]

4.2.1 Organizační struktury

Organizační struktura představuje formální systém pracovních vztahů mezi zaměstnanci a úkoly, které musí vykonat pro splnění stanovených cílů. Tyto vztahy a úkoly jsou obvykle uvedeny v organizačních schématech, kde je uvedeno uspořádání pracovních pozic v organizaci. Jde o dokumenty, v nichž je specifikována organizační struktura instituce, jsou zde vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti a dále určují kompetence, stanovují pravomoci a odpovědnosti. Nejčastěji používanými dokumenty v této oblasti jsou například organizační řád, podpisový řád, pracovní řád atd. [4][33]

Z organizační struktury lze také určit tzv. **rozpětí řízení**, které představuje důležitý prvek v organizování. Rozpětí řízení říká, kolik pracovníků je přímo podřízeno jednomu vedoucímu. Neexistuje žádné univerzální pravidlo pro stanovení optimálního počtu přímých podřízených jednomu nadřízenému, ale obecně doporučované rozpětí řízení je 5–10 pracovníků, avšak záleží i na jiných faktorech, jako je například charakter práce či schopnosti vedoucí osoby. [3][27]

Tradiční organizační struktury

Tradiční organizační formy se v instituci dělí na:

- **liniové struktury** – jsou nejstarším typem útvarových struktur fungujícím na principu jediného odpovědného vedoucího a každý pracovník má pouze jednoho nadřízeného. [3]
- **funkcionální struktury** – neboli víceliniové struktury, které jsou založeny na dělbě práce čili rozdělení činností mezi pracovníky dle jejich specializace, schopností, dovedností a specializace v řízení. To v praxi znamená, že pracovník nemá pouze jednoho nadřízeného, který jej řídí po všech stránkách, ale má naopak několik nadřízených, přičemž každý nadřízený je kompetentní řídit podřízeného jen v určitých činnostech. [3]
- **liniově štábní struktury** – jsou kombinací obou výše zmíněných struktur. Dnes je tato struktura obecně nejužívanějším typem organizační struktury. Základ je tvořen liniovou strukturou tvořenou liniovými útvary, kde platí princip jednoho nadřízeného. Na vrcholku každého liniového útvaru stojí příslušný liniový vedoucí, jenž komplexně řídí daný liniový útvar. Aby mohl efektivně a s dostatečnou odbornou způsobilostí řídit útvar, je v útvaru ustanoven tzv. štáb, který má za úkol provádět podporující činnosti vedoucího útvaru. [3][7]

4.3 Vedení lidí

Velmi často bývá vedení a řízení lidí zaměňováno. Tato podkapitola se snaží o přiblížení rozdílů mezi těmito pojmy.

V procesu řízení je hlavní úlohou dosahovat „*výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí*“. Řízení se dále orientuje hlavně na zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. [2] s. 17

Vedení se oproti řízení soustředí především na lidi, kteří jsou považováni za nejdůležitější zdroj. V případě vedení se jedná o „proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.“ [2] s. 17

Tam, kde je zapojena činnost podřízených zaměstnanců, není možné dosahovat dobrých výsledků, pokud není zajištěno efektivní vedení. Proto nejlepším způsobem, jak stanovených cílů dosahovat, je být jak dobrým manažerem zdrojů, tak dobrým vůdcem lidí.

Manažer vs. leader

Velký význam má vedle řízení též převzatý výraz leadership nebo leader. V českém překladu hovoříme o vůdcovství neboli umění vést lidi a v druhém případě o vůdci. David Finn definuje vůdce jako osobu, „*kteřá silou svého příkladu, talentem nebo vůdčími schopnostmi zaujímá řídicí roli, ovládá velení, nebo získává následovníky při jakékoliv činnosti.*“ [10] s. 203 Pokud manažer disponuje těmito schopnostmi vůdce, stává se z něho svým způsobem výjimečná osobnost, která dokáže skrze spojení obou rolí (manažera i vůdce) dosáhnout vyšších výsledků, než pokud by zastával pouze funkci řízení či vedení. Tyto dva pojmy bývají často zaměňovány či považovány za totéž. Ovšem úlohu řízení a vedení lze navzájem odlišit.

Hlavní rozdíl mezi oběma funkcemi lze spatřovat v tom, že leader ví, jak lidi směřovat a vést k samostatnosti a odpovědnosti, naopak manažer ví, jak organizovat práci, tak aby byla efektivní. Lídr je vnímán spíše pozitivně oproti manažerovi, který je vnímán podřízenými více negativně. [5]

V oblasti uměleckého managementu funguje jako lídr například dirigent v orchestru, kdy pod jeho vedením realizují členové orchestru plný potenciál skladby. Každý hráč samostatně nastuduje program a je zodpovědný za jeho interpretaci a za svůj výkon. Dostane prostor k jeho předvedení, avšak dirigent hráče směřuje k finální podobě interpretované skladby, a tak koordinuje činnost celého týmu, v tomto případě orchestru. Do jisté míry tedy hráči mají volnost v předvedení repertoáru dle svého uvážení.

4.3.1 Motivace

Důležitým faktorem při dosahování toho, aby lidé vykonávali, co manažer chce v závislosti na stanovené cíle, je bezpochyby motivace. Motivace představuje vnitřní pohnutku, která podněcuje člověka vyvíjet psychickou a fyzickou aktivitu směrem k vytyčenému cíli a je aktivována pomocí vnitřních stimulů (tzv. sebe motivace) nebo vnějších. [19][33]

Umělečtí pracovníci v kulturních organizacích jsou obvykle vysoce motivováni. Motivace spolu s disciplínou jsou potřebné k tomu, aby se jedinec stal zpěvákem, tanečníkem, hercem nebo hudebníkem. V mnoha případech proto není třeba profesionálním umělcům nijak připomínat, aby se učili své role, cvičili party nebo choreografii. [4]

Pomocí motivace lze nasměrovat psychickou a fyzickou aktivitu člověka k dosažení vytyčeného cíle. Níže jsou stručně definovány tři z nejběžněji a nejčastěji uváděných teorií týkajících se motivace:

Teorie hierarchie potřeb

Jedná se o metodu spočívající v tom, že člověk vykonává věci pro naplnění jeho určité potřeby. Autorem této teorie je Abraham Maslow, který dělí lidské potřeby do pěti základních úrovní. [3]

Teorie dvou faktorů

Autorem této metody je Frederick Herzberg a vychází částečně z teorie potřeb. Na základě svého výzkumu došel k závěru, že faktory vedoucí k uspokojení z práce se zcela liší od faktorů vedoucích k nespokojení z práce. Na jedné straně stojí motivující faktory, tzv. motivátory. Jde např. o úspěch, odpovědnost, samostatnost při práci, uznání, růst atd. Tyto faktory přispívají k uspokojení jedince. Na druhé straně stojí faktory udržovací neboli hygienické, které mají negativní vliv na motivaci a mohou vést k nespokojenosti zaměstnanců. To se týká například mezd, benefitů, pracovních podmínek, podnikové politiky atd. [4][33]

Teorie X a Y

Jedná se o teorii Douglase McGregora, který rozlišuje dvě skupiny. Teorie X vychází z předpokladů, že lidé nemají rádi práci a pokud mohou, vyhnou se jí; mají nedostatek ambicí, jsou nezodpovědní, odporují změnám, za práci jim musí být nabídnuta odměna nebo udělen trest, pokud zadanou práci neodvedou; preferují být řízeni a kontrolováni, snaží se vyhnout odpovědnosti a nejvíce usilují o pocit jistoty. Teorie Y vychází z přesného opaku teorie X, tzn., že zaměstnanci mají z práce potěšení a raději se kontrolují a řídí sami. [33]

V mnoha uměleckých organizacích se vyskytují oba přístupy, X i Y teorie. Tyto protichůdné přístupy často vedou k různým stupňům spokojenosti zaměstnanců. Vedle toho některé umělecké organizace fungují v čele s vedením, které hraničí až s tyranským přístupem, zatímco jiné organizace mohou dokonce působit, že fungují bez vedoucích

pracovníků a zaměstnanci mají při své práci značnou míru volnosti. Vytvoření stálé rovnováhy mezi přístupy k práci s lidmi pomáhá zajistit stabilní a zároveň produktivní pracovní prostředí. [4]

Motivační nástroje

Pracovníci lépe vykonávají svoji práci, jsou-li dostatečně motivováni. Organizace mohou využít různých motivačních nástrojů nebo podmínek, při kterých je možné dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti prostřednictvím stimulů a odměn anebo příležitostmi pro vzdělávání a růst. [2]

Motivační nástroje představují instrumenty, které jsou manažerovi při motivování podřízených k dispozici. Pokud má být motivování pracovníků efektivní, je důležité zvolit vhodnou kombinaci dostupných motivačních prostředků. Ty jsou dále děleny na přímé a nepřímé nástroje. [3]

Přímé nástroje mohou mít podobu příkazů, zákazů, nařízeních, směrnic, pokynů atd. Slouží pro vymezení zásad, pravidel a postupů důležitých pro standardní chod organizace nebo v případě mimořádných situací, například havárie, kdy tyto nástroje jsou jedinou cestou, jak neočekávanou situaci zvládnout. Specifickou formu těchto nástrojů, které určují nejvýhodnější postupy chování podřízených zaměstnanců v opakujících se situacích představují směrnice, pokyny, instrukce atd. [33]

Nepřímé nástroje manažer využívá v případě, kdy vymezuje určitý prostor pro samostatnost svých podřízených. Konkrétní přístupy a do určité míry i dosahované výsledky nechává manažer na vůli podřízených. Tyto nástroje se dále rozlišují na ekonomické (např. mzdy, odměny, prémie, zaměstnanecké akcie, podíly na zisku) a mimoekonomické (např. pochvaly, veřejná uznání, dobré pracovní prostředí). [33]

4.4 Řízení lidských zdrojů

Manažeři v oblasti umění představují vedoucí ať už pro jednotlivé umělce či jejich skupiny a zajišťují jim, že jejich talent je směřován k jejich kariérnímu úspěchu. Práce manažerů v řídicích činnostech spočívá v převzetí zdrojů, které jsou potřebné k dosažení cílů a zároveň v jejich efektivním využití při dosahování úspěchů. [1]

Posílit úroveň vedení lze prostřednictvím sdílené vize. Tento způsob posílení úrovně vedení vyžaduje však zapojení každého člena organizace ke sdílení vize, kterého může být dosaženo pouze v případě, pokud všichni spolupracují. (Seznámení pracovníků s vizí je pro

mnohé z nich důležité, protože v tomto okamžiku dochází k vytváření a posílení důvěry v existenci firmy a její prosperitu.) [33]

Klíčem k úspěchu fungování jakékoliv organizace je efektivní využití vlastního lidského potenciálu. Právě lidé jsou nejdůležitějším faktorem k naplnění stanovených cílů. Průzkumy zabývající se fungováním firem dokazují, že jedním z nejdůležitějších faktorů jejich úspěšnosti je právě schopnost získat lidské zdroje a umět je využívat a řídit tak, aby došlo k zabezpečení plnění stanovených cílů organizace. [33]

Řízení lidí se liší v závislosti na velikosti organizace případně se odvíjí od nároků kladených na lidské zdroje. Pokud jde o mikroorganizace, majitel, často současně v roli vrcholového manažera, provádí výběr, rozmístění, neformální hodnocení i odměňování pracovníků sám. V malých organizacích je uplatňován obdobný model, ale zde může být účetní a personální agenda zajištěna jinou osobou (např. mzdovou účetní) nebo pomocí externího zajištění. Velké organizace mívají samostatný personální útvar, v jehož rámci je zajišťována personální agenda, organizování vzdělávacích aktivit atd. [33]

Pro kulturní organizace představuje personální zajištění často náročný úkol. To je způsobeno díky tomu, že neziskový trh práce, a tím pádem i oblast umění, ne vždy poskytují takovou úroveň finanční kompenzace, benefitů a výhod, jakou mnoho lidí od svého zaměstnání očekává. Obzvláště co se týká manažerských nebo administrativních pozic. [4]

Vůdcovské znalosti a jejich efektivita jsou v každém případě velmi ceněnými atributy. Pro uměleckého manažera pracujícího s vysoce sebe motivovanými a nezávislými lidmi představuje často práce v uměleckých organizacích unikátní příležitost tyto znalosti uplatnit. [4]

4.4.1 Vyhledávání a přijímání nových pracovníků

V případě potřeby obsadit volné pracovní místo organizace získávají potenciální pracovníky z vnitřních zdrojů (ze stávajících zaměstnanců) nebo vnějších (ÚP, absolventi atd.). V některých kulturních organizacích, kde se mimo jiné obsazují umělecká pracovní místa, je systém pro přijímání nových pracovníků specifický. Jinak probíhá výběr a přijetí umělců a jinak tomu je u ostatních pracovních pozic. Umělci bývají přijati na základě úspěšného konkurzního řízení, ostatní profese projdou tradičním výběrovým řízením.

Konkurzní řízení

Umělci jsou zpravidla vybíráni na základě konkurzu v závislosti na tom, jak je naplánovaný program. Například velké operní společnosti, které mají dlouhé sezony, obvykle obsazují volné pozice prostřednictvím konkurzu ze stálých nebo interních okruhů zdrojů, ať už se jedná o sbory, tanečníky nebo hudebníky. Zvenčí se najímají umělci pouze na hvězdná obsazení a dirigenti fungující často ve stylu „od vystoupení k vystoupení“. Menší operní scény spíše pracují s minimálním počtem stálého personálu. Proto spolupráce s aktéry, kterými jsou zpěváci, tanečníci a muzikanti, jsou i zde ve stylu „od vystoupení k vystoupení“.

[4]

Velké orchestry obvykle pořádají konkurz tak, že hudebník hraje za zástěnou a výběr nejlepšího hráče je tím pádem založen pouze na jeho hudebním výkonu. Konkurzy o místa v prestižních orchestrech jsou velmi přísné. V regionálních a menších orchestrech probíhá také určitý druh konkurzního řízení, avšak ne tak přísný. Vedle účinkování v menších tělesech mají hráči často i jiné pracovní pozice na plný či částečný úvazek jako učitelé hudby na školách a univerzitách. [4]

Tradiční výběrové řízení

Typický model používaný při obsazování volných administrativních pozic v umělecké sféře zahrnuje kroky, jimiž jsou formální žádost, lustrace, pohovor a výběr kandidáta.

Při formální žádosti o volné pracovní místo organizace obvykle vyžaduje od uchazečů standardní písemné dokumenty. Kulturní organizace často vypíší nabídku daného pracovního místa a požadují průvodní dopis, životopis a doložení několika referencí od předchozích zaměstnavatelů. V dalším kroku následuje výběr a lustrace všech zájemců. Dochází k zúžení seznamu uchazečů a vyloučení těch, kteří nesplňují požadovaná kritéria. Následuje pohovor, jenž podstoupí skupinka nejvhodnějších kandidátů, ze které se nejlépe jevící uchazeč vybere. Během rozhovoru je třeba dbát na to, aby bylo s uchazeči nakládáno spravedlivě a nepokládaly se otázky ohledně věku, rodinného stavu, původu apod. [4]

4.4.2 Adaptace zaměstnanců

Proces adaptace je zahájen uzavřením pracovní smlouvy s nově přichozím zaměstnancem. Adaptace zaměstnanců představuje důležitý bod v procesu obsazování pracovního místa, neboť může velmi výrazně ovlivnit to, zda nový zaměstnanec v instituci zůstane nebo ji třeba během zkušební doby opustí. Adaptace nového pracovníka by měla spočívat v poskytnutí

základních informací o organizaci, seznámení s pracovní náplní, zařízeními, používanými postupy, materiály, procesy a předpisy. Dále by se měl seznámit s novými kolegy, se kterými bude spolupracovat. Zároveň by měl pracovník poznat strategii a hodnoty, které jsou v organizaci uplatňovány a jaký smysl má jeho práce. V rámci adaptace by mělo být též zabezpečeno školení BOZP a PO. [15][32]

4.4.3 Odměňování pracovníků

Pracovníci jsou odměňováni za vykonanou práci ve formě mzdy, platu nebo odměnou určenou podle dohody (na základě DPP, DPČ). Odměňování pracovníků za provedenou práci komplexně upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [25][38]

Odměna za práci se skládá ze 2 částí, a sice ze **základní složky mzdy**, která oceňuje hodnotu práce a výkon pracovníka a **pohyblivé složky mzdy**, kterou jsou prémie, odměny, podíly na VH atd. Vedle mzdy může zaměstnanec obdržet navíc i tzv. zaměstnanecké výhody. Ty mívají podobu jak peněžní, tak nepeněžní a jedná se například o:

- bonusy na volnočasové aktivity,
- 13. platy,
- příspěvky na stravování, PP, ŽP,
- poskytnutí služebního vozidla, mobilního telefonu, notebooku atp. [33]

Odměňování pracovníků představuje také účinný nástroj motivace pracovního výkonu. [33]

4.4.4 Vzdělávání pracovníků

Rozvoj pracovníků a jejich znalostí je vzhledem k neustále se měnícím nárokům a podmínkám okolí téměř nutností. Často zájem o vzdělání vyplývá přímo ze strany samotných pracovníků, takže tak firma může do jisté míry uspokojit jejich požadavky a poskytnout vzdělání i jako benefit. Proces firemního vzdělávání představuje udržování a zvyšování kvalifikace a formování určitých profesně zaměřených znalostí, zručností a dovedností. Jedná se např. o rekvalifikaci pracovníků. U řídicích pracovníků se často uplatňuje tzv. trénink sociálních dovedností, což znamená schopnost jednat s lidmi, řešit konflikty, vést týmy, motivovat pracovníky atd.[33][35]

Vzdělávání zaměstnanců se dá rozlišit na povinné školení dané zákonem (např. BOZP, PO) a vzdělání podle potřeb organizace. Tyto potřeby vyplývají zpravidla z očekávaných změn v budoucnu, kterými mohou být:

- změny legislativy,
- zavedení nových technologií nebo automatizace,
- fúze nebo strategické partnerství a s tím související překonání kulturních a jazykových bariér,
- růst organizace na nové trhy atp. [35]

Vzdělávání může probíhat buď přímo v organizaci, kdy se dostaví školitel nebo mimo organizaci.

4.5 Kontrolování

Kontrolování lze označit za proces monitorování výkonu čili toho, jak činnost probíhá a pokud je potřeba, jsou podniknuty náležitě kroky k zajištění dosažení požadovaných výsledků. V rámci této činnosti dochází ke kontrolování dosažených výsledků a následně k porovnávání se stanovenými cíli. V případě potřeby jsou pak provedena nápravná opatření.

Kontrolování je využíváno například i při implementaci vytvořeného plánu. Vedení kontroluje všechny potřebné zdroje k dosažení cílů a plánů. Jakmile byly shromážděny všechny potřebné zdroje (lidé, čas, vybavení, finance) a plán již běží v plném proudu, manažer monitoruje, jak efektivně je plán prováděn. Pokud je třeba, provede nezbytné úpravy, pro zvýšení efektivnosti s využitím dostupných zdrojů a pro zajištění dostatečného výkonu. [1]

Manažer musí být realistický v tom, co je schopen kontrolovat, ale také to znamená, že musí být dostatečně flexibilní při setkání se s realitou a dokázat se přizpůsobit okolnostem. [1]

Kontrolní proces

Kontrolní procesy se dělí na kontroly interní a externí. **Vnitřní kontrolu** provádějí příslušné subjekty či pověření pracovníci. **Externí kontrolu** vykonávají subjekty mimo organizaci na základě zákonných požadavků (kontroly ohledně daní, dodržování ekologických nebo požárních předpisů atp.) nebo smluvních požadavků (např. prověření hospodaření organizace bankou v souvislosti s poskytnutím úvěru). [33]

Každou kontrolu je možno rozdělit do jednotlivých činností označovaných jako fáze kontroly. Kontrolní proces lze rozdělit do čtyř těchto fází:

- stanovení cílů,
- měření dosažených výsledků,
- porovnání skutečného stavu s plánovanými cíli,
- zavedení nápravných opatření. [4]

Pokud zjištění plynoucí z provedeného kontrolního procesu ukazují, že může dojít k závažným škodám, je potřeba ihned přijmout provizorní opatření, která zamezí alespoň částečně negativním projevům a zároveň umožní získat více času pro přípravu a uskutečnění nápravných opatření. [33]

Druhy kontroly

Na kontrolu může být nahlíženo z různých úhlů pohledu. Zde je uvedeno jedno ze základních rozlišení kontroly, a sice z hlediska časového, které kontrolu klasifikuje na:

- **předběžnou** – ověření, zda jsou všechny potřebné elementy k zajištění požadovaného průběhu procesu nebo činnosti způsobilé (zda odpovídají stanoveným specifikacím),
- **průběžnou** – ověření, zda průběh procesu nebo činnosti se shoduje se specifikacemi,
- **následnou** – ověření, zda bylo procesem či činností dosaženo stanovených cílů. [33]

Dále z hlediska času lze kontrolu dělit na **pravidelnou** (jednou do roka, čtvrtletně apod.) a **nepravidelnou** (namátkovou).

Faktory ovlivňující kontrolování

Faktory, které mají vliv na jakýkoliv kontrolní systém jsou jasnost cílů, nejistota, složitost, lidská omezení a stupeň centralizace v organizaci. [4]

V první řadě záleží na tom, aby zaměstnanci i vedení napomáhali dosahování cílů. Například, pokud bude stanoven cíl zvýšit prodej vstupenek o 20 procent, přestože existující údaje ukazují, že růst prodeje vstupenek se pohybuje kolem 3–4 procent, není pravděpodobně nově stanovený cíl příliš realistický. Pokud podrobné akční plány podporující cíl nenabízejí nové přístupy k prodeji, je zde malá pravděpodobnost, že organizace dosáhne svého stanoveného cíle. A proto zavedení kontroly k měření vývoje situace pravděpodobně ukáže, o jak nerealistický cíl šlo. [4]

Organizace musí brát v potaz, že vždy existuje určitá míra nejistoty a tuto nejistotu musí zahrnout do svého kontrolního systému a vytvořit plán i pro případ, že nastane neočekávaná situace. Například se může dostavit kritická reakce na nově představenou divadelní hru, což má vliv na diváky, kteří jsou zdrženliví a tento druh publika se bude držet zpátky. Naopak se mohou dostavit kladné ohlasy kritiků a poptávka po lístcích díky tomu vzroste. Taková situace si bude vyžadovat rozšíření počtu představení, ovšem za podmínky, pokud současná situace a celkový harmonogram dovolují této příležitosti využít. Pokud tomu tak není, organizace jen s těžší do svého plánu zakomponuje opatření, aby dokázala rozšířit množství konkrétních vystoupení. Jestliže v organizaci neexistuje systém pro řešení nejistoty, může tak organizace přijít o značnou část finančních prostředků ze svých tržeb, kterou by za jiných okolností mohla získat. [4]

Dalším významným faktorem, jenž může ovlivnit kontrolování, je složitost systému. Ta se mění spolu s organizačním růstem. Pokud organizace přejde například ke změně při zpracovávání vstupenek a příjmů z jejich prodeje prostřednictvím vlastní pokladny na nový způsob jejich poskytování, který bude zajišťovat nové středisko umění, starý řídicí systém pro sledování příjmů bude zřejmě nedostatečný pro nově zavedený. Díky této změně budou proto zavedeny nové procesy a postupy a s největší pravděpodobností dojde i ke zvýšení úrovně složitosti. [4]

Kontrolní systémy musí v další řadě předpokládat i lidská omezení. Je přirozené, že lidé chybují. Například dojde k zadání chybné částky do systému, bude špatně vložen objednávkový formulář, kostýmy budou špatně ušity, dojde ke ztrátě dokumentů atd. [4]

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Ke zpracování praktické části této diplomové práce byla zvolena jako kulturní organizace Komorní filharmonie Pardubice. Kapitola se zabývá popisem KFP a přibližuje její činnost a fungování. Zdrojem informací pro její vytvoření byly mimo jiné zejména rozhovor s nynější ředitelkou této organizace paní Jarmilou Zbořilovou a jí poskytnuté příslušné interní dokumenty.

5.1 O organizaci

Komorní filharmonie Pardubice je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je statutární město Pardubice. Tato organizace funguje již od roku 1969 a byla též prvním profesionálním orchestrem ve východních Čechách. Pardubická filharmonie patří mezi špičkové orchestry České republiky. Jedná se o orchestrální těleso haydnovsko-mozartovského typu celkem s 36 členy. Její repertoár je tvořen od barokních děl přes klasicistní, romantická a sahá až k soudobé tvorbě včetně dalších multižánrových projektů. Filharmonie sídlí v pardubickém Domě hudby, kde se zpravidla odehrávají tradiční abonentní cykly i různé mimořádné koncerty. KFP také vystupuje i na mnoha jiných místech. Mimo již zmíněné se filharmonie pravidelně účastní prestižních festivalů v Čechách, jako jsou mezinárodní hudební festival Pražské jaro, Smetanova Litomyšl nebo mezinárodní hudební festival Leoše Janáčka. Mimo česká podia pardubická filharmonie vystoupila též na předních evropských pódii, jimiž jsou např. Concertgebouw v Amsterdamu, Festspielhaus v Salzburgu, ale i na světových, a sice v USA, Japonsku nebo Číně. Příležitostně se orchestr účastní operních a divadelních projektů a na svém kontě má řadu úspěšných nahrávek jak pro domácí, tak i zahraniční hudební vydavatelství. [26]

Historicky prvním šéfdirigentem pardubického orchestru byl od roku 1970 vynikající český dirigent Libor Pešek. Po celých sedmi letech působení v čele tohoto tělesa jej na jeho postu postupně vystřídali Libor Hlaváček, Petr Altrichter, Bohumil Kulínský, Petr Škvor, Róbert Stankovský, Leoš Svárovský, Marko Ivanović a Peter Feranec. [17][21]

Od roku 2018 stojí v čele filharmonie v pořadí již desátý šéfdirigent Stanislav Vavřínek, který se řadí mezi významné české dirigenty v ČR. Vedle toho filharmonie spolupracuje i s dalšími dirigenty. Hlavním hostujícím dirigentem je Marko Ivanović, jenž byl v minulosti taktéž šéfdirigentem pardubické filharmonie. Mezi další hostující dirigenty patří Patrick

Gallois, Marek Šlítec, David Giménez a již zmínění Libor Pešek, Petr Altrichter a Leoš Svárovský. [11][31]

5.2 Partneři organizace

Bez podpory zainteresovaných subjektů by nebylo možné, aby filharmonie mohla fungovat. Partneři podporující její uměleckou činnost jsou významné instituce jak ze státního, tak soukromého sektoru. Jejich sestava je zachycena na obrázku 5.

Nejdůležitějším partnerem a zároveň zřizovatelem filharmonie v jednom je statutární město Pardubice. Významnými finančními podporovateli, díky kterým se mohou konat koncerty, jsou MK České republiky a Pardubický kraj. Pardubická filharmonie se stala historicky prvním subjektem v regionu, který začal být podporován z prostředků Pardubického kraje, aniž by byl jejím zřizovatelem.

Generálním partnerem je EOP (Elektrárny Opatovice) a dalšími partneři jsou v současné době Tiskárna H.R.G., Služby města Pardubic a. s., Aquacentrum Pardubice, Letiště Pardubice, Atrium Palác Pardubice a BK JIP Pardubice. Mediálními partneři jsou Český rozhlas Pardubice, Deník.cz, TV východočeská televize, Týdeník Pernštejn a Pardubice ŽIVĚ.



Obrázek 5: Partneři KFP

Zdroj: vlastní zpracování podle [13]

5.3 Činnost organizace

Jelikož se jedná o kulturní organizaci působící v oblasti hudby, je nasnadě, že posláním Komorní filharmonie Pardubice je šíření hudby, a tedy uměleckého odkazu vytvořeného hudebními skladateli. Avšak není to jen o interpretaci skladeb. V pozadí této umělecké činnosti stojí i činnosti administrativního a technického charakteru a v čele vedení, bez kterého by organizace, a tím pádem ani její hlavní záměr nebyl sto dlouhodobě fungovat. Výslednou činností filharmonie je spojením umělecké a administrativní sféry pořádání hudebních vystoupení.

Pardubická filharmonie krom účasti na různých hudebních festivalech a vystupování na světových pódiiích každoročně pořádá abonentní cykly koncertů ve svém rodném městě. Celkem mají posluchači na výběr z pěti možných cyklů, a sice A, B, C, D a Máme hosty.

Cyklus A neboli **Velký abonentní cyklus A** obsahuje celkem 10 koncertů, které se konají každé pondělí. Dále je v nabídce **Malý abonentní cyklus B** nabízející 6 úterních koncertů, **Velký abonentní cyklus C**, jehož 10 koncertů se koná vždy ve středu. Koncerty těchto abonentních cyklů se pořádají vždy od 19.30 hod. v Sukově síni pardubického Domu hudby od září do června. Abonentní cyklus D představuje několik nedělních koncertů určených především pro děti a jejich rodiče konajících se od 10.30 hod. též v Sukově síni.

Cyklus Máme hosty je specifický na rozdíl od výše jmenovaných v tom, že jejich program je nejčastěji tvořen vystoupením orchestru s mimořádnými osobnostmi či hudebními soubory z české scény. Posluchači mohou slyšet různorodé hudební žánry i moderní aranže. Další rozdíl od cyklů A–D je v tom, že se jedná o cyklus volných koncertů. To znamená, že se na tyto koncerty neprodává abonmá, ale posluchač si kupuje vstupné na jednotlivá představení. Je to z toho důvodu, že v rámci tohoto cyklu jsou pořádána vystoupení napříč různými žánry a pokud by se prodávalo abonmá na celý cyklus, posluchač by byl nucen zakoupit si předplatné i na takové koncerty, které by ho svým programem vůbec neoslovily. Avšak výhodou zde je, že čím dřív si posluchač vstupné na koncert zakoupí, tím výhodnější bude jeho cena. S blížícím se termínem koncertu cena vstupenek totiž stoupá. Koncerty tohoto cyklu se pořádají na různých místech a bývají zpravidla od 19.30 hod.

Program abonentních koncertů je vždy dopředu uveřejněn na internetových stránkách filharmonie či v podobě brožur koncertní sezóny.

Filharmonie také nabízí a pořádá programy pro děti a školy. Objednavatel si může vybrat projekty, kde vystoupí buď celý pardubický orchestr nebo komornější obsazení, a to zejména v případě, když je objednávka na vystoupení přímo do vybrané školy.

Jak bylo zmíněno, krom koncertů spadá do příležitostné činnosti filharmonie také natáčení pro hudební vydavatelství jak domácí, tak zahraniční. Jsou jimi například Naxos a ArcoDiva. Pardubická filharmonie má na svém kontě již několik desítek vydaných CD. Obzvláště si vedení filharmonie cení spolupráce s vydavatelstvím Naxos. U tohoto vydavatelství má na kontě již 15 CD a díky vzájemné spolupráci s tímto vydavatelstvím filharmonie získává také velký benefit v podobě propagace a prestiže v celosvětovém měřítku. [9]

5.4 Subjekty organizace

V KFP je ustanoveno několik orgánů, které v případě potřeby vykonávají poradní funkci. Nejdůležitějším z nich je **Umělecká rada**. Ta slouží jako poradní orgán vedení při rozhodování otázek v oblasti umělecké činnosti. Posláním UR je usilovat o uměleckou prestiž orchestru a její činnosti se řídí Stanovami Umělecké rady KFP. Je tvořena celkem z devíti členů – stálých a volených. Stálými jsou čtyři členové, a sice šéfdirigent, dramaturg, koncertní mistr a zástupce koncertního mistra. Zbýlých pět členů je voleno z osazenstva orchestru formou tajného hlasování všemi členy orchestru.

Mimo UR ve filharmonii fungují jako další poradní orgány **konkurzní komise**, která je poradním orgánem při konkurzních řízeních a výběrech hráčů a **přehrávková (rozehrávková) komise**, která je poradním orgánem při umělecké přehrávce hráčů, ke které dojde zpravidla v případě potřeby přezkoušet umělecké kvality hráče, **inventarizační, likvidační a škodní komise**. Všechny zmíněné komise jsou svolávány v případě potřeby řešení dané situace.

V neposlední řadě v KFP působí také **odborová organizace** – Unie orchestrálních hudebníků ČR. Má zásadní vliv na výši diet, termínů dovolených, příspěvky na stravování, dohlíží na sepsání a uzavření Kolektivní smlouvy, hlídá a kontroluje dodržování ZP, BOZP, PO a jiných pracovně–právních předpisů.

5.5 Zaměstnanci organizace

Díky komornímu charakteru pardubické filharmonie je i počet pracovníků v celé organizaci menší. Ten se v posledních sledovaných letech pohybuje kolem 40 pracovníků.

Přehled jejich počtů během sledovaných let 2016–2018 a rozdělení podle sféry působnosti znázorňuje tabulka 2.

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců KFP v letech 2016–2018

Počet zaměstnanců v organizaci v letech 2016–2018						
	1.1.2016	31.12.2016	1.1.2017	31.12.2017	1.1.2018	31.12.2018
Management a technika	6	6	7	7	7	7
Orchestr	36	32	32	33	33	34
Celkem	42	38	39	40	40	41

Zdroj: vlastní zpracování podle [14]

Dalšími evidovanými pracovníky v KFP jsou manažer na základě živnostenského oprávnění, dramaturg na základě DPČ a šéfdirigent na základě dohody o spolupráci dle autorského zákona. K uvedenému počtu pracovníků jsou evidováni také zaměstnanci na MD a RD v obou sférách. V orchestru je díky tomu současná situace poddimenzovaného stavu zaměstnaných hráčů řešena externími výpomocemi, aby bylo splněno kompletní obsazení a v oblasti administrativní byly po dobu výkonu MD a RD přijaty nové pracovnice.

5.6 Platy organizace

Jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci, zaměstnancům nenáleží mzdy, nýbrž platy. Platy a jejich nákladovost tvoří v případě KFP vůbec největší nákladovou položku v celém jejím hospodaření. Tento fakt je podtržen na jednu stranu pozitivní skutečností posledních let, kterou je zvyšování platů pracovníkům v kulturní sféře. Na druhou stranu z pohledu organizace a jejího zřizovatele jejich zvyšování představuje značnou zátěž co se týče rozpočtu a zejména negativní dopad se pak projevuje na koeficientu soběstačnosti, který díky tomu meziročně významně poklesl. KFP sice financuje výplaty zaměstnanců z příspěvku zřizovatele, nicméně ten pokryje pouze platy vlastních zaměstnanců v HPP a výdajů spojených se ZP a SP. Finanční odměny ostatním pracovníkům musí čerpat z vlastních zdrojů.

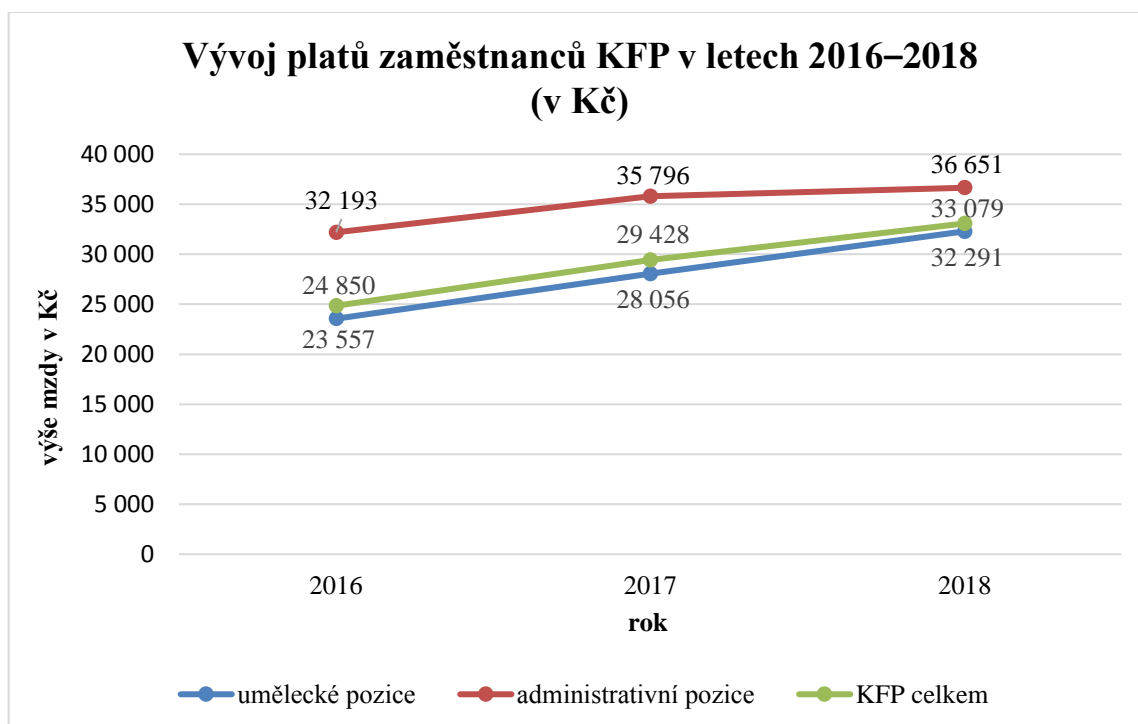
Průměrná výše platů ve filharmonii je zaznamenána v následující tabulce 3. Platy jsou v této tabulce rozděleny do tří skupin, umělecké pozice a pozice administrativní (zahrnuje management, administrativní a technické pozice) a průměr celkem. Data jsou uvedena za roky 2016–2018.

Tabulka 3: Průměrné platy zaměstnanců KFP v letech 2016–2018 (v Kč)

Srovnání průměrných platů zaměstnanců v letech 2016–2018 (v Kč)			
	2016	2017	2018
umělecké pozice	23 557	28 056	32 291
administrativní pozice	32 193	35 796	36 651
KFP celkem	24 850	29 428	33 079

Zdroj: vlastní zpracování podle [14]

Vývoj platů zaměstnanců ve sledovaném období je vyobrazen v následujícím grafu.



Obrázek 6: Vývoj platů zaměstnanců KFP v letech 2016–2018

Zdroj: vlastní zpracování podle [14]

Z tabulky i grafu je patrné, že vývoj platů má rostoucí trend u všech sledovaných skupin a také, že platy administrativních pracovníků jsou vyšší než pracovníků na uměleckých pozicích. Nicméně během sledovaných tří let vzrostl průměrný plat více hráčům filharmonie než pracovníkům na administrativních pozicích, a sice z 23 557 Kč na 32 291 Kč, což činí nárůst o 8 734 Kč. Průměrný meziroční růst je pak o přibližně 2 900 Kč za rok. U administrativních pozic je nárůst za sledované období poněkud nižší. Celkově činí 4 458 Kč a meziročně 1 486 Kč. Vyšší nárůst mezd u uměleckých pozic je do jisté míry zkreslený z důvodu, že průměrné mzdy z let 2016 a 2017 jsou prosty odměn za natáčení, kdežto v roce 2018 dle nového výkladu již do nich byly zahrnuty i odměny (za natáčení CD

pro Naxos a za vytvoření záznamu koncertu pro Český rozhlas a odměny v souvislosti s mimořádně zvýšenou činností hráčů týkající se koncertů pro školy, a hlavně programu ke stému výročí Československa). Vyplacené odměny se dále promítnou i v dalších složkách mzdy, neboť zvyšují základ při vypočítávání nemocenských dávek, dovolených či příplatků za práci. Výše průměrného platu jak pozic uměleckých, tak administrativních je také ovlivněna délkou praxe zaměstnance, podle které je přidělen do příslušné platové třídy a platového stupně. Tudíž nově přijatý zaměstnanec bez praxe má znatelně nižší plat než zaměstnanec s mnohaletou praxí. (Tato problematika je podrobněji rozebrána v kapitole 6.3.4 Odměňování zaměstnanců.)

6 APLIKACE MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ V KFP

V této kapitole jsou podrobeny analýze základní manažerské funkce, které jsou v Komorní filharmonii Pardubice uplatňovány. Snahou zde je zachytit fungování managementu v KFP a vycházet současně z teoretických poznatků uvedených v první části této práce. Podklady pro zpracování této kapitoly byly informace poskytnuté v rámci rozhovoru s ředitelkou KFP a poskytnuté interní dokumenty.

6.1 Plánování v KFP

Plánování je z hlediska podnikání velmi důležitým aspektem v úspěšném vedení podniku, nicméně z hlediska kulturní organizace fungující jako příspěvková organizace je plánování velmi složitým a často těžko realizovatelným úkonem. O dlouhodobých plánech, které jsou zpravidla tvořeny na delší období v horizontu více jak pěti let, je zde zcela bezpředmětné uvažovat. Stejně tak jsou těžko realizovatelné střednědobé plány. V pardubické filharmonii mají svůj význam mají pouze plány definované teorií managementu jako střednědobé (taktické) a krátkodobé (operativní).

V KFP je nicméně jako **dlouhodobé plánování** považováno plánování rozpočtu pro nadcházející rok, plánování uměleckých činností na příští hudební sezonu neboli dramaturgický plán a z něj vycházející pracovní plán na nadcházející koncertní sezonu. **Krátkodobými plány** jsou klasifikovány plány měsíční tzv. fermany.

Vedení filharmonie tedy každoročně sestavuje **plán rozpočtu** pro následující kalendářní rok, který slouží pro poskytnutí finančních prostředků ze strany zřizovatele. Jeho realizace bývá započata v průběhu srpna předchozího roku a jeho návrh musí ředitelka předložit zřizovateli již v září. Pokud by návrh rozpočtu zřizovatel zamítl nebo jej snížil, lze v novém roce požádat znovu o navýšení rozpočtu. V rámci jednoho rozpočtu je tak financována druhá půlka stávající a první půlka nadcházející sezony.

Plán budoucí sezony neboli **dramaturgický plán** představuje program všech představení a jejich jednotlivých titulů pro určité časové období, kterým zpravidla bývá sezóna či kalendářní rok. KFP vychází ze sezónního plánování a tato sezóna trvá od srpna do července. Dramaturgický plán v KFP vzniká spoluprací mezi ředitelkou, manažerem, šéfdirigentem, dramaturgem a UR s ohledem na možnosti organizace z hlediska časového, personálního, finančního a prostorového. Tvorba tohoto plánu se většinou odvíjí od toho, co bude hrát sólista. S tím také souvisí ekonomická stránka věci. Pokud se dohodne např. sólový koncert

s větším orchestrálním obsazením, než které KFP trvale má, je třeba najmout výpomoci – externí hráče. Ekonomické uvažování na sestavení zbytku programu vystoupení je takové, že výběr zbytku skladeb do programu se snaží být přizpůsoben onomu orchestrálnímu obsazení, jinými slovy, když už jsou výpomoci zaplacený, ať se jich využije.

Plán na budoucí sezonu začne být sestavován v hrubých obrysech již v červenci a po prázdninách se začne tvořit naplno. Do Vánoc je potřeba, aby zhruba 80 % bylo naplánováno a do konce února je nutné mít plán zcela hotový, aby program mohl být co nejdříve nabídnut posluchačům v podobě koncertních brožur. Ti se pak rozhodnou, zda se jim program líbí a zda si abonmá zakoupí.

V příloze A je na časové ose zachycena tvorba zmiňovaných plánů. Zde si lze všimnout časového nesouladu mezi tvorbou a plánováním rozpočtu a plánováním sezony. Rozpočet je tvořen pro nový rok počínaje lednem konče prosincem, kdežto plánování sezony se vztahuje k intervalu srpen až červenec následujícího roku. To s sebou přináší jistá úskalí. Může nastat situace, kdy vedení naplánuje optimální sestavu programu pro nadcházející sezonu. Začne domlouvání a vyjednávání termínů s hostujícími sólisty, dirigenty, hudebníky atd. a pak při porovnání s rozpočtem se zjistí, že se navržený program sezony už nevejde do stanoveného rozpočtu. V tomto případě musí dojít k úpravě programu tak, aby jeho nákladovost nepřesahovala finanční možnosti organizace tzn. i za cenu zrušení dohodnutých vystoupení nebo jejich radikální změny a musí se najít jiné alternativní řešení. Z tohoto příkladu je zřejmé, že plánování v kulturní sféře může být někdy opravdu velmi těžké a často se může jevit jako bezpředmětné.

Pracovní plán na celou koncertní sezonu je v jejím průběhu zpřístupněn všem zaměstnancům KFP v elektronické podobě na webových stránkách filharmonie. Odpovědnou osobou za zveřejňování dlouhodobého pracovního plánu je tajemnice orchestru. Obsahem pracovního plánu jsou termíny koncertů a k nim jsou dále plánovány a zapisovány termíny zkoušek. U abonentních koncertů jsou na jedno vystoupení plánované zpravidla čtyři 4 hodinové zkoušky a na závěr 3 hodinová generální zkouška. Celý sestavený plán ještě prochází konzultací s UR, která může shledat vyšší náročnost programu a navrhnout tak větší počet zkoušek nebo naopak program hodnotí jako méně náročný, třeba již v minulosti představovaný a navrhne méně zkoušek.

Měsíční plán tzv. **ferman** je projednáván s UNIÍ (místní odbory). Pokud dojde ke vzájemnému schválení, je následně vydán do 20. dne předcházejícího měsíce. Schválený

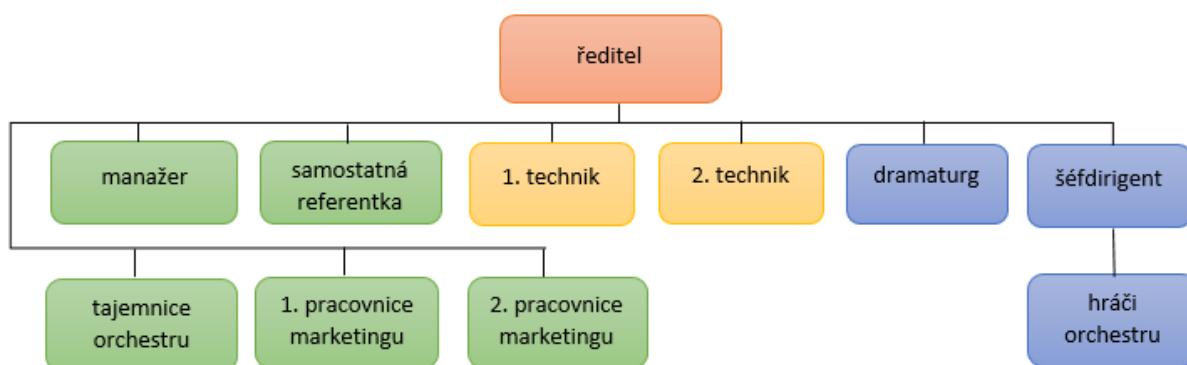
ferman je závazný a k jeho změně může dojít pouze se souhlasem UNIE. Zaměstnanci filharmonie mají k dispozici i jeho předběžnou podobu na webových stránkách, nicméně v průběhu může docházet ke změnám až do stanoveného závazného termínu.

6.2 Organizování v KFP

Organizování je v instituci důležité zejména pro vymezení odpovědností a pracovních vztahů zaměstnanců a zároveň napomáhá k naplňování vytyčených cílů. Pracovní vztahy mezi jednotlivými pozicemi jsou vymezeny v organizačním schéma filharmonie na následujícím obrázku 7.

Vzhledem k velikosti KFP je i její organizační struktura jednoduchá. Jak již bylo zmíněno, organizace sestává z umělecké části a administrativní části (vč. technických pozic). Na schématu organizační struktury na obrázku 7 vypracovaném podle interních dokumentů KFP jsou pro lepší přehlednost pozice barevně rozděleny podle druhu činnosti. Zelenou barvou jsou označeny pozice ve sféře administrativní, žlutě jsou zbarvené pozice technické a modrá barva značí umělecké pozice.

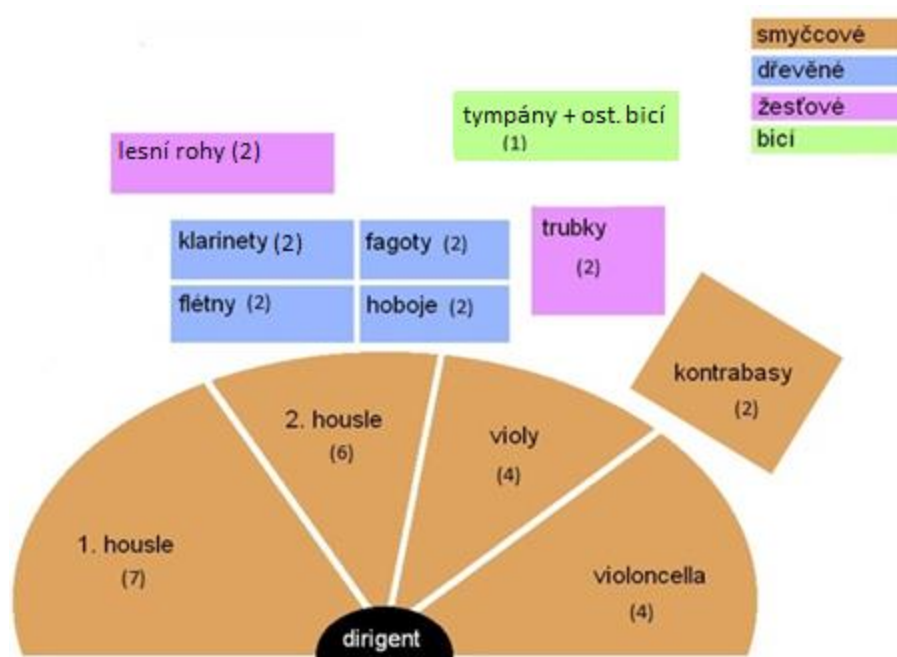
V čele celé organizace stojí ředitelka filharmonie, která má přímé vazby na všechny zaměstnance vyjma hráčů orchestru, kde je mezičlánkem šéfdirigent, který řídí hráče orchestru po umělecko – metodické stránce. Filharmonie má tak podobu liniové organizační struktury. Díky téměř nulovému počtu stupňů řízení se jedná o plochou organizační strukturu, z čehož přirozeně vyplývá širší rozpětí řízení. Rozpětí řízení ředitelky je v současné době 9 podřízených a rozpětí řízení dirigenta je standardně stálých 36 hráčů v orchestru případně více či méně podle žádoucího obsazení skladeb.



Obrázek 7: Organizační schéma KFP

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Pro doplnění uvedené organizační struktury KFP je zobrazena i struktura orchestru v jejímž čele stojí dirigent na obrázku 8. Hráči jsou rozděleni podle sekcí na smyčcové, dřevěné, žesťové, bicí a příp. ostatní. V těchto sekcích jsou pak zastoupeny jednotlivé nástroje příslušným počtem hráčů. V případě KFP, jelikož se jedná o komorní orchestr, jsou počty hráčů i zastoupených nástrojových skupin nižší, než je tomu v klasickém symfonickém orchestru. Počty v nástrojových skupinách, které jsou v KFP, jsou uvedeny též v obrázku 8. V tomto seskupení orchestr vystupuje v Sukově síni, s tím, že občas si vymění místa violy s violoncelly. Rozložení orchestru se však někdy musí přizpůsobit prostoru na pódiu, takže mohou nastat rozdíly v rozložení oproti uvedenému schématu.



Obrázek 8: Organizační schéma orchestru

Zdroj: vlastní zpracování dle [23]

6.2.1 Pracovní pozice a jejich funkční náplň

Pracovní pozice v administrativě

Nejvyšší postavení v KFP má **ředitel**, který je zároveň statutárním orgánem filharmonie. Do funkce je jmenován i odvoláván Radou města Pardubic. Jeho úkolem je řídit organizaci jako celek sestávající z umělecké, hospodářské a organizační části. Zástupcem ředitele je **provozně-ekonomický náměstek**, který je zároveň statutárním zástupcem ředitele. Již dlouhodobě je však tato pozice v KFP neobsazena. Tuto pozici v současné době zastává zároveň nynější ředitelka, přičemž jejím statutárním zástupcem je vždy po období jednoho roku ustanoven manažer organizace.

Manažer má za úkol sledovat umělce na hudební scéně domácí i zahraniční, vyjednávat spoluúčinkování mezi vybranými hudebníky a KFP, zajišťovat, aby byl zájem o spolupráci s KFP jak v tuzemsku, tak zahraničí. Dále řeší nabídky jednotlivých umělců či agentur a v případě, že mají zájem o spolupráci s filharmonií, konzultuje a vyjednává podmínky pro spolupráci mezi oběma stranami. Pakliže někdo poptává orchestr, snaží se nabídnout služby pardubické filharmonie. Dále připravuje podklady pro smlouvy a doprovází orchestr na zahraničních případně i tuzemských zájezdech.

Tajemnice orchestru má za úkol spravovat sekretariát ředitele a jeho agendu, vede pokladnu, spisovou agendu, bytovou agendu a registr smluv. Pracovní náplní **samostatné referentky** je účetnictví, personalistika, mzdová agenda, správa majetku a vedení spisovny. Dále jsou zde dvě **pracovnice marketingu**, jedna pro PR, propagaci a zároveň zastává funkci tiskové mluvčí. Druhá má za úkol předprodej abonmá a vstupenek na koncerty, propagaci a dokumentaci umělecké činnosti a organizaci knihovny filharmonie. KFP má celkem dva **technické pracovníky**. První z nich spravuje notový archiv, pronajaté prostory a autoprovaz a zajišťuje BOZP a PO. Druhý technik má na starosti úklid.

Pracovní pozice umělecké

Těmito pracovníky jsou šéfdirigent, dramaturg a hráči v orchestru. **Šéfdirigent** stojí v čele orchestru, řídí jeho uměleckou činnost a vytváří prostředí vhodné pro umělecký růst členů orchestru. Podílí se na tvorbě dramaturgického plánu a je angažován při vzniku dlouhodobějších cílů umělecké činnosti orchestru. Je stálým členem UR a předsedá v konkurzní komisi. **Dramaturg** má zásadní roli při vzniku dramaturgických plánů a zajišťuje z něho vyplývající plnění úkolů. Dramaturgické plány jednotlivých koncertů řeší také s jednotlivými hostujícími účinkujícími. Je součástí při vytváření dlouhodobějších cílů činnosti orchestru, připravuje podklady pro propagační materiály (koncertní brožury, letáky atd.) a podílí se na řešení obsazení orchestru. Vedle toho je dramaturg také členem UR. Pracovní náplní **hráčů v orchestru** je interpretace hraných skladeb dle nejlepších možností.

Funkční pozice v orchestru

V celém orchestru je stanoveno několik specifických pozic tzv. funkčních míst. Ta jsou rozlišena dále na umělecká a organizační. Umělecká funkční místa v pardubické filharmonii jsou:

- koncertní mistr,
- zástupce koncertního mistra,

- vedoucí nástrojové skupiny.

Hráči na těchto postech vedou ostatní hráče orchestru podle vymezených práv a povinností. Organizační funkční místo zastává inspektor orchestru.

Koncertním mistrem je hráč skupiny 1. houslí, jíž je zároveň vedoucím skupiny. Jeho povinností je co nejlépe umělecky i společensky reprezentovat orchestr. Má právo vyjadřovat se k otázkám jak v umělecké rovině, tak ohledně pracovní disciplíny orchestru. Ohledně otázek uměleckých a organizačních spolupracuje zejména s šéfdirigentem, zástupcem koncertního mistra, inspektorem a tajemnicí orchestru a dále s vedoucími nástrojových skupin případně s jednotlivými hráči v orchestru.

Zástupce koncertního mistra úzce spolupracuje s koncertním mistrem. V případě nepřítomnosti koncertního mistra jsou na zástupce převedeny všechny jeho práva a povinnosti.

Vedoucí nástrojové skupiny ručí za výkon celé skupiny po umělecké stránce a za jejich účast při aktivitách orchestru závazně stanovených fermanem. Je zodpovědný za připravenost členů ve skupině a podle uvážení organizuje a zároveň vede dělené zkoušky². Průběžně sleduje a vyhodnocuje členy skupiny po umělecké a zároveň společenské stránce. Při zjištění závažných nedostatků připraví návrh řešení daného problému, který předloží koncertnímu mistrovi, šéfdirigentovi anebo řediteli. Jeho zásadním technickým úkolem je označování smyků podle koncertního mistra do partů své skupiny.

Jak koncertní mistr, tak i vedoucí nástrojových skupin jsou povinni interpretace případných sólových partů.

Inspektor orchestru je zástupcem organizační stránky orchestru a jeho úkolem je zajištění komunikace mezi orchestrem a šéfdirigentem. Inspektor je zvolen na základě výsledků hlasování hráčů v orchestru a následně je jmenován ředitelem. Inspektor vede docházkové listy hráčů a se začátkem každé zkoušky zapisuje přítomnost jednotlivých hráčů celého orchestru do prezenční listiny. Dále zaznamenává začátek i konec každé zkoušky, čímž jsou podchyceny hodiny kolektivního výkonu.

6.3 Řízení lidských zdrojů v KFP

Řízení lidských zdrojů neboli personalistika je manažerská funkce, která je tvořena několika dílčími činnostmi. Pokud je potřeba obsadit pracovní místo, organizace řeší způsoby

² Dělená zkouška je kolektivní nácvik partů příslušné nástrojové skupiny.

vyhledávání a přijímání nových pracovníků a také jejich adaptaci do organizace. Dále se v rámci této funkce řeší odměňování a vzdělávání všech pracovníků v organizaci.

6.3.1 Vyhledávání nových pracovníků a externích výpomocí

Pokud dojde v organizaci k potřebě obsadit určitou pracovní pozici, je vytvořena pracovní nabídka, která je následně zveřejněna pomocí dostupných prostředků potenciálním zájemcům. Pracovníci na volná místa bývají vyhledávání spíše z vnějších (externích) zdrojů, ale zájem o volné pracovní místo mohou projevit i současní zaměstnanci. Například pokud by byla obsazována pozice v orchestru (např. vedoucí skupiny), může se již stávající člen orchestru (na pozici tutti hráče³) o toto „vyšší“ místo ucházet. KFP pracovní pozici nabízí na svých webových stránkách, povinně na ÚP a také prostřednictvím nejvíce se osvědčených sociálních sítí.

Ovšem častější situací, než je potřeba obsadit stálou pozici, je hledání výpomocí, jinými slovy externích hudebníků nad rámec stavu orchestru. Jak bylo zmíněno, KFP je komorním orchestrem (a podobu komorního tělesa si chce zachovat) a pokud chce interpretovat skladby s rozsáhlejším obsazením, je hledání výpomocí jediným možným řešením. Východiskem pro hledání externích hudebníků je dramaturgický plán. Tajemnice orchestru má pak za úkol zařídit potřebné obsazení nad rámec orchestru pro plánovaná vystoupení. Výpomoci vybírá z vedeného seznamu hudebníků, kteří s nimi již takto spolupracovali a o kterých vědí, co od nich mohou očekávat. V případě, že nikdo ze známých externistů v daný termín nemůže, jsou oslovováni noví a neznámí umělci nejčastěji na doporučení hráčů v orchestru.

Dalším podobným případem je pořádání koncertů se sólovým hráčem. Vyhledání konkrétního sólisty opět předchází sestavení dramaturgického plánu, kde se rozhodne, jaké sólové výstupy a na které nástroje by se do programu sezony hodily. Poté dochází k tvorbě seznamu umělců připadajících v úvahu. Ten tvoří manažer, do jehož pracovní náplně spadá mimo jiné i sledování kritik a recenzí hudebních vystoupení a jejich interpretů. Seznam umělců sestaví podle žebříčku požadovaných kritérií a v tomto pořadí jsou umělci následně oslovováni.

Poslední variantou v oblasti vyhledávání nových pracovníků je vyhledávání zástupu na hráčskou pozici v orchestru za RD nebo MD. V tomto případě jsou zpravidla osloveni dlouhodobě spolupracující výpomoci, kteří po dobu výkonu RD či MD hráče orchestru zastupují. Tento hráč, pokud k tomu dá souhlas UR, neprochází výběrovým řízením

³ Tutti hráč je hráč ve skupině smyčců.

(konkurzem). Pokud však nepřipadá v úvahu nikdo ze spolupracujících hudebníků, přijme se na dobu určitou hráč na základě konkurzního řízení. Pokud jde o zástup za zaměstnance na RD či MD v administrativě, koná se klasické výběrové řízení.

6.3.2 Přijímání nových pracovníků

Díky tomu, že ve filharmonii vedle sebe funguje jak umělecká, tak administrativní sféra, je v každé z nich forma přijetí nového pracovníka odlišná. Pro všechny uchazeče je však stejný počátek celého procesu a tím je zasílání životopisů.

V případě **obsazování pozic v orchestru** jsou noví členové přijímáni na základě úspěšně absolvovaného konkurzního řízení, které vypisuje UR. Ve smyčcové sekci platí, že se zvláště vypisuje konkurz na pozici koncertního mistra, vedoucího hráče skupiny a tutti hráče. U dechových a bicích nástrojů je konkurz vypisován na místo 1. příp. 2. nástroje dané skupiny (např. konkurz na pozici 1. klarinetu).

Hráč musí přednést požadovaný repertoár před konkurzní komisí, která posuzuje výkony uchazečů. Každý hráč je následně podle svého výkonu obodován. Pakliže splní požadovaná kritéria a je ohodnocen potřebným počtem bodů pro další postup, je vybrán do dalšího kola. Hráč přijímaný na **funkční místo v orchestru** prochází konkurzním řízením nebo přehrávkou.

Konkurzní řízení

Konkurzní řízení je v KFP celkem tříkolové. **První kolo** probíhá anonymně, tzn. hráči hrají za plentou a konkurzní komise nezná jména zájemců. Do **druhého kola** postoupí vybraní a nejlépe ohodnocení hudebníci podle podaného výkonu v prvním kole. Ve druhém kole již hudebníci nehrají za oponou, ale komise o nich stále nic neví (nemá k dispozici životopis). Posledním kolem je **kolo třetí**, kde se již při výběru z nejužšího počtu hráčů vybere ten nejlepší a v případě potřeby je již přihlíženo k životopisu zbylých uchazečů. Při výběru hudebníků má tedy životopis spíše doplňující charakter.

Pracovníka na pozici **šéfdirigenta** volí ředitel KFP. Důležitým faktorem pro výběr jsou recenze a kritiky na jeho uměleckou činnost. Volba a případné přijetí nového šéfdirigenta probíhá s ohledem na doporučení UR ev. hráčů v orchestru.

Při obsazování **administrativních a technických pozic**, vyjma ředitele, je uplatňován standardní přístup výběrového řízení. První kolo spočívá ve vyhodnocení zaslaných

životopisů a selektování užšího výběru nejvhodnějších kandidátů. Ve druhém kole jsou tito kandidáti pozváni na pohovor, na jehož základě je vybrán nejvhodnější uchazeč.

Specifickou výjimkou mezi orchestry v Čechách vůbec je obsazení **pozice ředitele**. Tato pozice má stanovené funkční období po dobu 6 let bez zkušební doby. Konkurs na tuto pozici vyhláší zřizovatel, konkrétně Rada města Pardubic. Konkursu se může zúčastnit i stávající ředitel a pokud konkurs vyhraje, může být ředitelem další funkční období. Při výběru uchazeče o post ředitele je sestavena konkurzní komise, která slouží jako poradní orgán zřizovateli. Ta mu následně doporučí některého z uchazečů, který jí přijde jako nejvhodnější kandidát a je dále na zřizovateli, zda vezme toto doporučení v potaz či ne.

6.3.3 Adaptace nových pracovníků

Uzavírání smluv

Poté, co jsou vybráni budoucí pracovníci a pokud úspěšně projdou zdravotní prohlídkou u sjednaného lékaře, je s nimi uzavřena pracovní smlouva. Jde-li o **hráče v orchestru**, je po úspěšném přijetí sepsána smlouva na dobu určitou 1 roku podle konzultace vedení s UR buď se zkušební dobou 3 měsíců nebo bez. Minimálně 2 měsíce před uplynutím sjednané smlouvy posoudí UR spolu s vedoucím skupiny dosavadní umělecký výkon a schopnosti hráče a verdikt předloží řediteli filharmonie. Ten pak podle tohoto vyjádření posoudí situaci a rozhodne o dalším postupu, který může mít podobu další smlouvy na dobu určitou či neurčitou, případně dojde k ukončení pracovního poměru. Zastává-li hráč současně funkční pozici, součástí jeho smlouvy je tzv. jmenovací dekret ve kterém je vymezena délka jeho funkčního období.

Uzavření pracovní smlouvy s **koncertním mistrem** má dvojí rovinu. Na dobu určitou je zvolen koncertním mistrem a na dobu neurčitou jako hráč 1. houslí. Prodloužení či ukončení smlouvy koncertního mistra posoudí UR a na základě jejího usnesení se rozhodne.

V případě sepsání smlouvy s **šéfdirigentem** se využívá smlouvy v podobě dohody o spolupráci podle autorského zákona a je uzavírána na dobu určitou. O případném uzavření, resp. neuzavření další smlouvy rozhodne ředitel ve spolupráci s UR.

Přijetí pracovníka na pozici **dramaturga** je sepsáno ve smlouvě na dobu určitou jednoho roku na základě DPČ. Spolupráce s **manažerem** je založena na základě smlouvy dle zákona o živnostenském oprávnění.

Co se týče ostatních **administrativních pozic**, tj. pracovnice marketingu, tajemnice, referentka a technické pozice, smlouva bývá s nově přichozími pracovníky uzavírána zpravidla na dobu neurčitou se zkušební dobou 3 měsíců. Pozice **ředitele**, jak již bylo zmíněno, bývá obsazena na dobu určitou 6 let bez zkušební doby.

Smlouva o pracovním poměru mezi KFP a zaměstnancem obsahuje informace o zařazení pracovníka, pracovní náplň, den nástupu, délku pracovního poměru příp. zkušební doby, místo výkonu práce a povinnost pracovníka seznámit se s interními předpisy filharmonie.

Adaptace nových pracovníků

Při přijetí nového pracovníka je co nejdříve po sepsání smlouvy zajištěno školení BOZP a PO. Nováčci jsou oficiálně představeni svému kolektivu. Administrativní pracovník nejprve kolektivu svých kolegů v administrativní sféře a následně je představen umělecké sféře. Nový hráč je představen obdobě, nejprve orchestru na jeho první zkoušce a následně je představen administrativním pracovníkům.

Administrativní pracovníci při příchodu do organizace přebírají určitý majetek (např. vybavení kanceláře) a stejně tak někteří hráči v orchestru (např. dechaři mohou hrát na nástroje ve vlastnictví filharmonie) a jsou za něj po dobu pracovního poměru zodpovědní. Svěřený majetek je evidován v kartě majetku a proti podpisu je vydán příslušnému zaměstnanci.

Adaptace nového pracovníka na administrativní pozici je dále podpořena několikaměsíčním zaškolením v jeho pracovní náplni.

6.3.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců vzhledem k charakteru organizace vyplývá z příslušných platových tabulek a tříd pro státní zaměstnance. Odměna za práci všech zaměstnanců v HPP v KFP se řídí platovou tabulkou č. 1 uvedenou v příloze B. Výše platu je dána tzv. platovým tarifem a ten se odvíjí od délky praxe, podle které se určí platový stupeň (1–12). Dále je zaměstnanec zařazen do příslušné platové třídy s ohledem na vykonávanou pozici a dosažený stupeň vzdělání. (1–16). Přehled platových tříd je uveden v příloze C.

Plat zaměstnance příspěvkové organizace může být tvořen i dalšími složkami, jimiž jsou tzv. nenárokové složky platu, tj. mimořádné odměny a osobní příplatky. [22] O těch v KFP rozhoduje vedení organizace.

Tento systém odměňování, zejména u uměleckých pozic, se ne vždy jeví jako objektivní a spravedlivý. Příkladem může být situace, kdy nově přijatý hráč disponující vysokým talentem a nadprůměrnými schopnostmi ve hře na svůj nástroj podávající úžasný výkon, avšak s nulovou možně započtenou praxí, bude podle platového výměru odměněn mnohem nižší částkou než hráč s průměrnými schopnostmi, zato s dlouholetou praxí. Dalším úskalím je rostoucí věk hudebníka. Hra na hudební nástroj vyžaduje mimo jiné i určité fyziologické předpoklady, které se od určitého věku s jeho přibýváním zhoršují. Jednat se může např. o zhoršující se sluch, cit v rukou, stav dýchací soustavy, postřeh nebo soustředěnost. Toto jsou příklady faktorů, které výkon hudebníka pokročilého věku velmi ovlivní a je jasné, že takový člověk stěží podá lepší výkon než o desítky let mladší talentovaný hráč. Proto zde legislativa umožňuje výjimku týkající se zařazení do platového stupně, jinými slovy výjimku o dodržování tzv. věkového automatu.

Podle § 123 zákoníku práce je zaměstnanec zařazen do příslušného platového stupně podle dosažené praxe. Pro umělecké pozice je stanovena výjimka, že zaměstnavatel může stanovit dobu jiné praxe. [20] To pak funguje tak, že pokud je přijat talentovaný mladý hráč bez praxe, může být po rozhodnutí vedení zařazen do vyššího platového stupně.

Na základě doporučení UR není však v KFP výjimka o dodržování věkového automatu uplatňována, a proto se současné vedení snaží docenit právě zákonem opomíjenou kvalitu hráčů formou osobních příplatků. Pro co nejobektivnější ohodnocení slouží stanovená tabulka s kritérii, kde ředitelka hodnotí s ohledem na konzultaci s šéfdirigentem nejen umělecké a profesionální vystupování, ale i celkový přístup a chování jednotlivých hráčů. Jednotlivá kritéria jsou u každého hráče ohodnocena a podle celkového výsledku hodnocení jsou hráči odměněni, pokud tomu umožňuje finanční stav organizace.

Další výjimka, kterou legislativa, konkrétně nařízení vlády č. 340/2017 Sb., u uměleckých pozic umožňuje, spočívá v možnosti zařazení pracovníka do jiné platové třídy než pro kterou splňuje vzdělání. To je v KFP například uplatněno u pozice koncertního mistra, který má o jednu platovou třídu výše než ostatní hráči v orchestru. [20]

Odměňování pracovníků na administrativních pozicích se řídí výhradně podle již zmíněné platové tabulky bez jakýchkoli výjimek. I v této sféře se ředitelka snaží o spravedlivé přidělování odměn na základě posuzování kvalit zaměstnanců podle stanovených kritérií.

Mimo finančních odměn zaměstnanci filharmonie v HPP dostávají také příspěvek na stravování formou poukázek. Ty jsou poskytnuty pouze v případě odpracované směny. Dále

mohou zaměstnanci dostávat od 50. věku života nepeněžní dary a následně každých 5 let v hodnotě 2 000 Kč. Pro tyto účely je v KFP veden FKSP a jeho čerpání pro tento účel se odvíjí podle rozhodnutí ředitelky a UNIE. Členům orchestru je dále zajišťováno koncertní oblečení nebo jim je poskytnut příspěvek na jeho pořízení.

6.3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

KFP je spolu s ostatními profesionálními orchestry kromě ČF členem Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR, která má dále vazby na mezinárodní síť profesionálních orchestrů a sborů a na jejich profesní národní a nadnárodní organizace.

Z ASOPS chodí vedení KFP pravidelně různé nabídky na dotovaná školení a další vzdělávání. Díky tomu, že nabídky pochází z ASOPS, jedná se o témata speciálně zaměřená na problematiku kulturní a umělecké sféry a nabízí dokonce přímo i zajímavá témata zaměřená právě na orchestry či sbory a jejich problematiku. Školení jsou určena zejména pro vedení orchestrů. V KFP je tato možnost vzdělávání využívána minimálně, protože díky malému množství pracovníků nezbývá na tyto aktivity prostor. Vznikala by kumulace práce na příslušné pozici, kterou nemá nikdo jiný udělat, takže vyslání zaměstnance na dlouhodobější systematictější vzdělávání nepřichází v úvahu.

Školení v oblasti ekonomické problematiky pro administrativní pracovníky zajišťuje pro filharmonii bezplatně zřizovatel. Výhodou je, že je zajištěn jednotný výklad jak pro filharmonii, tak i pro jejího zřizovatele, který má své velké opodstatnění zejména při kontrolách filharmonie zřizovatelem. Dále je odpovídajícím vzdělávání a proškolením v oblasti mezd, upgradů používaných programů atd. podrobena účetní, resp. samostatná referentka.

Všichni zaměstnanci jsou pravidelně proškolení o BOZP a PO. Tato školení provádí smluvený školitel. Zaměstnanci musí po proškolení podepsat dokument, jímž potvrzují, že absolvovali proškolení, aby jim v případě pracovního úrazu mohla být uhrazena škoda.

6.4 Vedení lidí v KFP

Úspěšné zvládnutí disciplíny vedení lidí, potažmo hudebníků, není snadnou záležitostí. Už z podstaty hudby, která, jak údajně řekl L. N. Tolstoj, „*je těsnopis emocí*“ [34], tak i její interpreti sami jsou velmi často tvořeni přemírou emocí, které se pak silně projevují v jejich chování, v některých případech až velice neúměrně, zejména jedná-li se o nutnost přijmout stanovená rozhodnutí a opatření shora, se kterými se umělci neztotožňují.

Vedení KFP se v minulosti potýkalo s názory uměleckých pracovníků, že ekonomická sféra organizace pouze využívá sféru uměleckou ku svému prospěchu. Nebylo proto lehké tyto názory vyvrátit a hudebníky přesvědčit o důležitosti a zásadní úloze vedení a administrativní sféry, pokud má celá organizace fungovat a prosperovat. Stejně tak není lehké přesvědčit a vysvětlit zaměstnancům mimo ekonomickou oblast, že jim zdánlivě mohou některá rozhodnutí a změny ze strany vedení připadat špatné nebo nepohodlné, ale že tato rozhodnutí nebyla uskutečněna nerozvážně a nahodile, ba naopak byla provedena po pečlivém analyzování a zvažování všech možných pro i proti.

Těžkou zkoušku představovala pro vedení organizace v minulosti například situace, kdy bylo třeba přesvědčit hudebníky o tom, že se dnes již nedá uživit jen interpretací děl Mozarta a Haydna v okázalých sálech, ale že je pro uživení orchestru třeba brát i jiné příležitosti, jako např. vystoupení na náměstí, hraní muzikálů, spolupráce s folkovými soubory nebo kapelami atd. Protože čím větší záběr hudebních žánrů bude v repertoáru filharmonie, tím spíše si získá a osloví mnoho nových posluchačů, kteří by na koncert vážné hudby jen tak nepřišli. Ale osloví je právě třeba vystoupení rockové kapely s orchestrálním doprovodem.

Avšak nestačí jen přesvědčit hráče o smyslu a důležitosti vykonávané práce, ale je potřeba, aby se s touto skutečností ztotožnili i sami se sebou. Velmi totiž záleží na tom, aby se hráči při vystoupení netvářili otráveně, ale aby na posluchače působili dojmem, že je to baví a že je vykonávaná práce neotravuje.

Všechny zmíněné příklady v otázce vedení lidí byly postupem času úspěšně vyřešeny. Tomu velmi napomohla i obměna členů orchestru a příchod mladších hráčů do orchestru, kteří vystřídali starší generace ve zmíněných příkladných situacích méně přizpůsobivé. Mladí hudebníci naopak vítají změny a berou netradiční projekty jako zpestření a zároveň mají příležitost poznávat nové umělce nebo slavné hudební hvězdy.

Dalším bodem v oblasti vedení lidí je zvládnutí generačních rozdílů pracovníků. Aby se starší hráči necítili utlačeni a nežárlili na nově příchozí mladší hudebníky a zároveň aby mladí hráči disponovali dostatečnou mírou pokory a úcty vůči starším a zkušenějším hráčům v orchestru. Toto je pro zdravé prostředí a atmosféru v orchestru nesmírně důležité. Pokud mladý hráč, který úspěšně složil konkurz překypuje nezdravou mírou sebevědomí a arogance, nemůže být přijat, neboť by dotýčný mohl svým chováním velmi negativně ovlivnit „zdraví“ orchestru.

V KFP má vedení lidí v kompetenci ředitelka a dirigent. Ředitelka vede organizaci jako celek a své přímé podřízené, v orchestru vedení zajišťuje dirigent ev. koncertní mistr či jeho zástupce a vedoucí skupin. K vedení hráčů příp. zpěváků při interpretaci skladby stačí de facto pouze gestikulace rukama a taktovkou, jimiž dirigent udává hráčům tempo a to, co mají dělat.

6.4.1 Motivace zaměstnanců

V pardubické filharmonii je motivace zaměstnanců podpořena finančními a morálními stimuly. Mimo plat, příp. odměny a prémie, pokud na konci roku organizaci zbydou volné finanční prostředky, vedení se jimi snaží spravedlivě odměnit všechny zaměstnance podle jejich celoroční práce a chování. K tomu slouží bodovací systém, který vedení používá k ohodnocení každého pracovníka a jeho vykonávané práce zvláště, byť se v případě orchestru jedná vesměs o produkci kolektivních výkonů. U umělců se nehodnotí pouze umělecká stránka, ale i to, jak se při vystoupení hráč tváří, zda chodí včas, zda je členem UR atd. Výsledkem tohoto hodnocení je určitý počet bodů a podle toho jsou jednotliví pracovníci odměněni.

Morálními stimuly je zde myšleno např. veřejné ocenění podaného výkonu kolektivem i diváky, potřeba výkonu a v neposlední řadě je stimulem i spolupráce v kolektivu profesionálů pod jménem kvalitní filharmonie.

6.5 Kontrolování v KFP

Kontrolní činnost v pardubické filharmonii lze rozdělit na vnitřní a vnější a podle charakteru, zda probíhá v ekonomickém oddělení, v orchestru či se týká dodržování určitých předpisů a zákonů. Vnitřní kontrola probíhá uvnitř organizace, kdy kontrolním orgánem jsou vybraní zaměstnanci a vnější kontrolu zajišťují příslušné státní orgány (inspektorát BP, FÚ, OSSZ, ZP, NA) a zřizovatel. KFP dodržuje principy kontroly dané zákonem, ale díky tomu, že organizace disponuje malým množstvím administrativních pracovníků, funguje zde velmi účinně kontrola samočinně.

Kontrola dokladů a smluv

Každý doklad či smlouvu týkající se výdajů podepisuje ředitelka filharmonie, čímž dává souhlas k tomu, že příslušná operace může proběhnout a stvrzuje tak, že dojde k profinancování dané operace. (Kdyby byla obsazena pozice provozně–ekonomického náměstka, souhlas k uzavření smlouvy či vykonání operace na dokladu by písemně potvrdil)

on, ale za současné situace je to v kompetenci ředitelky.) Pokud jde o doklad vydaný ze strany KFP čili doklad o příjmu peněžní částky nebo se jedná o fakturu (např. prodej abonmá), podpis ředitelky není nutný, avšak žádná účetní operace nesmí proběhnout dříve, než k ní dá souhlas ředitelka filharmonie. Na každém dokladu bez výjimky se objeví podpis samostatné referentky, tedy účetní, která zodpovídá za to, že je příslušná částka zaúčtována.

Při zpracování veškerých dokladů je využíván systém předběžné, průběžné a následné kontroly. Na smlouvy a doklady se vystavuje tzv. košilka rozdělená na tři části, kde je tento systém kontroly zaznamenán.

Smlouvy týkající se koncertů, resp. příloženou košilku, podepisují celkem tři pověřené osoby. Jsou jimi ředitelka, která svým podpisem dává souhlas k provedení operace, tajemnice orchestru, která smlouvy spravuje a samostatná referentka, která o těchto skutečnostech účtuje. Častým jevem bývá, že doklady jsou podepsány zodpovědnými osobami během jednoho dne, což v organizacích nebývá zdaleka běžné. Obecně se na košilku jako zodpovědná osoba za věcnou správnost dokladu či smlouvy podepisuje příslušná osoba, do jehož agendy daný dokument spadá.

Kontrola služebních mobilních telefonů

Další položkou spadající do systému vnitřní kontroly organizace je používání služebních mobilních telefonů. KFP má v interních směrnících stanovené limity, které upravují jejich používání. Pokud dojde k přesazení částky, která je stanovená, vedení organizace zjišťuje příčiny a důvody jejího přesahu. Jestliže se podaří najít pádné odůvodnění (např. obvolávání hráčů kvůli koncertům), přesazená částka je organizací uhrazena poskytovateli služby. V případě, že se nepodaří vypátrat příčinu, přesahovanou částku musí uhradit zaměstnanec.

Kontrola stavu pokladny

Pokladna je v KFP vedena v české měně a vedle toho v několika cizích měnách. (Díky vystupování v zahraničí KFP disponuje i cizími měnami.) Stav pokladny je kontrolován pravidelně každé čtvrtletí a namátkově dvakrát do roka. Pokladnu má na starosti tajemnice orchestru. Kontrola pokladny bývá prováděna za přítomnosti ředitelky a samostatné referentky. Průběžně je sledován stav pokladny a překročení stanoveného limitu hotovosti v pokladně. V případě, že je limit přesazen, peníze se vkládají do banky na BÚ.

Kontrola docházky zaměstnanců

Docházka zaměstnanců je kontrolována zvláště v administrativní a zvláště v umělecké sféře. Pro administrativní pracovníky je vedena kniha příchodů a odchodů, kam zaměstnanci zapisují svoji docházku. Následným sečtením zapsaných hodin se hodnotí, zda byl splněn fond pracovní doby. V orchestru kontroluje docházku inspektor orchestru a zaznamenává ji do prezenční listiny. Všem přítomným запиše čárku a pro případ nepřítomnosti hráče použije příslušnou značku, která symbolizuje důvod jeho nepřítomnosti. Všichni zaměstnanci musí ohlásit ředitelce případný dřívější odchod či pozdní příchod a zároveň podat odůvodnění této situace.

Kontrola hry partů

Kontrolní činnost provádějí i vedoucí nástrojových skupin v orchestru. Ti mají za úkol dohlížet na technické zvládnutí hraných partů u hráčů ve své nástrojové skupině.

Kontroly vnějších institucí

Pravidelné kontroly provádí v KFP její zřizovatel. Dalšími kontrolními subjekty jsou ZP, OSSZ, FÚ a NA. Při KFP působí také odborová organizace, kterou je Unie orchestrálních hudebníků ČR. Ta kontroluje dodržování předpisů a závazků plynoucích z Kolektivní smlouvy KFP, z kterých vyplývají nároky pracovníkům filharmonie a mimo to dodržování BOZP.

Kontrolu BOZP vykonává tak z vlastní iniciativy, aby hájila zájmy zaměstnanců a dohlížela, že jsou skutečně pravidla bezpečnosti v KFP dodržována. Dodržování BOZP v KFP zajišťuje technik filharmonie.

Velkým úskalím jsou namátkové kontroly, které provádí SÚIP a současná legislativa. Pokud přijde tento kontrolní orgán, musí být KFP schopna prokázat, že všechny osoby na pracovních místech jsou na nich na základě sepsané pracovní smlouvy. V případě, že orchestr zkouší v prostorách Domu hudby, jsou jak pracovníci, tak jejich pracovní smlouvy na jednom místě. V okamžiku, kdy se z nějakého důvodu (např. obsazenost Sukovy síně jiným subjektem) koná zkouška orchestru jinde než v Domě hudby, tajemnice orchestru zajišťuje dostupnost pracovních smluv všech zaměstnanců včetně výpomocí na stejném místě, kde zkouší orchestr. Toto řešení je velmi nepraktické, neboť musí ve všech případech, kdy je orchestr na výjezdu, s sebou všude vozit smlouvy a především zajistit, aby se ke smlouvám a citlivým osobním údajům zaměstnanců nedostala žádná neoprávněná osoba.

7 ZHODNOCENÍ MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ V KFP

Tato kapitola podává přehled a shrnutí analyzovaných manažerských funkcí v Komorní filharmonii Pardubice. Jsou zde porovnány skutečnosti a praxe fungující v oblasti managementu KFP s teoretickými poznatky či obecně fungující praxí.

7.1 Plánování

V následující tabulce je shrnuta a zhodnocena manažerská funkce plánování.

Tabulka 4: Vyhodnocení manažerské funkce plánování v KFP

Téma	Praxe v KFP	Vyhodnocení
Strategický přístup k plánování	V KFP je sestavován strategický plán v podobě rozpočtu na následující rok a plán dramaturgický.	Strategické plány podle teorie klasického managementu jsou sestavovány zpravidla na dobu 3–5 let. Umělecký management naopak klasifikuje jako jednu ze tří metod strategického plánování právě roční plány např. rozpočty. Zde každá z teorií klasifikuje strategické plánování z jiného úhlu pohledu.
Tvorba plánů	Plán rozpočtu sestavuje ředitelka filharmonie. Ostatní plány (ohledně sezony a umělecké činnosti) jsou výsledkem spolupráce mezi ředitelkou, manažerem, UR a UNIÍ.	Díky množství subjektů, které se zapojují do plánovací činnosti je dobře podchycena jejich reálnost což přispívá k úspěšnému naplnění stanovených cílů, kterými jsou právě naplánovaná představení.
Druhy plánů	Dlouhodobé: plán rozpočtu, dramaturgický plán, pracovní plán Krátkodobé: měsíční plán (ferman)	V KFP jsou za dlouhodobé plány považovány dle teorie klasického managementu plány taktické, tedy střednědobé a krátkodobé (operativní) jsou klasifikovány stejně jak v praxi KFP, tak teorii.

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické (dlouhodobé) plány v kulturních institucích jsou sestavovány nejčastěji na dobu jednoho roku oproti klasické teorii, která učí, že strategické plány jsou tvořeny zpravidla na 3–5leté období. Nicméně z hlediska uměleckého managementu je soulad mezi teoretickým výkladem a praxí, neboť i v pardubické filharmonii jsou plány sestavovány nejdéle na časový horizont 1 roku. Z těchto dlouhodobých plánů jsou následně vypracovány krátkodobé plány – měsíční fermany, které představují závaznou pracovní náplň (zkoušky, koncerty) pro zaměstnance filharmonie na následující měsíc. Nutno dodat, že plány dlouhodobého charakteru bývají během jejich průběhu různě upravovány a pozměněny podle situace, které mohou v krajních případech vést i ke změně programu koncertu. To je důvod, proč je plánování v KFP bráno dosti s rezervou.

7.2 Organizování

Níže uvedená tabulka podává přehled o vybraných tématech manažerské funkce organizování a jejich zhodnocení.

Tabulka 5: Vyhodnocení manažerské funkce organizování v KFP

Téma	Praxe v KFP	Vyhodnocení
Organizační struktura	Podle schématu organizační struktury používaném v KFP se jedná o organizační strukturu liniového typu.	Organizační schéma používané v KFP je zjednodušené, mohla by být větší rozpracovanost organizace a struktury orchestru i s ohledem na jeho funkční místa.
Rozpětí řízení	Vyjma hráčů v orchestru jsou všichni pracovníci (celkem 9) zcela a přímo podřízeni ředitelce filharmonie. Hráči v orchestru jsou po umělecko–metodické stránce podřízeni dirigentovi, který tak řídí a vede standardně 36 hráčů, jedná se tedy o široké rozpětí řízení, ale počet hráčů je proměnlivý v závislosti na interpretované skladbě. Po	Podle teoretických poznatků je doporučené optimální rozpětí řízení 5–10 pracovníků, doporučení je zde několiknásobně překročeno u obou sledovaných vedoucích pracovníků.

	ostatních stránkách jsou však hráči podřízeni ředitelce KFP, která tak má největší rozpětí řízení.	
Dělbba práce	Nejvíce je dělbba práce patrná v orchestru, kde je uspořádání jednotlivých hráčských postů na základě nástrojových skupin. (Tzn. smyčcové nástroje jsou v jedné části, dechové v další, hráči 1. houslí sedí v jedné skupině, hráči na trubku v jiné atp.) Dále pracovní náplň hráčů čili hra příslušných partů a hlasů v nich je dělena mezi hráče na základě schopností nebo domluvy hráčů mezi sebou.	Teorie uvádí, že dělbba práce spočívá v rozdělení práce mezi pracovníky podle specializace, dovedností nebo schopností. Praxe v KFP je tak v souladu s teorií této problematiky.

Zdroj: vlastní zpracování

Po provedení analýzy manažerské funkce organizování byl zjištěn jeden rozdíl mezi teorií a praxí uplatňovanou ve zkoumané organizaci, a to v oblasti rozpětí řízení. Literatura uvádí doporučení pro maximální rozpětí, to je však z hlediska charakteru a velikosti organizace, zejména pak díky specifickému způsobu vykonávání práce v orchestru nemožné splnit.

Nedostatek byl shledán ve schématu organizační struktury, která je s ohledem na orchestr a funkční místa v něm velmi zjednodušená a funkční místa nejsou nijak zohledněna. To má vliv i na určení druhu organizační struktury, která byla podle organizačního schéma v KFP vyhodnocena jako jednoduchá organizační struktura liniového typu. Pokud by byla funkční místa v orchestru zohledněna, mohlo by mít schéma organizační struktury rozšířenější podobu. Hráči orchestru by nebyli podřízeni jenom ředitelce a dirigentovi, ale v určitých oblastech také koncertnímu mistrovi a vedoucím svých nástrojových skupin. Na druhou stranu zachytit organizační strukturu celé tak specifické organizace zcela správně a přesně je téměř nemožné. Stačila by například změna v obsazení a už by celé organizační schéma nebylo správné. Proto je zjednodušená forma rozhodně tou lepší volbou, neboť platí ve všech případech, i když není zcela přesná.

7.3 Řízení lidských zdrojů

Níže uvedená tabulka podává přehled o analyzovaných oblastech manažerské funkce řízení lidských zdrojů. U každé oblasti je stručné a výstižné shrnutí nejdůležitějších bodů a porovnání s teoretickým výkladem.

Tabulka 6: Vyhodnocení manažerské funkce řízení lidských zdrojů v KFP

Téma	Praxe v KFP	Vyhodnocení
Vyhledávání nových pracovníků	Využívány jsou externí i interní zdroje. Nabídky pracovních míst jsou uveřejňovány zejména skrze sociální sítě nebo webové stránky a povinně na ÚP.	Vyhledávání nových pracovníků je v souladu s teoretickými poznatky.
Vyhledávání externích hudebníků – výpomocí	Uplatňuje se v případě, kdy je potřeba obsadit místo v orchestru, pro které nemá KFP pokrytí z vlastních hráčů. Toto zajišťuje tajemnice orchestru, která vede také seznam výpomocí, podle něž vybírá hudebníky a obsazuje jimi potřebná místa v orchestru.	Teorie o této problematice nepojednává.

<p>Přijímání pracovníků – administrativní pozice</p>	<p>Zájemci jsou přijímáni na administrativní pozice na základě typického výběrového řízení: 1. kolo – životopis, 2. kolo – sobní pohovor a následně výběr nejvhodnějšího uchazeče. Pozice ředitele je znovu obsazována zpravidla po uplynutí 6letého funkčního období pracovníka na této pozici na základě konkurzního řízení vypsáního Radou města Pardubic. Výběr nejvhodnějšího uchazeče probíhá za přítomnosti konkurzní komise jakožto poradního orgánu a rovněž na základě zaslaných požadovaných dokumentů a osobním pohovoru.</p>	<p>Pracovníci jsou přijímáni v souladu s teorií.</p>
<p>Přijímání pracovníků – umělecké pozice</p>	<p>Hráč je do orchestru přijat na vypsání post primárně na základě úspěšně složeného 3 kolového konkurzního řízení: 1. kolo je anonymní a hráč hraje za oponou, ve 2. kole hraje hráč již bez opony. U 3. kola má konkurzní komise k dispozici už i životopis hráče, který však slouží spíše jako doplňkový faktor při rozhodnutí o přijetí.</p>	<p>Přijímání hudebníků je v souladu s teorií, přičemž teorie uměleckého managementu uvádí, že za plentou hrají spíše hráči přijímání do velkých orchestrů, nicméně tento postup je uplatňován, jak je patrné i v menších krajských orchestrech.</p>

<p>Adaptace nových pracovníků</p>	<p>Po lékařské prohlídce dojde k sepsání smluv o pracovním poměru. Poté pracovník absolvuje školení BOZP a PO. Je oficiálně představen a seznámen se svými kolegy v obou sférách. Administrativní pracovník i někteří hráči v orchestru mají k dispozici proti podpisu majetek organizace, za který přebírají po dobu pracovního poměru zodpovědnost. Dále jsou administrativní pracovníci zaučováni v jejich budoucích pracovních činnostech.</p>	<p>Adaptace pracovníků v organizaci probíhá v souladu s teoretickým výkladem této problematiky.</p>
<p>Odměňování</p>	<p>Všichni stálí zaměstnanci KFP jsou odměňováni platem dle platových tabulek. Mimo to mohou obdržet zákonné příplatky, odměny nebo osobní ohodnocení, příspěvek na ošatné, nepeněžní dary k životnímu jubileu 50+ a příspěvek na stravné. Ostatní pracovníci (např. dirigent, manažer, výpomoci) jsou odměněni podle individuálně sjednaných podmínek v pracovních smlouvách.</p>	<p>Možnost uplatnit výjimku u uměleckých pracovních pozic tzv. věkový automat namísto striktního dodržování platových tříd nebo výjimku týkající se dodržování platových tříd.</p>

<p>Vzdělávání</p>	<p>KFP pravidelně dostává nabídky od ASOPS na různé vzdělávací programy se zaměřením na problematiku orchestrů, ale tyto nabídky jsou využívány jen minimálně. I když by vedení rádo více využívalo nabídek ASOPS na různá školení, tak díky nízkému počtu zaměstnanců v administrativní oblasti si to nemůže vzhledem k pracovní vytíženosti pracovníků dovolit. Zřizovatel KFP zajišťuje administrativním pracovníkům bezplatné školení týkající se ekonomické oblasti. Dalších školení se účastní samostatná referentka v souvislosti s účetnictvím, mzdami či upgrady používaných programů. Všichni zaměstnanci se pravidelně účastní školení BOZP a PO, které pro organizaci zajišťuje smluvený školitel.</p>	<p>Organizace zajišťuje zákonem povinná školení BOZP a PO a další vzdělání nutná pro správné vykonávání práce.</p>
--------------------------	--	--

Zdroj: vlastní zpracování

Tato manažerská funkce je v pardubické filharmonii uplatňována v souladu s teorií ve všech oblastech. KFP má možnost využívat u uměleckých pracovníků výjimku tzv. věkového automatu, tzn. zařazení do jiného platového stupně než umožňuje dosažená praxe, který je jedním z důležitých faktorů při určení výše platu v platové tabulce. Nicméně v této organizaci

s ohledem na doporučení UR není tento přístup uplatňován i přes to, že stávající přístup není vždy zcela spravedlivý a objektivní. Pracovníci s nízkou praxí dostanou řádově o několik tisíc méně než pracovníci s mnohaletou praxí bez ohledu na podávaný výkon, přístup k práci atp. Jako kompenzaci tohoto nedostatku v odměňování pracovníků ředitelka KFP individuálně hodnotí všechny pracovníky podle jejich pracovních schopností, dovedností, angažovanosti atp. stanoveným bodovacím systémem, kde hodnotí vybraná kritéria. Podle počtu bodů pracovníky na konci roku podle nejlepšího uvážení finančně odmění, pokud to zároveň umožňuje finanční situace organizace. Další možnou výjimkou v užívání platových tabulek je zařazení uměleckého pracovníka do vyšší platové třídy než pro kterou dosahuje svojí úrovní vzdělání. Tato výjimka je v KFP uplatňovaná, např. koncertní mistr má o jednu platovou třídu výše jak ostatní hráči v orchestru.

7.4 Vedení lidí

Následující tabulka zobrazuje vyhodnocení manažerská funkce vedení lidí, a sice konkrétně vedení jako takové, motivační teorie a způsob motivace uplatňovaný v analyzované organizaci.

Tabulka 7: Vyhodnocení manažerské funkce vedení lidí v KFP

Téma	Praxe v KFP	Vyhodnocení
Vedení lidí	V minulosti bylo třeba zvládnout odmítavé chování hráčů v orchestru a změnit jejich uvažování a pohled na věc ohledně nově zavedených změn a opatření nutných pro zdravý chod filharmonie a dokázat jim vysvětlit, že všechny záležitosti, které se jim zdají negativní a ku škodě, jsou ve skutečnosti nutné a ve výsledku lepší pro fungování filharmonie jako celku.	Situace, se kterými se vedení v KFP muselo potýkat si žádaly opravdové vůdčí schopnosti uváděné i teorií, které vedení KFP muselo ve složitých situacích projevit.
Motivační teorie	V KFP je uplatňovaná	V KFP funguje podle

	McGregorova teorie Y.	teoretického výkladu motivace teorie X a Y, resp. teorie Y. Oba přístupy se podle managementu umění vyskytují velmi často právě v uměleckých organizacích.
Motivační nástroje	V KFP jsou využívány ekonomické i mimoekonomické motivační nástroje.	Motivování v pardubické filharmonii je v souladu s teorií, nejvíce fungujícím motivačním stimulem jsou morální hodnoty.

Zdroj: vlastní zpracování

Vedení uměleckých pracovníků, jak bylo popsáno v analýze této funkce, není vždy snadné. Minimálně příklady uvedených situací, se kterými se muselo vedení KFP s pracovníky v umělecké sféře v minulosti potýkat, si vyžadovaly k úspěšnému vyřešení projev opravdu vysoké úrovně vůdcovských schopností. Kupříkladu vysvětlit hudebníkům určitá provedená opatření či změny tak, aby je dokázali přijmout, pochopili, že jsou ve prospěch všech a aby se s nimi ztotožnili.

Co se týče motivační teorie, v prostředí filharmonie funguje převážně McGregorova teorie Y. Podle této teorie pracovníci dělají svoji práci rádi a mají z ní potěšení, což je záhodno zejména u hráčů v orchestru, aby posluchač z jejich výrazu viděl, že jej jeho práce baví a netvářil se při vystupování mrzutě.

Motivačními nástroji jsou pak nástroje finanční, tj. platy, odměny, osobní ohodnocení. Vedle nich stojí další motivační nástroj, kterým jsou morální hodnoty. Velmi účinným morálním stimulem je v organizaci zejména u hráčů v orchestru veřejné ocenění před kolektivem i obecnstvem. Každý koncert je završen potleskem, často doprovázen zvoláními obdivu, který náleží všem účinkujícím hráčům v orchestru. Sólisté pak zpravidla jednotlivě povstanou a ukloní se. Zde nastává okamžik veřejného uznání jednotlivce. Častým jevem bývá, že sólisté, dirigent a koncertní mistr obdrží gratulaci spolu s květinou.

Dalšími morálními stimuly jsou pocit sounáležitosti k prestižní filharmonii, nebo potřeba výkonu, kde hráč překonává při hře partů určité překážky a nese často velkou míru zodpovědnosti za svůj výkon. Například, kdyby se jednalo o sólového hráče, tak i chvilková

nepozornost může způsobit jeho pochybení, které všichni uslyší. Jeho motivačním stimulem je tedy perfektně podaný výkon. Dalo by se říci, že v umělecké oblasti jsou nejvíce pracovníci (hudebníci) motivováni právě těmito a podobnými morálními hodnotami než čímkoliv jiným.

7.5 Kontrolování

Poslední analyzovanou manažerskou činností v KFP bylo kontrolování. Vyhodnocení této činnosti je uvedeno níže v tabulce.

Tabulka 8: Vyhodnocení manažerské funkce kontrolování v KFP

Téma	Praxe v KFP	Vyhodnocení
Vnitřní kontrola	Provádí ji příslušní zaměstnanci. Probíhá jak v administrativě, kde ji vykovává ředitelka, tajemnice orchestru, samostatná referentka, případně jiná pověřená osoba, tak v orchestru, kde ji provádí inspektor orchestru.	Každá organizace má svůj systém vnitřní kontroly, pomocí něhož kontroluje svoji činnost. Pokud jsou zjištěny nedostatky během kontrolního procesu, jsou přijata příslušná opatření ke zjednání jejich nápravy.
Vnější kontrola	Vnějšími kontrolními subjekty v KFP jsou státní orgány jako jsou FÚ, OSSZ, ZP, NA, zřizovatel, inspektorát BOZP a odbory (UNIE).	Kontrolám ze strany vnějších subjektů podléhají všechny organizace ve státním i soukromém sektoru.
Pravidelná kontrola	Pravidelně kontrolován je stav pokladny (čtvrtletně) či mobilních telefonů, zda nedošlo k překročení smlouvaného tarifu. Dále chodí na pravidelné kontroly zřizovatel v tříletém intervalu.	Pravidelné kontroly jsou jednou z forem kontroly z pohledu časového hlediska, které rozlišuje teorie managementu.

<p>Nepravidelná (namátková) kontrola</p>	<p>Kontrola pokladny (2krát do roka). Dále ze strany státního kontrolního orgánu a sice inspektorátu práce.</p>	<p>Díky riziku namátkové kontroly inspektorátu práce musí tajemnice orchestru zajistit vždy v případě, kdy se orchestr nachází v pracovní době mimo prostory Domu hudby (např. zkouší v jiných prostorách) to, aby byly k dispozici všechny pracovní smlouvy všech pracovníků, kteří jsou v danou chvíli v orchestru.</p>
<p>Kontrola dokladů a smluv</p>	<p>Využívá se systém kontroly předběžné, průběžné a následné. Smlouvy podepisuje ředitelka KFP, kterým jsou následně přiděleny tzv. košilky, které zajišťují správnost výše zmíněného systému kontroly. Ty podepisují dále tajemnice, která je spravuje a samostatná referentka jakožto účetní, které o nich účtuje a zaměstnanec, do jehož agendy dokument spadá.</p>	<p>V organizaci je uplatňován systém předběžné, průběžné i následné kontroly v souladu s teorií.</p>
<p>Kontrola BOZP a PO</p>	<p>Provádí z vlastní iniciativy odborová organizace (UNIE) a inspektorát BOZP. Školení zajišťuje smluvený školitel a dodržování BOZP</p>	<p>Kontrolování BOZP a PO provádí mimo odborové organizace státní orgán inspektorát BP.</p>

	má na starosti technik KFP.	
--	-----------------------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

V analyzované organizaci je kontrolní systém vcelku propracovaný. Z povahy příspěvkové organizace je kontrola upravena jednak legislativou, kterou je nutno dodržovat a dalším faktorem, který k účinné kontrole ve filharmonii přispívá je fakt, že se jedná o malou organizaci, takže kontrola zde funguje víceméně samočinně.

ZÁVĚR

Fungování a využití managementu v kulturních organizacích je velmi zajímavým tématem. Je zde možné pozorovat v některých ohledech větší či menší rozdíly mezi klasickým managementem a arts managementem. Další pozoruhodnou záležitostí je sledování fungování managementu ve veřejné sféře, konkrétně kulturní příspěvkové organizaci, jak nelehký úkol má vedení, pokud chce organizaci vést a řídit tak, aby co nejvíce prosperovala po všech stránkách a zároveň aby splňovala všechny požadavky ze strany legislativy, která se bohužel ve většině případů vztahuje i právě na kulturní organizace. Často tak vznikají velmi svízelné až absurdní situace, kterým musí vedení čelit.

Cílem této práce bylo zhodnocení uplatnění a fungování managementu ve vybrané kulturní organizaci a zhodnocení jeho efektivnosti na základě jeho analýzy.

Jako kulturní organizace byla zvolena příspěvková organizace Komorní filharmonie Pardubice, která je jediným profesionálním hudebním tělesem v Pardubickém kraji. V organizaci se spolu prolíná umělecká a administrativní sféra, což se velmi projevuje i ve fungování manažerských činností.

Pro naplnění výše zmíněného cíle byla pozornost zaměřena na manažerské funkce, kterými byly plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola. Ty byly podrobeny analýze, jež se zaměřovala na vybrané jednotlivé prvky tvořící uvedené zkoumané funkce.

Teoretické poznatky byly čerpány z literatury pojednávající o managementu obecně a zároveň z literatury orientované přímo na management v kultuře. Oba výklady se tak vzájemně v práci doplňují a dohromady vytvořily komplexnější pohled na vybranou problematiku, neboť publikace o managementu v kultuře se soustředí nejčastěji na vybraná témata, a proto bylo potřeba je doplnit poznatky klasického managementu, které mají i v kulturních organizacích své opodstatnění a na jejichž bázi je řízení a vedení rovněž založeno.

V praktické části práce byla představena Komorní filharmonie Pardubice a největší pozornost byla soustředěna na uplatňované základní manažerské funkce v této organizaci. Ty byly jednotlivě rozpracovány a každá byla podrobena podrobnějšímu zkoumání. V závěru práce byla celá kapitola věnovaná shrnutí analyzovaných funkcí, kde byly zmíněny nejdůležitější poznatky získané z analyzovaných funkcí a jejich oblastí. Dále byly tyto

poznatky okomentovány formou zhodnocení zjištěných skutečností případně bylo uvedeno, zda korespondují s teoretickým výkladem problematiky či nikoliv. Následně byla vypracovaná shrnutí každé funkce okomentována jako celek s případným poukázáním na zjištěné nedostatky či návrh na zlepšení.

Současný management v organizaci je vykonáván a funguje s ohledem na množství personálu a často velmi omezující legislativu relativně dobře. Největší překážkou, která brání ve zlepšování vedení a řízení organizace a potažmo tak zvyšování efektivnosti managementu je právě ona legislativa, jejímž primárním záměrem rozhodně nebylo ztěžovat fungování institucí uměleckého charakteru, nicméně její znění se významně projevuje i na chodu těchto organizací.

Vše výše uvedené napomohlo k dosažení cíle, který byl touto prací splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALLEN, Paul. *Artist management for the music business*. 2nd ed. New York: Focal Press, 2013. 279 s. ISBN 978-0-240-81501-5
- [2] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. 191 s. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [4] BYRNES, William J. *Management and the arts*. 4th ed. Burlington: Focal Press, 2009. 476 s. ISBN 978-0-240-81004-1.
- [5] CASANOVA, Petr. 3 důvody, proč je lídr efektivnější než boss. *Business Leaders* [online]. 2017 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2017/08/3-duvody-proc-je-lidr-efektivnejsi-nez-boss/2/>
- [6] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [7] Dělbá práce. *ManagementMania.com* [online]. 27.04.2019 [cit. 2019-06-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/delba-prace-division-of-labor>
- [8] *Ekonomika kultury v Evropě: Studie vypracovaná pro Evropskou komisi* [online]. 2006, s. 13. Dostupné také z: https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/ekonomika-kultury-v-evrope-1921.doc
- [9] Filharmonie v Pardubicích i v celém kraji. *KlasikaPlus* [online]. 04.09.2018 [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://www.klasikaplus.cz/rozhovor/item/139-filharmonie-v-pardubicich-i-v-celem-kraji>
- [10] HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. V Praze: KANT pro AMU, 2009. 301 s. Disk. Velká řada; sv. 9. ISBN 978-80-7437-008-3.
- [11] Hostující dirigenti. *Komorní filharmonie Pardubice* [online]. [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://www.kfpar.cz/hostujici-dirigenti>
- [12] Interní dokument – Organizační schéma KFP
- [13] Interní dokument – Partneři KFP k 31.12.2018
- [14] Interní dokumenty – Rozbory činnosti a hospodaření v letech 2016-2018

- [15] Jak firmy v Česku dbají na adaptaci zaměstnanců. *Trexima: Zaměřeno na člověka* [online]. 2017 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/jak-firmy-v-cesku-dbaji-na-adaptaci-zamestnancu>
- [16] KLINGER, Martin. Platové poměry zaměstnanců ve veřejných službách a správě podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (novela č.341/2017 Sb.) od 1.1.2019 [online]. 2018 [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: http://www.harmonik.cz/files/doc/platove_tabulky_ve_verejnem_sektoru_od_1_1_2019.pdf
- [17] Komorní filharmonie Pardubice. *Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR* [online]. 06.03.2015 [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <http://www.asops.cz/index.php?lang=cz&page=komorni-filharmonie-pardubice>
- [18] Kultura (culture). *Arts lexikon: On-line výkladový slovník arts managementu a arts marketingu* [online]. [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <http://www.artslexikon.cz//index.php?title=Kultura>
- [19] Motivace, motivování a motivační teorie. *ManagementMania.com* [online]. 7.5.2019 [cit. 2019-06-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [20] Nařízení vlády č. 340/2017 Sb. [online]. [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-340>
- [21] Od Peška k Vavřínkovi aneb Půlstoletí v Pardubicích. *KlasikaPlus* [online]. 12.9.2018 [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://klasikaplus.cz/reflexe/item/168-od-peska-k-vavrinkovi-aneb-pulstoleti-v-pardubicich>
- [22] Odměňování státních zaměstnanců. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/odmenovani-statnich-zamestnancu.aspx>
- [23] *Orchestr* [online].14. 6. 2019 [cit. 2019-06-22]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Orchestr>
- [24] Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců 2019. *Pracomat* [online]. [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/228-platy-statnich-zamestnancu.html>
- [25] Právní úprava odměňování pracovníků – mzda, plat a odměna z dohody. *ManagementMania.com* [online]. 2015 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pravni-uprava-odmenovani-pracovniku>

- [26] Profil orchestru. *Komorní filharmonie Pardubice* [online]. [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://www.kfpar.cz/profil-orchestr>
- [27] Rozpětí řízení. *ManagementMania.com* [online]. 27.04.2019 [cit. 2019-06-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpeti-rizeni>
- [28] Řízení. *ManagementMania* [online]. 27.04.2019 [cit. 2019-06-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni>
- [29] SMOLÍKOVÁ, Marta, ed. *Management umění*. V Praze: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. 167 s. ISBN 978-80-86863-24-5.
- [30] Strategické řízení. *ManagementMania* [online]. 14.05.2019 [cit. 2019-06-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>
- [31] Šéfdirigent. *Komorní filharmonie Pardubice* [online]. [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://www.kfpar.cz/sefdirigent>
- [32] TAJEMSTVÍ ÚSPĚŠNÉ ADAPTACE. *APROFES: Personální rozvoj* [online]. 2015 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>
- [33] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [34] *Výroky slavných* [online]. [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <http://www.vyroky-slavných.cz/hudba-je-tesnopis-emoci-emoce-ktere-lze-popsat/>
- [35] Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 7. 3. 2014 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!&chapter=1>
- [36] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management: a global perspective*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 1993. 744 s. McGraw-Hill series in management. ISBN 0-07-069170-3.
- [37] What is art management? Art management definition. *International studies in history and business of art & culture* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.iesa.edu/paris/news-events/art-management-definition>
- [38] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

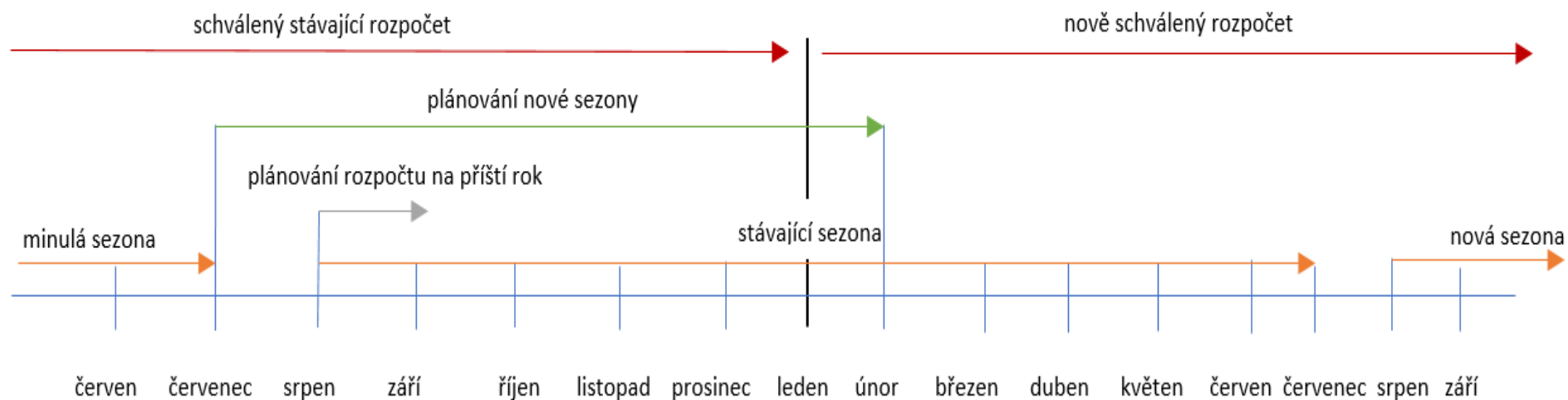
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Plánovací činnost v KFP na časové ose

Příloha B: Platová tabulka č. 1 pro rok 2019 (v hrubých částkách)

Příloha C: Platové třídy státních zaměstnanců 2019

Příloha A: Plánovací činnost v KFP na časové ose



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B: Platová tabulka č. 1 pro rok 2019 (v hrubých částkách)

Platová tabulka číslo č.1 - Pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1, kde jsou zahrnuti ti zaměstnanci veřejného sektoru, kteří nepasují do žádné z dalších platových tabulek. Jedná se například o nepedagogické pracovníky ve školství, jiné než zdravotnické pracovníky v nemocnicích nebo umělce. Konkrétně se může jednat o kuchařky, řidiče, školníky, uklízeče, instalatéry, dělníky, redaktory, režiséry, dirigenti, herce, choreografy, baletky, knihovníky nebo kaplany.

Stupeň	Praxe - Třída	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	9 200	9 990	10 830	11 720	12 710	13 800	14 960	16 230	17 600	19 110	20 720	22 470	24 350	26 420	28 700	31 120
2	do 2 let	9 530	10 350	11 230	12 170	13 190	14 310	15 530	16 830	18 290	19 820	21 520	23 330	25 280	27 430	29 780	32 280
3	do 4 let	9 910	10 750	11 650	12 640	13 710	14 840	16 110	17 490	18 970	20 580	22 330	24 210	26 250	28 460	30 920	33 500
4	do 6 let	10 270	11 150	12 110	13 120	14 230	15 420	16 720	18 130	19 690	21 350	23 170	25 120	27 230	29 540	32 080	34 760
5	do 9 let	10 660	11 580	12 550	13 590	14 770	15 990	17 350	18 830	20 430	22 180	24 020	26 040	28 260	30 650	33 270	36 080
6	do 12 let	11 080	12 000	13 040	14 140	15 320	16 620	18 010	19 550	21 200	23 030	24 950	27 050	29 320	31 820	34 540	37 450
7	do 15 let	11 490	12 480	13 540	14 660	15 910	17 240	18 680	20 270	22 010	23 880	25 900	28 060	30 430	33 010	35 840	38 840
8	do 19 let	11 930	12 960	14 030	15 210	16 500	17 880	19 400	21 030	22 830	24 770	26 860	29 130	31 590	34 270	37 190	40 300
9	do 23 let	12 390	13 440	14 580	15 810	17 150	18 560	20 140	21 820	23 700	25 730	27 890	30 210	32 760	35 550	38 600	41 840
10	do 27 let	12 850	13 950	15 110	16 380	17 780	19 260	20 910	22 660	24 600	26 690	28 940	31 360	34 010	36 890	40 030	43 400
11	do 32 let	13 340	14 480	15 690	17 000	18 460	19 990	21 710	23 510	25 510	27 690	30 030	32 550	35 280	38 290	41 550	45 040
12	nad 32 let	13 840	15 050	16 320	17 640	19 160	20 720	22 550	24 400	26 500	28 750	31 170	33 780	36 620	39 720	43 130	46 740

Zdroj: [16]

Příloha C: Platové třídy státních zaměstnanců 2019

- 1. platová třída: základní vzdělání
- 2. platová třída: základní vzdělání
- 3. platová třída: střední vzdělání
- 4. platová třída: střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
- 5. platová třída: střední vzdělání s výučním listem
- 6. platová třída: střední vzdělání s maturitou nebo výučním listem
- 7. platová třída: střední vzdělání s maturitou
- 8. platová třída: střední vzdělání s maturitou
- 9. platová třída: vyšší odborné vzdělání nebo střední s maturitou
- 10. platová třída: vysokoškolské (bakalářské) vzdělání nebo vyšší odborné
- 11. platová třída: vysokoškolské (magisterské) vzdělání nebo bakalářské
- 12. platová třída: vysokoškolské (magisterské) vzdělání nebo bakalářské
- 13. platová třída: vysokoškolské (magisterské) vzdělání
- 14. platová třída: vysokoškolské (magisterské) vzdělání
- 15. platová třída: vysokoškolské (magisterské) vzdělání
- 16. platová třída: vysokoškolské (magisterské) vzdělání

Zdroj: [24]