

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE
DIVADELNÍ FAKULTA

Katedra produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
TECHNICKÁ PRODUKCE FESTIVALU

Anastázie Slavíček

Vedoucí práce: MgA. David Mírek, Ph.D.

Oponent práce: MgA. Michal Lázňovský, Ph.D.

Datum obhajoby: 18. 6. 2021

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2021

THE ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE
THEATRE FACULTY

Department of Arts Management

BACHELOR'S THESIS

TECHNICAL MANAGEMENT FOR FESTIVAL

Anastázie Slavíček

Supervisor of thesis: MgA. David Mírek, Ph.D.

Reviewer: MgA. Michal Lázňovský, Ph.D.

Date of defense: 18. 6. 2021

Degree granted: BcA.

Prague, 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Technická produkce festivalu

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....

podpis diplomant

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala panu Mírkovi za vedení práce a trpělivost s mým tvrdohlavým já. Paní Václavové moc děkuji za podporu mého tématu. Děkuji Vítovi Váňovi, Františku Novotnému a Liboru Plimlovi za předání svých zkušeností. Nesmím opomenout Máru a Tomáše, kteří se nevědomky stali mými guru v oblasti historie techniky a ochotně se mnou sdíleli své napínavé, zajímavé a až nepředstavitelné historky ze své praxe. Tomáši, děkuji za strávení několika hodin u záznamů živých koncertů. Děkuji moc Kristýně, Honzovi, Filipovi a Mařeně, kteří mě vrátili zpět na zem a do normálního života. Děkuji Báře, která se stala mým největším motivátorem práci vůbec dokončit a ani o tom neví. Také děkuji Andrejovi a jeho záchraně mého politého počítače. Největší poklona ovšem patří té nejlepší babičce a mámě pod sluncem. Děkuji vám za ty nejužitečnější rady, formulování mých abstraktních vět do smysluplných, krocení mých výbušných monologů na nespočet témat a tolik společně strávených hodin při výrobě této práce, která je pravděpodobně dalším krokem k dospělosti.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá technickou produkcí festivalů v kultuře. Stručně popisuje historii, definici pojmů, organizační strukturu, plánování a realizaci projektu v rámci projektového managementu a možnost aplikace teoretického základu projektového řízení pro praxi.

Teoretická část popisuje dané postupy projektového managementu a také ideální postup technické produkce v praxi, vytvoření itineráře akce, časového harmonogramu, rozpočtu, registru rizik, jejich analýzy, pojištění a BOZP.

Ve třetí kapitole *Rozhovory s technickými produkčními* nalezneme rozhovory s konkrétními technickými produkčními, kteří popisují jak aplikace teoretického základu funguje v praxi. Z rozhovorů vyplynulo, že nepostupují přesně podle příruček pro projektový management, ale vycházejí ze svých zkušeností a praxe.

Abstract

The bachelor thesis deals with the technical production of cultural festivals. It briefly describes the history, definition of terms, organizational structure, project planning and implementation within project management and the possibility of applying the theoretical basis of project management in practice.

The theoretical part contains a description of the project management procedures and describes the ideal procedure of technical production in practice, especially the creation of the event itinerary, time schedule, budget, risk register, their analysis, insurance and health and safety.

The third chapter *Interviews with technical managers* describes how the application of the theoretical basis works in practice. The interviews showed that technical managers do not follow exactly the manuals of project management but they proceed according to their experiences and best practices.

Obsah

Úvod	8
1 Technická produkce festivalu	10
1.1 Přehled pojmů a zkratk použitých v textu	10
1.2 Produkce	11
1.3 Technická produkce	12
1.4 Festival	12
2 Technická produkce v rámci projektového managementu	15
2.1 Organizační struktura	15
2.2 Fáze řízení projektu	19
2.3 Plánování projektu z pozice technické produkce	20
2.3.1 Rozsah projektu	20
2.3.2 Čas	21
2.3.3 Finanční plán	23
2.3.4 Řízení lidí a komunikace	24
2.3.5 Rizika	26
2.3.6 Externí dodavatelé	30
2.4 Realizace projektu	31
2.5 Ukončení projektu	32
3 Rozhovory s technickými produkčními	33
3.1 Vítá Váňa	33
3.2 František Novotný	37
4 Závěr	41
Seznam použitých zdrojů a literatury	42
Příloha číslo 1	45
Příloha číslo 2	45

Úvod

Předmětem této práce je technická produkce kulturních festivalů. Tato pracovní pozice mě zajímá, protože jsem sama měla několik příležitostí technického produkčního dělat, například u *Kouzelné flétny na Stalinovi*, *Operního orloje na OD Kotva* nebo na festivalu *Vyšehrátky*. Zjistila jsem, že neexistuje žádný manuál, který by mi problematiku přiblížil, a vše jsem se musela naučit v průběhu akcí, na nichž jsem pracovala. Ráda bych pomocí této bakalářské práce sepsala, co vše technický produkční musí zajistit a co všechno má na starosti. Práce zkoumá a zaměřuje se na to, jak jde aplikovat teoretický základ pro řízení akce, který znám ze studia na *Katedře produkce DAMU*, na praxi technické produkce.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První z nich se zabývá definicí pojmu technická produkce a teoretickým základem projektového managementu. Druhá část srovnává ideální, odborné vysvětlení technického zajištění se skutečnou praxí. K tomu mi pomohly rozhovory s technickými produkčními festivalů. Respondentem se stal František Novotný z divadelního festivalu *4 + 4 dny v pohybu* a Víťa Váňa z *Kontralichtu*, který zajišťuje primárně hudební akce a problematice se věnuje již od 80. let 20. století. Vybrala jsem si úmyslně tyto dva odlišné žánry, jelikož v rámci technické přípravy mají mnoho společných rysů, které se dají srovnávat.

Proč je vůbec důležité zabývat se pozicí technická produkce? Tento obor, jak ho známe dnes, vznikl v 60. letech 20. století. Původní hudební primárně akustické kapely vystřídal rock'n'roll a rock, který využíval elektrické kytary. Z počátku se na koncertech zvučil pouze zpěv, kytara a basová kytara přes klasický kytarový zesilovač, tedy kombo. Basový buben, neboli kopák, od bicích je slyšet sám o sobě. Proto nebylo třeba zabývat se ozvučením bicích. Bavíme se o době, kdy neexistovaly žádné PA systémy¹, na které jsme dnes zvyklí. S narůstajícím počtem velkých koncertů bylo potřeba zlepšit kvalitu ozvučení, aby diváci alespoň něco slyšeli. Jako příklad uvedu koncert kapely *The Beatles* v Německu². Diváci na této akci byli hlasitější než samotné vystoupení kapely. První PA systémy vznikaly pod rukama laických, hudebně nadšených elektrikářů.

¹ kompletní sestava více reproboxů

² Beatles live in Germany - YouTube. YouTube [online]. Copyright © 2021 Google LLC. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=YcvGNIS6YQk>

Jedná se o ručně vyrobené bedny složené z jiných komb. V této době se nebavíme pouze o zdokonalování zvukového obsahu, ale také o celkové přípravě koncertu a divadelního představení. Začínají se také stavět pódia (stage) a zázemí (backstage) pro vystupující, večerní vystoupení je třeba osvětlit a zabezpečit další technické a organizační náležitosti. Proto vzniká potřeba vytvořit pozici technického produkčního, který zařídí vše potřebné, aby se akce mohla zrealizovat, najme případně další tým či subdodavatele, a je tak nedílnou a velmi důležitou součástí všech hudebních a divadelních festivalů. Díky tomu se rozšířila venkovní produkce, vznikaly festivaly apod.

Co vše musí technický produkční ve své práci obsáhnout popisují v následujících kapitolách.

1 Technická produkce festivalu

K lepšímu porozumění této bakalářské práce je nutné definovat obsah práce produkce technického zajištění festivalu. V následujících kapitolách rozeberu jednotlivé pojmy z názvu. Rozbor má sloužit k porozumění problematice tohoto odvětví a specifikovat roli technického produkčního v rámci příprav a průběhu kulturního festivalu.

1.1 Přehled pojmů a zkratk použitých v textu

Audio – zvuková technika

Backstage – zákulisí, zázemí

Booking – zamluvení, rezervace

Budget – rozpočet

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Event – akce

Festival – událost, oslava, typ eventů

FLEXA – typ neživotního pojištění podnikatelů (požár, blesk, vichřice, zřícení letadla)

Integrovaný záchranný systém – spojení všech záchranných složek (hasiči, policie, záchranná služba)

Kopák – basový buben

Marketing – proces zaměřený na uspokojení potřeb zákazníka

Nástrojovka – vybavení kapely hudebními nástroji, neboli backline

Open air – akce pořádaná pod širým nebem

Operátoři audiovizuální techniky – jednoduché počítačové úkony

Operátoři pracovních plošin – řízení pracovních plošin

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

PAMS – Performing Arts Management Symposium

PA systém – kompletní sestava více reproboxů

PR – public relations, vztah s veřejností

Pracovní balík – nejnižší stupeň WBS, viz obrázek č. 1

Project management – řízení projektu

Rentální firma – firma půjčující techniku

Reporting – podávání zprávy

Rider – technické požadavky souboru

Riggers (riggeri) – výškoví pracovníci

Runners (runneři) – podpůrní pracovníci, zpravidla řidiči

Scaffolders – stavba lešenářských konstrukcí, výškové práce

Stage – jeviště, scéna, pódium

Stage manager – osoba odpovědná za provoz podia

Stagehands (bedňáci) – pomocná síla při stavbě lešení a tribun

Subprojekt – dílčí projekt

Technici – pracovníci pro odbornou technickou činnost v oborech světla, zvuku, videa a nástrojové techniky

Truss – nosník

Venue – místo

VZV operátoři – pracovníci řídící manipulační techniku

WBS – rozklad projektu na menší části

1.2 Produkce

Termín produkční se překládá do angličtiny jako manager (manažer).

Z toho vyplývá, že tato pozice není jen pro kulturní události, ale zasahuje i do jiných sfér. Všechny typy manažerů spojuje následující definice podle encyklopedie profesí: „Produkční se stará o ekonomickou a organizační stránku celé akce. Zajišťuje kompletní finanční plánování a připravuje rozpočet. Pro zdárnou realizaci zajišťuje dostatečné výrobní kapacity a produkční tým. Následně se stará o bezproblémový průběh celé akce a dohlíží na něj, a to včetně zajištění likvidace následků a úklidu místa konání akce”.³ Pokud se o akci stará více produkčních, obecně skupinu označujeme jako produkce.

Tato definice vymezuje, že produkce je zásadní rolí pro projekt. Produkce stojí u úplného začátku přípravy akce, dále je zodpovědný za její správné naplánování. Pod plánování spadá vytváření rozpočtu, hlídání všech právních předpisů, vytváření pracovních týmu a následně vytvoření hierarchie, z které je patrné kdo a za co zodpovídá. V průběhu události je produkční povinen kontrolovat správné postupy, které byly stanoveny v plánovací fázi. Po ukončení akce musí dohlédnout na uzavření všech výstupů (jako například PR a marketing, finance, technické zajištění,...) a veškerou další administrativu.

³ Produkční - Encyklopedie povolání a profesí - Prace.cz. Prace.cz - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí [online]. Copyright © 1996. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/p/produkcni/>

1.3 Technická produkce

Technická produkce je většinou samostatnou složkou v rámci organizační struktury celé akce. Tento segment je zodpovědný za ekonomickou a organizační stránku technického zabezpečení a bezpečnost akce. Od této pracovní pozice se vyžadují organizační dovednosti i dovednosti manažerské a sociálně psychologické. Dále jsou důležité odborné technické znalosti v oblasti osvětlení, ozvučení a stavby scény. Technický produkční v případě nutnosti musí být schopen zastoupit jakéhokoliv člena svého týmu tak, aby dosáhl cíle projektu. Zároveň za dotyčného přebírá zodpovědnost. Technická produkce je zodpovědná za svůj tým a úspěšné ukončení svého výstupu. Proto musí technický produkční na začátku sestavit tým z vhodných typů spolupracovníků, kteří spolu dobře vycházejí. Kromě vedení týmu, odpovídá technický produkční za bezpečnost celé akce jak ze strany divácké, tak ze strany svých pracovníků.

Technická produkce podle žánru (hudba, film, divadlo) se liší jen v malých detailech. Technický produkční musí správně naplánovat celou akci podle projektového řízení v rámci technického zajištění. To je u všech žánrů stejné. Rozdíly najdeme například v požadavcích na techniku a v délce stavění a bourání stage, výběru jednotlivých pracovních pozic, např. u filmového festivalu je nutný promítač.

1.4 Festival

Slovo festival můžeme odvodit ze dvou slov. Jedna varianta odvozuje pojem z latiny *festive*, které v překladu znamená událost. Druhá verze vychází ze starověké angličtiny a francouzštiny ze slova *festivus*, tedy slavit.⁴ Festival představuje ukázkou několika představení/projektů, které se odehrávají na jednom místě, v určitý čas. Jednotlivá vystoupení většinou spojuje nějaké téma. Festival by se měl konat pravidelně.

S festivalem jako takovým se setkáváme již ve starověkém Řecku v podobě oslav na počest bohů, především boha veselí a vína Dionýse, syna Dia a Semely. Tyto slavnosti, jako například *Velké Dionýsie* nebo *Lénaie*, měly předvést athénskou prosperitu a kulturu. Po nástupu křesťanství ve středověku můžeme

⁴Festival – Wikipedie. Wikipedie [online]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Festival>

za festivaly považovat církevní slavnosti například *Pašijové hry*. Festival, tak jak ho známe dnes, se začal pomalu formulovat v 19. století. V roce 1876 Richard Wagner založil *Festspiele v Bayreuthu*. Následoval festival ve Stratfordu na počest Shakespeara v roce 1879. Na začátku 20. století vznikly salzburské festivalové hry.⁵

Tradiční evropské festivaly, jak je známe dnes, se objevily po druhé světové válce nejdříve v Avignonu, Edinburghu a v Amsterdamu. Později byly rozesety po celé Evropě, dnes je skoro nemožné určit přesný počet festivalů různých žánrů.

Cílem mezinárodních festivalů je možnost výměny uměleckých myšlenek, nadnárodní spolupráce, vybudování mezinárodního uměleckého trhu a evropské diskuze v oblasti umění. Jak píše Pavel Štorek: „Seznamují diváky a média s uměleckým vývojem za hranicemi té či oné země, nabízejí lokálním umělcům a divadelní kritice konfrontaci s aktuálním děním v evropském divadle a často jsou prvním vstupem regionálních avantgardních umělců na mezinárodní scénu.“⁶

V České republice existuje mnoho festivalů. Zaměřují se na různé žánry jako například filmové festivaly (*Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary, Letní filmová škola Uherské Hradiště*), hudební festivaly (*Pražské jaro, Colours of Ostrava, Rock for People*) a divadelní festivaly (*Skupova Plzeň, Mezinárodní divadelní festival Hradec Králové, Encounter*) festivalech. Tyto festivaly můžeme ještě rozdělit na dva typy:

- Festival, který využívá kamenná divadla, kluby nebo kina.
- Festival využívající netradiční prostor nebo open air.

První typ festivalu, jako například *Mezinárodní festival Divadlo v Plzni* nebo *Nerudný Fest*, plně využívá kamenná divadla a kluby, které jsou účastníky dané přehlídky. V tento okamžik divadla či kluby propůjčují vystupujícím souborům i své základní technické zajištění, které většinou pokryje nároky sepsané v technických požadavcích (rideru) souboru. Případnou speciální techniku dodá pořadatel do divadla nebo si ji vystupující soubor obstará sám.

⁵ Jan Dvořák. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004, s. 254.

⁶ Václav Cílek — Radoslava Schmelzová, et al. *Divadlo v netradičním prostoru, performance a site specific – současné tendence*. Praha: Nakladatelství Akademie múzických umění, 2010, s. 178.

Druhý typ festivalu využívá netradiční prostor nebo se jedná o open air. Tento pojem zahrnuje prostory, které nebyly původně stavěny za účelem kulturního využití (festival *4 + 4 dny v pohybu* využívá prázdné pražské budovy jako například Novou strašnickou školu ve Strašnicích v roce 2020), prázdné louky, na kterých se musí vše postavit a dovézt (*Zlomvaz 2007*, Pustevny; *Mezinárodní festival nového cirkusu a divadla Letná*; *Mighty sounds*, letiště Tábor). Netypickými prostory tedy jsou objekty, které již neslouží k původnímu účelu. Značná část těchto prostorů je opuštěná a chátrá. Objekty lákají svou osobitou atmosférou k využití k uměleckým tendencím. Netradiční prostory dělíme do pěti kategorií:

- *industriální* – čističky, tovární haly, vodárny, garáže, sklady;
 - například *Meetfactory*, *Pragovka*, *Trafo Gallery*;
- *sakrální* – kláštery, kostely, kaple, chrámy;
 - například *Cukr* v kostele svatého Gabriela v Praze, festival *Žižkovská noc*, *Svatováclavský hudební festival* v ostravském Kostele svatého Václava;
- *plenér* – lom, jeskyně, les, amfiteátr;
 - například festival *Povaleč*, festival *Pohoda*, festival *Stromy*, *United Islands of Prague*;
- *muzeální* – galerie, výstavní sítě, hrady, zámky, muzea;
 - například *Art Prague*, *Designblok*, *Hrady CZ*;
- *vesnické* – hospoda, stodola, statek, sokolovna;⁷
 - například festival *Transforma*, festival *Punx Treffen Zarch*, pивní festival *Opatovské hospody*.

Náplň práce technického produkčního se u obou typů festivalu v zásadě nemění. Je stejně zodpovědný za zajištění technického vybavení, bezpečnost akce a její zdárný průběh a musí tedy v obou případech postupovat identicky. I přesto mezi festivaly ve stávajících technicky vybavených budovách a v netradičním prostoru existuje jeden základní rozdíl, a to je čas a fyzická náročnost.

⁷ Denisa Václavová – Tomáš Žižka, et al. *Site specific*. Praha: Pražská scéna, 2008, s. 119 – 123.

2 Technická produkce v rámci projektového managementu

Organizace každé akce se řídí podle projektového managementu. Ten popisuje konkrétní postup, jak správně událost naplánovat, provést a ukončit. Jednotlivé kroky jsou v rámci teorie neměnné pro jakýkoliv typ produkce. Proto by i technická produkce měla postupovat dle projektového managementu. Je jasné, že vzhledem ke specifikům této pozice, není nutné řídit se všemi nároky projektového managementu.

V následujících kapitolách popisují vybrané kroky, které jsou pro práci technického produkčního potřebné. Zprvu se věnují organizační struktuře. Ta určuje, kde se v hierarchii festivalu nachází technický produkční a jaké má pravomoce. Dále se věnují fázím řízení projektu: plánování akce, realizace projektu a ukončení projektu. Nejdříve popisují teoretický základ a poté se ho snažím převést do praxe technického produkčního. K tomu mi pomohly rozhovory s Vítou Váňou a Františkem Novotným.

2.1 Organizační struktura

V rámci konkrétního projektu musí být pracovníci rozděleni do vhodné dočasné, záleží na délce konkrétního projektu, organizační struktury spojené s projektem. Základním kamenem této struktury je řídicí tým projektu, který se skládá z projektového manažera, případně jeho asistentů, garantů jednotlivých výstupů, specialistů a dalších pracovníků. Úkolem tohoto týmu je řídit a vést projekt k úspěšnému cíli.⁸

Organizační struktura je důležitá pro lepší porozumění hierarchii týmu. Jasně určuje vztah mezi jednotlivými pracovními pozicemi, definuje vztahy podřízené a nadřízené, řeší kompetence jednotlivých aktérů a jejich odpovědnost.

Uspořádání lidských zdrojů v rámci festivalu je nutností. Je důležité od začátku vědět, kdo je za co zodpovědný a na koho se případně mohou delegovat pravomoci. Realizační tým festivalu sestaví základní organizační model, který

⁸ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 39.

určuje manažera projektu a poté garanty výstupů, pod nimiž najdeme další členy týmu.

Manažer projektu odpovídá za celý projekt, za správné naplánování a realizaci. Stává se jeho zosobněním. Úkolem je dodat cíl v definovaných parametrech. V průběhu projektu deleguje práci a odpovědnost za splnění dílčích činností na garanty jednotlivých výstupů.

Manažer projektu je tedy zodpovědný za:

- dodání sjednaného rozsahu projektu při splnění termínu a rozpočtu (výsledek musí být kompatibilní s očekávanými přínosy);
- postup projektu v čase, požadavky na zdroje, dodržování rozsahu;
- včasnou reakci na nepříznivý trend vývoje projektu a včasné informování vlastníka projektu o všem podstatném.

Nikdy není zodpovědný za:

- sepsání zakládací listiny (za to zodpovídá sponzor projektu);
- tvorbu jednotlivých výstupů projektu (odpovídá garant výstupu).

Má pravomoc:

- delegovat zodpovědnost za splnění výstupů na členy projektového týmu (primárně garanty);
- nominovat členy projektového týmu;
- akceptovat nebo odmítnout dokončený balík dodaný garantem;
- schvalovat realizaci změn stanovené třídy;
- operativně řídit a úkolovat členy projektového týmu;
- jednat s okolím projektu o záležitostech projektu.⁹

Garant výstupu je zodpovědný za správně, včas a v rámci rozpočtu vytvořený produkt. Ten má být slučitelný s cílem celkového projektu a očekávanými přínosy. U větších projektů můžeme jako garanty označit manažery příslušných subprojektů.¹⁰ V případě této práce garantem výstupu označujeme technického produkčního, který má zodpovědnost za subprojekt – technické zajištění. Měl by tedy ke svému projektu přistupovat komplexně a využívat projektových metod.

⁹ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 39 – 40.

¹⁰ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 40.

Garant výstupu je zodpovědný za:

- odbornou kvalitu výstupu, splnění termínu a rozpočtu;
- formulaci zadání pro členy svého týmu a sledování jejich plnění v čase, rozsahu a specifikaci;
- včasnou reakci na nepříznivý trend vývoje v rámci realizace a včasné informování manažera projektu o všem podstatném.

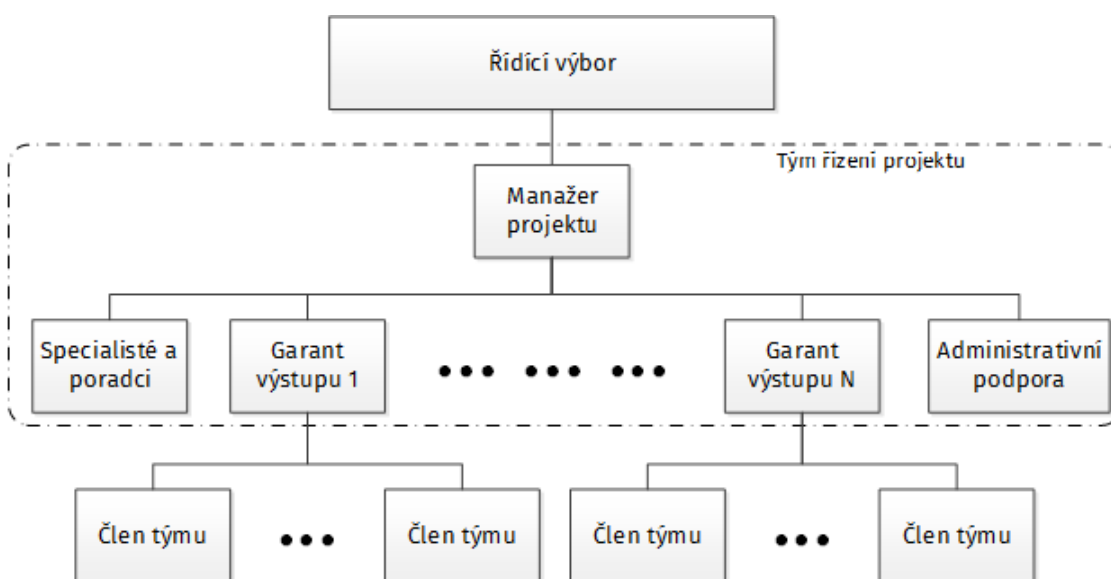
Nikdy není zodpovědný za:

- celkový stav projektu (za to zodpovídá manažer projektu).

Má pravomoc:

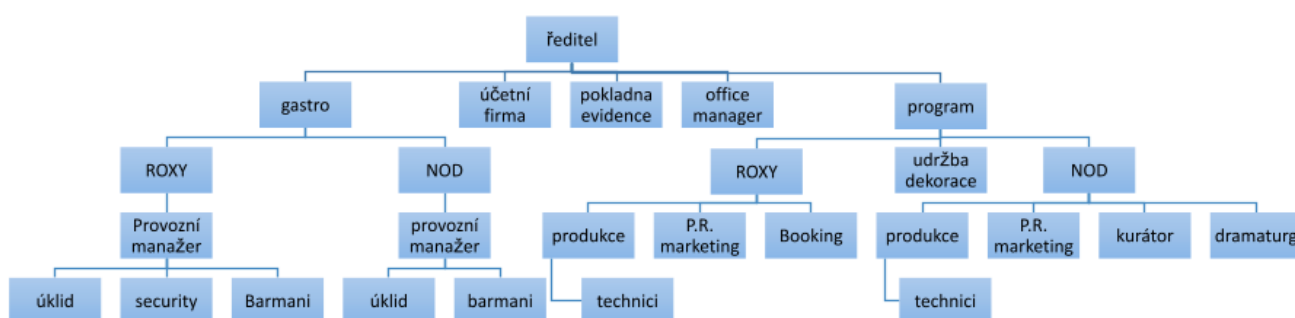
- delegovat zodpovědnost za splnění výstupů na členy dílčího týmu;
- operativně řídit a úkolovat členy dílčího týmu;
- volit správný způsob provedení, technologii a případně dodavatele;
- odmítnout nesrozumitelné nebo nekompletní zadání, pokud takové zadání přijme přebírá i za něj zodpovědnost.¹¹

Pro lepší orientaci v organizační struktuře se jednotlivé sekce a vztahy mezi nimi graficky znázorňují. Viz následující tabulka.



¹¹ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 40 – 41.

Jako příklad konkrétní organizační struktury z praxe uvádím grafické zpracování *Experimentálního prostoru NoD*.



Technický produkční je zodpovědný za technické zajištění festivalu. K úspěšnému cíli mu dopomáhají členové jeho týmu. Tým si skládá sám z vhodných profesionálů v oboru.

Obecně se jedná o tyto pozice (uvedeno podle abecedy):

- *Operátoři audiovizuální techniky* – pracovníci provádějící jednoduché počítačové úkony a technickou činnost s tím spojenou.
- *Operátoři pracovních plošin* – pracovníci s nutnou certifikací a proškolením v řízení pracovních plošin podle daného typu zařízení.
- *Riggers* – výškoví pracovníci s potřebnými certifikáty a vybavením, kteří provádějí specializované činnosti při stavbě ground supportu a spojování a instalaci trusových konstrukcí.
- *Runners* – podpůrní pracovníci, zpravidla řidiči s potřebnými oprávněními na provoz motorových vozidel a jejich obsluhu, zajišťující logistiku akcí.
- *Scaffolders* – pracovníci s potřebnými certifikáty a vybavením pro stavbu lešenářských konstrukcí ve výškách nad 1,5 metru.
- *Stagehands* (bedňáci) – pomocná síla techniků nebo produkčních. Hlavní pracovní náplní bedňáků jsou nakládky a vykládky aut, přesun a instalace zvukové, světelné a projekční techniky, stavba ground supportu, pódia a jiných konstrukcí stage, manipulace s aparaturou kapel, věšení bannerů, instalace dekorací, příprava a údržba zázemí akce a podobné technické činnosti potřebné k průběhu akce. Do náplně práce bedňáka nepatří úklidová práce, security a práce ve výškách nad 1,5 metru, zejména pak ve chvíli, kdy by tato činnost měla tvořit převažující část směny. Dále ovládání strojů, pro které je nutný certifikát nebo oprávnění.

- *Stage manager* – osoba odpovědná za provoz pódia, řídí a koordinuje harmonogram akce.
- *Steelhands* – pomocná síla při stavbě lešení a velkých konstrukcí typu ground support nebo tribuna. Pracují zpravidla po boku scaffolderů, kterým podávají těžké části kovových konstrukcí. Nejedná se o výškové pracovníky.
- *Technici* – pracovníci vykonávající odbornou technickou činnost v oborech světla, zvuku, videa a nástrojové techniky. Práci vykonávají samostatně, dle pokynů sekčních šéfů jednotlivých oborů.
- *VZV operátoři* – pracovníci s nutnou certifikací a proškolením v oblasti řízení manipulační techniky podle daného typu pro převážně vertikální manipulaci s materiálem (vysokozdvížené vozíky).¹²

Jasně definování jednotlivých pozic a jejich hierarchii pomáhá k určení odpovědnosti samotných aktérů.

2.2 Fáze řízení projektu

Z manažerského hlediska lze projekt rozdělit do časových úseků, které dohromady tvoří životní cyklus projektu.

Fáze řízení projektu lze rozdělit na:

- *předprojektová fáze;*
- *projekt* (zahájení, plánování, realizace, ukončení) – v tomto úseku se již setkáváme s technickým produkčním;
- *poprojektová fáze.*

Obecně tedy životní cyklus projektu začíná předprojektovou fází. Zde je snaha o sepsání námětu projektu, logického rámce, prozkoumání proveditelnosti a navržení způsobu realizace. Následuje spuštění projektu (zahájení). Je vytvořena základací listina projektu, sestaven tým a pokračuje se do další etapy plánování. V ní se definuje plán řízení projektu (project management plan). Ten má minimálně obsahovat definovaný rozsah projektu (WBS) a harmonogram projektu. Po schválení této fáze se přechází k realizaci projektu. Během ní probíhá reporting, sledování projektu a všechno ostatní, co s realizací souvisí.

¹² Všeobecné obchodní podmínky – Shameless. Shameless [online]. Dostupné z: <https://shameless.cz/vseobecne-obchodni-podminky/>

Nakonec se projekt přesouvá do ukončovací etapy, kde dochází k uzavření všech procesů a tvorbě závěrečné zprávy.¹³

Pro technickou produkci je důležitá fáze plánování. V ní by měl být zahrnut návrh rozpočtu a finanční plán, časový harmonogram, výběr vhodných členů dílčího týmu a subdodavatelů, organizační struktura (role a odpovědnost), registr rizik. Předložený návrh schvaluje projektový manažer.

2.3 Plánování projektu z pozice technické produkce

Ve fázi plánování projektu, neboli přípravy projektu, je již sestaven finální tým, který má splnit zadání vyplývající ze zakládací listiny, logického rámce. Pracovní skupina musí vytvořit plán řízení projektu (project management), ten má pokrýt projekt ve všech otázkách jeho řízení a stanovit postup pro danou oblast. Důležitým principem plánování je si vždy dopředu domluvit co je nutné provést, následuje dotaz, jak to provést a teprve po zodpovězení těchto otázek je možné zahájit realizaci. Technická produkce řeší tyto oblasti v rámci řízení projektu: *rozsah projektu, čas v projektu, náklady, lidé a další zdroje projektu a komunikace, projektová rizika, externí služby a zboží.*¹⁴

2.3.1 Rozsah projektu

Pro lepší pochopení se dá rozsah projektu připodobnit k seznamu věcí. Technický produkční sepíše seznam aktivit, které jsou nutné pro realizaci festivalu. V této fázi zatím nepřemýšlí nad tím, jak je udělá. Takto připravený seznam má zabránit možným budoucím komplikacím, jako je například pronajmutí malého auta, jelikož se nepočítalo se 4 metrovými trussy (nosníky). Dále následuje sepsání všech aktivit (dále dodávky), které jsou nutné k realizaci daného cíle z výše zmíněného seznamu.¹⁵ Vzniká dokument, kde je popsán rozsah projektu, dodávky, předpoklady a omezení. Je dosti pravděpodobné, že některé sepsané položky budou vyhodnoceny jako nepotřebné. Jsou tedy v dokumentu označeny jako nenaplněné. Popis rozsahu projektu dovoluje kontrolovat naplnění požadavků. Závěrečný dokument se skládá z popisu

¹³ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 56 – 57.

¹⁴ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 112 – 113.

¹⁵ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 123 – 124.

zaměření a obsahu projektu, akceptačních kritérií, dodávek (služby, produkty), toho, co se nezrealizuje, omezení (rozpočtové omezení, legislativa, normy k dodržení), předpoklady (celosvětový stav, aby mohl být projekt realizován).¹⁶ Nejznámější formou popisu je WBS (Work Breakdown Structure), která ale není vhodnou volbou pro mé téma technická produkce.

Nejnižším stupněm WBS je popis pracovních balíků (WBS Dictionary). Ten se naopak skvěle k problematice této práce hodí. Jedná se o tabulku (viz následující obrázek), která obsahuje takové množství informací, které se dá považovat za jádro smlouvy o dílo na dodávku konkrétního pracovního balíku. Pokud takový výstup plní externí firma je nutné takovou smlouvu fakticky udělat. Vzhledem k počtu členů týmu a prací, které musí proběhnout, by pracovní balíky byly pro technického produkčního časovou přítěží.

obrázek č. 1 – příklad formuláře pracovního balíku

projekt		zpracoval			ze dne:				
název pracovního balíku:				číslo pracovního balíku:					
popis výstupu:									
milníky: 1. 2. 3.				termíny milníků:					
objem práce celkem:				náklady celkem:					
ID	činnost	zdroj	objem práce			materiál			celkové náklady
			hodin	sazba	celkem	jednotka	sazba	celkem	
požadavky na kvalitu:									
akceptační kritéria:									
technické informace:									
informace se vztahem ke smlouvě:									
poznámky:									

Na základě rozhovorů je patrné, že technický produkční v praxi nevytvářejí WBS ani pracovní balíky. Sepisují si ovšem takzvaný itinerář, který jim pomáhá na nic nezapomenout.

2.3.2 Čas

V této etapě se snažíme definovat všechny činnosti, úkony, které je třeba provést k dosažení požadovaných výsledků. Podstatnou pomůckou pro řazení činností jsou milníky. Což jsou významné události v rámci projektu. Velmi často

¹⁶ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 126.

definují začátek a konec jednotlivých fází. Obvykle se potom využívají i ve smlouvách o dílo.¹⁷

Jakmile máme sepsané veškeré činnosti, které jsou potřeba k dosažení cíle, je třeba odhadnout dobu trvání. S tím se váže uvažování nad množstvím zdrojů, které jsou třeba pro danou činnost. Pokud známe počet pracovníků a zdrojů, které jsou k dispozici, vzniká na základě přihlídnutí k technologii odhad na dobu trvání činnosti. Nebo je známa délka trvání činnosti a podle toho je dopočten počet potřebných zdrojů. Při odhadování doby trvání se využívají tyto postupy:

- *jednočíselný odhad na základě osobní zkušenosti;*
- *jednočíselný odhad skupinovou technikou;*
- *expertní odhad;*
- *jednočíselný odhad pomocí simulace;*
- *odhad na základě dokumentace předchozích projektů;*
- *odhad na základě norem;*
- *parametrické odhadování;*
- *tříčíselný odhad;*
- *a další.*¹⁸

Při sestavování časového harmonogramu je nutné znát tyto údaje:

- *trvání projektu (doba od začátku do konce projektu);*
- *nejdříve možný začátek činnosti;*
- *nejpozději přípustný začátek činnosti;*
- *nejpozději přípustný konec činnosti;*
- *trvání činnosti;*
- *celková rezerva (jak lze prodloužit nebo začít dřív tak, aby se nezměnilo původní trvání projektu);*
- *volná rezerva (nesmí se změnit nejdříve možný začátek bezprostředně následujících činností);*
- *kritická cesta (nejdelší trvání projektu);*
- *subkritická cesta (má náběh stát se kritickou cestou).*

¹⁷ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 137 – 140.

¹⁸ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 143 – 144.

Na základě těchto informací se sestaví graf, kde je přehledně znázorněna časová osa jednotlivých činností projektu. Vždy je vhodné mít rezervy, i u kritické cesty. Dobrý plán by měl veškeré malé odchylky vydržet a unést.¹⁹

U projektu, který se skládá z menších *projektů*, tedy subprojektů, je lepší se řídit kritickým řetězem (kritický řetěz pracuje s časovými milníky v co možná nejmenší míře²⁰) než kritickou cestou. Protože prodloužení jedné fáze může ohrozit začátek nebo průběh jiného subprojektu. Rozdílem mezi kritickou cestou a kritickým řetězem je využití tzv. nárazníků. Znamená to, že veškeré rezervy se shromáždí na konci projektu. Nezmenší se doba celého projektu, ale jednotlivé akce mají o cca 30% méně času. Zpoždění v jednotlivých etapách kritického řetězu se čerpají z nárazníku. V ideálním případě by se neměl celý vyčerpat, jakmile ale pozorujeme nadměrné čerpání, je nutné nastavit opatření proti zpoždění.²¹

V této fázi slouží technické produkci jako podklady ridery od souborů nebo hudebních kapel. Z nich by měl být jasný čas na přípravu stage, čas na zvukovou zkoušku (zvukovka) nebo zkoušku, délka samotného vystoupení, doba bourání vstoupení. Tyto údaje slouží k naplánování hladkého průběhu samotného festivalu. Zároveň je důležité znát délku stavby jednotlivých stagi, stanů a dalších potřebných venue pro festival k plánování stavební fáze. Stejně tak i délka bourání celého festivalu. Je také důležité nezapomenout na dopravní logistiku, aby se nestalo, že v jeden moment přijedou všechny kamiony s potřebnou technikou.

Na základě těchto informací je nutné sestavit časový harmonogram pro pracovníky, aby například nenastala situace, že při příjezdu kamionu nebude nikdo, kdo by ho vyložil. Podle praktických zkušeností Váni je vždy lepší mít časovou rezervu jak pro pracovníky, tak i pro logistiku.

2.3.3 Finanční plán

Při sestavování celkového rozpočtu festivalu, je důležité počítat s poměrně velkou položkou na technické zajištění. Technický produkční musí vypracovat

¹⁹ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 145 – 148.

²⁰ Kritický řetěz – Goldratt.cz. Goldratt.cz [online]. Dostupné z: <http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni/kriticky-retez>

²¹ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 148 – 150.

budget svého celku, který následně schvaluje projektový manažer. Kromě započtení pronájmu techniky, je nutné počítat se mzdou všech pracovníků (od runnerů přes bedňáky až po techniky), s logistikou (pronájem dodávek, pohonné hmoty), s nákupem nutného materiálu a rezervou pro případné krizové situace²². Sestavovatel rozpočtu vychází z ekonomických informací minulých ročníků, průměrné ceny techniky na trhu nebo z popisu rozsahu projektu, kde je vidět odhadovaný čas práce zaměstnanců.

V projektovém managementu se finanční plán také označuje jako směrný plán nákladů. Obsahuje náklady, jež jsou nutné pro realizaci projektu. Doporučený typ směrného plánu nákladů má náklady rozepsané v čase, ten se váže na popis rozsahu projektu. Forma zápisu musí být co nejjednodušší, aby umožnila následnou lehkou kontrolu a sledování reálných nákladů.²³ K tomu se váže i správné zvolení jednotek. Nejčastěji se využívá hodinová sazba nebo cena za kus.

V příloze číslo 1 je uveden jako příklad souhrnný rozpočet festivalu Vyšehrátka 2020, z kterého je patrné, že rozpočet na technickou produkce je samostatná položka. Detailní rozpočet technické produkce je uveden v příloze číslo 2.

2.3.4 Řízení lidí a komunikace

K úspěchu kulturního festivalu značně přispívají správně zvolení pracovníci, kteří event přivedou k životu a udržují v chodu až do konce. Technický produkční musí tedy sestavit a následně řídit tým, který je schopný symbiózně fungovat. Existuje několik možností získávání zdrojů (pracovní síly). Buď technický produkční získá sám jednotlivé pracovníky, kteří jsou pak podřízeni přímo jemu, nebo je najata dodavatelská firma (jako například *Shameless, s.r.o.*), která dodá potřebné pracovníky k realizaci projektu. Zaměstnanci se musí začít shánět včas, aby v případě pozdního sestavování týmu nenastala pravděpodobnost vyčerpání dané pracovní síly na trhu práce.

²² Například Vítů Váňa uvádí, že každý déšť navyšoval rozpočet o 150 000 Kč za den na Colours of Ostrava.

²³ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 153 – 154.

Řízení lidí začíná již v plánovací fázi. Technický produkční se hned v počátku přípravy zabývá otázkou potřebné kapacity. Nejdříve si stanoví všechny akce, které musí proběhnout a přiřadí si k nim počet pracovníků a případně i časovou náročnost práce. Na základě tohoto přehledu, který zatím probíhá anonymně (myšleno tak, že se zatím neoperuje s konkrétními jmény pracovníků), vzniká souhrn všech potřebných zdrojů. Je nutné nezapomenout na zahrnutí rezerv pracovní síly v plánu.

Následuje fáze vybírání konkrétních pracovníků na určité pozice nebo oslovení dodavatelů. V této fázi by měly být již definovány jednotlivé pozice – název pozice, pravomoc v rámci projektu, odpovědnost, způsobilost nutná k výkonu dané práce. Vhodné je i zpracovat důvod pro propuštění zaměstnance.²⁴

Technický produkční musí vytvořit nutné charakteristiky týmu a rozvíjet je. Charakteristika týmu:

- *společný cíl;*
- *vzájemná odpovědnost;*
- *společná akceschopnost;*
- *konstruktivní konflikty;*
- *vzájemná důvěra a společná sebedůvěra;*
- *vzájemná otevřenost a informovanost;*
- *společné sebeuvědomění.*

Dokonalé budování a rozvíjení těchto charakteristik závisí jen a pouze na osobnosti vedoucího/technického produkčního. Jak jsem již psala výše, musí mít vůdčí schopnosti a sociálně psychologické dovednosti. Pokud manažer tyto předpoklady nemá, je větší pravděpodobnost neúspěchu projektu, i přes dodržení veškerých příručkových kroků. Existují ovšem i objektivní důvody, které svazují tým v rozvoji a jeho budování. Nejčastěji se jedná o tyto faktory:

- *nepříznivé organizační prostředí;*
- *přílišná velikost týmu;*
- *nedostatečné znalosti členů;*
- *příliš velká stabilita a jistota prostředí a cílů.*²⁵

²⁴ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 176.

²⁵ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 189 – 190.

Řízení projektu je primárně o pozorování a komunikaci se členy týmu, posuzování postupu na projektu a řešení konfliktů.²⁶

Každý projektový manažer musí zvolit správný komunikační kanál se svým týmem. Například osobní schůzky, emailová korespondence nebo různé online databáze. Při výběru zvažuje toto:

- potřebnost informace a četnost předávání;
- dostupnost technologie v rámci celého týmu;
- uživatelská přívětivost;
- potřeby na zabezpečení předávaných informací.²⁷

Cílem je, aby každý člen týmu měl všechny potřebné informace k výkonu své práce, věděl na koho se obrátit v případě jakýchkoliv nejasností a uměl zacházet se zvolenými komunikačními kanály.

Techničtí produkční používají ke komunikaci se svým týmem nejčastěji mobilní telefony, případně email, kde jsou uvedeny všeobecné informace pro všechny členy týmu. V průběhu konání akce se využívají vysílačky a je snaha o pravidelný reporting (neboli podávání zpráv) ze strany všech členů týmu technickému produkčnímu.

Existují i různé aplikace určené pro tuto oblast. Například firma *Shameless* vyvinula svou vlastní aplikaci *Sinch* pro komunikaci se stagehands.²⁸

2.3.5 Rizika

Pojem riziko je definováno podle Ministerstva vnitra ČR jako: „Možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme z bezpečnostního hlediska zanežádoucí. Riziko je vždy odvoditelné a odvozené z konkrétní hrozby. Míru rizika, tedy pravděpodobnost škodlivých následků vyplývajících z hrozby a ze zranitelnosti zájmu, je možno posoudit na základě tzv. analýzy rizik, která vychází i z posouzení naší připravenosti hrozbám čelit“.²⁹

Předtím než se vytvoří analýza rizik, je nutné si jednotlivá rizika pojmenovat a zaznamenat. K tomu slouží registr rizik. Rizika se zaznamenávají do

²⁶ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 194.

²⁷ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 196.

²⁸ Naše crew – Shameless. Shameless [online].

Dostupné z: <https://shameless.cz/nase-crew/>

²⁹ Riziko - Ministerstvo vnitra České republiky. Úvodní strana - Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Copyright © 2021 Ministerstvo vnitra České republiky, všechna práva vyhrazena. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx>

tabulky, která se skládá z dalších aspektů, které se doplňují v dalších krocích.

Dalšími aspekty jsou:

- pravděpodobnost (hodnocena na škále 1– 4);
- dopad (hodnocen na škále 1 – 4);
- skóre (součin předchozích dvou čísel);
- plán preventivních protiopatření;
- spouštěč;
- plán nápravných akcí;
- zodpovědná osoba.³⁰

Rizika u kulturních festivalů jsou přírodní katastrofy, pády postavených konstrukcí, logistika a pod.

Analýza rizik pomáhá určit, zda je vůbec riziko vážné a jaký by mělo dopad na celý projekt. Primárně se vytváří kvalitativní analýza rizik, kde se určuje pravděpodobnost a dopad, z toho má vyplynout hodnota konkrétního rizika. Celý tento proces napomáhá k roztřídění rizik podle závažnosti. Pro lepší přehlednost se vyhodnocují rizika v daných kategoriích celého projektu. Tato metoda by měla být provedena vždy.³¹

Následuje takzvané hodnocení rizik, které má pomoci rozhodnout, jaká rizika mají být ošetřena, jaká ne, a ty, která jsou akceptovatelná. V případě nutného ošetření rizika, se rozhoduje, jak přesně bude riziko ošetřeno a kdo bude za něj zodpovídat. Také je nutné určit spouštěč, který upozorní tým, že rizikový scénář začíná. K zvládnutí situace existují tyto rizikové strategie:

- eliminace rizika (neboli vyloučení rizika);
- přenést riziko (pojištění rizika);
- zmírnit riziko (snížení pravděpodobnosti rizika);
- akceptace rizika (dělí se na pasivní a aktivní, kde vytváříme v rozpočtu a harmonogramu rezervu);
- záložní plán.³²

³⁰ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 205.

³¹ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 206.

³² Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 210 – 212.

Nejdůležitějším krokem v určování a řešení rizik je průběžný monitoring situace. Je totiž pravděpodobné, že se změní předpoklady ovlivňující dopady, vznik nové hrozby, a naopak některé hrozby mohou pominout.³³

Pořadatel festivalu chce pokud možno přenést riziko na třetí osobu neboli pojišťovnu, chce tedy pojistit celou událost i areál. Samozřejmě nesmí vyloučit živelná rizika, jako je požár, výbuch, povodeň,..., tomuto typu pojištění se říká *FLEXA*. Dále se pojistné týká odpovědnosti na způsobenou škodu, takzvaná pojistka na *blbost*, ta platí na škodu způsobenou třetím osobám na zdraví, životě či majetku. Pokud se tedy někdo zraní během produkce, nebo pořadatel někomu něco zničí. Vzhledem k tomu, že na festivalu je mnoho věcí, které se dají odcizit, měl by si pořadatel pojistit i riziko krádeže nebo vandalismu. Technický produkční si primárně hlídá nutné pojištění techniky, kterou využívá. Pojišťovna v tomto případě vždy vytváří individuální nabídku, která je nejvhodnější pro danou produkci. Vzhledem k tomu, že je technika velmi nákladná, odvíjí se od toho i vysoké pojistné. Technika je pojištěna jak ze strany odběratele, tak i ze strany dodavatele. Důležitou součástí technického zajištění festivalu jsou veškerí pracovníci. Ti většinou pracují jako OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná), proto by měli mít vlastní pojištění odpovědnosti na škodu třetím osobám. V podmínkách jejich pojištění nesmí být vyloučeno pojistné plnění za věci svěřené.³⁴

Důležitým bodem v rámci stanovení rizik je bezpečnost a ochrana zdraví při práci. „BOZP je legislativou stanovená pravidla nebo opatření, jejichž úkolem je předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví při pracovním procesu.“ Pod tímto pojmem si tedy můžeme představit:

- *management a řízení rizik (vyhledání a hodnocení rizik, kategorizace);*
- *technické a organizační požadavky na pracovní prostředí, na organizaci práce a na pracovní postupy;*
- *školení zaměstnanců;*
- *poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů;*
- *zakázané práce a pracoviště (obecně zakázané práce a práce a pracoviště zakázané některým skupinám zaměstnanců);*

³³ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 214.

³⁴ Libor Pliml, pojišťovací expert z firmy Broker consulting

- *bezpečnost technických zařízení (vyhrazených, tzn. elektrických, plynových, tlakových a zdvihacích, ale i ostatních);*
- *hygienu práce;*
- *pracovně-lékařské služby (kontroly pracovišť, zdravotní prohlídky zaměstnanců atd.);*
- *ergonomii;*
- *bezpečnostní značení a signály;*
- *řešení pracovních úrazů a nemoci z povolání.*

Dále do této problematiky můžeme zařadit i požární ochranu a krizový management.³⁵ Technický produkční při plánování festivalu je v úzké komunikaci s integrovaným záchranným systémem (spojení všech záchranných složek – hasiči, policie, záchranná služba), pro nějž sestavuje celkovou bezpečnostní analýzu, jak říká plukovník Radek Kislinger.³⁶

Podle zákona č. 262/2006 Sb., §103, Zákoník práce vyplývá, že zaměstnavatel, v tomto případě technická produkce, je povinen zajistit svému zaměstnanci školení BOZP. Specializované pozice (například výškové práce) musí mít navíc certifikát pro vykonání své činnosti, jak jsem již uvedla výše. Také je nutné dbát na to, aby veškerá technika použita na akci měla příslušné certifikace splňovala normy. Dále podle nařízení vlády č. 362/2005 Sb., o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky a do hloubky, musí zaměstnavatel zajistit ochranu proti pádu. BOZP je v rámci technické produkce velmi důležitá, jelikož jednotlivé pozice jsou neustále vystaveny nebezpečí pro lidské zdraví jako například pád předmětu z trussů ve výšce. Hluběji se touto problematikou zabývalo sympozium *Katedry produkce DAMU Performing Arts Management Symposium (PAMS) 2020*.³⁷

2.3.6 Externí dodavatelé

Každý festival se dostává do situace, kdy je nucen si nějaké služby najmout. Tyto služby by se daly rozdělit do následujících kategorií:

³⁵ Co je BOZP? Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | BOZP.cz. *BOZP a PO - bezpečnost práce moderně a efektivně* | BOZP.cz [online]. Copyright © 2021 CRDR spol. s r.o.. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

³⁶ PAMS 2020: I. blok - Bezpečná lokace - YouTube. YouTube [online]. Copyright © 2021 Google LLC. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=tTFGyaAX5oI>

³⁷ DAMU - Katedra produkce / Arts Management Dpt. - YouTube. *YouTube* [online]. Copyright © 2021 Google LLC. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UC6xyLIxqGX5TY60MhPA8wQ>

- pracovní síla (od techniků přes security);
- technika;
- logistické zabezpečení;
- služby pro veřejnost (toalety apod.).

Technický produkční musí vybrat nejvhodnější firmy, které poskytnou nejlepší nabídku. Před oslovením externích dodavatelů, je vhodné si nejdřív stanovit postupy, které pomohou správně vybrat konkrétní firmy. Za prvé je nutné si odpovědět na otázku: Co si můžeme sami vyrobit/obstarat? Poté následuje vhodný výběr dodavatelů, uzavření smluvních vztahů a na závěr ukončení smluv.

Nejčastějšími typy smluv při těchto transakcích jsou smlouvy nájemní a kupní smlouvy. Obě strany se v nich domluví buď na pevné ceně, což znamená, že dodavatel je zavázán dodat určitý produkt za předem jasně stanovenou cenu odběrateli, nebo na úhradě jednotlivých nákladů. V tomto případě dodavatel účtuje zadavateli všechny své náklady na vznik akce plus zisk. V poslední řadě se mohou domluvit na čase a materiálu, kdy jsou stanoveny přesné ceny za jednotku, ale počty jednotek se mohou měnit. Tento způsob se nejvíce využívá při najímání externího pracovníka.³⁸

Výběr externích dodavatelů probíhá v soukromé sféře jednodušeji než ve státních podnicích, kde je vyžadováno výběrové řízení, které je zakresleno výběrem takového dodavatele, který dodá nejnižší cenu. Ve standardech projektové řízení nalezneme několik technik, které se dají využít jak v komerční, tak ve veřejnosprávní sféře.

Technika jednání uchazečů je setkání všech uchazečů se zadavatelem. Zadavatel jim předá veškeré informace a požadavky na objednávku. Cílem je zajistit férové jednání pro všechny adepty. Další formou jsou nezávislé odhady. Zadavatel si nechá zhotovit nezávislé odhady cen a poté je porovná s nabídkami. Poslední volbou je vícekritériální výběr. Zadavatel stanoví více kritérií, ke kterým má svoje hodnocení založené na důležitosti jednotlivých bodů.³⁹

³⁸ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 237 – 238.

³⁹ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 246 – 247.

Po správném výběru dodavatele následuje podepsání smlouvy. Ve smlouvě jsou stanoveny všechny nutné smluvní náležitosti, které se mají plnit a podle nich se mají řídit obě strany.

V České republice existuje mnoho firem specializujících se na dodání techniky. Jedná se například o firmu *WD Lux*, která je na trhu již od roku 1997. Pronajímá a prodává zvukovou, osvětlovací a pódiovou techniku.⁴⁰ Největší tuzemskou společností je však *T Servis* působící od roku 1995.⁴¹ Firma specializující se na dodání externích pracovníků je *Shameless*, která existuje od roku 2016. Vznikla spojením dvou společností *JD's stagehands* a *Stage Bitch*.⁴²

2.4 Realizace projektu

Jakmile je projekt naplánován, přechází se k samostatné realizaci. V průběhu festivalu je důležité ho sledovat, řídit a porovnávat s připraveným plánem. V tom pomáhají pravidelné schůzky, kde probíhá reporting. Je nutné si určit, kdo zprávy podává a komu. Ve zprávě se dotyčný zabývá skutečným stavem projektu a zároveň reflektuje pravděpodobné vyvíjení se situace.

V rámci technického zajištění začíná realizace projektu v momentě, kdy se staví areál festivalu. Již v této fázi se projeví, jak dobře byl projekt naplánován. Tedy jestli všichni pracovníci vědí, kdy a kde mají být, dodavatelé dodají správnou techniku ve správný čas a stavba jde podle časového harmonogramu. Poté se plynule přechází do fáze festival. Což znamená, že vše v areálu festivalu má být postaveno a zabezpečeno. Technický produkční hlídá hladký průběh jednotlivých vystoupení – přítomnost techniků, včasná příprava stage a následné bourání. Poslední fází realizace projektu je sklizení festivalového areálu. Technický produkční ručí za včasné vrácení všech pronajatých věcí, uvedení místa do původního stavu a uskladnění veškerých festivalových propriet.

Role technického produkčního je velmi důležitá. Bez něho by se nemohly realizovat žádné plánované výstupy festivalů. V podstatě by ani žádný festival nemohl vzniknout.

⁴⁰ O našich službách | WD LUX . AV od A do Z | WD LUX [online]. Copyright © 2018. Dostupné z: <https://www.wdlux.cz/o-spolecnosti>

⁴¹ T SERVIS: Dodavatel ozvučovací, osvětlovací pódiové a video techniky [online]. Dostupné z: <https://www.tservis.com/#js-list>

⁴² Historie – Shameless. Shameless [online]. Dostupné z: <https://shameless.cz/historie/>

2.5 Ukončení projektu

Ukončení projektu začíná ve chvíli, kdy jsou ukončeny veškeré aktivity a jsou dosaženy vytyčené cíle. Správné ukončení má zahrnovat tyto postupy:

- finální vyhodnocení finanční stránky;
- sepsání závěrečné zprávy;
- vyhotovení seznamu s položkami k dořešení.⁴³

Závěrečnou zprávu sepisuje osoba odpovědná za daný sektor. Tu poté předává svému projektovému manažerovi. Zpráva informuje o všech krocích, které byly provedeny k realizaci projektu a realizaci samotné. Zároveň obsahuje i chyby, které se vyskytly v průběhu festivalu. Ty mají sloužit k reflexi a doporučení pro další projekty.⁴⁴

⁴³ Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, s. 299.

⁴⁴ Inovace VOV [online]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/416/page23.html>

3 Rozhovory s technickými produkčními

Abych přiblížila problematiku tématu technická produkce, setkala jsem se dvěma aktivními produkčními, jednak s Vítou Váňou, který se pohybuje převážně v hudební sféře a následně s Františkem Novotným, který je technickým produkčním na divadelním festivalu *4+4 dny v pohybu*. Cílem rozhovorů bylo zjistit, zda se využívají metody projektového managementu, kterému jsem se věnovala v předchozích částech této práce.

3.1 Vítá Váňa

Jednou z výrazných postav současné hudební scény v oblasti technické produkce je Vítá Váňa. V současné době pracuje jako manažer ve firmě *Kontralicht X Show Factory*, která se specializuje na eventovou produkci. Svému povolání se začal věnovat již před sametovou revolucí. Jak sám říká, neuměl na nic hrát, ale vždy ho fascinovala energie na koncertech a napětí v sále. Dodnes vzpomíná na metalový koncert z roku 1987. Prostor se zahalil do kouřostrojové mlhy, která voněla po kypřících prášcích, jež se dříve do kouřostroje používaly. I dnes někdy zažívá stejný pocit. Atmosféra koncertu ho natolik nadchla, že se rozhodl stát součástí podobných akcí. Začal tedy spolupracovat s kapelou kamarádů, kde začínal i Dušan Neuwerth, nyní člen kapely *Tata Bojs*. Pomáhal jim se vším, s čím se dalo, od propagace až k motání kabelů.

S Dušanem Neuwerthem kromě kapelních let prožili společně i vojenskou civilní službu. V té době jim nabídl známý Luboš Sazovský, jenž se po revoluci stal ředitelem *Kulturního domu* v Kopřivnici, odkud Váňa pochází, vést místní klub *Nora*. Klub *Nora* byl založen v roce 1991, vznikl z bývalého *klubu Mladých*, což byla odnož *Kulturního domu*. Klub tedy ještě nějakou chvíli byl veden pod *Kulturním domem*. Jedná se o jeden z nejdéle fungujících klubů nejen na jižní Moravě, ale také v České republice. Od roku 1993 přebírá vedení klubu právě Vítá Váňa a Dušan Neuwerth.⁴⁵ Provoz klubu byl ukončen v roce 2010 z důvodu výměny vedení města a působení Váni pouze v Praze.

Z počátku svého působení zastával Váňa pozici všech důležitých článků klubu – dramaturgie, propagace, technická produkce atd. V roce 2001 se Váňa přestěhoval do Prahy, ale klub stále vedl prostřednictvím svého týmu. Díky

⁴⁵ Flood DesigN [online]. Dostupné z: <https://www.flood.cz/stranka/nora-club.html>

Luboši Sazovskému měl klub přístup k technice. Vznikla symbióza mezi klubovou scénou a městskými potřebami. Mnoho akcí se pořádalo společně. Sazovský si byl vědom jedinečnosti prostoru, který spojoval zajímavé mladé lidi. V *Noře* například začínala Radana Korená, předsedkyně *Asociace českých filmových klubů*.

Kromě vedení klubu *Nora* založil Vítá Váňa s Lubošem Sazovským festival *Šlahouny*, který probíhal v letním areálu Kopřivnice a v klubu *Nora*. Podařilo se jim uspořádat 8 ročníků. Jednalo se o open air hudební festival alternativní, rockové a taneční hudby. V areálu letního stadionu Kopřivnice se nacházely tři stage (hlavní, taneční a rocková). Stage byly postaveny z lešení, které patřilo Váňovi. To pronajímal i na další akce jak v ČR, tak i na Slovensku. (Již v roce 1999 postavil stage na festivalu *Pohoda*, kam v té době mířilo desetitisíce diváků.) Festival *Šlahouny* každoročně přilákal tisíce lidí a stal se z něj významný festival své doby. Diváci měli možnost poslechnout si nejen české kapely jako *Support lesbiens*, *Plastic People of Universe* nebo *Vltava*, ale také zahraniční interprety, například *Deprogram* z Austrálie či *Trottel Monodream* z Maďarska.⁴⁶ Na posledních dvou ročnících vystoupila kapela *Tata Bojs* (měli i pár koncertů v klubu *Nora*). Jednalo se o raritní věc, jelikož kapela většinou nehrála mimo Prahu. Poslední ročník proběhl v roce 2001. Bohužel nepřišel dostatek návštěvníků, a tak festival skončil s vysokou ztrátou.

Váňa poté odjel pracovat do Velké Británie. „Potřeboval jsem si hlavně utřídit co dál, protože jsem měl pocit, že jsem dosáhl stropu a že už by to bylo jen horší,“ říká Váňa. V Anglii potkal členy skupiny *Tata Bojs*, kteří ho přemluvili, aby za nimi dorazil do Prahy a pomohl s jejich novou deskou. V Praze se stal manažerem, product manažerem⁴⁷ skupiny a dělal také jejich booking. Ještě do Londýna volala Vítovi Váňovi nynější ředitelka *Colours of Ostrava* Zlata Holušová s dotazem, zda se uskuteční festival *Šlahouny*, protože chce ve stejném termínu (2002) uspořádat festival na Stodolní ulici a zda by jí s tím mohl pomoci. Tak se stal Váňa jedním ze zakladatelů festivalu *Colours of Ostrava*. Od začátku byl na pozici technického produkčního.

⁴⁶ Kopřivnické noviny č. 25/2001 [online]. Dostupné z:

http://www.koprivnice.org/web/kop_nov/2001/kn0125/tisk/3_kultura_tisk.htm

⁴⁷ Je především odpovědný za konkrétní produkt nebo za celé produktové portfolio. Jeho hlavní úlohou je identifikovat vhodné příležitosti na trhu a přizpůsobovat nabídku firmy tak, aby co nejlépe do poptávky trhu zapadla.

S Víťou Váňou jsem probrala jednotlivé fáze projektu v praxi, které jsem popsala v předchozí teoretické části mé práce. Jedná se především o organizační strukturu, plánování akce a časového harmonogramu, vytváření rozpočtu, o rizicích, o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a pojištění.

Každá událost by měla mít organizační strukturu, kde je jasně definována odpovědnost. Technický produkční má asistenty, kteří odpovídají za další sektory. Těmi jsou stavba stagi, nástrojovka (vybavení kapely) a komunikace s kapelami, stage management, jednotlivé scény, sektor se stagehands. Odpovídají se tedy technickému produkčnímu, který sice má nad sebou pracovníka starajícího se o bezpečnost a logistiku (komunikace s policií, hasiči, letišti apod.), ale odpovídá se hlavní produkci festivalu. Na stejné úrovni jako technický produkční je osoba odpovědná za areál (připojení elektřiny, voda, úklid, ploty,...). Každý sektor má pod sebou další pracovníky, jako jsou stagehands, scaffolders atd. Dohromady tedy mluvíme cca o 300 lidech, kteří pracují jen pro jeden festival, jako je například *Colours of Ostrava*. Jakmile Váňa shání pracovníky nebo firmy, vybírá si ty, které zná a o kterých ví, že si postaví dobré, spolehlivé a samostatné týmy. Podle Váni je důležité mít dobrou posádku.

Plánování akce z pozice technického produkčního začíná s prvními potvrzenými velkými kapelami a jejich ridery. U *Colours of Ostrava* je to většinou na začátku toho roku, kdy akce má proběhnout, nebo po schválení rozpočtu pořadatelem. Jakmile jde o větší akci, musí se připravit její plán. Ten určuje, kdo, kdy a kam přijíždí, aby se zabránilo dopravnímu kolapsu na akci. „Ale stejně se většinou stává, že dopravci přijíždějí, jak chtějí. V každém případě je nutné rozpis služeb a logistiky udělat, jen je otázka, zda ho lidé čtou a řídí se jím,“ říká Váňa.

U rozpočtu se naráží na rozmarnost kapel, ty mohou na poslední chvíli zvyšovat své technické požadavky a rozpočet potom může naskakovat po desetitisících. Při vytváření rozpočtu je také nutné nezapomínat na nepříznivé počasí a navrácení areálu do původního stavu. U zaměstnanců se dávají časové rezervy, ale je snaha o to pustit je dřív, než bylo psané.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci se podle Váni začala řešit až v letech 2009/2010. Mluvíme primárně o evakuačních plánech a napojení na integrovaný

záchranný systém (spojení všech záchranných složek – hasiči, policie, záchranná služba). Byla to reakce na nehodu, která se stala na festivalu *Pohoda* v roce 2009. Během silné bouřky se zhroutil velký stan. Tato tragédie zapříčinila smrt jednoho mladíka a 55 zraněných lidí.⁴⁸ Festival byl předčasně ukončen. Od té doby se začala BOZP brát vážně. Jak Váňa říká: „Předtím to byl hroznej punk.“ I dnes je ale těžké určit, co vše by měl pořadatel open airu splňovat. V tuzemsku neexistuje žádná legislativa, která by tuto problematiku shrnula a nastavila pravidla. Například není stanovena hluková norma u open airů, není nikde ani jasně definováno, kdo by za hlasitost měl zodpovídat. Jako příklad, kde legislativa funguje, uvádí Váňa Rakousko, kde se najímá na zkontrolování všech legislativních povinností třetí firma, která případné nedostatky doplní sama. Lidé pracující v této sféře kultury by měli mít různé certifikáty umožňující jim vykonávat jejich profesi. Jako například scaffolders (výškové práce) a jiní. Bohužel se velmi často na tyto povinnosti v tuzemsku zapomíná. V zahraničí je to nutností a nikoho by tam bez nutných certifikací nezaměstnali. Jak jde čas, i u nás se tato situace pomalu lepší a profesionalizuje a na bezpečnostní pravidla se dbá čím dál tím více. Pouze to jde zvolna kvůli historickému kontextu (pouhých 32 let žijeme v demokracii a kapitalismu). Díky svému působení v Nomads of Prague, které Víťa Váňa založil společně s Miroslavem Švecem („Čepic“), kdy firma řešila kromě půjčování techniky a nástrojů i stage management, se Váňa stal svědkem mnoha špatně připravených produkcí po stránce BOZP na různých akcích po České republice. Jednalo se především o menší lokální firmy, které měly na starosti půjčení techniky a stavbu pódia. Několikrát se dokonce podle Váni stalo, že manažeři kapel odmítli, aby kapela vystoupila, dokud se pódium neuvede do řádného stavu. To se dělo ještě v první dekádě 21. století, dnes u velkých akcí, které zajišťují velké firmy, je již na BOZP brán značný zřetel. Veškeré bezpečnostní požadavky se standardizovaly. Avšak není to ještě tak dávno, kdy se vůbec neřešilo pojištění akce jako takové nebo se nevytvářely předávací protokoly při předávání areálu. Dnes je vše zdokumentované a i v rozpočtu se počítá s případnými problémy, na základě nastavených rizik. Díky tomu může být pořadatel lépe připraven na jakékoliv události. Například je pro Váňu jasné, že jeden deštivý den na open air akci vyjde na 150 000 Kč navíc v rozpočtu.

⁴⁸ Video: Pád stanu zabil na festivalu Pohoda muže a zranil desítky lidí — Idnes. Idnes.cz [online]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/video-pad-stanu-zabil-na-festivalu-pohoda-muze-a-zranil-desitky-lidi.A090718_161307_zahranicni_dp

Pojištění se vytváří pro celý festival, areál a potom na techniku samotnou. Většinou pojišťovny nechtějí pojistit na živelné katastrofy. Lidé, pracující na živnost, by měli mít sami pojištění, ale velmi často se to nestává. V zahraničí je pojištění podmínkou, aby člověk mohl být zaměstnaný.

Seznam možných rizik vychází z Váňových dlouholetých zkušeností. Nikdo ho neučil, jak správně příručkově postupovat při své práci. Vše se naučil sám buď ze svých chyb, neúspěchů či úspěchů, nebo okoukáním pracovního postupu od kapel ze zahraničí. V ČR ani taková platforma neexistuje. V zahraničí jsou speciální školení určené pro lidi pracující v tomto sektoru. Profesionálové v oboru se dělí o své zkušenosti s dalšími lidmi, například se školení zabývá jen elektřinou na open airech (jak má správně vypadat) apod.

Je důležité si uvědomit, že v zahraničí se začala rozvíjet kultura velkých koncertů pod širým nebem (a na to navazující obor technická produkce) již v 60. letech 20. století. Jejich začátky vypadaly stejně jako začátky tohoto odvětví u nás v 90. letech 20. století. Jsou tedy napřed a spoustu věcí mají již vyřešených. Měli bychom tedy čerpat tyto vědomosti a zkušenosti ze zahraničí a hlavně je začít praktikovat.

3.2 František Novotný

František Novotný je povoláním architekt, nicméně na festivalu *4 + 4 dny v pohybu* pracuje už dva roky jako technický produkční.

Zapsaný spolek *Čtyři dny* (vznikl v roce 1996) pořádá mezinárodní divadelní festival *4 + 4 dny v pohybu* (založen Pavlem Štorkem, Denisou Václavovou, Markétou Černou, Nikolou Böhmovou), zároveň se podílí i na jiných mezinárodních kulturních akcích. Festival *4 + 4 dny v pohybu* zahrnuje kromě divadelní přehlídky i dílny s lektory z evropských zemí, mezinárodní site specific projekty, koprodukční projekty, semináře, konzultační činnost v oblasti kulturního managementu a členství v mezinárodních asociacích a organizacích. Umělci pocházejí z různých zemí a obohacují festival o různé žánry – hudební vystoupení, současný tanec, fyzické a vizuální divadlo. Hned po svém vzniku

dostala událost označení alternativní festival.⁴⁹ „První dva ročníky proběhly v experimentálním prostoru *Roxy*, avšak technický stav a prostorové omezení nás přivedlo k myšlence vybudovat si vlastní divadelní prostor. A tak se již třetí festivalový ročník konal v bývalé čističce odpadních vod v pražské Bubenči, kde se program rozšířil o tzv. site specific projekty, tedy projekty vytvořené pro určitý čas a prostor. Kreativním místem se stalo též prostředí baru a dalších přílehlých prostor. Tato zásadní změna způsobila, že se festival stal v českém kontextu zcela unikátní, jelikož jako první u nás začal využívat netradiční divadelní prostory, kde prezentoval a stále prezentuje divadelní, taneční, hudební a multimediální evropskou i mimoevropskou tvorbu“.⁵⁰

František Novotný se podílel na dvou ročnících, z čehož jeden byl netradiční. V roce 2020 se festival musel vypořádat s covid pandemií, která dala podnět k novému konceptu festivalu. Přehlídka byla otevřena jen pár dní pro širokou veřejnost. Na základě vyhlášení lockdownu musela být ukončena dřív. Akce se přesunula na online platformu. Tým *4 + 4 dny v pohybu* vytvořil podcast, kde probíhaly rozhovory s umělci, kteří se měli na festivalu prezentovat vlastní prací. Novotný si tedy vyzkoušel nový rozměr své pozice.

František Novotný definuje technického produkčního (obecně produkční) jako project managera on site (výkonný manažer). Ten začíná působit ve fázi, kdy připravovaný projekt se začíná realizovat. Předchází tomu plánování projektu, kde se řeší primárně legislativní kroky, povolení apod. Project manager on site těží ze správně naplánovaného projektu, jež poté realizuje.

Plánování tohoto konkrétního festivalu z pozice technického produkčního začíná 2, lépe 3, měsíce dopředu. V rámci plánování nevypracovává Novotný rozsah prací neboli WBS v takové podobě, jak známe. Vytváří si tabulku s itinerářem. Což mu pomáhá k delegování práce na jiné členy týmu. Nutností všech produkčních je umět pochopit komunikační kanály všech svých spolupracovníků. Někteří jsou samostatní a stačí jim jen předat základní informace, jiným se musí popisovat krok po kroku.

⁴⁹ Denisa Václavová — Tomáš Žižka, et al. *Site specific*. Praha: Pražská scéna, 2008, s. 80 – 81.

⁵⁰ Denisa Václavová — Tomáš Žižka, et al. *Site specific*. Praha: Pražská scéna, 2008, s. 84.

Na festivalu pracují dvě skupiny technické složky a to technici, kam patří zvukaři, osvětlovači a bedňáci, a druhá skupina je takzvaná stavba též zvaná dekorace a výstava festivalu. V tomto případě se bavíme o truhlářích, kovářích a samotných scénografech, kteří se na výstavě podílí. Každá tato skupina má svého vedoucího, který se poté zodpovídá Františku Novotnému.

Lidé podílející se pracovně na přípravě a průběhu festivalu pracují buď na smlouvu o dílo, nebo na živnost.

Festival si objednává v rámci zajištění pracovní síly externí dodavatelé na úklid a zabezpečení. Novotný si ostatní pracovní síly pro technickou složku shání sám. Má již dobré zkušenosti s konkrétními pracovníky, kteří dohromady tvoří funkční a samostatný tým. Technika je zapůjčena od rentálních firem, konkrétně od Zdeňka Charváta. Tato firma je dlouholetým spolupracovníkem festivalu. Dokonce vlastní některou techniku, kterou koupila jen kvůli festivalu *4 + 4 dny v pohybu*. Zároveň dodává kompletní audio (zvuková technika) na festival. Malá elektrika (220V) se půjčuje od kolegů z různých divadel, například z divadla *Alfréd ve dvoře*.

Celý festival je pojištěný jako akce. V pojištění jsou zahrnuty případné nehody jako požár nebo i pokrytí uměleckých děl, jež jsou na akci vypůjčena. Dále se pojišťuje technika, která se na místě nachází. Techniku mají pojištěnou i samotný rentály. Je důležité si pohlídat, zda celkové pojištění dokáže pokrýt i budovu, v níž se akce odehrává. Pokud ne měla by se připojistit. Pojištění si festival *4 + 4 dny v pohybu* nechává dělat skrze pojišťovací agentku, která s nimi spolupracuje dlouhodobě a zná už všechny úskalí, které mohou nastat.

Rizika, která se mohou stát, si Novotný neseписuje, jak říká má je všechny v hlavě. Vychází ze svých vlastních zkušeností a z předchozích ročníků. Novotný tvrdí, že v rámci festivalu nejvíce záleží na správném zvolení navigace v areálu. Ta může značně přispět k lepšímu zvládnutí krizových situací jako je například požár apod. Návštěvníci musí navigační značky správně a rychle pochopit, aby nedošlo k šíření paniky. Vzhledem k tomu, že Novotný zná, díky své profesi architekta, různé normy týkající se zabezpečení prostoru, nekonzultuje dopředu možná rizika se záchranným integrovaným systémem.

Důležité je neopomenout logistiku celého festivalu. Logistika se odvíjí od toho, jak mohou dodavatelé. Je tedy potom nutné zajistit zábory na místě, aby se případně neplatily pokuty za špatné parkování. Zároveň musí technický produkční počítat s velikostí přijíždějících kamionů, které se musí vejít na požadované místo.

4 Závěr

V teoretické části jsem se snažila o podrobný popis daných postupů projektového managementu, včetně technické produkce. Z toho vyplynulo, jak by měl vypadat ideální postup technické produkce v praxi. Je důležité sestavit itinerář akce, kde je uvedeno, co vše je třeba realizovat. Na to se váže časový harmonogram, jak pro stavbu, tak pro lidské zdroje. Ten pomůže určit počet potřebných pracovníků a rozsah jejich práce, množství nutné techniky a dalšího materiálu a zařízení. Na základě těchto získaných informací se sestaví rozpočet pro technickou část projektu. Při plánování časové osy se nesmí zapomenout na registr rizik a jejich analýzu. K tomu se váže i otázka pojištění akce, BOZP a spolupráce s integrovaným záchranným systémem. V průběhu samotné akce technický produkční kontroluje, zda vše probíhá podle plánu a podává reporting projektovému manažerovi. Festival by měl končit vyhodnocením finanční stránky a sepsáním závěrečné zprávy.

Z rozhovorů s Víťou Váňou a Františkem Novotným vyplynulo, že teoretické kroky v praxi používají, ale kolikrát si to ani neuvědomují. Nepostupují podle příruček pro projektový management, ale vycházejí ze svých zkušeností a praxe. Vzhledem k historii České republiky je obor technická produkce podle Váni na horší úrovni než v západním světě (například v ČR chybí platforma s odbornými školeními v oboru). Nicméně díky možnostem spolupráce na zahraničních akcích se obor pomalu přibližuje světovým standardům. Klade se stále větší důraz na pojištění a celkovou bezpečnost akce.

Pozice technické produkce se velmi často, především v divadelním světě přehlíží. Z mého pohledu je třeba se této oblasti více věnovat, jelikož se stává, že divadelní festivaly nemají technickou produkci dostatečně zajištěnou. Přitom je jasné, že pokud technická produkce je v rámci akce nedostatečná, tak se jednotlivé výstupy nepodaří zrealizovat. Naopak v oblasti hudební se technická produkce přibližuje světové úrovni a je tedy třeba si tyto zkušenosti navzájem předávat.

Seznam použitých zdrojů a literatury

Jan Doležal. et al. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016, ISBN: 978-80-247-5620-2.

Jan Dvořák. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004, ISBN: 80-86102-53-X.

Václav Cílek — Radoslava Schmelzová, et al. *Divadlo v netradičním prostoru, performance a site specific – současné tendence*. Praha: Nakladatelství Akademie múzických umění, 2010, ISBN: 978-80-7331-184-1.

Denisa Václavová — Tomáš Žižka, et al. *Site specific*. Praha: Pražská scéna, 2008, ISBN: 970-80-86102-44-3.

Tomáš Manda – zvukař

František Novotný – technický produkční *4+4 dny v pohybu*

Libor Pliml – pojišťovací expert z firmy *Broker consulting*

Marek Ulrich – zvukař hudební skupiny *Dingo*, vedoucí zvuku *Jatka 78*

Víťa Váňa – technický produkční *Kontralicht*

Internetové zdroje

Beatles live in Germany – YouTube. YouTube [online]. Copyright © 2021 Google LLC.

Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=YcvGNIS6YQk>

Co je BOZP? Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | BOZP.cz. *BOZP a PO - bezpečnost práce moderně a efektivně* | BOZP.cz [online]. Copyright © 2021 CRDR spol. s r.o.

Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

DAMU – Katedra produkce / Arts Management Dpt. – YouTube. *YouTube* [online].
Copyright © 2021 Google LLC.
Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UC6xyLIxqGX5YTy60MhPA8wQ>

Festival – Wikipedie. Wikipedie [online].
Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Festival>

Flood DesigN [online].
Dostupné z: <https://www.flood.cz/stranka/nora-club.html>

Historie – Shameless. Shameless [online].
Dostupné z: <https://shameless.cz/historie/>

Inovace VOV [online].
Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/416/page23.html>

Kopřivnické noviny č. 25/2001 [online]. Dostupné z:
http://www.koprivnice.org/web/kop_nov/2001/kn0125/tisk/3_kultura_tisk.htm

Kritický řetěz – Goldratt.cz. Goldratt.cz [online].
Dostupné z: <http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni/kriticky-retez>

Naše crew – Shameless. Shameless [online].
Dostupné z: <https://shameless.cz/nase-crew/>

O našich službách | WD LUX. AV od A do Z | WD LUX [online]. Copyright ©
2018.
Dostupné z: <https://www.wdlux.cz/o-spolecnosti>

PAMS 2020: I. blok - Bezpečná lokace - YouTube. YouTube [online]. Copyright ©
2021 Google LLC.
Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=tTFGyaAX5oI>

Produkční -Encyklopedie povolání a profesí – Prace.cz. Prace.cz – volná pracovní
místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí [online]. Copyright © 1996.
Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/p/produkcni/>

Riziko – Ministerstvo vnitra České republiky. Úvodní strana – Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Copyright © 2021 Ministerstvo vnitra České republiky, všechna práva vyhrazena.

Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx>

T SERVIS: Dodavatel ozvučovací, osvětlovací podiové a video techniky [online].

Dostupné z: <https://www.tservis.com/#js-list>

Video: Pád stanu zabil na festivalu Pohoda muže a zranil desítky lidí — Idnes.

Idnes.cz [online].

Dostupné z:

https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/video-pad-stanu-zabil-na-festivalu-pohoda-muze-a-zranil-desitky-lidi.A090718_161307_zahranicni_dp

Všeobecné obchodní podmínky – Shameless. Shameless [online].

Dostupné z: <https://shameless.cz/vseobecne-obchodni-podminky/>

Příloha číslo 1

Souhrnný rozpočet festivalu Vyšehrátka 2020

POLOŽKA	popis	2018	2020	poznámka	826 233,14 Kč
Tehnika	viz. zvláštní rozpočet		136 750,00 Kč		
Osobní náklady	viz. zvláštní rozpočet			VÝNOSY předpoklad	
Provoz	viz. zvláštní rozpočet			VÝNOSY skutečnost	
Propagace	viz. zvláštní rozpočet			ROZDÍL předpoklad	
Program	viz. zvláštní rozpočet			ROZDÍL skutečnost	
Bojovka	viz. zvláštní rozpočet				
Dny Prahy 11 oetkem					

Příloha číslo 2

Technický rozpočet festivalu Vyšehrátka 2020

Technika Vyšehrátka 2020 – zodpovědnost Stáza Slavičková			
POLOŽKA	ČÁSTKA 2020	poznámky	136 750,00 Kč
Pronájem techniky	90 000,00 Kč		
Stany od Janík & Dobel (Kraupis & Popínka)	47 000,00 Kč	vyřešeno	zaplaceno
Světlo, zvuk, truss od Stage Lab	43 000,00 Kč	vyřešeno	zaplaceno
Janík & Dobel	8 000,00 Kč		
Čistota	8 000,00 Kč		
Práce techniků	38 750,00 Kč		
Zvukař	8 500,00 Kč		
Stáza Slavičková	8 500,00 Kč	1500/koncert	zaplaceno
Technik festival	18 500,00 Kč		
Eda F. Honk	3 420,00 Kč	120/hod	zaplaceno
Michal Pávek	1 980,00 Kč	120/hod	zaplaceno
Kryštof Pávek	1 320,00 Kč	120/hod	zaplaceno
Vášek Doka	1 020,00 Kč	120/hod	zaplaceno
David Čermák	2 040 Kč	120/hod	zaplaceno
Marek Ševc	720,00 Kč	120/hod	zaplaceno
Jeník & Dobel (Kraupis & Popínka)	8 000,00 Kč		zaplaceno
Stavba	11 750,00 Kč		
Michal Pávek	3 200,00 Kč	200/hod	zaplaceno
Michal Pávek	2 650,00 Kč	200/hod	zaplaceno
Eda F. Honk	5 900,00 Kč	200/hod	zaplaceno