

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

**DIVADELNÍ FAKULTA**

Dramatická umění

Produkce

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA DIVADELNÍCH  
FESTIVALECH V ČESKÉ REPUBLICE**

**BcA. Denisa Sedláčková**

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

Oponent práce: Petr Sládeček, MBA

Datum obhajoby: 5.-6. 2. 2020

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2019

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

**THEATRE FACULTY**

Dramatic Arts

Arts Management

**DIPLOMA THESIS**

**MANAGING HUMAN RESOURCES AT THEATER  
FESTIVALS IN THE CZECH REPUBLIC**

**BcA. Denisa Sedláčková**

Supervisor of thesis: MgA. Michal Lázňovský, Ph.D.

Reviewer: Petr Sládeček, MBA

Date of defense: 5.–6. 2. 2020

Degree granted: MgA. (Master of Arts)

Prague, 2019

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma

**Řízení lidských zdrojů na divadelních festivalech v České republice**

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

Praha, dne .....

.....

podpis diplomanta

## **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.



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje mapování nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů na vybraných divadelních festivalech v České republice. Cílem práce je zjistit a popsat, jaké nástroje a metody se při řízení lidských zdrojů v praxi využívají a proč. Diplomová práce navazuje na dvouletý výzkumný záměr v podobě magisterského projektu, který se věnoval tématům interní komunikace a lidským zdrojům na divadelních festivalech.

Práce je rozdělena na pět částí. První tři kapitoly jsou zasazeny do kontextu cíle a konkrétní hypotézy, dále do teoretického rámce obou témat – interní komunikace a řízení lidských zdrojů. Třetí teoretická část prezentuje metodologii a způsob práce získávání dat. Čtvrtá kapitola přináší výsledky kvantitativní části výzkumu všech zkoumaných divadelních festivalů. Pátá konečná kapitola práce hlouběji interpretuje výsledky pouze tří festivalů – Mezinárodní divadelní festival Divadlo v Plzni, Malá inventura a Dream Factory Ostrava – neboť se zástupci těchto subjektů byl proveden také kvalitativní výzkum formou strukturovaných rozhovorů.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis focuses on mapping tools in the area of human resources management at selected theater festivals in the Czech Republic. The aim of this work is to find out and describe what tools and methods are used in human resources management in practice and why. The diploma thesis is a follow-up to a two-year research project in the form of a master's project, which dealt with the topics of internal communication and human resources at theater festivals.

The thesis is divided into five parts. The first three chapters put the topic in the context of goals, a specific hypothesis and the theoretical framework of both issues – internal communication and human resources management. The third theoretical part presents the methodology and method of data gathering. The fourth chapter presents the results of the quantitative part of the research of all theater festivals examined. The fifth and final chapter of the thesis thoroughly interprets the results of only three festivals – the International Theater Festival "Divadlo v Plzni", "Malá inventrua" and "Dream Factory Ostrava" – because qualitative research in the form of structured interviews was conducted with representatives of these subjects.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce MgA. Michalovi Lázňovskému, Ph.D. především za trpělivost a cenné rady při psaní diplomové práce, také za pedagogickou oporu v průběhu studia celé katedře produkce. Děkuji všem zástupcům divadelních festivalů, kteří byli ochotni se zúčastnit dvouletého výzkumu. Děkuji své rodině a nejbližším za důvěru a celoroční oporu.

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1 VYMEZENÍ CÍLE</b> .....	<b>6</b>
1.1 VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	6
1.2 HYPOTÉZA .....	7
<b>2 DIVADELNÍ FESTIVALY V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>8</b>
2.1 DIVADELNÍ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....	8
2.2 FESTIVALOVÉ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....	11
2.3 SHRNUÍ .....	16
<b>3 TEORIE, METODOLOGIE A ZPŮSOB PRÁCE</b> .....	<b>18</b>
3.1 CO JE TO FESTIVAL? .....	18
3.2 VYBRANÉ DIVADELNÍ FESTIVALY V ČR .....	20
3.3 TEORIE ŘÍZENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE .....	21
3.4 TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	27
3.5 DVOULETÝ VÝZKUM V LETECH 2018 A 2019 .....	34
<b>4 VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍ ČÁSTI VÝZKUMU</b> .....	<b>37</b>
4.1 ŘÍZENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE V ÚZKÉM ORGANIZAČNÍM TÝMU .....	37
4.1.1 <i>Obecná charakteristika festivalů</i> .....	37
4.1.2 <i>Pojmenování okolí festivalů</i> .....	40
4.1.3 <i>Komunikační plány festivalů</i> .....	41
4.1.4 <i>Distribuce informací</i> .....	42
4.1.5 <i>Zúčastněné strany projektů</i> .....	43
4.1.6 <i>Hodnocení festivalů</i> .....	44
4.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ÚZKÉM ORGANIZAČNÍM TÝMU .....	46
4.2.1 <i>Obecná charakteristika festivalů</i> .....	46
4.2.2 <i>Plánování řízení lidských zdrojů</i> .....	48
4.2.3 <i>Sestavení projektových týmů</i> .....	50
4.2.4 <i>Rozvoj projektových týmů</i> .....	55
4.2.5 <i>Řízení projektových týmů</i> .....	59
<b>5 FESTIVALY V PRAXI</b> .....	<b>64</b>
5.1 MEZINÁRODNÍ FESTIVAL DIVADLO .....	64
5.1.1 <i>Historie</i> .....	64
5.1.2 <i>Festival dnes</i> .....	66
5.1.3 <i>Řízení interní komunikace v úzkém organizačním týmu</i> .....	69
5.1.4 <i>Řízení lidských zdrojů v úzkém organizačním týmu</i> .....	72
5.2 MALÁ INVENTURA .....	77
5.2.1 <i>Historie</i> .....	78
5.2.2 <i>Festival dnes</i> .....	80
5.2.3 <i>Řízení interní komunikace v úzkém organizačním týmu</i> .....	83
5.2.4 <i>Řízení lidských zdrojů v úzkém organizačním týmu</i> .....	87
5.3 DREAM FACTORY OSTRAVA .....	93
5.3.1 <i>Historie</i> .....	93
5.3.2 <i>Festival dnes</i> .....	94
5.3.3 <i>Řízení interní komunikace v úzkém organizačním týmu</i> .....	96
5.3.4 <i>Řízení lidských zdrojů v úzkém organizačním týmu</i> .....	99
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>104</b>



<b>ZDROJE</b> .....	<b>110</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>119</b>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Kvantitativní šetření – Řízení interní komunikace na divadelních festivalech v ČR

Příloha B: Kvantitativní šetření – Řízení lidských zdrojů na divadelních festivalech v ČR

Příloha C: Statistický přehled vybraných divadelních festivalů v ČR

## **SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ**

Tabulka č. 1: Počet festivalů v krajích ČR za rok 2017

Tabulka č. 2: Počet divadelních festivalů v krajích za rok 2017

Tabulka č. 3: Počet divadelních festivalů v krajích za rok 2018

Tabulka č. 4: Řízení interní komunikace v týmu

Tabulka č. 5: Řízení lidských zdrojů v týmu

Tabulka č. 6: Způsob zvolení vrcholných manažerů do funkce ředitelů festivalů

Obrázek č. 1: Kolbův cyklus učení

## **SEZNAM ZKRATEK**

NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

ČR – Česká republika

OPS – obecně prospěšné společnosti

DSB – Divadelní svět Brno

DFO – Dream Factory Ostrava

OAP – Open Air Program Hradec Králové

MDF BEZ HRANIC – Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC

MF Divadlo Plzeň – Mezinárodní festival Divadlo

PMI – Project Management Institute

PO – Příspěvkové organizace

SAD – Svět a divadlo

## ÚVOD

Při výběru tématu diplomové práce jsem se snažila dbát na dva základní faktory. Prvním z nich byla komplexnost. Snažila jsem se, aby téma zahrnovalo jasně vytýčenou problematiku v divadelním umění, která bude ucelená, ale bude zároveň poskytovat prostor pro zpřesňování dílčích cílů, aby celý výzkum dosáhl požadovaných obsahových a formálních kvalit.

Faktor druhý byla vysoká míra osobního vztahu, který jsem pokládala za klíčový především z hlediska důslednosti při zpracování celé práce.

V minulém roce jsem se v magisterském projektu věnovala interní komunikaci na vybraných divadelních festivalech v České republice. Zmapování řízení lidských zdrojů na vybraných mezinárodních divadelních festivalech v České republice tak navazuje na téma mého loňského magisterského projektu a doplňuje problematiku, které se již několikátým rokem věnuji. Festivalovou tematikou se zabývám již od psaní bakalářské práce na Janáčkově akademii múzických umění v Brně, kde jsem se zabývala srovnáním konkurenčního prostředí Mezinárodního festivalu divadelních škol SETKÁNÍ/ENCOUNTER.

Vedle zmíněných důvodů se mimo jiné jedná o látku, na kterou na katedře produkce DAMU nevznikla žádná absolventská práce. Tudíž považuji za vhodné, ne-li dokonce nutné takové téma zpracovat. Je důležité podotknout, že v roce 2015 na katedře produkce DAMU vznikla práce s názvem Řízení lidských zdrojů v kultuře. Autor Josef Horák se ovšem věnoval ryze kamenným divadlům.

Volba tématu magisterského projektu koresponduje také s mojí představou pozdějšího profesního uplatnění. V budoucnu bych ráda pracovala na divadelních festivalech v pozici vedoucí produkce. Z těchto důvodů považuji orientaci v oblasti řízení lidských zdrojů v projektech za elementární povinnost každého dobrého manažera.

## **1 VYMEZENÍ CÍLE**

Cílem diplomové práce je zmapovat oblast řízení lidských zdrojů na vybraných mezinárodních divadelních festivalech v České republice. Projekt se soustřeďuje na nástroje a metody, které při řízení lidských zdrojů manažeři festivalů v praxi uplatňují. Subjekty, se kterými pracuji, jsou mezinárodní divadelní festivaly v České republice, které byly již podrobeny výzkumu v prvním ročníku magisterského studia. Diplomová práce hlouběji interpretuje výsledky pouze tří festivalů, neboť se zástupci těchto subjektů byl proveden kvalitativní výzkum formou strukturovaných rozhovorů.

### **1.1 Výzkumná otázka**

Hlavní výzkumnou otázkou diplomové práce je – Jaké nástroje a metody se v rámci procesů řízení lidských zdrojů na festivalech uplatňují? Je běžná praxe založená na jasně formulovaných vnitřních pravidlech či směrnících projektu? Anebo probíhá přirozeně, až intuitivně tedy víceméně neřízeně, ovšem za využití nástrojů z oblasti managementu řízení lidských zdrojů?

Práce se mimo jiné zabývá otázkami typu:

- Využívají manažeři projektových týmů k motivaci svých zaměstnanců speciální nástroje, jako například finanční benefity, teambuildingové aktivity, networkingové akce nebo jiné události?
- Jaké pracovně-právní vztahy vznikají v rámci realizačních týmů divadelních festivalů?
- Vytváří vedení festivalů organizační struktury, které pomáhají při pojmenování plánu řízení lidských zdrojů?
- Vybírá vedení festivalů stále nové členy do týmu nebo je pracovní tým dlouhodobě neměnný?
- Řídí se vedení festivalů krizovými plány v případě narušení organizace týmu?

- Využívají manažeři festivalů proces evaluace výkonnosti týmu pro vyšší efektivitu v příštích ročnících?

## **1.2 Hypotéza**

Domnívám se, že práce s lidskými zdroji je u každého festivalu ojedinělá a specifická. Obecně nedochází k uplatňování metod řízení lidských zdrojů. Manažer (tedy ředitel festivalu) organizační tým neřídí na základě předem daných pravidel, nýbrž intuitivně a za použití základních principů managementu, to vše z důvodu malé velikosti organizačních týmů. Hypotézu podporuje i závěr magisterského projektu z prvního ročníku studia, ze kterého vyplynulo, že interní komunikace v organizačním týmu nefunguje na základě stanovené metodiky, ale na základě schopností manažera.

## **2 DIVADELNÍ FESTIVALY V ČESKÉ REPUBLICE**

Česká republika má velmi bohatou kulturní tradici. Vedle hudby a výtvarného umění, je to právě divadlo, které se dá považovat za jeden ze základních kořenů české národní kulturní identity vůbec. Druhá kapitola čtenáři představuje kulturně divadelní kontext v ČR. Obsahově se nejprve věnuje samotnému divadelnímu odvětví, které postupně přechází k festivalovému prostředí, jež je pro práci stěžejní. Závěry z této kapitoly navazují na čtvrtou část diplomové práce – teorie a metodologie výzkumu. V závěru třetí kapitoly čtenáře seznamuji s konkrétním výběrem mezinárodních festivalů v České republice, které byly podrobeny celkovému výzkumu.

### **2.1 Divadelní prostředí v České republice**

Základní údaje o kultuře v České republice vydává Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (dále „NIPOS“). Každým rokem vydává tzv. „Modré sešity“. Ty obsahují statistiky v následujících kulturních oblastech: I. svazek – muzea, galerie a památkové objekty. II. svazek – divadla, hudební soubory, výstavní činnost a festivaly. III. svazek – knihovny a vydavatelská činnost. IV. svazek – edukace a veřejná osvěta. Pro účely diplomové práce mne zajímá druhý svazek, věnovaný právě divadel a festivalů na území ČR.

Divadelní síť v České republice je rozdělena do pomyslných tří segmentů. Síť veřejných divadel, neziskového sektoru a podnikatelské sféry. Vedle této struktury stojí taktéž divadla tzv. stagionového typu, která nutně nemají svůj vlastní soubor. Nevytvářejí svoji divadelní či taneční činnost, avšak za sledovaný rok musí na svých scénách uvést minimálně 20 divadelních nebo tanečních představení jiných profesionálních souborů. (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2016 II. díl, 2017, s. 7)

Vzhledem ke zpracovaným údajům Modrých sešitů je možné se nejbližše dostat pouze k informacím z roku 2017, ne později. Celkového šetření se v roce 2017 účastnilo 243 divadel (včetně stagion). V roce 2016 bylo šetřeno 241 divadel, což znamená, že došlo k navýšení pouze o dva subjekty. Naproti tomu v roce 2015 bylo šetřeno 214 divadel, což znamená, že došlo k nárůstu o celých 27 subjektů. K navýšení došlo z důvodu vyšší úspěšnosti statistického šetření v oblastech neziskového a podnikatelského sektoru. Pokles by zaznamenan v počtu stálých scén a sálů v provozu. V roce 2016 bylo šetřeno 316 scén, zatímco v roce 2017 pouze 304. Důvodem poklesu byla změna metodiky statistického šetření organizace NIPOS. Přitom ještě v roce 2015 bylo šetřeno 289 scén v ČR. U celých 211 scén z šetřeného vzorku v roce 2017 byl zjištěn bezbariérový přístup pro handicapované diváky. (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2016 II. díl, 2017, s. 7) (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 7)

Vedle stálých scén a divadelních sálů se středisku NIPOS podařilo zjistit, že v roce 2017 divadla (bez stagion) zakládala 190 souborů, v repertoáru měla 3 193 titulů z nichž 729 bylo uvedeno v premiéře. Dále bylo odehráno 31 072 představení, které vidělo neuvěřitelných 6,5 milionů diváků v ČR. V oblasti zájezdů nebyly zjištěné výsledky tak vysoké, avšak celých 638 zájezdových představení do zahraničí vidělo přibližně 222 tisíc diváků. (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 7)

Nejčastějším zřizovatelem divadel jsou na území České republiky obce, města nebo městské části, pod které se řadí celkem 32 divadel. Krajské územní celky spravují celkem dvě divadla – Horácké divadlo (kraj Vysočina) a Těšínské divadlo Český Těšín (Moravskoslezský kraj). Ministerstvo kultury spravuje pouze jedno – Národní divadlo v Praze. Ministerstvo školství a tělovýchovy zřizuje divadla čtyři. Nutno však dodat, že zpravidla se jedná o příspěvkové organizace typu

školních a akademických divadel. Dohromady se jedná o 39 divadel, jež jsou zpravovány tímto způsobem. (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 7, 13)

V podnikatelském sektoru NIPOS šetří celkem 27 divadelních subjektů, které zřizují fyzické osoby (konkrétně 25 na živnostenské oprávnění a 2 jinou právnickou formou) a dalších 28 divadel, které jsou zřizovány jako obchodní společnosti. Konkrétně 26 společností s ručením omezeným a 2 akciové společnosti. Mezi zapsané spolky se řadí celkem 62 divadel a do obecně prospěšných společností (dále o.p.s.) pak 19 divadel. Středisko zároveň čtenáře informuje o faktu, že v oblasti divadel soukromého sektoru, došlo k nárůstu ve všech možných ukazatelích. Důvodem může být vliv transformace veřejných divadel na jiné právní formy, která nabývá na intenzitě, a která zároveň z největší pravděpodobnosti bude pokračovat i letech budoucích.

Okrajová informace se týká divadel stagionového typu, u kterých došlo k rapidnímu nárůstu v oblasti odehraných představení. V roce 2016 se uskutečnilo o 452 představení méně, což tedy znamená že za rok 2017 jich proběhlo celkem 8 596. To vše v celkovém množství 68 stagionových divadel za rok 2017. (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 7, 18, 21)

Způsob zřizování má pochopitelně největší dopad na financování divadel samotných. Příspěvkové organizace zřizované státem, krajem nebo obcí jsou finančně podporovány ze strany svého zřizovatele, oproti tomu divadla soukromého charakteru si na svoji činnost musí vydělat. Není ale pravdou, že by neměli možnost získat finanční prostředky z veřejných rozpočtů. Mají možnost podat žádosti o účelový grant či dotaci. Nicméně praxe je taková, že na podporu veřejných rozpočtů dosáhnou divadla spíše nestátního neziskového sektoru (dále NNO), pod které se řadí spolky a obecně prospěšné společnosti. Onen rozdíl vnímám v označení nestátní neziskové organizace a podnikatelská divadla, která jsou zřizovaná



za primárním účelem zisku. Vedle dotací a grantů existuje i tzv. nepřímá podpora ze strany státu. Jedná se o pomoc malého rozsahu, například: vyjmutí NNO z placení daně z příjmů, osvobození těchto organizací od daní z nemovitostí, nebo dokonce nevztahující se daně z dědictví a dárcovství. Vedle vyjmenovaných příkladů divadla v nestátním neziskovém sektoru nemusí platit soudní poplatky. Dalším trendem v oblasti financování je nepoměr příspěvků ze strany kraje a ze strany města. Je časté, že města dávají divadlům větší příspěvek než samotné kraje, i když diváci nejsou pouze místní, nýbrž z celého regionu. Díky takovému úhlu pohledu je možné hovořit o nespravedlivém rozdělení financí, které má pochopitelně dopad nejen na fungování samotné organizace, ale také na výši vstupenek. Průměrná cena vstupenky do divadla v roce 2017 byla 264 Kč, ovšem její reálná hodnota byla 1 274,- korun českých. Z výzkumu vyplývá, že průměrný podíl dotace na vstupenku z veřejných rozpočtů byl 921 Kč. (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 17)

## **2.2 Festivalové prostředí v České republice**

NIPOS obdobně jako divadla statisticky šetří také festivaly, které jsou pro diplomovou práci stěžejní. Stejným způsobem je dělí do tří kategorií, a to na základě festivalových organizátorů. Šetření zahrnuje festivaly zřizované veřejnou správou, nevládními neziskovými organizacemi a podnikatelskými subjekty. Pro účely statistického šetření jsou festivaly dále děleny dle svého zaměření, tedy jako festivaly hudební, divadelní, taneční a filmové.

*„Předmětem statistického zjišťování jsou však pouze festivaly pořádané každoročně bez ohledu na délku jejich trvání, tradici, nebo zda se na jejich realizaci podílejí profesionální či amatérští umělci, a to především z důvodu časového srovnání v dalších letech. Ostatní festivaly nejsou předmětem tohoto statistického zjišťování. Součástí šetření je i skutečnost, zda na nich vystupují především dětské soubory a jednotlivci, případně zda jsou pořádány pro národnostní menšiny nebo pro handicapované.“*

(Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 83)

V roce 2017 se statistického šetření účastnilo celkem 487 festivalů. Z nichž 134 bylo pořádáno kraji, obcemi a městy. Dalších 14 se zařadilo pod zřizovatele státní správy a vysokých škol. Ministerstvo kultury pořádalo pouze 2 festivaly. Nejpočetnější kategorií byly festivaly, které se zařadily do spolků, obecně prospěšných společností, nadací a nadačních fondů a církevních právnických osob. V roce 2016 jich bylo celkem 246. Do podnikatelského segmentu se zařadilo 94 festivalových akcí. Z celkového počtu 487 festivalů se pouze 53 z nich zařadilo do oblasti divadelních festivalů. (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 83-84)

Jak je vidět, rozdělení zřizovatelů jednotlivých festivalů, se od zřizovatelů divadel v České republice moc neliší. Vedle tradiční trojčlenky zřizovatelů stojí za zmínku také dva divadelní festivaly, které díky svému rozsahu a obsahu plní důležitou roli navštěvovaných kulturních akcí. Jedná se o Mezinárodní festival divadelních škol SETKÁNÍ/ENCOUNTER pořádaný Divadelní fakultou Janáčkovy akademie múzických umění v Brně a Studentský divadelní festival Zlomvaz, pořádaný Divadelní fakultou Akademie múzických umění v Praze.

Z šetřených festivalů v roce 2016 bylo celkem 237 mezinárodních, 117 celostátních a 133 regionálních. Celkem proběhlo 17 419 představení, koncertů nebo filmových produkcí. Z nichž 3 017 dílčích produkcí bylo určeno pro dětského diváka. Ve srovnání s rokem 2016 se jedná o mírný nárůst. Ve srovnání s rokem 2015 jde zhruba o poloviční nárůst akcí pro děti. Vedle hlavního programu se uspořádalo 1 114 tvůrčích dílen, 782 přednášek a besed, 316 výstav, 572 koncertů a 632 divadelních a tanečních představení. Nakonec je nutné zdůraznit, že festivalových programů se zúčastnilo celkem 2 926 369 návštěvníků, což je zhruba o necelých 90 000 víc, než v roce 2016 a 400 000 víc návštěvníků, než v roce 2015. Enormní

nárůst diváků je mimo jiné připisován zásluhou festivalu Signal, který měl v roce 2016 přivítat až 573 000 návštěvníků. (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2016 II. díl, 2017, s. 94) (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 84)

Tabulka č. 1 ukazuje počet festivalů na území České republiky za rok 2017 z Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu. Jde o souhrn festivalů všech zaměření (divadlo, film, hudba a tanec), nikoliv pouze divadelních. Lze si všimnout, že největší počet festivalů se konal v hlavním městě Praze. Z hlediska počtu obyvatel se nejedná o překvapivý výsledek. Druhým v pořadí je Moravskoslezský kraj, který je počtem obyvatel třetím největším krajem v České republice. Obdobný počet festivalů mají kraje Středočeský a Jihomoravský. Naopak nejmenší počet festivalů se objevuje v krajích Libereckém a Karlovarském.

První čtyři umístění patří územně samosprávným celkům, ve kterých se nacházejí největší města ČR – Praha, Brno a Ostrava. V komparaci počtu obyvatel a pořádaných kulturních festivalů se v lepším průměru umístily kraje Královéhradecký, Zlínský a Pardubický kraj. Ráda bych poukázala na velký rozdíl mezi prvním a posledním umístěním. Konkrétně se jedná o rozdíl 77 festivalů, které poukazují na vysokou ekonomicko-sociální úroveň hlavního města České republiky.

**Tabulka č. 1: Počet festivalů v krajích ČR za rok 2017**

Kraje	Počet festivalů v ČR – NIPOS
Praha	91
Moravskoslezský	51
Středočeský	46
Jihomoravský	46
Královéhradecký	37
Zlínský	33
Pardubický	33
Olomoucký	30
Ústecký	30

Jihočeský	24
Plzeňský	19
Vysočina	18
Liberecký	15
Karlovarský	14

(Autor: Denisa Sedláčková. Zdroj: Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 84)

NIPOS však není jediný, kdo se zabývá šetřením festivalů na území ČR. Také Institut umění – Divadelní ústav (dále IDU DU) pravidelně zveřejňuje divadelní festivaly a přehlídky, které se v daný rok pořádají. V roce 2017 institut uveřejnil seznam 68 pořádaných divadelních festivalů. V roce následujícím 2018 se diváci mohli těšit na 66 divadelních festivalů a přehlídek. (Divadelní noviny, ©2018)

## Tabulka č. 2: Počet divadelních festivalů v krajích za rok 2017

Kraje	Počet divadelních festivalů v ČR – IDU
Praha	33
Moravskoslezský	11
Královéhradecký	4
Jihomoravský	4
Pardubický	3
Zlínský	2
Ústecký	2
Jihočeský	2
Plzeňský	2
Olomoucký	1
Karlovarský	1
Vysočina	1
Liberecký	1
Středočeský	1

(Autor: Denisa Sedláčková. Zdroj: Divadelní noviny, ©2017)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/prehled-divadelnich-festivalu-na-rok-2017>

**Tabulka č. 3: Počet divadelních festivalů v krajích za rok 2018**

Kraje	Počet divadelních festivalů v ČR – IDU
Praha	33
Moravskoslezský	10
Jihomoravský	5
Královéhradecký	4
Pardubický	3
Zlínský	2
Ústecký	2
Jihočeský	2
Plzeňský	2
Olomoucký	1
Karlovarský	1
Vysočina	1
Liberecký	0
Středočeský	0

(Autor: Denisa Sedláčková. Zdroj: Divadelní noviny, ©2018)<sup>2</sup>

Tabulky č. 2 a 3 obsahují konkrétní rozložení divadelních festivalů zachycených ve statistice Institutu umění. Výzkum dokládá, že největší počet divadelních festivalů se v obou zkoumaných letech pořádalo v samotném srdci České republiky – v Praze. Stejně jako v případě statistiky celkového počtu festivalů zjištěného NIPOS, také z údajů sledovaných IDU v letech 2017 a 2018 vyplývá, že Moravskoslezský kraj se umístil hned za hlavním městem, co do počtu festivalů, tentokrát výhradně divadelních. Na dalších příčkách najdeme kraj Jihomoravský a Královehradecký s počtem pěti a čtyř divadelních festivalů za sezónu. Lze si všimnout, že dva divadelní festivaly v roce 2018 vymizely z krajů Středočeského a Libereckého. Je to poněkud zvláštní, pokud zvážím, že Středočeskému kraji patří ve statistice NIPOS třetí místo v počtu festivalů v roce 2017.

---

<sup>2</sup> Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/divadelni-festivaly-a-prehliidky-v-roce-2018>

## 2.3 Shrnutí

Festivaly na české scéně lze třídit na základě několika kritérií. Tím nejdůležitějším je zřizovatel akce, s nímž se pojí oblast financování. Stejně jako v předchozích letech, také v roce 2017 na základě dat shromážděných příspěvkovou organizací NIPOS zůstává největším pořadatelem festivalů segment NNO, do kterého se řadí spolky, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy a církve. Naopak nejmenší počet festivalů realizují podnikatelské subjekty. Důvodem může být především zaměření na zisk, který obecně není v oblasti divadelních festivalů jistý. (Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl, 2018, s. 83-84)

Šetření organizace NIPOS z roku 2017 se nijak zvlášť nevěnuje ekonomickým ukazatelům divadelních festivalů. Jedná se právě o ekonomické ukazatele, které mohou sloužit pro advokacii divadelních produkcí a kultury vůbec. Obhajobě kultury se dlouhodobě věnuje Martin Cikánek, autor publikace *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*.

*„Kulturní sektor je ekonomické odvětví s podstatným podílem na HDP země, vyšším než mají mnohá tradiční průmyslová odvětví; je to významný zaměstnavatel, opět mohutnější než velká část tradičního průmyslu; dokáže levně vytvořit nová pracovní místa; je to velký britský exportér. Vytváří vysokou přidanou hodnotu.“* (Culturenet, ©2007).

Ačkoliv je kultura imanentní sama o sobě, tzn. mající hodnotu z podstaty své existence, je třeba si uvědomit, že dotace do ní vkládané jsou především investice. Díky multiplikačním efektům v kultuře lze tak dokládat ekonomickou pohyblivost s konkrétními ekonomickými dopady a přínosy, dle slov Bohumila Nekolného na přednášce předmětu *Evaluace uměleckých procesů* ze dne 23. října 2018, multiplikační efekty jako advokacii své činnosti používá zejména divadelní festival v Edinburghu.

Festivaly dále dělím na základě jejich rozsahu – tedy kolik má účinkujících a diváků. S tím úzce souvisí, jestli lze festival označit za

mezinárodní, celostátní, regionální nebo lokální. Důležitým faktorem, který hraje při členění roli, je místo, kde se festival pořádá. Klíčový je totiž jeho ekonomický dopad. NIPOS do svého každoročního kulturního šetření vůbec nezahrnuje náklady a výnosy nejen akcí, ale také samotných divadel v České republice. Ekonomický dopad na místo, kde se akce pořádá, přitom může mít stěžejní roli v žádostech o finanční podporu, stejně tak v obhajobě pořádání festivalů obecně. Kritiku statistického šetření Národního informačního a poradenského centra pro kulturu uvádí Bohumil Nekolný ve své publikaci *Divadlo a kreativní sektor*:

*„Znovu připomínáme, že tím problémem je základní nedostupnost ekonomických indikátorů (výnosů a nákladů) o výkonech divadelního systému a neúplnost statistického šetření neziskového a podnikatelského segmentu.“ ... „Současně nejsou souhrnně zpracována data (objemy financí) od veřejných subjektů (poskytovatelů příspěvků, dotací, grantů), určených do oblasti profesionálního divadla tak, aby mohla být následně verifikována data uváděná příjemci těchto veřejných prostředků (divadly).“* (Nekolný, 2013, s. 19)

Diplomová práce je podložena dvouletým výzkumem, jehož závěrem je interpretace tří vybraných divadelních mezinárodních festivalů. V relevantních pramenech, jako jsou *Základní statistické údaje o kultuře v České republice*, *Satelitní účet kultury ČR* nebo *Kultura České republiky v číslech*, chybí informace o ekonomických dopadech či výnosech a nákladech divadelní činnosti. V diplomové práci jsem se snažila tyto informace doplnit, objevují se v příloze C.

### 3 TEORIE, METODOLOGIE A ZPŮSOB PRÁCE

Ve třetí kapitole definuji teoretický rámec a popisuji metodologii diplomové práce. Čtenáře v první řadě seznamuji s historickým vývojem pojmu festival a následně komentuji konkrétní výběr divadelních festivalů v ČR. Dále postupuji k výkladu teorií interní komunikace a řízení lidských zdrojů. Nakonec vysvětluji použití vybrané metodologie, společně s dvojím způsobem získávání výzkumných dat.

#### 3.1 Co je to festival?

Původ festivalových oslav sahá až do 6. století př.n.l., konkrétně do starého Řecka, kde se konaly tzv. Velké Dionýsie. Tyto obřady byly pořádány na počest boha vína a neřízeného veselí – Dionýsa. Velké Dionýsie tvořily důležitou část kultury v celém městě. V rámci nich se pořádaly hry s náboženskou tematikou, ale také zábavné a odlehčené komedie – tzv. satirické komedie. Oslavy boha Dionýsa byly důležité také pro svůj původ, neboť souvisely se vznikem antického divadla vůbec.

Česká odbornice na řecké divadlo Eva Stehlíková se k tématům festivalů a Velkým Dionýsiím vyjadřuje ve své publikaci Řecké divadlo klasické doby.

*„To, co platí o antické kultuře obecně, platí samozřejmě i o antickém divadle. Je jisto, že počátky divadla je třeba datovat dávno před rok 536/533 př.n.l. Tehdy prý dorazil bájný Thespis do Athén na svátek Velkých Dionýsií s jakýmsi vozem. Ať už to byl obyčejný povoz, v němž Thespis přepravoval od města k městu svou hereckou družinu, nebo vůz ve tvaru lodi symbolizující plavidla patrona divadla, boha Dionýsa, který známe z obrazů na řeckých vázách, Thespidova kára vstoupila do přísloví a stala se symbolem divadla vůbec.“ ... „Neumíme si odpovědět na otázku, proč je řecké divadlo spjaté právě s kultem boha Dionýsa. Mnohé náboženské slavnosti byly veřejně přístupné a pravidelně se opakovaly. Při mnohých z nich byly rituální úkony doprovázeny hudbou, zpěvem a tancem a spojeny*



*s procesím. Při některých takových slavnostech byly také předváděny důležité epizody ze života bohů a héronů.*" (Stehlíková, 1991, s. 6-7)

Než se pro oslavu festivalového charakteru začalo používat pojmenování *festival*, v běžné praxi se užívalo označení náboženský svátek nebo oslava.

Poprvé se písemně slovo *festival* objevilo v anglické literatuře kolem roku 1589. Ústně se označení používalo již od 14. století. Vznik slova pochází z latinského „*festive*“, což znamená událost. Kořeny má ale také v jiném latinském tvaru „*festum*“, značící svátek nebo slavnost. Není proto překvapením, že za festivaly bylo možné považovat různé slavnosti na královských dvorech, oslavy samostatných společenství a bratrství, divadelní rituály a veselí. Na přelomu 19. a 20. století se tzv. festivaly konaly na různých místech po celé Evropě. V Českých zemích byl festival spojen především s událostmi v oblasti hudby. V roce 1904 se v Průmyslovém paláci v Praze konal první památný český hudební festival, na němž se z velké části podílela Česká filharmonie. (Art Lexikon, ©2015)

Vedle bujarých oslav života, kterými festivaly bezpochyby byly a jsou dodnes, se význam pojí s dobou postní, neboť sahá do původního anglického slova „*fast*“, označující půst. Doba 40tideního půstu je spjata s obdobím Velikonoc. Začíná Popeleční středou a končí Svatým týdnem, tedy Božím hodem velikonočním. Očista, k níž má skrz půst dojít, není založena pouze na odepření masitých pokrmů a alkoholu. Pro křesťana jsou zcela zásadní opakující se modlitby v Boha, které mají očistit duši a ukotvit víru.

Jan Dvořák, autor publikací *Malý slovník managementu divadla a Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. Charakterizuje divadelní festival jako:

*„Velmi rozšířená podoba atypického divadelního projektu, určitá forma setkání a soutěže, interakce, komparace a konfrontace [projevující se] významným lokálním ekonomickým faktorem.“ (Dvořák 2004, s. 254) (Dvořák, 2005, s.82)*

Festival je také synonymem pro setkávání lidí různých kultur, ras a vyznání, za účelem vytvoření jedinečných kulturních zážitků a hodnot. Festival v dnešním kontextu můžeme chápat jako jednu z nejzákladnějších a nejsnadnějších variant setkání lidí a utužování jejich vztahů založené na kulturní platformě. Ačkoliv se forma festivalů za staletí proměnila, je možno říci, že svůj oslavný charakter neztratila. Dalšími důvody pořádání festivalů je sdílení rozmanitých kulturních tradic, názorů lidí a posilování identity místa a obyvatel, kde se takový svátek pořádá.

Festivaly, které jsou předmětem zkoumání, bez pochyby tyto základní charakteristiky naplňují. Vedle účelu založení, které často tkví v onom setkávání se, je důležitá především určitá popularizace domácí a zahraniční divadelní tvorby. Vybrané divadelní festivaly se systematicky a dlouhodobě snaží o rozvoj kultury v daném místě prostřednictvím divadelních inscenací, které pravidelně hostí. Mnoho z nich si uvědomuje, jak důležité je poskytovat možnosti přístupu k divadelnímu umění, jež by se za jiných okolností k rozmanité škále českých i zahraničních diváků jinak vůbec nedostaly.

### **3.2 Vybrané divadelní festivaly v ČR**

Diplomová práce – Řízení lidských zdrojů na divadelních festivalech, navazuje na téma magisterského projektu z prvního ročníku studia, ve kterém jsem se věnovala řízení interní komunikace v organizačních týmech na divadelních festivalech v České republice. Pro zachování kontinuity a kontextu se v diplomové práci věnuji stejným mezinárodním divadelním festivalům. Dokonce i struktura výzkumu byla velmi podobná, ačkoliv obsah byl odlišný. Pro účely diplomové práce bylo do šetření zahrnuto celkem třináct mezinárodních divadelních festivalů z celkového množství 66

festivalů (dle statistiky IDU z roku 2018, viz tabulka č. 3) zaměřených nejen na činoherní divadlo, ale také na nový cirkus a dokumentární divadlo. Výzkum jsem omezila na festivaly s mezinárodním přesahem a místem realizace na území ČR. Žádné další kritérium nebylo uplatněno. Jednalo se o tyto divadelní festivaly:

- Cirkopolis
- Divadelní svět Brno (dále DSB)
- Festival Setkání Stretnutie
- Dream Factory Ostrava (dále DFO)
- Divadlo Evropských regionů
- Open Air Program Hradec Králové (dále OAP)
- Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC (dále MDF BEZ HRANIC)
- Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi
- Letní Letná
- Mezinárodní festival Divadlo (dále MF Divadlo Plzeň)
- Malá inventura
- Příští vlna/Next Wave...
- Pražský divadelní festival německého jazyka

### **3.3 Teorie řízení interní komunikace**

Dnešní společnost disponuje vyspělými komunikačními technologiemi, které zásadním způsobem pomohly zrychlit proces komunikace. Již nejde o dostupnost informací, ale o rychlost jejich zpracování v jakékoliv podobě, jejich analýza a sdílení s okolím. Odborníci k výkladu komunikace přistupují rozdílně. Jaromír Veber komunikaci popisuje jako *„Přesvědčování lidí, aby jednali podle iniciátora, vytvářením určitých obrazů v jejich mysli, které pak ovlivňují jejich jednání.“* (Veber, 2009, s. 181) Tradičně však bývá označována jako *„Vzájemná výměna informací a projevů.“* (Konečná, 2009, s. 7) nebo také *„Proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách“* (Holá, 2006, s. 3)

Mezi základní vlastnosti procesu komunikace, autorka publikace *Základy komunikace* Zdeňka Konečná, považuje její nevyhnutelnost, nevratnost a neopakovatelnost (Konečná, 2009, s. 8)

Na interní komunikaci v organizaci lze pohlížet z více úhlů pohledu. Veber považuje za klíčové především její usměrňování, které lze dosahovat díky správně nastaveným komunikačním prostředkům a díky osobnímu setkávání aktérů komunikačního procesu. (Veber, 2009, s. 181) Teorie procesu interní komunikace podle Jany Holé obsahuje pět provázaných kroků, které fungují jako jeden celek. Prvním z nich je monitorování, tedy vyhledávání informací, pochopení jejich obsahu a následného uchování. Druhým krokem je interpretace získaných informací směrem dovnitř organizace a další sdílení se všemi zainteresovanými stranami. Třetím krokem je distribuce informací, pod níž se řadí taktéž delegace úkolů či informací, a to ve správný čas a vhodným adresátům. Konečný pátý krok je snad nejdůležitější, neboť se jedná o implementaci získaných informací do nastavovaných procesů a standardů organizace. (Holá, 2006, s. 4)

Kvantitativní část výzkumu interní komunikace jsem mimo jiné tvořila s ohledem na těchto pět strukturovaných kroků procesu komunikace. Dotazník na obě témata interní komunikace a řízení lidských zdrojů jsem sestavovala dle příručky standardu *PMBOK Guide* (více níže). V úvahu jsem brala taktéž tuto teorii práce s informacemi, které jsou postupně vyhledány, přijímány, ukládány, distribuovány a implementovány, a dále pak hodnoceny.

Vnitřní komunikace je obecně využívána jako prostředek k tomu, aby „druzí udělali, co je potřeba“. Závisí na schopnostech a dovednostech manažera projektu, do jaké míry podnítl aktivitu, energii a zapálení jednotlivých spolupracovníků, kteří stanovené úkoly musí realizovat. Pro správné a efektivní fungování týmu je nezbytné, aby jednotlivci považovali projekt za důvěryhodný a smysluplný. Potřebují cítit sounáležitost k týmu, ale také k projektu, jeho účelu a směřování. Má-li si důvěru pracovníků

získat projekt, o to víc si jí musí zasloužit samotné vedení, tedy manažer projektu, v případě této diplomové práce nejčastěji ředitel divadelního festivalu. (Veber, 2009, s. 187) Proto jsem se rozhodla v rámci kvantitativního šetření zjistit, kdo řídí interní komunikaci na vybraných festivalech, o jaké vnitřní předpisy se konkrétní festivalová organizace opírá a kdo tyto dokumenty vytváří. Pracovala jsem s předpokladem, že právě písemné prameny v podobě statutu festivalu, organizačního řádu či pravidel hospodaření upevňuje jeho suverenitu a důvěryhodnost pro všechny zúčastněné strany projektu.

Obdobný přístup uvádí Jana Holá ve své druhé publikaci pro účely stanovení teoretického rámce zkoumané problematiky *Jak zlepšit interní komunikaci*. Základem pro hybnou sílu fungování organizace by měla být dobře vedená komunikace, která je „*Cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, je cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot.*“ (Holá, 2011, s. 3) Abych získala přehled o tom, jestli vrcholní manažeři se svými organizačním týmy komunikují otevřeně, zajímalo mě, jak sdílejí dílčí kroky řízení organizace se všemi zainteresovanými členy, nebo zda seznamují členy svých týmů s agendou ostatních členů v týmu. Zda ředitelé ve svých týmech otevřeně mluví o chybách a nezdarech, ke kterým v rámci organizace festivalů zákonitě dochází.

Pokud projekt zahrnuje větší počet spolupracovníků, kterých se projekt bezprostředně dotýká, což se u divadelních festivalů zpravidla děje, je potřeba poskytnout dostatečné informace všem zainteresovaným stranám. Dále je třeba efektivně pracovat s informačními technologiemi, jež napomáhají řízení komunikace. Jak sám Veber uvádí, v každé organizaci je nezbytné vytvořit základní komunikační rámec, který v sobě zahrnuje: komunikační plán, systém pravidel, konkrétní komunikační kanály a prostředky, které celkové interpersonální řízení usměrňují. (Veber, 2009, s. 186-187) Dále je potřeba komunikaci plánovat, šířit informace v souladu s komunikačním plánem – monitorovat jej, dodržovat a případně doplňovat

– a nakonec vést projektovou dokumentací. Dotazník o interní komunikaci obsahoval část týkající se zejména komunikačního plánu. Zajímalo mě, kdo vytváří pravidla pro interní komunikaci, je-li způsob řízení festivalu popsán projektovou dokumentací a případně komu je taková dokumentace určena. Ve velké míře jsem se však k vnitřním dokumentům festivalů jako běžný divák vůbec nedostala.

Podkapitola interní komunikace se opírá o praktická zjištění mého magisterského projektu z prvního ročníku studia, z něhož vyplynulo, že principy a podoba interní komunikace závisí především na schopnostech hlavního manažera festivalu. Neprobíhá podle konkrétní metodiky, avšak využívá rozmanité nástroje managementu, které pomáhají ve strukturalizaci složitého, stěží objektivně měřitelného procesu interní komunikace. Ten je však neoddělitelnou součástí organizace každého festivalu. Intuitivnost systému řízení interní komunikace je způsobena zejména malým rozsahem organizačních týmů, a potažmo jejich omezenou pracovní kapacitou. Malé týmy si nemohou dovolit věnovat veškerou energii komunikaci, proto je důležité nastavení pravidel zefektivnění komunikace, aby mohli rychle a účelně pracovat. Tvrzení, které vzešlo z magisterského projektu, a které přenáším do diplomové práce, konvenuje také s teoretickým rámcem Jaromíra Vebra, který ve své publikaci uvádí:

*„Je nesporné, že interní komunikace je nedílnou součástí řídicího mechanismu; komunikační schopnosti manažerů významně determinují úspěch řídicích aktivit a potažmo i jejich výsledky. Avšak není možné se ve vztahu ke komunikaci ztotožnit se zásadou „čím více, tím lépe“, neboť výkonní manažeři nemohou pouze komunikovat, ale musí se zabývat i dalšími řídicími aktivitami. V této souvislosti je třeba se zamyslet nad systémem komunikace, jehož obsahem budou:*

- *komunikační vazby,*
- *četnosti komunikačních aktů,*
- *typy informací, které jsou mezi komunikujícími předávány,*

- *zvolené komunikační cesty a prostředky apod."*

(Veber, 2009, s. 192)

Stejně jako Veber jsem přesvědčena o tom, že na divadelních festivalech nebo obecně projektech podobného charakteru neplatí zásada „čím více, tím lépe“. Manažer, tedy ředitel festivalu musí jasně vědět, jak je komunikace v týmu nastavena. Výsledkem procesu plánování je již zmíněný komunikační plán, který může mít mnoho podob. Může se jednat o desetistránkovou strategii, která obsahuje zacházení s logomanuálem, marketingovou komunikaci a PR nebo jednoduchý dokument zachycující základní komunikační toky a plánované komunikační aktivity. Výhoda komunikačního plánu tkví v tom, že jsou již dopředu stanovena pravidla předávání informací, která šetří čas v organizačním týmu. Především v době realizační fáze komunikační plán dokáže zamezit zbytečným konfliktům a nedorozuměním.

S tím souvisí také chytře zvolené komunikační prostředky, zefektivňující celý proces komunikace. V rámci kvantitativního šetření mě zajímalo, kolik komunikačních kanálů každý divadelní festival využívá a jaké konkrétní komunikační prostředky pro interní práci používá. Vzhledem k technologické vyspělosti dnešní doby a nepřeberného množství chytrých aplikací a softwarů jsem očekávala, že alespoň polovina dotazovaných přijde s novým a neotřelým příkladem komunikačního nástroje, což se ovšem nepotvrdilo.

Oblast divadelních festivalů je poněkud specifická. Jedním z charakteristických rysů jsou malé úzké organizační týmy, v nichž zpravidla panují přátelské vztahy. Většinou se jedná o skupinu lidí, která spolu vzájemně tráví čas i mimo pracovní dobu nebo kanceláře a velmi dobře se mezi sebou zná. Další podobné měkké faktory, jimiž jsou vnitřní vazby a úzké vztahy spolupracovníků, interní komunikaci na divadelních festivalech ovlivňují snad nejvíce. Jednou z cest k porozumění v interní komunikaci je provádění a získávání konstruktivní zpětné vazby, která může vést

ke zlepšení především mezilidské komunikace mimo festivalové prostředí. Dle příručky *Interní komunikace* Davida Michalíka: „*Efektivní zpětná vazba eliminuje komunikační šумы a nedorozumění, vede k účelnému přenosu informací a v neposlední řadě je výborným nástrojem pro podávání konstruktivní kritiky a systému hodnocení vůbec.*“ (Michalík, 2010, s. 14)

Vzhledem k výše uvedené teorii jsem do dotazníku zařadila otázky týkající se zpětné vazby zaměřené na interní komunikaci celého týmu. Zajímalo mne, jaké nástroje a metody zpětné vazby jsou v realizačních týmech divadelních festivalů využívány.

Veber uvádí, že komunikaci je v týmu potřeba monitorovat a následně zlepšovat dle zjištěných nedostatků. Podobné nástroje a formy interpersonální komunikace je dobré uvést v projektové dokumentaci, která je jedním z výstupů profesionálního řízení projektu. Z toho důvodu jsem se v kvantitativní části zaměřila na to, jestli členové týmu vytváří zprávy o své činnosti, nebo jestli festivalový tým pracuje s projektovou dokumentací a co všechno do ní řadí. V neposlední řadě mě zajímalo, kdy se aktualizují interní pravidla a vzory pro festivalovou dokumentaci.

Veber dále říká, že „*výkonní manažeři nemohou pouze komunikovat, ale musí se zabývat i dalšími řídicími aktivitami.*“ Opět dochází k souladu výkladu teorie a praxe, neboť ředitelé festivalů vedle dílčích řídicích aktivit často zastávají i jiné role v organizační struktuře (např. uměleckou složku, ekonomickou, výkonně-produkční apod). Důvodem jsou především omezené finanční prostředky, díky nimž si nemohou dovolit zaplatit dalšího spolupracovníka, a tak dochází ke tříštění rolí, které má pochopitelně vliv na celkovou komunikaci v organizačním týmu. (Veber, 2009, s. 192)

Faktor tříštění role ředitele se ve výzkumu ukázal být aktuálním tématem díky otázkám zaměřeným na rozhodovací pravomoci hlavního manažera projektu a jeho primární funkci na festivalu.



### 3.4 Teorie řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů ... představuje určitý koncept, jak usměrňovat a podporovat rozvoj různých skupin pracovníků směrem k sladění požadavků podniku, organizace či instituce a potřeb lidí, kteří zde pracují.“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 12-13) V tomto smyslu se může jednat i o požadavky projektu, který lze chápat jako dočasnou organizaci. V posledních letech lze zaznamenat trend, při kterém se řízení lidských zdrojů dostává na stejnou úroveň důležitosti jako například řízení financí, technologií, procesů apod. Důvodů může být několik, tím nejčastějším je však důraz na propojení strategie organizace a důsledků rozhodnutí vedení směrem k lidem. Překonává se tak tradiční přístup, při kterém se lidské zdroje přizpůsobují podnikatelským záměrům. Opatření strategie v lidském kapitálu vede k vytvoření a posílení důležitých kompetencí firmy a její konkurenční výhody na trhu. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 125)

Kvantitativní šetření na téma řízení lidských zdrojů jsem postavila na principech popsaných v *PMBOK Guide*, konkrétně deváté kapitole – *Project Human Resource Management*. Vzhledem k logické posloupnosti podkapitol, které proces řízení lidských zdrojů dělily do jednotlivých smysluplných kroků, jsem se stejnou strukturou pracovala v připravovaném dotazníku. Výzkum byl proto členěn do následujících oblastí:

- Plánování lidských zdrojů
- Sestavení projektového týmu
- Rozvoj projektového týmu
- Řízení projektového týmu

Úspěšné řízení lidských zdrojů obecně lze hodnotit na základě dvou oblastí. Prvním z nich jsou tzv. měkké faktory, jako jsou, atmosféra panující v organizaci, spokojenost pracovníků, kladné či záporné vztahy mezi nimi, postavení personálního oddělení a jeho vnímání ze strany zaměstnanců, v neposlední řadě postavení vrcholových manažerů a jejich osobnost. Z takového důvodu jsem se v dotazníkovém šetření zaměřila na odpovídající

otázky. Například, zda na pracovišti vznikají konflikty. Pokud ano, kdy je festivalový tým řeší, a případně jak jim předchází?

Druhou oblastí jsou tvrdá a kvantifikovatelná data, tj. personální náklady v poměru k celkovým nákladům organizace, hodnota lidského kapitálu, fluktuace, nemocnost vyjádřená ve finanční podobě apod.

Kulturní organizace, potažmo divadlo, je složitý systém s vyšší mírou kreativity, ale i iracionality, než je obvyklé v jiných odvětvích. I přesto se oblast řízení lidských zdrojů v kulturních organizacích posuzuje mimo jiné na základě zmíněných měřitelných hodnot. Jako problémové se ukazuje získání konkrétních dat, která by fungovala jako relevantní podklad pro druhou oblast hodnocení, viz výš. I u divadla (nebo divadelních festivalů), podobně jako v jiných oborech, lze tato tzv. tvrdá data získat z výkazů v obecných předpisech a zákonech jako jsou zákoník práce, předpisy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví nebo požární ochrany a v dalších různých normách upravujících pracovní dobu. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 13)

Vzhledem k výše uvedené teorii mě zajímalo, s jak velkým rozpočtem divadelní festivaly pracují a jaké je přibližné složení nákladů a výnosů.

Diplomová práce se zabývá hypotézou, že práce s lidskými zdroji je u každého festivalu ojedinelá a specifická. Organizační tým není řízen ze strany manažera festivalu pomocí jedné metodiky nebo pravidel. Častější je přístup, při němž vedení festivalu používá základní nástroje managementu, a dále se chová velmi intuitivně a přirozeně. Hlavním důvodem takového přístupu je malá velikost úzkých organizačních týmů. Vedle hlavní hypotézy práce jsem také pracovala s předpokladem, že čím větší a renomovanější festival je a čím delší tradicí se může chlubit, tím profesionálnější a strukturovanější bude jeho přístup k řízení nejen jednotlivců, ale především celého organizačního týmu.

Ve své diplomové práci vycházím z *Teorie zájmových skupin*, která se v oblasti řízení lidských zdrojů uvádí také jako tzv. *Harvardský model*.

Teorie byla založena na americké Harvard Business School v roce 1984. Autorství je připisováno hned několika odborníkům, kterým vévodí Michael Beer. Tu popsal ve své publikaci s názvem *Human Resource Management* a podtitulem *A General Manager's Perspective*, kterou vydal o rok později, tedy v roce 1985. Teorie zájmových skupin tvrdí, že organizace nejsou ovlivněny jen vnějšími vlivy a prostředím, ale především svými vnitřními systémy řízení lidí. Manažeři se tak ocitají na pozici důležitých hybatelů vnitřních procesů a podmínek panujících v podniku, které ovlivňují řízení lidských zdrojů. Soubor jejich manažerských dovedností a schopností je chápán jako klíčové pojítko mezi danou organizací a jejími zaměstnanci. Teorie zájmových skupin zdůrazňuje především „to lidské“. Počítá s tím, že do strategie řízení lidských zdrojů se do určité míry promítá zájem a vliv dalších zainteresovaných stran. Mohou to být například akcionáři, zaměstnanci, manažeři podniku, stát, region, město nebo odbory. Ačkoliv má manažer rozhodující slovo, bere v potaz názory jednotlivých stran a snaží se o maximální sjednocení jejich zájmů s cíli podniku. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 128)

Zmíněná teorie v sobě zahrnuje také následující čtyři oblasti personální politiky, které je třeba brát v úvahu při správné koordinaci činností v rámci řízení lidských zdrojů (Mužík, Krpálek, 2017, s. 128):

- Toky lidských zdrojů – zahrnuty jsou zde všechny činnosti, které jsou zapotřebí k řízení pohybu lidí v organizaci (v kvantitativním šetření zjišťují např. kolik lidí rámcově pracuje na festivalu, jakým způsobem jsou do týmu jednotlivci přijímáni a jak dlouho dopředu probíhá jejich adaptace).
- Systém odměňování – systém, který se zaměřuje na udržení motivace lidí v organizaci a přilákání nových jedinců (dotazníkové šetření obsahuje otázky typu „Organizuje vedení festivalů pro svoje týmu teambuildingové aktivity?“, „Jaké netradiční motivační nástroje festivaly uplatňují?“ atd.).

- Systém práce – důležité je definovat a navrhovat pracovní procesy, spojovat informace, technologie a dílčí činnosti, které vedou k efektivitě celé organizace (z toho důvodu jsem do dotazníku zařadila otázky, které se věnovaly tvorbě seznamu pracovních pozic, existenci organizační struktury, či definici a ukotvení pracovní náplně).
- Vliv zaměstnanců – poslední oblast sleduje řízení a delegování rozhodovacích pravomocí, odpovědnost, monitoring a vyvážený vztah mezi vedením a zbytkem organizačního týmu (kvantitativní šetření obsahovalo otázky směřující ke zpětné vazbě vůči jednotlivcům i celému týmu, tvorbě krizových plánů či způsobu přijímání rozhodnutí v týmu).

Michael Armstrong – autor publikace *Řízení lidských zdrojů (moderní pojetí a postupy)* – uvádí, že Beer se svým kolektivem jako první zdůrazňuje pozici liniových manažerů, jejichž primární funkcí je řídit lidské zdroje. Z teorie tak vychází dvě skutečnosti:

- *„Linioví manažeři přijímají větší odpovědnost za propojení konkurenční strategie a politik lidských zdrojů.“*
- *„Personalisté formulují politiky lidských zdrojů, které usměrňují navrhování a uplatňování činností řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně podporovaly.“*

(Armstrong, 2015, s. 53)

Důležitým rozdílem mezi řízením lidských zdrojů na divadelních festivalech a v běžných organizacích podnikatelské sféry je existence personálního oddělení. Zatímco v klasických firmách se personální oddělení objevuje a zajišťuje výběr zaměstnanců a následné řízení jejich začlenění do pracovního kolektivu a profesního rozvoje, tento standard se na poli neziskových divadelních festivalů nevyskytuje. U festivalů je to ředitel nebo jiný vrcholový manažer, který de facto společně s vedoucím produkce

(záleží, jak je daná struktura nastavena) zastupuje personální oddělení a snaží se zastávat všechny dílčí činnosti spadající do agendy personalistů.

Domnívám se, že management na divadelních festivalech je nastaven primárně tak, aby bral v potaz zájem a vliv dalších zainteresovaných stran, nejvíce pak samotných pracovníků. Divadelní festivaly patří do odvětví kultury, kde je finanční motivace jednotlivých pracovníků méně důležitá, než v jiných oblastech. O to větší je kladen důraz na jejich pocit sounáležitosti v týmu a satisfakci z dobře vykonané práce. Zdá se, že onen ohled na „to lidské“ nejlépe vystihuje každodenní realitu, která na divadelních festivalech v ČR panuje. Tím spíš, když sami ředitelé vědí, že pro udržení organizačního týmu musejí používat zcela jiné motivační nástroje, než jsou mzdy a obdobné benefity. Personální politika dané organizace se také pochopitelně dotýká oblasti interní komunikace. Důležité je, jak organizace jedná se svými „zaměstnanci“, jak je motivuje, co jim nabízí a jak je dlouhodobě vzdělává pomocí různorodých školení, přednášek a jiných workshopů.

V kvantitativní části dotazníku řízení lidských zdrojů jsem se zaměřovala mimo jiné právě na oblast vzdělávání jednotlivců v organizačním týmu, kterou lze v obecné rovině lze chápat jako nástroj rozvoje lidského kapitálu. Lidský kapitál chápeme jako soubor vzdělání, schopností, osvojených znalostí, dovedností a odpovídající motivace jedince. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 35) Dle teorie lidského kapitálu, která se věnuje využívání lidského potenciálu a schopností k dosahování úspěchu organizace (pojem poprvé použil T. W. Schulz v roce 1961), lze nalézt přímý vztah mezi produktivitou a vzděláním jedince. (Armstrong, 2015, s. 50) Tato teorie je založena na principu investic do lidí, jenž zvyšují hodnotu samotné organizace. To ovšem za předpokladu, že konkrétní organizace dosahuje trvalé konkurenční výhody, když disponuje lidskými zdroji, které konkurence nemůže jednoduše nahradit. (Armstrong, 2015, s. 64)

*„Lidé v organizaci jsou zdrojem přidané hodnoty, a proto existuje důvod pro zkoumání a posuzování této hodnoty jako východiska pro*

*plánování lidských zdrojů a sledování efektivnosti a dopadu politik a postupů v řízení lidských zdrojů.*" (Armstrong, 2015, s. 114)

V souvislosti s výše uvedenou teorií mě zajímalo, do jaké míry ředitelé festivalů investují úsilí, čas a finanční prostředky do vzdělání a péči o své zaměstnance, jakým způsobem přistupují k jejich motivaci, a zdali vnímají přímý vztah mezi vzděláním či potenciálem jednotlivců a budováním fungující organizace. Kladené otázky měly za úkol zjistit, jestli vedení festivalu poskytuje svým členům v týmu možnost dlouhodobého vzdělávání nebo jaké různorodé aktivity posilující týmového ducha a sounáležitost vedení divadelních festivalů pravidelně podněcují.

Společnou charakteristikou divadelních festivalů je práce v projektových týmech na základě vzdělávací metody zvané *Learning by doing* (v českém překladu učení se praxí). Tento proces vzdělávání je nejčastěji spojován s teorií amerického filozofa Johna Deweyho. Své poznatky o přístupu ke vzdělávání studentů a dětí popsal v publikacích *My Pedagogic Creed* v roce 1897 a *Experience and Education* v roce 1938. (Williams, 2017, s. 92)<sup>3</sup> Jeho nadčasová teorie je založena na přesvědčení, že místo tradičního vzdělávacího systému by škola měla dětem nabídnout reálné životní situace, díky kterým dostanou příležitost zapojit se do vzdělávacích aktivit. Děti se tak praktickým způsobem nejen učí, ale jsou také vedeni k tomu, aby vzniklé problémy řešily pomocí praxe a aktivního přístupu. (Williams, 2017, s. 92-93) Metoda *Learning by doing* je hojně využívána například při výuce psaní, malování, při výuce v autoškole nebo v oblasti sportu. Napříč obory však existují i vyšší stupně vzdělávání, kde se praxe využívá. Jsou to například učitelské praxe, lékařské stáže nebo laboratorní studie. (Bates, 2015, s. 86)<sup>4</sup>

*Příručka instruktora zážitkových akcí* Radka Pelánka říká: „Zážitek ještě nestačí k tomu, aby se člověk něco naučil... K učení dochází díky

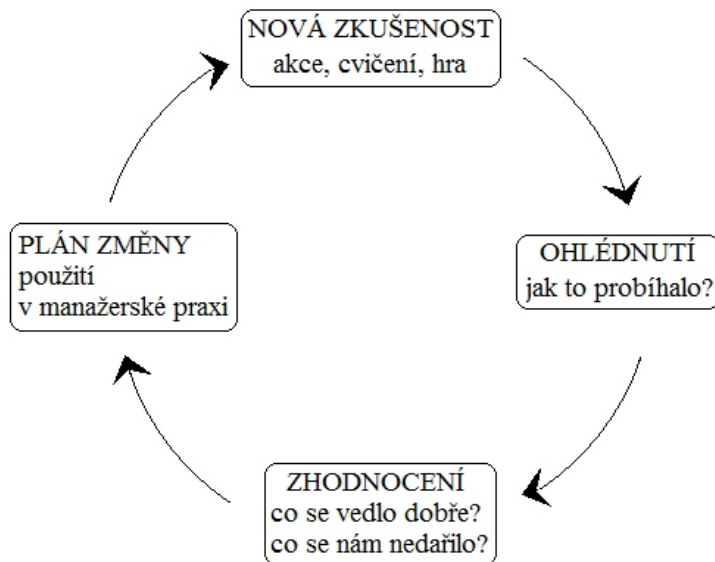
---

<sup>3</sup> Dostupné z: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1158258.pdf>

<sup>4</sup> Dostupné z: [https://teachonline.ca/sites/default/files/pdfs/teaching-in-a-digital-age\\_2016.pdf](https://teachonline.ca/sites/default/files/pdfs/teaching-in-a-digital-age_2016.pdf)

zkoumání a zpracování zkušeností, které zážitek vyvolal. Schematicky shrnuje tento přístup Kolbův cyklus.... V praxi se většinou zjednodušuje na dvě fáze: zkušenost a reflexe, která zahrnuje zbývající části cyklu." (Pelánek, 2008, s. 21)

### Obrázek č. 1: Kolbův cyklus učení



(Autor: Denisa Sedláčková, zdroj: Pelánek, 2008, s. 22)

K tomu, aby byl proces zvaný *Learning by doing* kompletní, je třeba obsáhnout všechny dílčí kroky této metody. Evaluace či zhodnocení nově nabyté zkušenosti vede ke zvědomění možných zlepšení, díky kterým se zkušenost nejen ukládá, ale také lépe implementuje do manažerské praxe. Na tomto příkladu je vidět důležitost zpětné vazby v organizaci a dílčího hodnocení jednotlivých činností a nově nabytých zkušeností jednotlivců. K tomu, abych zjistila, jestli ve vybraných realizačních týmech na divadelních festivalech dochází k uplatňování kompletní metody *Learning by doing*, jsem do páté fáze dotazníku zařadila otázky týkající se především zpětné vazby, její formy, obsahu a dále konečné evaluace projektového týmu, která by měla být určující pro sestavení organizačního týmu následujícího ročníku festivalu.

### 3.5 Dvouletý výzkum v letech 2018 a 2019

Výzkum diplomové práce proběhl dvojím způsobem. V první fázi jsem provedla kvantitativní část prostřednictvím dotazníků, které mi 100 % oslovených respondentů vyplnilo 19. března 2018 (o interní komunikaci v organizačních týmech) a 19. května 2019 (o řízení lidských zdrojů). Druhá fáze se týkala kvalitativní části, kterou jsem zajistila pomocí strukturovaných rozhovorů se třemi vybranými respondenty z konkrétních divadelních festivalů.

Vzhledem k tomu, že obě témata v diplomové práci kompiluji, bylo nutné, abych k rozhovorům vybídla zástupce stejných festivalů. Konkrétně se jednalo o tyto festivaly:

- Mezinárodní festival Divadlo Plzeň
- Dream Factory Ostrava
- Malá inventura

Hlavními důvody při výběru respondentů byly odpovědi na velikost jejich úzkých organizačních týmů (dbala jsem především na početní rozmanitost), a dále pak žánrová různorodost. Chtěla jsem, aby dvouletý výzkum přinesl co možná nejširší vhled do fungování odlišných mezinárodních divadelních festivalů pořádaných na území ČR.

Ačkoliv jsem k jednotlivým tématům přistupovala s odlišnou teorií, bylo zapotřebí vybrat a použít jednotící metodiku, která by pomohla především s kvantitativní částí, a sice sestavením dotazníků. Vzhledem k dobré zkušenosti se standardem *PMBOK Guide*, který vydává organizace *Project Management Institute* (dále PMI), vycházím z kapitol, které jsou věnovány komunikaci a řízení lidských zdrojů. Nutno podotknout, že *PMI* je instituce, která vznikla v USA a zabývá se teorií projektového managementu. Volba amerického přístupu byla zvolená také z důvodu, že v teoretickém rámci podkapitoly řízení lidských zdrojů vycházím z myšlenek amerických autorů a jejich publikací. Metodická příručka *PMBOK Guide*, o kterou se v diplomové práci opírám, je určena projektovým manažerům,



kterým pomáhá při dosahování lepších výsledků. Jedná se o jeden z nejznámějších a nejčastěji využívaných standardů v projektovém řízení. (Managementmania, ©2011-2016)

Kapitola v příručce *PMBOK Guide* zabývající se interní komunikací byla použita coby výchozí pramen základních pojmů a nástrojů tématu řízení lidských zdrojů. Ty byly ve formě uzavřených otázek přeneseny do samotných dotazníků celkového výzkumu. Stejný postup jsem zvolila při sestavování kvantitativní části tématu řízení lidských zdrojů, kde jsem pro změnu pracovala s kapitolou týkající se řízení lidských zdrojů v organizaci.

Kvalitativní část výzkumu – tedy jednotlivé rozhovory s vybranými zástupci divadelních festivalů – měla také dvě roviny. V první řadě jsem se snažila o to, aby respondenti dovysvětlili nedostatečné odpovědi z vyplněného dotazníku. To z důvodu maximálního pochopení zásadních otázek a získání potřebných podkladů pro následující práci s daty. Ve druhé rovině jsem kladla respondentům zcela nové otázky, které se nikterak nezrcadlily v kvantitativní části. Jednalo se o otázky, které dokreslovaly kontext divadelních akcí. Zajímalo mě například, s jak vysokým rozpočtem jednotlivé divadelní festivaly pracují (otázka byla zařazena z důvodu základního povědomí o ekonomických ukazatelích. Včetně rozdělení nejvyšších nákladů a výnosů). Další doplňující otázky směřovaly například ke konkrétnímu popisu osoby ředitele festivalů. Ptala jsem se na to, v jakých rozhodovacích situacích zasahuje výhradně ředitel festivalu, a naopak jaké úkoly deleguje. Jaké vlastnosti by podle dotazovaného měl mít správný manažer tedy ředitel festivalu. Zajímavé bylo pozorovat, zdali se odpovědi respondentů shodují s popisem aktuálního ředitele jejich divadelního festivalu.

Interpretace výsledků zkoumaných divadelních festivalů je rozdělena. Kvantitativní část výzkumu jako celek třinácti zkoumaných divadelních festivalů představuji v následující čtvrté kapitole. Tři divadelní festivaly –

MF Divadlo Plzeň, Malá inventura a Dream Factory Ostrava – podrobně popisují v závěrečné, páté kapitole diplomové práce. Všechna třináct festivalů rozdělují na základě výsledků získaných v kvantitativní části, dle struktury otázek dotazníku. Je důležité připomenout, že *příloha C: Statistický přehled vybraných divadelních festivalů v ČR* slouží pro komplexní interpretaci třinácti vybraných divadelních festivalů z hlediska tématu řízení lidských zdrojů. Zvolený statistický přehled poskytuje grafický náhled na vybrané odpovědi z dotazníku o tématu řízení lidských zdrojů, včetně krátké profilové charakteristiky konkrétního festivalu. Statistický přehled přináší informace o místě a času konání festivalu, hlavním pořadateli a hlavním finančním podporovateli akce. V neposlední řadě zmiňují, kolik divadelních představení či produkcí bylo uvedeno při posledním ročníku konkrétního festivalu. Přehled se stal předmětem dalších komentářů a doporučení. Vedle interpretační funkce by statistika měla být podkladem pro možná doporučení a komentáře, které se objevují v závěrečných odstavcích přílohy C.

Dalším krokem výzkumu je komparace zkoumaných subjektů s pozitivním příkladem festivalu, který k oblastem interní komunikace a řízení lidských zdrojů přistupuje strukturovaně a sofistikovaně. Důvodem, proč vybrané respondenty nepřirovnávám k takovému festivalu je fakt, že takový příklad by pravděpodobně bylo třeba hledat v zahraničí, což nebylo součástí zadání výzkumného projektu a případná změna jeho zaměření a rozsahu v průběhu jeho řešení nebyla možná z časových a kapacitních důvodů.

## **4 VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍ ČÁSTI VÝZKUMU**

Čtvrtá kapitola mapuje třináct vybraných festivalů na základě vyplněného kvantitativního výzkumu obou zkoumaných témat. K interpretaci výsledků přistupuji podle struktury dotazníků.

### **4.1 Řízení interní komunikace v úzkém organizačním týmu**

Rozdělování festivalů nebylo úplně jednoduché, protože ani jeden respondent nevedl pouze kladné nebo pouze záporné odpovědi. Reakce na otázky byly různorodé, to znamená, že společní jmenovatelé napříč otázkami se hledali velmi obtížně. Z tohoto důvodu jsem zvolila interpretaci výsledků podle jednotlivých okruhů otázek a vyhodnotila, co jednotliví respondenti vykonávají.

#### **4.1.1 Obecná charakteristika festivalů**

První okruh otázek se nesl v obecné rovině. V rámci výzkumu bylo důležité zjistit, kolik lidí patří do úzkého organizačního týmu. Kdo řídí komunikaci, jakými vnitřními předpisy konkrétní festival disponuje a kdo je v rámci organizace určuje.

Jedním z nejdůležitějších faktorů je zmíněný počet členů úzkých organizačních týmů, který byl základním východiskem pro výběr tří festivalů, které jsem zařadila do kvalitativní části výzkumu. Souhrnné odpovědi na dotazníky, v příloze A ukázaly, že rozsah úzkého týmu se pohybuje na široké škále od tří do desíti členů. Konkrétní výsledky ukazuje tabulka č. 3.

Úzký organizační tým definuji jako skupinu alespoň dvou lidí, kteří tvoří jádro organizace divadelního festivalu. Tato skupina je stoprocentně zapojena do organizace práce a má přehled o jednotlivých činnostech i aktivitách celého týmu. V takovém úzkém organizačním týmu se snáz dosahuje shody a společných rozhodnutí. (Pelánek, 2008, s. 43) Pro úzký organizační tým je dále charakteristický tzv. efekt synergie (dle publikace autorů Zuzany Ježkové, Hany Krejčí a dalších – *Projektové řízení, jak*

*zvládnout projekty*) který říká, že nedostatky jednotlivců jsou doplněny o přednosti a nápady ostatních. Díky tomu se vytváří zcela nová přidaná hodnota, která se nerovná pouhým součtem schopností jednotlivých členů v týmu. Neboli  $1 + 1 = 3$ . Úzký organizační tým má navíc tu výhodu, že se jeho členové mohou vzájemně kontrolovat a motivovat. (Ježková, Krejčí, 2013, s. 90).

**Tabulka č. 3: Velikost úzkých organizačních týmů**

<b>Respondenti</b>	<b>Počet lidí, kteří tvoří úzký realizační tým</b>
<b>Divadlo evropských regionů</b>	10
<b>Mezinárodní Divadlo Plzeň</b>	9
<b>Festival Setkání Stretnutie</b>	8
<b>Letní Letná</b>	8
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	7
<b>Open Air Hradec Králové</b>	7
<b>Cirkopolis</b>	6
<b>Malá inventura</b>	5
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC</b>	5
<b>Divadelní svět Brno</b>	3
<b>Dream Factory Ostrava</b>	3
<b>Příští vlna/Next Wave...</b>	3
<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	3

(Autor: Denisa Sedláčková. Zdroj: příloha A)

Vedle velikosti úzkých organizačních týmů mě zajímalo, kdo interní komunikaci v týmu řídí a spravuje. Jednalo se o jednu z mála otevřených otázek v dotazníku. Odpovědi jsou shrnuty v tabulce č. 4. Z té vyplývá, jak je festival řízen z pohledu komunikace různými organizačními články festivalu.

**Tabulka č. 4: Řízení interní komunikace v týmu**

<b>Respondenti</b>	<b>Komunikaci v interním festivalovém týmu řídí</b>
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Ředitelky divadel
<b>Mezinárodní Divadlo Plzeň</b>	Vedoucí produkce ve spolupráci s šéfkou dramaturgické rady
<b>Festival Setkání Stretnutie</b>	Ředitel festivalu a projektový manažer festivalu
<b>Letní Letná</b>	Ředitel festivalu
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Projektový manažer festivalu
<b>Open Air Hradec Králové</b>	Ředitel festivalu a projektový manažer festivalu
<b>Cirkopolis</b>	Dvě pověřené osoby z marketingového oddělení
<b>Malá inventura</b>	Ředitel festivalu
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC</b>	Projektový manažer festivalu
<b>Divadelní svět Brno</b>	Projektový manažer festivalu
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Ředitel festivalu
<b>Příští vlna/Next Wave...</b>	Všichni
<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	Projektový manažer festivalu

(Autor: Denisa Sedláčková. Zdroj: příloha A)

Pracovala jsem s předpokladem, že čím větší je festival, tím větší bude úzký organizační tým, jehož komunikaci bude řídit ředitel festivalu. Překvapivý je výsledek především u Divadelního světa Brno, který disponuje pouze tříčlenným užším týmem a vnitřní komunikaci řídí projektový manažer festivalu. Ředitel festivalu (ředitel Národního divadla Brno) v tomto případě plní roli zadavatele projektu. Stejně tak překvapivý je výsledek u MF Divadlo Plzeň, kde komunikaci usměrňují dvě osoby – vedoucí produkce a výkonný producent.

Dalším nepředpokládaným výsledkem je festival Cirkopolis. Jeho úzký organizační tým se skládá z šesti lidí a vzhledem k jeho velikosti vnitřní komunikaci řídí dvě pověřené osoby z marketingového oddělení.

Ze třinácti zkoumaných festivalů pouze pět disponuje vlastním statutem (Divadelní svět Brno, Dream Factory Ostrava, Malá inventura, MF Divadlo a Open Air v Hradci Králové). Z těchto pěti festivalů pouze tři – Divadelní svět Brno, Malá inventura a MF Divadlo – mají vypracovaná vlastní pravidla hospodaření nebo mzdovým/platový řád. Vnitřní předpisy festivalů určuje jejich samotné vedení, s výjimkou Divadelního světa Brno, který je organizován jako interní projekt instituce, (příspěvková organizace Národní divadlo Brno). Ta určuje vnitřní předpisy jak divadla, tak festivalu. V sedmi případech se ukázalo, že festivaly nevytváří žádné vlastní vnitřními předpisy.

Domnívám se, že z hlediska funkční interní komunikace je existence statutů festivalů nezbytnou součástí projektové dokumentace. Z teorie uvedené ve třetí kapitole lze vyvodit, že právě vnitřní předpisy pomáhají v jasné interpretaci nastavené komunikace a umělecko-produkčním pojetí celého festivalu.

#### **4.1.2 Pojmenování okolí festivalů**

Druhý okruh otázek dotazníku interní komunikace směřoval k pojmenování vnějšího okolí jednotlivých festivalů. Dotazník směřoval především k tvorbě analýz a plánů, které organizační týmy pro účely akcí vytváří. Jenom pět festivalů pracuje s tzv. analýzou zúčastněných stran, analýzou vlivů a zájmů nebo logickým rámcem projektu: DFO, Malá inventura, Open Air Hradec Králové, Příští vlna/Next Wave... a Divadlo evropských regionů. Zajímavé je, že ačkoliv OAP takové analýzy vytváří, s jejich výsledky se ostatní členové týmu nikterak neseznamují. Z hlediska přínosnosti to považuji za tristní skutečnost.

Zbýlých osm festivalů uvedlo, že hlavními důvody proč podobné analýzy nebo plány ve svém prostředí nevytváří, jsou nedostatečná personální kapacita a nepotřebnost analýz pro výsledek projektu.

Ředitelka festivalu Malá inventura Adriana Světlíková ve společném rozhovoru uvedla, jak je důležité si v dnešní době přetlaku festivalů hledat svoje místo na trhu a následně o svoje nalezené místo pečovat, ba dokonce i bojovat. Jak je důležitá znalost festivalového okolí, protože dnešní konkurence vytváří tlak, který je hnacím motorem posouvající festivaly dál. Otázkou zůstává jak festivaly, které nepracují s analýzami rozpoznávání okolí, jsou schopny upevnit své místo na trhu.

#### **4.1.3 Komunikační plány festivalů**

Třetí okruh otázek se týkal tvorby komunikačního plánu a zjišťoval, zda festivalový tým vytváří projektovou dokumentací (dokumenty definující poslání a cíle festivalu, rozsah akce, vnitřní organizační strukturu festivalu, časový plán apod.). Mimo jiné bylo zapotřebí zjistit s kolika komunikačními kanály úzké organizační týmy disponují a jaké komunikační prostředky používají.

Pozitivní výsledky přinesla otázka na tvorbu komunikačního plánu, neboť sedm respondentů uvedlo, že jej vytváří – Cirkopolis, Divadlo evropských regionů, DFO, Malá inventura, Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi, OAP a Příští vlna/Next Wave...

V otázce řízení festivalu a jeho popisu pomocí projektové dokumentace se u sedmi respondentů odpověď ukázala jako nedostatečná, neboť s takovým nástrojem nepracují. Pouze šest festivalů uvedlo pozitivní odpověď – Cirkopolis, Divadlo evropských regionů, DFO, festival pouličního divadla Za dveřmi, MF Divadlo Plzeň a Festival Setkání Stretnutie. Dobrou zprávou je, že všechny tyto festivaly projektovou dokumentaci primárně poskytují svému organizačnímu týmu i zúčastněným stranám projektu. Festivaly, které vytváří komunikační plán a zároveň mají způsob řízení akce

popsaný v projektové dokumentaci, jsou pouze čtyři: Cirkopolis, Divadlo evropských regionů, Dream Factory Ostrava a festival Za dveřmi.

Pouze jeden jediný festival používá vícero komunikačních kanálů než zbylých dvanáct respondentů. Je jím festival Divadlo evropských regionů, který sám sebe zařadil do segmentu s desíti až dvanácti komunikačními kanály. Důvodem je pravděpodobně náročná logistika festivalu, neboť do organizace se zapojuje několikero subjektů dohromady, především divadla, která jsou do projektu zahrnuta. Zbylé festivaly se se svými odpověďmi zařadili do kategorie maximálně deseti komunikačních kanálů na jeden festival. Všechny oslovené festivaly se shodly na komunikačních prostředcích, které v organizaci používají: telefon, mail a komunikaci face to face. Mimo to měly silné zastoupení sociální sítě, které ke své práci používá jedenáct realizačních týmů. Pouze DSB a Divadlo evropských regionů je nepoužívají.

#### **4.1.4 Distribuce informací**

Další, čtvrtá oblast otázek zkoumala, jak často probíhají porady realizačního týmu ve vrcholné fázi příprav, a zdali jsou z takových porad vytvářeny zápisy. Zajímalo mne také, jestli úzké organizační týmy využívají speciální software, který by jim v mezilidské komunikaci pomáhal.

Zápisy z interních porad vytváří pouze sedm festivalů. Zajímavostí je, že týmy festivalů, které nedělají žádné zápisy, se v průběhu týdne scházejí zpravidla častěji než ty, které zápisy z porad vytvářejí. Například organizační tým Divadelního světa Brno se schází 5x týdně, stejně jako tým festivalu Příští vlna/Next Wave a zápisy nevytvářejí. Tým Malé inventury se schází dokonce 6x týdně a zápisy také nevytváří. Je otázkou, zdali absence zápisů z porad nezpůsobuje potřebu častějšího kontaktu, který by v případě uchovávání důležitých informací nebyl tolik potřeba. Jiným extrémem je festival Divadlo evropských regionů, kde se organizační tým schází 7x týdně a zápisy z těchto porad i přesto vytvářejí.



Celkem devět oslovených respondentů uvedlo, že v rámci komunikace je nejspolehlivější a nejpoužívanější software Disk Google (systém sdílených dokumentů). Ani v osobních rozhovorech se neukázalo, že by některý z oslovených festivalů k zefektivnění systému interní komunikace využíval jinou, specializovanou aplikaci nebo software. Druhou nejčastější odpovědí se ukázal být Dropbox (podobná aplikace sloužící jako webové úložiště souborů a dokumentů).

Pouze tři festivaly: Dream Factory Ostrava, Malá inventura a OAP usměrňují komunikační styl interního týmu. Jinými slovy jde o to, že vedení festivalu se snaží ctít nastavená pravidla pro komunikaci, pracují s komunikačním plánem a dbají na maximální časovou a informační efektivnost. Naopak zbylých deset respondentů uvedlo, že komunikační styl interního týmu je záležitostí jeho členů. Festivaly, které usměrňují komunikační styl organizačního týmu, zpravidla nechávají své členy psát průběžné zprávy (neboli reporty) o jejich činnosti – Cirkopolis, DFO, MF Divadlo, OAP. Naopak u festivalů, kde je komunikační styl v rukou samotných členů, reporty ani jiné zprávy o jejich činnosti nevznikají.

#### **4.1.5 Zúčastněné strany projektů**

Předposlední část dotazníků se týkala vztahu organizačního týmu se zadavateli, klíčovými partnery, podporovateli apod.

Sedm festivalů – Cirkopolis, Divadlo evropských regionů, DFO, Malá inventura, Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC, Festival Za dveřmi a OAP – se shodlo na tom, že tvoří přehled nejdůležitějších stran projektu, se kterými udržují systematickou komunikaci (tzn. před festivalem, v průběhu i po jeho skončení). Stejný vzorek festivalů vytváří krizové plány pro řešení problematických situací, ke kterým může dojít z hlediska zúčastněných stran a dále se těmito krizovými plány řídí, např. nezískání grantu, odmítnutí spolupráce hlavního sponzora, dešťové varianty programu atp.

Ačkoliv Divadelní svět Brno a MF Divadlo Plzeň nevytváří přehled nejdůležitějších stran projektu, i přesto s nimi udržují systematickou komunikaci. Za zajímavé považují výsledky Pražského divadelního festivalu německého jazyka, který patří do kategorie nejnákladnějších divadelních festivalů na území ČR. Festival nejen že netvoří přehled nejdůležitějších zúčastněných stran projektu, ale dokonce s nimi neudrhuje systematickou komunikaci. Nevytváří krizové plány pro případ, že dojde k nenadálé situaci z hlediska zainteresovaných stran. Stejný výsledek mělo šetření u menšího festivalu Příští vlna/Next Wave..., což by nebylo tolik překvapivé, neboť se jedná o festival užšího rozsahu a nízkého rozpočtu.

Dle teorie projektového řízení se lze domnívat, že zainteresované strany jsou neodmyslitelně spojeny s komunikačním plánem a díky tomu se řadí mezi základní pilíře funkční interní komunikace. Vzhledem k jasně popsaným potřebám každé zúčastněné strany dochází k řádnému naplňování závazků a oprávněných očekávání. Lze proto předpokládat, že festivaly, které se svými festivalovými partnery a důležitými subjekty udržují dlouhodobou a systematickou komunikaci, budou lépe navazovat spolupráci v každém nastávajícím ročníku, než festivaly, které komunikaci na takové úrovni neudrhují. Podobné utužování vztahů vede k maximální profesionalizaci spolupráce s partnery, ale především festivalu samotného.

#### **4.1.6 Hodnocení festivalů**

Poslední okruh otázek dotazníku se týkal hodnocení festivalu. Použitá sada otázek zkoumala, zda festivaly používají zpětnou vazbu především směrem k realizačnímu týmu a oblast interní komunikace. Zajímalo mě, jaké konkrétní aktivity v poprojektové fázi týmy provádí, a v jakém čase dochází k aktualizaci interních pravidel a vzorů festivalové dokumentace.

Neuvěřitelných 100 % oslovených respondentů shodně uvedlo, že společně s realizačním týmem hodnotí celkový projekt. Ze třinácti festivalů však pouhých šest provádí zpětnou vazbu zaměřenou na interní

komunikaci. V praxi to znamená, že tyto festivaly postupně rozebírají, jakým způsobem se celému týmu pracovalo a komunikovalo. Festivaly, které tímto způsobem uplatňují systém zpětné vazby jsou: Cirkopolis, Divadlo evropských regionů, DFO, Malá inventura, MDF BEZ HRANIC a Příští vlna/Next Wave...

Opět podotýkám, že nákladné festivaly jako jsou MF Divadlo Plzeň nebo Pražský divadelní festival německého jazyka podobné nástroje v oblasti hodnocení festivalu nevyžívají. Je otázkou, jak jinak dochází k efektivnímu hodnocení nejen řízení komunikace, ale celé akce. Při absenci zpětné vazby musí být velmi obtížné realizovat doporučení z předchozích ročníků festivalů.

Pouze jeden jediný festival – Setkání Stretnutie – nevytváří závěrečnou zprávu projektu. Ostatních dvanáct festivalů tento dokument pravidelně generuje. Z nejčastějších aktivit v oblasti hodnocení festivalu se napříč oslovenými týmy objevuje, již zmíněná závěrečná zpráva projektu, zpracované doporučení na příští ročník festivalu, archivace dokumentace a předávání zkušeností z minulých ročníků. Analýzu komunikace a její následné vyhodnocení provádí pouze čtyři organizační týmy: Cirkopolis, Divadlo evropských regionů, Malá inventura a Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi. Z tradičních přístupů hodnocení festivalu a jeho organizace se jako jediný vymyká Cirkopolis, který vedle analýzy komunikace pravidelně praktikuje analýzu odchylek, což znamená porovnání plánů festivalu s jeho realitou.

Poslední otázka této fáze se zaměřovala na to, kdy dochází k aktualizaci interních pravidel a vzorů pro festivalovou dokumentaci. Dozvěděla jsem se, že tři festivaly svoje interní pravidla a vzory pro dokumentaci neaktualizují vůbec – Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC, Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi a Pražský divadelní festival německého jazyka. Před zahájením daného ročníku interní pravidla a vzory aktualizují čtyři festivaly – Cirkopolis, Malá inventura, OAP a Setkání Stretnutie. Ukázalo se, že festivaly nejčastěji k této činnosti

přistupují průběžně. Konkrétně se jednalo o pět festivalů – DSB, Divadlo evropských regionů, Letní Letná, MF Divadlo Plzeň, Příští vlna/Next Wave... Jediný Dream Factory Ostrava tuto aktivitu vykonává po skončení daného ročníku festivalu. Z toho vyplývá, že celkem deset festivalů v určité fázi organizace projektu rekapituluje svoje interní pravidla a vzory pro festivalovou dokumentaci. V porovnání s ostatními výsledky jednotlivých fází dotazníku se jedná o lepší průměr, který je z hlediska výzkumu potěšující.

## **4.2 Řízení lidských zdrojů v úzkém organizačním týmu**

Interpretaci výsledků tématu řízení lidských zdrojů na divadelních festivalech v ČR pojmám stejnou formou, jako tomu bylo u interní komunikace. Následující podkapitoly jsou věnované jednotlivým okruhům otázek, v rámci kterých bylo možné sjednotit odpovědi festivalů a následně z nich vyvodit závěry.

### **4.2.1 Obecná charakteristika festivalů**

Stejně jako u předchozího dotazníku i tentokrát bylo v první řadě nutné shromáždit obecná fakta. Otázka na velikost úzkých organizačních týmů nebyla vzhledem k již získaným odpovědím do této varianty dotazníku zařazena. Místo toho bylo zásadní zjistit, kdo se takříkajíc stará o členy v týmu. Jinými slovy, kdo má na starosti sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení. Ukázalo se, že nejčastěji má tuto činnost na starosti ředitel festivalu, a to sám, nebo společně s projektovým manažerem festivalu či vedoucím produkce. Pouze u jediného festivalu – MF Divadlo Plzeň – nefigurovala u této agendy postava ředitele, neboť sestavování týmu a jeho následné řízení mají na starosti vedoucí produkce a výkonný producent festivalu. Pro kompletní přehled slouží tabulka č. 5.

**Tabulka č. 5: Řízení lidských zdrojů v týmu**

<b>Respondenti</b>	<b>Řízení lidských zdrojů má v týmu na starosti</b>
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Ředitel festivalu
<b>Mezinárodní Divadlo Plzeň</b>	Vedoucí produkce a výkonný producent
<b>Festival Setkání Stretnutie</b>	Ředitel a projektový manažer festivalu
<b>Letní Letná</b>	Ředitel a projektový manažer festivalu
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Ředitelka, projektový manažer festivalu a vedoucí produkce
<b>Open Air Hradec Králové</b>	Ředitel festivalu a vedoucí produkce
<b>Cirkopolis</b>	Ředitel a projektový manažer festivalu
<b>Malá inventura</b>	Ředitelka festivalu
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC</b>	Ředitel a organizační ředitel festivalu
<b>Divadelní svět Brno</b>	Ředitel a projektový manažer festivalu
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Ředitel festivalu
<b>Příští vlna/Next Wave...</b>	Ředitel festivalu
<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	Ředitel a projektový manažer festivalu

(Autor: Denisa Sedláčková. Zdroj: příloha B)

Poslední otázka prvního okruhu základní charakteristiky směřovala k existenci seznamu pracovních pozic. Z odpovědí vyplynulo, že pět festivalů – Cirkopolis, MDF BEZ HRANIC, Malá inventura, Setkání Stretnutie a Divadlo evropských regionů – vytváří pouze prostý seznam pracovních pozic. Další pět festivalů disponuje seznamem, který je navíc obohacený o popis základních kompetencí u jednotlivých pozic – Pražský divadelní festival německého jazyka, OAP, Dream Factory Ostrava, festival Za dveřmi a Letní Letná. Zbývající tři oslovení respondenti – MF Divadlo Plzeň, Příští

vlna/Next Wave... a Divadelní svět Brno – seznam pracovních pozic nemají a ani s ním nepracují.

Navazující otázka si kladla za cíl zjistit, jak často dochází k rekapitulaci takového dokumentu. Zajímalo mě, jestli vedení festivalů zohledňuje potřeby a přirozený vývoj svých organizačních týmů. Dále lze předpokládat, že prostý soupis pracovních pozic je základním východiskem pro kvalitní a funkční přehled vzniklých pracovních míst, který reaguje na aktuální potřeby týmu a personální možnosti. To i v případě, že se jedná o malý organizační tým. Pouze jediný festival Letí Letná vytváří každý rok nový seznam pracovních pozic. Nejčastěji však festivaly pracují s již vytvořeným seznamem, který pouze rekapitulují dle posledního uplynulého ročníku. Zajímavé je, že festivaly, které v první otázce odpověděli, že seznam pracovních pozic nevytváří (Příští vlna/Next Wave... a Divadelní svět Brno) hned v navazující otázce uvedli, že seznam aktualizují podle loňského ročníku festivalu. Je tedy diskutabilní, zdali s takovým dokumentem festivaly skutečně pracují nebo v dotazníku odpověděli nepravdivě. Jediný MF Divadlo Plzeň potvrdil, že neexistující seznam pracovních pozic nemůže nijak aktualizovat.

MF Divadlo Plzeň znovu potvrdilo, že se řadí na stranu festivalů, které interní pravidla a dokumentaci většinou buď vůbec nevytváří, nebo nemají potřebu s podobnými nástroji pracovat.

#### **4.2.2 Plánování řízení lidských zdrojů**

Druhá fáze dotazníku byla zaměřena na počáteční proces plánování ŘLZ. Otázky byly zaměřeny na existenci organizačních struktur a jejich podobu, práci se seznamem pracovních pozic, definici pracovní náplně organizačního týmu atp.

Z první sady otázek vyplynulo, že pouhých šest festivalů vytváří organizační strukturu, která popisuje vazby a odpovědnost jednotlivých členů v týmu. Konkrétně se jedná o OAP, DFO, Malou inventuru, Letní

Letnou, DSB a Divadlo evropských regionů. Zbýlých sedm festivalů organizační strukturu vůbec nevytváří, a tudíž ani nepoužívá. Troufám si tvrdit, že výsledek byl poněkud zarážející, neboť organizační struktura patří mezi základní nástroje pro plánování řízení lidských zdrojů. Původní předpoklad byl takový, že právě organizační strukturu bude z oslovených festivalů používat většina.

Z šesti pozitivních odpovědí vyplynulo, že pět z nich vytváří hierarchickou organizační strukturu v podobě tzv. pavouka a pouze jeden festival OAP pracuje s tzv. textově popsanou organizační strukturou.

V rámci výzkumu jsem předpokládala, že jednotliví členové v užším organizačním týmu (nezahrnovala jsem sem například runnery, placové produkční, dobrovolníky apod....) mají definovanou pracovní náplň. Pouze čtyři festivaly používají pracovní smlouvu, kde je tento obsah definován. Jedná se o Pražský divadelní festival německého jazyka, MDF BEZ HRANIC, Divadlo evropských regionů a Divadelní svět Brno. U brněnského festivalu je potřeba si uvědomit, že 95 % organizačního týmu tvoří interní zaměstnanci Národního divadla Brno, kteří se v rámci svých úvazků starají také o DSB. V tomto ojedinělém případě tak nelze počítat s klasickým festivalovým týmem, který se potkává pouze za účelem pořádání jedné akce. To platí i pro Královéhradecký festival Divadlo evropských regionů.

Třem festivalům se obsah pracovní náplně organizačního týmu propisuje do organizační struktury. To znamená, že k jednotlivým pozicím v organizační struktuře jsou vepsány stručné charakteristiky náplně práce. Konkrétně jde o Dream Factory Ostrava, Letní Letná a Příští vlna/Next Wave... (rozpor se ukazuje u festivalu Příští vlna/Next Wave..., neboť v otázce předchozí uvedl, že organizační strukturu vůbec nevytváří). Další tři festivaly mají pro tyto účely zcela samostatný dokument, který je součástí festivalové dokumentace – OAP v Hradci Králové, Malá inventura, Setkání Stretnutie.

Festival Za dveřmi tuto agendu definuje pouze ústně. Podobně to má nastavené i Cirkopolis, který pracuje pouze s externisty, kteří nemají pracovní smlouvu – jejich náplň práce je definovaná ústní dohodou. Nakonec zcela překvapivě MF Divadlo Plzeň nepoužívá k definování náplně práce pracovníků žádný podobný dokument. Nutno však připomenout, že z osobního rozhovoru vyplynulo, že festival pracuje s mandátními smlouvami, kde je rámcově uvedeno, co má která pozice na festivalu na starosti.

V osmi případech tento oficiální dokument či smlouvu, jenž definuje pracovní náplň jednotlivých spolupracovníků, vytváří vedoucí produkce nebo projektový manažer festivalu nebo personalista. Platí to konkrétně pro Pražský divadelní festival německého jazyka, festival BEZ HRANIC, DFO, Malá inventura, festival Za dveřmi, Letní Letná, Setkání Stretnutie a DSB. Pouze ve třech případech takový dokument vytváří samotný ředitel festivalu – královéhradecké festivaly Divadlo evropských regionů a Open Air, Příští vlna/Next Wave... Poslední dva festivaly Cirkopolis a MF Divadlo nepracují s podobnými dokumenty, tím pádem je uvnitř týmu nikdo netvoří.

#### **4.2.3 Sestavení projektových týmů**

Třetí část dotazníku se věnovala tématu, jak dochází k sestavování projektového týmu na festivalech. Zajímalo mě, podle čeho jsou jednotlivci do týmů vybírání. Jakým způsobem byli do své funkce zvoleni nynější ředitelé festivalů, kolik lidí na festivalech rámcově pracuje, a zdali vrcholní manažeři pracují s rozdělením týmových rolí uvnitř svého organizačního týmu.

Dva festivaly uvedly, že nováčky do svých organizačních týmů nepřijímají, neboť se jejich festivalový tým nemění – Pražský divadelní festival německého jazyka a Divadlo evropských regionů. U dalších dvou festivalů – festival Za dveřmi a Královéhradecký OAP – je organizační tým také neměnný, ale pokud by měly někoho přijmout, bylo by to pouze na základě doporučení nebo vlastní rešerše.



Potenciální zájemce o pracovní místo oslovuje po vlastní rešerši či doporučení také dalších sedm festivalů: MF Divadlo, festival BEZ HRANIC, Dream Factory Ostrava, Cirkopolis, Malá inventura, Příští vlna/Next Wave... a Letní Letná. Festival Letní Letná je zároveň jediným festivalem, který pro potenciální spolupracovníky pořádá výběrová řízení.

Zbylé dva festivaly – Setkání Stretnutie a Divadelní svět Brno mají v tomto ohledu omezené možnosti, neboť musejí využívat lidské zdroje příspěvkové organizace, která je zřizuje. Jinými slovy, festivalový tým zpravidla tvoří kmenoví zaměstnanci divadel. Pokud je některá z pozic neobsazená, vypíše se klasické výběrové řízení.

V tomto ohledu lze vidět jasný rozdíl v chování příspěvkové organizace (dále PO) a zapsaného spolku. Příspěvkové organizace samy o sobě podléhají vnitřním pravidlům a procesům, které se pochopitelně dotýkají také jimi pořádaných festivalů.

Následující tabulka č. 6 znázorňuje jakým způsobem byly vybráni nynější hlavní manažeři festivalů do funkce ředitele festivalu. Vzhledem k tomu, že se jedná o vsutku rozmanitou škálu odpovědí, rozhodla jsem se uvést kompletní výčet. Je ale zřejmé, že se opakují tři modely výběru:

- Ředitel festival založil a zůstal ve funkci dodnes.
- Ředitel byl osloven na základě doporučení nebo předchozí spolupráce.
- Ředitel byl vybrán oficiální cestou – zvolen valnou hromadou, jmenován zřizovatelem apod.

U festivalů s dlouhou historií je zpravidla ředitelem zakladatel akce. Pokud jde o mladší festivaly, do své funkce se ředitelé dostali na základě doporučení. Samostatnou kapitolou jsou festivaly zřizované divadlem, u kterých ke zvolení dochází oficiální cestou, tedy jmenováním nebo prostřednictvím výběrového řízení.

**Tabulka č. 6: Způsob zvolení vrcholných manažerů do funkce ředitelů festivalů**

<b>Respondenti</b>	<b>Jakým způsobem byl současný manažer vybrán?</b>
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Jedná se o ředitelku divadla
<b>Mezinárodní Divadlo Plzeň</b>	Ředitel festivalu je jmenován zřizovateli. Má funkční období 5 let
<b>Festival Setkání Stretnutie</b>	Ředitel MDZ (= současně ředitel festivalu) osloven na základě doporučení
<b>Letní Letná</b>	Ředitel festival je zakladatel, manažerka festivalu přizvaná do projektu ředitelem
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Jako rychlé řešení po odchodu první ředitelky v roce 1997
<b>Open Air Hradec Králové</b>	Víceleté vazby, vývoj, zvolení správní radou spolku
<b>Cirkopolis</b>	Hlavní manažer festival založil
<b>Malá inventura</b>	Na základě valné hromady organizace
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC</b>	Vrátil se k organizování festivalu po nějaké době (organizoval festival dříve, poté několik let ne).
<b>Divadelní svět Brno</b>	Hlavní ředitel festivalu je ředitel NdB a ten je jmenován. Pokud jde o manažera po technické a procesní stránce tak na toho se dělal klasické výběrové řízení
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Ředitel festivalu a dramaturg – vymyslel celý festival a je jeho nezbytnou součástí
<b>Příští vlna/Next Wave...</b>	Vybralo ho minulé vedení festivalu na základě předchozí spolupráce.
<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	Idea realizace festivalu pochází od momentálního ředitele festivalu

(Autor: Denisa Sedláčková. Zdroj: příloha B)

Dle dotazníku celkem čtyři festivaly ve své organizační struktuře vědomě rozdělují týmové role – Cirkopolis, MF Divadlo, Malá inventura a Letní Letná. Pro účely výzkumu vycházím z týmových rolí, které definoval Meredith Belbin v 70. letech 20. století. Jedná se o nástroj, který pomáhá definovat silné a slabé stránky jednotlivce, díky nimž se snáz identifikuje jeho potenciál. Správné rozdělení týmových rolí vede k využití potenciálu jedinců a efektivnímu vedení týmu. Mezi základních devět týmových rolí patří například: koordinátor, dotahovač, specialista, režisér či ověřovatel.

Šest respondentů uvedlo, že v jejich organizaci týmové role vznikají neplánovaně, tudíž přirozeně – Pražský divadelní festival německého jazyka, OAP, DFO, Příští vlna/ Next Wave..., Setkání Stretnutie a Divadlo evropských regionů. Nutno podotknout, že v této chvíli se již nemůže jednat o týmové role v pravém slova smyslu, jako spíše o neoficiální rozdělení jednotlivých pracovních pozic. Týmové role Mereditha Belbina se nevědomě nerozdělují. Pracovníci musejí podstoupit tzv. test týmových rolí, který jim ukáže, která z možných variant je pro ně tou nejlepší.

Variantu odpovědi „*Ne nerozdělujeme týmové role, protože nemáme tým v pravém slova smyslu*“ zaškrtl pouze Divadelní svět Brno. Opět z důvodu charakteru zřizovatele festivalu, který pouze vyčleňuje své zaměstnance na organizaci této akce.

Poslední dva festivaly – BEZ HRANIC a Za dveřmi – uvedly, že týmové role ve své struktuře nerozdělují a ani přirozeně nevznikají.

Zajímavostí, jež se ukázala, byla mylná představa dotazovaných (MF Divadlo, Malá inventura a DFO) o správném pochopení významu „týmové role“. Všichni respondenti si týmové role zaměňovali s jednotlivými pracovními funkcemi, které jsou techničtějšího rázu, a které na rozdíl od týmových rolí lze jasně a striktně oddělit. Patří sem například: ekonom akce, ředitel festivalu, vedoucí produkce, tiskový mluvčí apod.

Pro pravdivost odpovědí v rozhovoru bylo zapotřebí všem zástupcům festivalů znovu vysvětlit co pojem „týmové role“ znamená a jakou souvislost v organizační struktuře mohou mít.

Další otázka směřovala k počtu lidí, kteří na festivalu celoročně pracují. Potvrdilo se, že u jediného festivalu, který zároveň využívá větší počet komunikačních kanálů, je celoročně zainteresován také větší počet pracovníků, konkrétně deset až patnáct. Tím festivalem je Divadlo evropských regionů. Všichni ostatní uvedli rozmezí do maximálně pěti jedinců. Z hlediska doby trvání festivalu jsou na personální zajištění

nejnáročnější festivaly MF Divadlo Plzeň, Open Air Program, Dream Factory Ostrava, Letní Letná a Divadelní svět Brno. Všech pět festivalů spolupracuje s více než 30 jednotlivci. Menší počet spolupracovníků ve škále od desíti do patnácti uvedli Cirkopolis, Malá inventura a festival Za dveřmi. Raritou je festival Příští vlna/Next Wave..., která i po dobu trvání festivalu pracuje v týmu maximálně pěti lidí.

Pokud do organizačního týmu přijde nový člen, zpravidla by měl mít určitý čas na tzv. adaptaci do týmu. Je zajímavé, kolik času jsou jednotlivé organizační týmy festivalů schopné nově příchozím jedincům poskytnout. Například festivaly Open Air Hradec Králové, Malá inventura, festival Za dveřmi a Letní Letná vyhrávají měsíc (a víc) k tomu, aby se jedinec v týmu přizpůsobil. Jedná se o nejdelší nabízenou volbu doby adaptace. Festivaly Divadelní svět Brno a Příští vlna/Next Wave... jsou ochotné poskytnout pouze pár dnů, nanejvýš však týden.

Kde k adaptaci nedochází dopředu, nýbrž v průběhu pracovního procesu, jsou festivaly Dream Factory Ostrava a festival BEZ HRANIC. Důvodem je malá časová dotace na přípravu festivalů obecně, není tedy možné navíc adaptovat nově příchozí do týmu. Mezinárodní festival Divadlo Plzeň v této rovině nepracuje s žádným standardizovaným procesem. Jinými slovy to znamená, že organizační tým nenapadlo, že by se nově příchozí lidé mohli dopředu začleňovat a jak by případně s takovým systémem mohli pracovat.

Odlišně odpověděli zástupci Pražského divadelního festivalu německého jazyka, festivalu Setkání Stretnutie a festivalu Divadlo evropských regionů. Pražský i hradecký festival pracuje se členy, kteří do organizace patří již delší dobu – adaptace jako taková není nutná (u festivalu Divadlo evropských regionů se dokonce jedná o zaměstnance divadel). Zlínský festival Setkání Stretnutie taktéž nepracuje se systematizovaným začleňováním, nicméně nově příchozím jednotlivcům jsou všechny potřebné informace a procesy předávány včas a s předstihem. Jediný Cirkopolis na danou otázku neodpověděl.

Nejčastějším důvodem, proč nedochází k adaptaci nově příchozích do týmu, je finanční a časová omezenost festivalů. Začleňování je z jejich úhlu pohledu vnímáno jako nadstandartní zacházení s jednotlivci, které v personálním řízení není prioritou.

#### **4.2.4 Rozvoj projektových týmů**

Další, tentokrát čtvrtá sada otázek se týkala nástrojů, které vedou k rozvoji úzkých organizačních týmů. Zpravidla se jedná o motivační přístupy v praxi, pořádání teambuildingových akcí a informovanost projektového týmu s organizačními nezdary či chybami.

V otázce na stmelující programy a akce je z dotazovaných neaktivnější Malá inventura. Pořádají pravidelné meetingy mimo kanceláře, společné obědy, snídaně nebo večeře, společně navštěvují společenské události jako jsou divadelní představení, koncerty, výstavy apod. Tým se také účastní vzdělávacích kurzů, různých konferencí, sympózií atd. Další tři festivaly: festival německého jazyka, festival BEZ HRANIC a Příští vlna/Next Wave... pořádají společné obědy, snídaně nebo večeře a účastní se společenských událostí.

Společné občerstvovací setkání a účast na vzdělávacích akcích uplatňuje hradecký festival OAP. Letní Letná pořádá pouze pravidelné meetingy mimo kanceláře. Vyjmenované festivaly k nástrojům teambuildingu přistupují systematicky a vědomě.

V organizačním týmu festivalu Cirkopolis panují obecně dobré a přátelské vztahy. Mimo festival se členové (nikoliv celý tým, spíše jednotlivci) neformálně potkávají na jiných kulturních akcích, avšak teambuilding v pravém slova smyslu neorganizují. Ostravský festival DFO pořádá pouze závěrečný večírek. Nakonec největší počet – pět festivalů – MF Divadlo Plzeň, festival Za dveřmi, Setkání Stretnutie, DSB a festival Divadlo evropských regionů žádné teambuildingové akce nepořádají a zároveň se žádných podobných aktivit společně neúčastní.

Odpovědi z dotazníku se shodují s odpověďmi z osobních rozhovorů s vybranými zástupci. Malá inventura je v tomto případě specifickým případem, neboť se jedná o networkingový typ akce, což znamená, že jejím hlavním cílem je propojování lidí a posouvání vzájemné spolupráce na profesionálnější úroveň. Znovu musím připomenout slova Adriany Světlíkové, která zmínila, že čas investovaný do členů v týmu (např. prostřednictvím teambuildingu, který upevňuje mezilidské vztahy v týmu) je tou nejlepší investicí do festivalu jako takového. Tím spíš, pokud se jedná o festival, který pracovníkům nemůže poskytnout finanční odměnu v její odpovídající výši.

V oblasti motivačních nástrojů se pomyslným „vítězem“ otázky stala opět Malá inventura. Projektový tým pracuje ve flexibilní pracovní době, dále pořádá pravidelné setkání s hlavními lídry jednotlivých úseků, a nakonec mají členové v týmu k dispozici zlevněné vstupenky na připravovaný festival.

Druhou nejčastější odpovědí byla kombinace flexibilní pracovní doby nebo zlevněného vstupu na festival s tvrzením, že projektový tým vedení festivalu nijak zvlášť nemotivuje, neboť v konkrétních týmech panuje přirozené nadšení a zápal pro práci. Takto odpovědělo celkem pět festivalů: Cirkopolis, Pražský divadelní festival německého jazyka, MF Divadlo Plzeň, DFO a festival Za dveřmi. Další odpovědi nebyly tolik zajímavé, pouze u festivalu Divadlo evropských regionů jsem se dozvěděla, že se jedná o jedinou zkoumanou akci, která svým jedincům dopřává finanční benefity, společně se zlevněnými vstupenkami na festival.

Zarážející je, že festivaly, které se svým rozpočtem řadí mezi nejnákladnější, svým pracovníkům nedopřávají zdaleka takové benefity, jako je to u jiných, méně nákladných akcí. Kromě zlínského festivalu Setkání Stretnutie, který podobně jako u předchozí otázky i tentokrát neodpověděl, ostatní nejmenované festivaly uplatňují alespoň jeden ze zmíněných motivačních nástrojů.

Nad rámec uzavřených otázek se v dotazníku objevila jedna otázka otevřená, která respondenty vyzývala k tomu, aby se veřejně podělili o svůj speciální motivační nástroj, který v praxi uplatňují. Ačkoliv na otázku nezareagovali všichni, podařilo se mi sesbírat celkem sedm odpovědí ze třinácti.

- Setkání Stretnutie

*„Tady si popravdě nejsem jistá, předpokládám, že jsou členové týmu odměňováni finančně, ale jistě to nevím. Celý tým MDZ (nezávisle jen na festivalu) funguje velice přátelsky, až rodinným způsobem. Setkávají se i nad rámec pracovních povinností, zvenčí se mi všichni jeví až neuvěřitelně motivovaní díky atmosféře, ve které mají možnost pracovat.“*

- Letní Letná

*„Snažíme se fungovat jako jedna velká "cirkusová" rodina se stejným zájmem pro věc... připravit festival, který těší lidi a žijeme z radosti našich návštěvníků. Nemůžeme nabídnout přehnané finanční ohodnocení, ale také si vážíme zkušených lidí, kterým rádi zaplatíme jejich preferovanou odměnu.“*

- Open Air Hradec Králové

*„Otevřený a upřímný přístup k lidem, zájem o to, co dělají v práci i mimo ni.“*

- Cirkopolis

*„Zajímavý festivalový program, zahraniční hosté, se kterými produkce a PR chce spolupracovat, přátelská atmosféra v týmu, slušné finanční ohodnocení, možnost vycestování do zahraničí.“*

- Malá inventura

*„Vzdělávání, možnost změny pracovní pozice v rámci týmu, jóga ve zkušebně, v době volna nutnost nekontaktování / vzájemného.“*

- Divadelní svět Brno

*„Základním principem je PODĚKOVAT a POPROSIT :) nevěřila byste, jaké to dokáže zázraky.“*

- Dream Factory Ostrava

*„Naše role v týmu jsou velmi samostatné a zodpovědné, máme pravidelné schůzky, kde každý může sdělit své nápady i k ostatním úkolům a pracovním pozicím, motivací je samotný festival, intenzivně pracujeme ve větší skupině cca 3 měsíce v roce, a to se zaměřujeme na plnění veškerých úkolů.“*

Práce v kulturním prostředí, konkrétně pak na divadelních festivalech, je velmi ojedinělou disciplínou. Přináší benefity v podobě silných mezilidských vztahů, které se často přirovnávají k rodinnému prostředí. Vzhledem k tomu, že jsou to právě lidské vztahy, které tvoří atmosféru konkrétního festivalu, je zapotřebí nezapomínat na otevřenou komunikaci a zastávat základní principy slušného vychování. V neposlední řadě bych ráda zmínila faktor stresu, který se v této profesi objevuje poměrně často. Práce na divadelních festivalech je stresující, zejména pak ve fázi samotného průběhu akce, a protože stres s sebou přináší emoce, často silné, frustrující. Je třeba dbát na věcný a profesionální přístup nejen k práci, ale také ke kolegům. Základní motivační nástroj v tomto ohledu chápou následný a dlouhodobý odpočinek jednotlivců, který je nedílnou součástí zdravého organizačního týmu.

Následující odstavce se věnují závěrečným otázkám čtvrté fáze dotazníku o rozvoji projektových týmů. Jediný festival Divadelní svět Brno neseznamuje své členy v úzkém organizačním týmu s organizačními nezdary či chybami. V další otázce se ukázalo, že pouze čtyři festivaly – Pražský divadelní festival německého jazyka, Malá inventura, Letní Letná a Divadelní svět Brno – tvoří krizový plán pro případ, že někdo z členů organizačního týmu v průběhu festivalu odpadne. Krizovým plánem je



myšlen soupis či jiné grafické zaznamenání případné rozdělení pracovní náplně člověka, který z týmu odejde. Jak se ukázalo, například dotazovaný festival MF Divadlo Plzeň v této oblasti nemá zcela jasno, kdo nepokrytou agendu přebírá. V praxi se tak stává, že práci odcházejícího jedince přebírá vedoucí produkce společně s výkonným producentem. Naopak festival Dream Factory Ostrava takovou situaci řeší poměrně radikálně. Odcházející člověk za sebe musí najít náhradu, aby jeho práce plynule přešla na nového pracovníka a nestala se tak prací nepřirazenou, kterou by muselo zastat vícero lidí dohromady.

Šest festivalů ze třinácti své organizační týmy v oblasti manažerských dovedností systematicky nevzdělává. Vzdělávají se pouze jedinci na základě vlastní iniciativy. To platí pro Pražský divadelní festival německého jazyka, MF Divadlo, festival BEZ HRANIC, DFO, Příští vlna/Next Wave... a DSB.

Ostatních sedm festivalů své členy v týmu různým způsobem vzdělává nebo jim k tomu poskytuje příležitosti. Buď se jedná o jednorázové vzdělávací akce pořádané ze strany pořadatele 1x za rok, nebo si jednotlivci v týmu mohou vybrat účast na externím workshopu, přednášce, besedě či kurzu dle vlastního uvážení, v neposlední řadě dle finančních možností konkrétního festivalu. Do této kategorie patří festival Cirkopolis, hradecké festivaly OAP a Divadlo evropských regionů, Malá inventura, festival Za dveřmi, Letní Letná a Setkání Stretnutie.

Důvody, proč některé festivaly vzdělávání v oblasti základních manažerských dovedností svým členům nemohou poskytnout, jsou prakticky shodné jako u začleňování nově příchozích do týmu. Jsou to omezené finance a nákladovost takového vzdělání, omezený počet pracovníků, kteří by vzdělání v týmu mohli zajišťovat, a nakonec i malý organizační tým, pro který by se vzdělávání v oboru pořádalo.

#### **4.2.5 Řízení projektových týmů**

Konečná, pátá fáze uzavírá téma řízení lidských zdrojů. Zajímalo mě především, zdali manažeři festivalů provádí zpětnou vazbu k celkovému organizačnímu týmu a také zvláště k výkonům jednotlivých členů, jak často

k takové zpětné vazbě dochází a jestli se organizační týmy potýkají s konflikty na pracovišti a jak je případně řeší.

Zástupci všech festivalů odpověděli, že hlavní manažer festivalu provádí zpětnou vazbu k výkonům jednotlivých členů v úzkém organizačním týmu. Průběžně při přípravách a na konci festivalu zpětnou vazbu provádí osm respondentů – Cirkopolis, OAP, festival BEZ HRANIC, DFO, Malá inventura, Letní Letná, Příští vlna/Next Wave... a DSB. Výhradně na konci festivalu dochází ke zpětné vazbě směrem k jednotlivcům pouze u tří festivalů. Těmi jsou Pražský divadelní festival německého jazyka, Setkání Stretnutie a Divadlo evropských regionů. Dva zbylé festivaly Za dveřmi a MF Divadlo svoji odpověď nespecifikovali.

Na otázku zpětné vazby k celému projektovému týmu odpověděl záporně pouze festival Setkání Stretnutie. Dalších dvanáct festivalů zpětnou vazbu týmu jako celku poskytuje.

Pět festivalů ji vykonává průběžně a zároveň na konci festivalu – OAP, festival BEZ HRANIC, DFO, Letní Letná a Příští vlna/Next Wave... Šest festivalů s celotýmovou zpětnou vazbou pracuje pouze na konci akce – Cirkopolis, Pražský divadelní festival německého jazyka, MF Divadlo, Malá inventura, DSB a Divadlo evropských regionů. Zbylý festival Za dveřmi svoji odpověď nespecifikoval.

Lze konstatovat, že zatímco u jednotlivců se zpětná vazba provádí spíše v průběhu a na konci akce, tým jako celek se hodnocení dočká až v konečné fázi festivalu. Takovéto rozčlenění je zcela pochopitelné a z hlediska efektivity práce objektivně přínosné. Na otázku, zdali se festivaly řídí konečnou evaluací projektového týmu při sestavování týmu budoucího, jedenáct respondentů odpovědělo pozitivně. OAP se vyjádřil negativně a festival Za dveřmi nevedl žádnou odpověď.

V rámci páté sady otázek o řízení projektových týmů mě také zajímalo, jaký způsob práce je jednotlivým organizačním týmům bližší. Zda je festival řízen úkolově, nebo jestli si jednotlivci v týmu úkoly formulují sami na základě komplexní pracovní náplně.

Osm festivalů odpovědělo, že pracují s již dopředu známými úkoly, které jsou pouze rozvrženy mezi jednotlivé pracovníky v týmu – Crikopolis, hradecké festivaly OAP a Divadlo evropských regionů, dále DSB, Letní Letná, Malá inventura, DFO a MF Divadlo Plzeň. Tento způsob práce lze považovat za nejbezpečnější, avšak nejméně kreativní.

Mezi festivaly, které pracují kontinuálně bez dopředu známých milníků, kde úkoly vznikají průběžně a průběžně jsou také přiřazovány ke konkrétním pracovníkům v týmu, se řadí Pražský divadelní festival německého jazyka, festival Za dveřmi a Příští vlna/Next Wave... Jedná se o liberálnější způsob práce, kde je potřeba jisté sebekázně a důslednosti spolupracovníků, aby žádný z důležitých milníků akce nebyl opomenut.

Za nejrizikovější a zároveň nejflexibilnější způsob práce lze považovat takový, kde každý člen v týmu má svoji vlastní agendu a své dílčí úkoly formuluje sám. I z toho důvodu lze jen stěží říct, jestli většina úkolů vzniká před, nebo v průběhu plánování. Tento přístup vyznávají dva zbylé festivaly – BEZ HRANIC a Setkání Stretnutie.

Běžnou praxí je stav, kdy festival nemá svoje vlastní pracovní prostory pro přípravu, organizaci. Pracovníci jsou proto samostatní a je de facto pouze na nich, kde a kdy svoji práci splní. Samozřejmě v závislosti na dané termíny a schůzky. Toto tvrzení potvrdila celkem čtveřice festivalů – MF Divadlo Plzeň, festival BEZ HRANIC, DFO a Příští vlna/Next Wave...

Jediný hradecký festival Open Air Program uvedl, že ačkoliv festival má svoje vlastní prostory, pracovníci je nevyužívají ke své práci pravidelně. Pracují samostatně a potkávají se až na schůzkách.

Dalších šest festivalů má k dispozici pracovní prostory, které primárně slouží za účelem organizace festivalu, nicméně pracovníci je nemusí nutně využít. Pracovní doba týmu je flexibilní, hodnotí se především vykonaná

práce, která musí být do závazných termínů hotová. Tak to funguje u festivalu Cirkopolis, Pražského divadelního festivalu německého jazyka, Malé inventury, festivalu Za dveřmi, Setkání Stretnutie a DSB.

Můj předpoklad, že všichni pracovníci festivalů, které jsou pořádány divadlem – příspěvkovou organizací – musejí být během osmihodinové pracovní doby fyzicky přítomni na pracovišti, potvrdil pouze jediný festival ze třinácti oslovených, a sice Divadlo evropských regionů.

Je příjemným zjištěním, že festivaly jako jsou Divadelní svět Brno, Setkání Stretnutie nebo Malá inventura (byť Malou inventuru nepořádá PO) na svoje pracovníky netlačí pevným pracovním režimem a pouze jim dávají možnost pracovního útočiště.

Předposlední dvojice otázek dotazníku se týkala předcházení konfliktů na pracovišti a jejich případné řešení. Čtyři festivaly (Cirkopolis, Pražský divadelní festival německého jazyka, festival Za dveřmi a Letní Letná) se jednoznačně shodly na kombinaci odpovědí – konflikty na pracovišti nemají, neboť u nich funguje týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty. Také další dva festivaly MF Divadlo a Setkání Stretnutie se shodly na tom, že konflikty na pracovišti nemají, neboť používají zaběhnuté základní postupy, nástroje a procesy plánování. Například soupis dodavatelů a sponzorů z loňských let, harmonogram práce, jasně definované kompetence jednotlivých členů v týmu (MF Divadlo Plzeň) nebo pravidelná komunikace, včetně informovanosti týmu ohledně všech změn, ke kterým v rámci organizace festivalu dochází (Setkání Stretnutie).

Šest festivalů přiznává, že konflikty řeší ve chvíli, kdy vzniknou – OAP a Divadlo evropských regionů, BEZ HRANIC, Příští vlna/Next Wave..., DSB a DFO. I oni se však snaží takovým momentům předcházet pomocí pravidelné komunikace a zautomatizovaným systémem postupů a procesů plánování festivalů.

Z osobního rozhovoru vyplynulo, že Malá inventura konflikty neřeší hned, ale odloží je na pozdější, vhodnější dobu. Zpravidla do závěrečného hodnocení festivalu.

Poslední otázka dotazníku směřovala k tomu, jak jsou v jednotlivých týmech přijímány rozhodnutí. Jinými slovy, kdo má v organizačním týmu rozhodovací pravomoci a tzv. poslední slovo.

Šest respondentů uvedlo, že konečné slovo má ředitel / manažer festivalu (Cirkopolis, festival BEZ HRANIC, Letní Letná, Příští vlna/Next Wave..., Setkání Stretnutie a Divadlo evropských regionů). U ostatních festivalů se vždy jedná o kombinaci odpovědí. Druhý Královéhradecký festival OAP uplatňuje konsenzus celého týmu, přestože zásadní rozhodnutí dělá sám ředitel. Stejnou kombinaci uvedl také Pražský divadelní festival německého jazyka.

Konečné slovo u MF Divadla v Plzni má ředitel, nicméně rozhodnutí jsou ve většině případů přijímána příslušným členem týmu s odpovědností za svěřený úkol a pod supervizí vedoucího produkce či producenta festivalu.

Větší svobodu v rozhodování mají festivaly DFO, Malá inventura a Divadelní svět Brno. Konečné slovo má ředitel festivalu, ale zároveň většinou rozhoduje ten vedoucí sekce, do jehož gesce dané rozhodnutí spadá.

Pouze u festivalu Za dveřmi nemá ředitel roli rozhodovacího článku, tu vždy zastává vedoucí příslušné sekce.

Až na poslední zmíněný festival se vždy jedná o hlavního manažera neboli ředitele festivalu, kdo v konečném důsledku uplatňuje svoje rozhodovací právo.

## 5 FESTIVALY V PRAXI

Následující závěrečná pátá kapitola diplomové práce blíže představuje tři vybrané divadelní festivaly z hlediska kvalitativní části výzkumu. Komparační oblasti jsou: historie, festival dnes, řízení interní komunikace a řízení lidských zdrojů. Struktura podotázek je u všech festivalů totožná, přičemž poslední dvě interpretují rozhovory, které byly s vybranými zástupci festivalů uskutečněny v průběhu let 2018 a 2019.

### 5.1 Mezinárodní festival Divadlo

Mezinárodní festival Divadlo v Plzni (dále MF Divadlo) je považován za největší divadelní festival na území České republiky. Každoročně se koná v Plzni a hostil více než 120 souborů z 16 zemí světa. V roce 2019 proběhl jeho 27. ročník. (Festival divadlo, ©2019)<sup>5</sup>

#### 5.1.1 Historie

Vznik festivalu Divadlo v Plzni ovlivnila postava Karla Krále – šéfredaktora časopisu Svět a divadlo (dále SAD). Karel Král v 80. letech vydal tzv. bulletin Aktivu mladých divadelníků, který pojednával o divadle. Aktivně se potkával s tehdy zakázanými autory a na konci osmdesátých let společně vydali sborník Kafka'89, ze kterého se později v roce 1990 vyvinul časopis Svět a divadlo. (Portel, ©2009)

O tři roky později, tedy v roce 1993, vznikl mezinárodní divadelní festival Divadlo se sídlem v Plzni. Jeho první ročník pochopitelně vedl šéfredaktor časopisu Karel Král, který na pozici ředitele festivalu stanul až do roku 2000. Později vykonával funkci hlavního uměleckého ředitele neboli hlavního dramaturga festivalu. V průběhu 90. let se na pozici ředitele vystřídalo mnoho osobností divadelního kulturního života. V roce 2000 se funkce ujal nynější ředitel Národního divadla v Praze Jan Burian.

---

<sup>5</sup> Dostupné z: <https://www.festivaldivadlo.cz/cs/historie/>

Nutno však podotknout, že Burian dodnes plní roli hlavního ředitele festivalu, nikoliv však uměleckého nebo programového. (Svět a divadlo, ©2019)

Časopis Svět a divadlo měl dlouhých devět let vliv především na dramaturgii festivalu. SAD měl důležité pracovní a divadelní styky s profesionály a autory ze zahraničí, jehož základ tvořili zástupci evropské čtyřky – z České republiky, Slovenska, Polska a Maďarska. Není proto náhodou, že festival Divadlo vybízel k mezinárodní spolupráci převážně tzv. visegrádkou čtyřku.

První ročník festivalu v roce 1993 proběhl v rámci čtyř dnů v měsíci listopadu a uskutečnil se pod záštitou tehdejšího prezidenta České republiky Václava Havla. Na programu se objevilo celkem 15 produkcí, z nichž 4 pocházely ze Slovenska. (Festival divadlo, ©2019)<sup>6</sup>

Zajímavostí je, že první zahraniční soubory se na festivalu objevili až v roce 1995. Tehdy do Plzně na čtyři festivalové dny přijeli: Divadlo Wilma z americké Philadelphie, Městské divadlo Lublaň ze Slovinska, Divadlo Cryptic z anglického Glasgow, rakouské národní divadlo Burgtheater sídlící ve Vídni a francouzské Divadlo Ballatum z města Liévin. (Festival divadlo, ©2019)<sup>7</sup>

Od samého počátku festivalu fungoval tzv. Festivalový výbor, který se do velké míry podílel na skladbě programu a výběru zahraničních i českých souborů. V roce 1999 se výbor přejmenoval na Radu festivalu, dnes však funguje coby dramaturgická rada. V letech 1993 až 1995 byl hlavním předsedou výboru a posléze rady bývalý ministr kultury ČR Milan

---

<sup>6</sup> Dostupné z: <https://www.festivaldivadlo.cz/cs/historie/?program-rok=1993&do=program-default>

<sup>7</sup> Dostupné z: <https://www.festivaldivadlo.cz/cs/historie/?program-rok=1995&do=program-default>

Lukeš. V jednom z rozhovorů se k festivalu Divadlo v Plzni vyjádřil následovně:

*„Festival by měl především otevírat okna do světa. Jak nám Čechům do zahraničí, tak naopak lidem zvenčí do Čech. Myslím, že to je jeho ústřední smysl a v tomto ohledu je do jisté míry nezastupitelný. Jeho mezinárodní ráz není jen v tom, že se v Plzni objevují zahraniční soubory, ale tkví i v účasti hostů, kteří například reprezentují jiné mezinárodní divadelní festivaly.“* (Anton, ©1999)

V roce 1996 se ustanovilo tzv. čestné předsednictvo, které na festivalu existuje bezmála 27 let. Na rozdíl od 90. let, kdy v předsednictvu bylo velké množství jedinců, divadelních osobností mezinárodního věhlasu, dnes svoji funkci zastává pouze pětice důležitých, nejen divadelních osobností: Frank Castorf, Ronald Harwood, Martin Huba, Krystian Lupa, Tom Stoppard. (Svět a divadlo, ©2019)

Funkce předsednictva zůstává z dostupných zdrojů záhadou. Ačkoliv se lze domnívat, že se nejedná o skupinu, která by měla primárně výkonnou funkci, nýbrž reprezentativní, výzkum takovou hypotézu nepotvrdil, a proto se tvrzení pohybuje spíše v rovině dohadů.

### **5.1.2 Festival dnes**

Festival Divadlo v Plzni prošlo na přelomu tisíciletí důkladnou proměnou. Změnil se především ředitel festivalu, kterým se stal Jan Burian – nynější ředitel Národního divadla v Praze. Z důvodu změny ředitele festivalu, časopis SAD opustil svoji pozici hlavního organizátora akce. Z toho důvodu bylo 3. prosince 2001 založeno zájmové sdružení právnických osob – Mezinárodní festival DIVADLO, jehož statutárním orgánem se stal právě Jan Burian. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, ©2012-2015)

Vedle změn personálních došlo také ke změně termínu a délky trvání festivalu. Místo původních čtyř dnů se nově festival koná v osmi až desíti dnech v měsíci září. Došlo také k nárůstu jednotlivých repríz pozvaných



inscenací a v některých případech se samotné zahájení festivalu odehrálo na prknech Národního divadla v Praze, nikoliv na scéně Velkého nebo Komorního divadla v Plzni.

Dnes festival stále figuruje pod vedením pana Jana Buriana. Jeho hlavní funkce je především reprezentativní. Osobnost Jana Buriana je zárukou kvality festivalu. Je jistotou, že festival bude finančně zajištěn, neboť jeho jméno figuruje ve všech grantových žádostech a renomé ředitele Národního divadla v Praze při posuzování žádostí jistě pomáhá. Výkonným producentem je Zdeněk Pánek a vedoucím produkce je Tomáš Kilbergr. Z rozhovoru s panem Tomášem Kilbergrem vyplynulo, že není faktický rozdíl mezi pozicí výkonného producenta a vedoucího produkce. Vzhledem k tomu, že nemají nikde deklarované či kodifikované, co každá z těchto konkrétních pozic představuje, jedná se spíše o intuitivní rozdělení jednotlivých úkolů, na kterých se Kilbergr ve spolupráci s Pánkem domlouvají. Jedinou výjimkou je rozpočet a agenda financí, kterou spravuje především výkonný producent. Nutno podotknout, že se jedná a jediné dva lidi, kteří na festivalu usilovně pracují po celý rok. V úzkém organizačním týmu se dále objevuje pětičlenná dramaturgická rada, která tvoří program. (Kilbergr, 2019) Rada se skládá z divadelníků, publicistů, autorů, kulturních manažerů a dramaturgů: Kamily Černé, Romana Černíka, Jana Kerbra, Jitky Sloupové, Dory Vicenikové a Michala Zahálky. (Festival divadlo, ©2019)<sup>8</sup>

Festival disponuje s produkčním týmem, který má zhruba deset lidí. Nesmím opomenout část technickou, která je zastoupena primárně plzeňskými technikami z partnerských divadel. Na festivalu dále pracují desítky dobrovolníků, kteří se starají o hladký průběh programu. Na starosti mají běžné dobrovolnické činnosti, jako jsou trhání lístků, obsluha šaten v divadlech, prodej programů apod.

---

<sup>8</sup> Dostupné z: <https://www.festivaldivadlo.cz/cs/historie/>

Jak již bylo uvedeno, hlavním pořadatelem festivalu Divadlo je zájmové sdružení právnických osob – Mezinárodní festival DIVADLO. Fakticky je však festival pořádán třemi institucemi, jejichž zástupci se scházejí každý rok a udávají festivalu směr. Jedná se o město Plzeň, Divadlo J. K. Tyla a Divadelní obec. Tyto tři strany definovaly stanovy a účel pořádání festivalu, které se nemění dodnes.

Festival je platforma pro setkávání české a zahraniční divadelní odborné společnosti. Každým rokem se snaží přivést to nejlepší nejen z Evropy, ale z celého světa. To vše s výběrem nejkvalitnějších inscenací z domácí české a slovenské scény.

Strategický plán projektu MF Divadlo, popisuje program následovně: *„Uváděny jsou inscenace velkých i malých, tradičních i experimentálních scén. Na programu je pravidelně činohra, opera, pohybové i loutkové divadlo a další divadelní formy. Díky široké platformě festival Divadlo oslovuje velké množství diváků různého vkusu; na své si přijdou jak milovníci klasiky, tak obdivovatelé méně tradičních forem divadelního umění.“* (Strategický plán projektu Mezinárodní festival Divadlo, 2019, s. 9).

Festival, vedle zmíněné platformy, plní roli „přehlídky“ pro zahraniční návštěvníky, ale také pro domácí plzeňské diváky. Organizátoři festivalu obecnou veřejnost popisují jako konzervativní a staromódní. I z toho důvodu se festival snaží přivážet ojedinělé a netradiční inscenace, díky kterým chce posouvat hranice vkusu všech věkových kategorií.

Skrze ředitele Buriana má festival konkrétní tvář, kterou si snaží napříč ročníky zachovat. Strategicky se festival nijak nemění. Jeho poslání, vize a cíle jsou nastaveny konstantě. Konceptně a programově se festival připravuje v horizontu tří let. Konkrétní soubory však dramaturgická rada vybírá rok až rok a půl dopředu. Co se ukazuje jako problematičtější, je reprízování jednotlivých inscenací. Výzkum ukazuje, že v dnešní době je jen málokterý soubor ochoten přijet kvůli jedné repríze. Stává se tak, že jejich

podmínkou jsou minimálně dvě reprízy. Z důvodu zacílení programu festivalu je však obtížné druhou reprízu vyprodat. (Zahálka, 2018)

Financování festivalu je poměrně zajímavou kapitolou. V dnešní době se rozpočet pohybuje okolo 13 až 15 milionů korun českých, což je ve srovnání s rokem 2000 skoro dvojnásobek. Hlavním přispěvatelem je Ministerstvo kultury ČR, které na festival každoročně přispívá částkou kolem 8 milionů korun. V roce 2019 činil příspěvek dokonce 8,5 milionů Kč. Druhým největším přispěvatelem je město Plzeň, které ze svého rozpočtu uvolňuje částku zhruba 3,2 miliony korun českých. (Ministerstvo kultury ČR, ©2019)<sup>9</sup> (Město Plzeň, ©2019)

Zbytek výnosů tvoří drobné příspěvky menších veřejných subjektů. Organizace MF Divadlo je napojena například na kulturní instituce v Maďarsku a Polsku, které jim každý rok také finančně pomáhají. Podobně jako jiné velké festivaly, i v Plzni dlouhodobě spolupracují s komerčními partnery, kteří festival v minulosti zaštili a ekonomicky podrželi.

Dle slov pana Kilbergra, zhruba 45 % rozpočtu odchází do programu. Do zmíněných procent však vůbec nepočítá ubytování nebo související náklady jako jsou např. překlady, výroba katalogů, tlumočníci apod. Vedení festivalu Divadlo v Plzni se netají tím, že se jedná o jeden z nejnákladnějších divadelních festivalů v ČR. Tím nejdražším je Pražský divadelní festival německého jazyka, který svůj rozpočet odhaduje na více než 16 mil. Kč. (Tichý, ©2000)

### **5.1.3 Řízení interní komunikace v úzkém organizačním týmu**

Rozhovor, který se týkal tématu řízení interní komunikace v úzkém organizačním týmu proběhl 17. dubna 2018 s Michalem Zahálkou, který funguje v dramaturgické radě festivalu. Je pravdou, že některé odpovědi byly z hlediska jeho umělecké role na festivalu hodně ovlivněny. Z

---

<sup>9</sup> Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-2019-konecne-vysledky-2093.html>

produkčního úhlu pohledu pan Zahálka nebyl schopen vysvětlit úplně všechno, nicméně to důležité v rozhovoru zaznělo.

Z vyplněného dotazníku (jenž je součástí přílohy A diplomové práce), který pan Zahálka zodpověděl před samotným rozhovorem vyplynulo, že úzký organizační tým je složen z devíti lidí. Velikost organizačního týmu je druhá nejvyšší ze všech oslovených festivalů. Interní komunikaci řídí vedoucí produkce ve spolupráci s šéfkou dramaturgické rady. Mezinárodní festival Divadlo Plzeň má v době příprav dva organizační vrcholy. Jedním z nich je doba po skončení daného ročníku, kdy se organizační tým snaží scházet alespoň 1x do měsíce. Druhý vrchol je na přelomu března a dubna, kdy se zvyšuje frekvence setkání na minimálně tři společné schůzky. Důležité je říci, že festival je dle slov Zahálky založen na přátelských vztazích a úzkých vazbách, které jsou mezi členy v průběhu ročníků neměnné. Je to také důvod, proč organizační tým nevytváří interní komunikační plány a ani stanovující pravidla pro interní komunikaci. Nevytváří dokonce ani zápisy z jednotlivých porad. Řízení komunikace probíhá spíše intuitivně, maximálně s použitím určitých nástrojů projektového řízení. Organizace obecně funguje především na bázi společných diskuzí a debat nad úspěšností programu a nad vzájemnou kooperací týmu. (Zahálka, 2018)

Festival disponuje vnitřními předpisy jako jsou: Statut festivalu, Strategický plán festivalu, či Komentář k rozpočtu pro léta 2016–2019, nicméně v praxi členové týmu nevytváří žádné analýzy a plány pro účely festivalu. Vnitřní předpisy festivalu tvoří a aktualizuje výhradně vedení festivalu. Vedle toho festival disponuje s projektovou dokumentací, což jsou takové dokumenty, které definují poslání a cíle festivalu, rozsah akce, vnitřní organizační strukturu, časový plán apod. Obsahy souborů jsou určeny především samotnému organizačnímu týmu a zúčastněným stranám festivalu (klíčoví partneři, zadavatelé, podporovatelé atp.). Vyplývá z toho, že běžní návštěvníci nebo odborná veřejnost se k projektovým dokumentům vůbec nedostane.

V 1. fázi dotazníku: Pojmenování okolí festivalu, se jedna z otázek týkala analýz a plánů, které organizační tým pro účely festivalu vytváří. Na výběr měli respondenti z následujících možností: analýza zúčastněných stran, analýza vlivů a zájmů a logický rámec projektu. Jestli alespoň jeden ze zmíněných přístupů organizační týmu uplatňuje, nebyl pan Zahálka schopen říci. Rozhovor poukázal na tristní mezioborovou a organizační neprovázanost. Ačkoliv se festival dle pánů Zahálky a Kilbergra, pyšní úzkými a přátelskými vztahy v interním týmu, je vidět, že jednotliví pracovníci fungují spíše individuálně. Nemají tak přehled o interních analytických postupech, které vedou k lepšímu poznání okolí festivalu. Jaké jiné kroky vedou k odhalení konkurence, a tedy k dobrému základu organizace akce?

K interní komunikaci organizační tým používá celkem čtyři komunikační prostředky – email, telefon, sociální sítě (což se níže s tvrzením pana Zahálky vylučuje) a komunikaci face to face. Zajímavostí je, že jako jedni z mála používají software zvaný Dropbox, který pomáhá sdílet dokumenty. Vzhledem ke starším generacím, které se v týmu objevují, jde veškerá komunikace především přes mailovou schránku. Díky tomu se členové vyvarovali používání Messengeru nebo Facebooku, což pan Zahálka velmi kvituje. Jak průzkum ukázal, zde dochází k rozporu vyplněného dotazníku a rozhovoru. Dalším faktem je, že ačkoliv se v týmu tvoří krizové plány festivalu, nejsou nikde oficiálně sepsány, takže nemůžeme hovořit o jejich uplatňování v praxi. Respondent uvedl, že vzhledem k dlouhé historii festivalu v organizačním týmu vědí, jaká rizika mohou nastat, a jak dle toho jednat. Za největší úskalí v oblasti komunikace dotazující považuje právě mailové spojení. Členové často nepíší předměty zpráv, a tak znemožňují vyhledávání informací. Ve vrcholné fázi příprav festivalu se tým schází pouze 1x týdně, což je nejméně ve srovnání s ostatními osloveným festivaly. (Zahálka, 2018)

Z dotazníku dále vyplynulo, že členové týmu vytvářejí průběžné písemné zprávy o své činnosti. Zároveň se o svých krocích pravidelně

informují na týdenních poradách. Zmíněné průběžné zprávy však nikdo neshromažďuje, takže o jejich existenci a funkčnosti lze opět pouze polemizovat. Úzký realizační tým provádí hodnocení projektu, ačkoliv se nejedná o strukturovanou zpětnou vazbu. Kompletní institucionalizovaná zpětná vazba neexistuje. Hlubší hodnocení jednotlivých výkonů pracovníků provádí vedoucí produkce ústně a spíše individuálně. Ředitel Burian u evaluace týmu není přítomen. Organizační tým si však mezi sebou předává poznatky a zkušenosti do dalších let a v rámci evaluace tvoří závěrečnou zprávu projektu. (Zahálka, 2018)

Pan Zahálka na otázku, zda by ocenil v rámci organizace metodickou příručku zaměřenou na efektivní komunikaci týmu uvedl, že teoreticky by jej to zajímalo, avšak prakticky dokáže pracovat rozhodně bez toho. Standard *PMBOK Guide* neznal. (Zahálka, 2018)

#### **5.1.4 Řízení lidských zdrojů v úzkém organizačním týmu**

Rozhovor, který se týkal tématu řízení lidských zdrojů v úzkém organizačním týmu proběhl 17. dubna 2019 s Tomášem Kilbergrem – vedoucím produkce. Ve srovnání s panem Zahálkou, v tomto případě se podařilo jít k jádru zkoumané problematiky. Tomáš Kilbergr na otázky odpovídal obsáhle, ačkoliv v některých případech ne zcela konkrétně, a tak bylo v některých případech nutné použít doplňující otázky.

Sestavování a řízení projektového týmu mají na starosti společně vedoucí produkce a výkonný producent festivalu. Jak bylo zřejmé již z dotazníku, který pan Kilbergr stejně jako pan Zahálka dostal před osobním rozhovorem, tyto dvě role se na festivalu velmi prolínají a není úplně jednoznačně jasné, kde končí jejich rozhodovací právo. Vyplněný dotazník je součástí přílohy B celé práce. Ačkoliv přímým nadřízeným vedoucího produkce je výkonný producent a výkonného producenta ředitel festivalu, fakticky se jedná o rozřazení čistě formální. Funkci na festivalu mají oba

dva prakticky stejnou, tím spíš, že dělení kompetencí nemá festival nikde ukotvené nebo ustanovené. Dle slov pana Kilbergra, festival nedisponuje žádnou organizační strukturou nebo seznamem pracovních pozic, se kterými by v rámci festivalu pracovali. Zde lze pozorovat shodu s panem Zahálkou, protože i on absenci takových dokumentů přičítá blízkým a přátelským vztahům organizačního týmu. Veškerou agendu si pracovníci předávají ústně. Nikde není kodifikované, co která pozice na festivalu vykonává. Jedinou osobou, která pracuje v pracovně-právním vztahu (má tedy pracovní smlouvu) je sám ředitel festivalu – Jan Burian. Všichni ostatní pracují na základě tzv. mandátní smlouvy, do které je často až po vykonání konkrétní činnosti nebo splnění úkolu zapsán obsah pracovní pozice. (Kilbergr, 2019)

Dle slov pana Kilbergra festivalový tým pracuje úkolově. Znamená to tedy, že jednotliví pracovníci dostávají (nebo mají v mandátní smlouvě uvedeny) konkrétní úkoly, na které jsou najímáni. Naopak vedoucí produkce pracuje na základě znalosti práce popsané ve smlouvě. Jak průběh rozhovoru ukázal, pozice vedoucího produkce se ukazuje víc manažerská než pozice samotného ředitele festivalu. Tomáš Kilbergr je zároveň člověkem, který kontroluje druhé spolupracovníky při řešení zadaného úkolu. Vedení festivalu si uvědomuje, že ne všechny pracovní pozice jsou stejně náročné. Z toho důvodu uplatňují rozdílné finanční ohodnocení. Zaprvé podle toho, jak náročný úkol byl jedinci svěřen a zadruhé, jak svědomitě a kvalitně byl odveden. (Kilbergr, 2019)

Statutární orgán – ředitel festivalu – má nejdůležitější slovo v rámci celé organizace. Na MF Divadlo je jmenován zřizovateli na funkční období 5 let. Samotnou exekutivu v oblasti programu vykonává tzv. dramaturgická rada, která se stará o umělecké směřování festivalu. Producent společně s vedoucím produkce se starají primárně o rozpočet festivalu a dále o všechny provozní a produkční záležitosti. Ostatní pracovní pozice jsou rozdělovány prakticky stejně každý rok, protože festivalový tým se takřka

neobměňuje. Zajímavostí je, že festival nikoho z týmu neuživí. Pro udržení své reputace a úrovně však potřebuje divadelní profesionály nebo alespoň jedince, kteří tak pracují.

Vzhledem k určité neohlednosti celé organizace, festivalový tým sklouzává k neefektivnímu a cyklickému přístupu „tak stejně jako vloni“. Oblast, kde se naopak tým snaží profesionalizovat, je zadávání úkolů. Zadavatelé se snaží úkoly lépe pojmenovávat a specifikovat, aby byly pochopitelné nejen pro vykonavatele, ale pro všechny členy v týmu. Čistě pro ilustraci, ve festivalovém týmu se nachází pozice jako jsou: manažer sušenek, produkční přes dopravu, produkční katalogu festivalu, produkční titulků k inscenacím apod. Explicitní pojmenování pracovních pozic napomáhá celému týmu pochopit také jejich obsah. (Kilbergr, 2019)

Nesystematičnost vedení lidí a obecně celé organizace se odráží také v následujících oblastech. Například začleňování nově příchozích kolegů do týmu se děje spíše nezištně než účelově. Vedení festivalu má takřka nulovou snahu uspořádat různé teambuildingové akce pro organizační tým z důvodu sezónního cyklu pořádání festivalu. Organizace je velmi uzavřená a pracuje se z roku na rok. Každý nový rok se rovná novému projektu – tedy dalšímu ročníku festivalu. Ve vnitřních postupech organizace odhalují absenci krizových plánů pro případ, že někdo z týmu nečekaně vypadne (ačkoliv se to za posledních 6 let, co pan Kilbergr pamatuje nestalo). Vysvětlením je úzká velikost interního týmu, a tedy rychlá reakce na nově vzniklou situaci. Zajímavostí je, že pokud by něco takového nastalo, stav bude řešit buď producent festivalu nebo vedoucí produkce. Je pouze na nich, jak se vypořádají se vzniklou situací. Kdo přebere bezprizorní agendu a jak s ní naloží, aby neohrozili chod festivalu. Primárně se kolegové budou řídit podle toho, kdo z nich má v tu danou chvíli zrovna nejméně práce.

Konečná oblast řízení lidských zdrojů, která ilustruje neukotvenost používaných nástrojů, je evaluace akce. Nejen, že se děje velmi individuálně, ale také náhodně. Kilbergr sám přiznává, že ředitel Burian je tou osobou, která by zpětnou vazbu k týmu a výsledku festivalu měla nejen připravit a systematizovat, ale také řídit. Namísto toho organizační tým



ředitel Burian pouze pochválí nebo naopak nepochválí v závislosti na výsledku celého festivalu. Důvodem, je omezený vhled do fungování celé akce, kterým ředitel bohužel disponuje. Situace je to poněkud patová, připomenu-li, že se jedná o ředitele jednoho z největších divadelních festivalů v České republice. Festivalu, který se každoročně těší příspěvku ze strany Ministerstva kultury 8 milionů Korun. Festivalu, který se hlásá špičkovými umělci a divadelníky z celého světa. Festivalu, který za svoji dobu trvání utratí víc než 15 milionů Korun.

Tam, kde naopak určité zhodnocení funguje, je samotný úzký organizační tým, který si zpětnou vazbu poskytuje vzájemně, a to nejen k sobě samým, ale i k výstupům, které festival má (například programový katalog). Jednotlivým členům v týmu se pravidelně daří verbalizovat to, co již stálí pracovníci na festivalu nevnímají nebo nedokáží zhodnotit jako problematické. (Kilbergr, 2019)

V otázce, odkud úzký realizační tým čerpá svoje znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů a obecných manažerských dovedností, pan Kilbergr přiznává, že na festivalu nefunguje institucionalizovaný rozvoj „zaměstnanců“. Všechno vzdělávání funguje individuálně. Programově nic nevzniká také proto, že festival není klasickou institucí ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel, kde by vzdělávání fungovalo tzv. seshora. Navíc festivalový tým podobný přístup nevyžaduje a ani neočekává. Co se vzdělávání samotného vedoucího produkce týká, raději než účast na školení nebo workshopu, pan Kilbergr sáhne po naučné literatuře. Trend, který se v posledních letech mění, je obsazenost pracovních pozic absolventy uměleckých škol. Aktuálně se v týmu MF Divadlo nachází zhruba 6 absolventů katedry produkce pražské DAMU nebo oboru divadelní management z brněnské JAMU. Sám Tomáš Kilbergr kulturní management, produkci nebo příbuzný obor nikdy nestudoval. Podobně jako u vzdělávání se pan Kilbergr vyjádřil v tématu motivace jednotlivých kolegů. Veškeré motivování je spíše individuální záležitostí. Vedení festivalu v tomto ohledu nic systematicky nebo programově nepodniká. Spoléhá se na to, že jedinec se v konkrétní pracovní pozici bude sám realizovat a dále i motivovat.

V průběhu rozhovorů s panem Zahálkou a panem Kilbergrem jsme narazili na opakující se hesla: dobrý tým, festival jako společná záliba, silné a přátelské vztahy. V týmu se sází na to, že se všichni dobře znají a tím pádem se motivují navzájem. Jiskra a zápal do práce jsou zapříčiněny nejen tím, že všechny jedince práce na festivalu baví, ale že se jedná o homogenní skupinu lidí, která podobnou pracovní náplň vyhledává. Satisfakci jim přináší pocit z dobře odvedené práce a zároveň vzrušující atmosféra, kterou tvoří divadelně-festivalové prostředí. Velmi konkrétně pan Kilbergr popsal svoje osobní motivace na festivalu. Finance to však nejsou. Jedná se naopak o proměnlivost produkční práce, která je velmi rozmanitá, a tedy zábavná. Mimo jiné je to také nemalý přesah do zahraničí, který vyžaduje komunikaci v angličtině. Dále neurčitá pracovní doba v konkrétním časovém rozmezí. Na vedoucího produkce je naložen objem úkolů a činností a je pouze na něm, jak se s tím vypořádá. Tlak a stres, který s sebou takové polování přináší je do velké míry motivující. Jak Kilbergr správně podotknul, jedná se právě o nejlepší výkon, který všem motivacím vévodí. Ačkoliv jsou všichni jednotlivci na festivalu honorováni, bez nadšení a zápalu by to rozhodně nešlo. Výše peněžitého příspěvku se bohužel nerovná reálně odvedené práci na festivalu. Na závěr vedoucí produkce dodává, že v mnoha případech je mnohem důležitější umět člověka pochválit a nechat jej okusit úspěch z vlastního úsilí než vypsát finanční odměnu na několik tisíc korun českých.

Vedle připravených otázek v strukturovaném rozhovoru, zazněla jedna autentická: Jaké vlastnosti by dle vedoucího produkce měl mít správný manažer, tedy ředitel festivalu? Důvodem položení otázky byl zájem, jestli se pojmenované vlastnosti a dovednosti protnou s popisem ředitele festivalu MF Divadlo. Z rozhovoru vyplynulo, že správný manažer by měl mít skvěle rozvinuté tzv. Soft Skills (neboli měkké dovednosti, které se projeví především v oblasti chování a jednání s lidmi), protože ty buď konkrétní osoba má nebo nemá. Hard Skills (neboli tvrdé dovednosti, patří sem především jazykové, vědomostní a technické dovednosti) se do určité míry dají trénovat nebo naučit. Za klíčové považuje Tomáš Kilbergr

trpělivost, zkušenost v oboru, určitou ukázněnost, reflexi (ať už ke svému okolí, tak k sobě samému), motivaci a chuť posouvat se dál. Nakonec empatii ke svému okolí. Z odpovědi lze vyvodit, že otázka směřovaná na popis ředitele festivalu Jana Buriana se s otázkou na vidinu ideálního manažera festivalu nestřetla.

Diskuze v posledních bodech přinesla zamyšlení, kdo udává směr festivalu. Ačkoliv na první pohled filozofická otázka, v důsledku měla jasný a konkrétní cíl. Zjistit, kdo z hlediska mise, vize a cílů festival nejen vede, ale také formuje do stále aktuální podoby. Respondent uvedl, že v tomto ohledu je festival stabilní. Hmatatelný směr festivalu nikdo neudává a ani jej nemění. Jediný pohyblivý manévr si v rámci organizace dovolí dramaturgická rada, která se skrz program festivalu snaží ovlivňovat celé umělecké směřování akce. (Kilbergr, 2019)

## **5.2 Malá inventura**

Festival Malá inventura je z hlediska vybraných festivalů poněkud speciální. Jako jediný z vybraných festivalů se odehrává na více místech v České republice. Vedle Prahy se opakovaně pořádá také v Jihlavě, Jičíně, Českých Budějovicích a Opavě. Pro potřeby výzkumu jsem se však držela pořádání festivalu pouze v hlavním městě – v Praze. Festival Malá inventura by se dal popsat jako přehlídka nejaktuálnějších divadelních premiér. Program se skládá z nominovaných inscenací festivalových scén, které jsou následně doplňovány o projekty nezávislých umělců (Tažní ptáci), nově začínající generace (Nová krev na scéně), zahraničních umělců působících v České republice a české umělce působící v zahraničí (Residents). Festival Malá inventura je především centrum živého networkingu, díky kterému se potkávají umělci z České republiky i zahraničí. Každoročně festival navštíví 40–60 zahraničních a 30–40 českých profesionálů. V roce 2019 proběhl její 17. ročník. (Malá inventura, ©2019)

### 5.2.1 Historie

Malá inventura je neodmyslitelně spjata s organizací Nová síť, která festival každoročně pořádá. Nová síť z.s. je neziskovou kulturní organizací, starající se o nezávislé divadelní scény nejen v Praze, ale také v českých regionech, které se snaží propojovat se zahraničím. Činní tak skrz rozmanité kulturní projekty, které přispívají ke kultivaci občanské společnosti v České republice. Autorka tiskové zprávy<sup>10</sup> ze dne 5. 2. 2019 TZ Malá inventura Praha 2019 Zuzana Kopáčová uvádí:

*„Nová síť kontinuálně poskytuje konzultace a poradenství v oblasti problematiky neziskových organizací; věnuje se mediátorství, monitoringu a ožívání lokální kultury; realizuje umělecké, manažerské a visegrádské rezidence; spravuje Český kulturní network a podporuje strategii síťování, cirkulace a sdílení; systematicky se věnuje vzdělávání formou workshopů pro veřejnost v oblastech osvojení technických dovedností a plánování kulturních akcí.“*

Mezi tradiční projekty a akce, které Nová síť pořádá jsou již zmiňovaný Festival nového divadla Malá inventura, kulturní event Český kulturní network Nová síť, dále program technického vzdělávání Art Gate behind the scenes a meziměstská kulturní výměna mezi Prahou a Berlínem – PRALIN. (Nová síť, ©2019)

Nová síť vznikla v roce 2004 jako organická organizace s cílem dostat vznikající divadelní představení do regionů a ještě dál, do zahraničí. Odstartovalo se tak propojování jednotlivých kulturních organizací na území ČR ve vznikající síť. Postupně se síť začala rozšiřovat také o zahraniční skupiny a vznikla tak živá platforma, rostoucí dodnes. Nová síť vedle nezávislých skupin na sebe postupně začala nabalovat také instituce spravované městem, např. Uffo v Trutnově nebo Oko v Opavě. Malá inventura vznikla jako jeden z programů a akcí, která měla za cíl propojit

---

<sup>10</sup> Dostupné zde: [http://www.malainventura.cz/2019/fest\\_info-2/media/](http://www.malainventura.cz/2019/fest_info-2/media/)

nezávislé organizace v oblasti kultury. Ředitelkou Nové sítě a Festivalu nového divadla Malá inventura je Adriana Světlíková. (Soprová, 2018)

Mezi instituce a organizace propojené pomocí Nové sítě patří například: Královehradecká kulturní organizace Kontrapunkt, která si za hlavní cíl klade zapojovat obyvatele Hradce Králové do kulturně-společenského každodenního života. (Kontrapunkt, ©2016-2019) Dále je to spolek Vzbudme Vary z Karlových Varů. Ačkoliv instituce nedisponuje žádným trvalým místem, snaží se podporovat kreativitu, experiment a umělecký aktivismus u ostatních občanů města. (Vzbudme Vary, ©2019) V neposlední řadě sem patří i spolek ArtProstor sídlící v Jablonci nad Nisou, snažící se oživit a kulturně zprovoznit bývalé jablonecké Lázně. Projekt za záchranu lázní, který v rámci ArtProstoru funguje od roku 2015, příznačně pojmenovali jako Jablečné lázně. (ArtProstor, ©2016)

Na ukázkou jsem vybrala některé, abych představila rozmanitou škálu zaměření jednotlivých skupin. Ty spojuje neutuchající snaha pozvednout kulturně-společenské hodnoty v dané lokalitě. Společně s potřebou zaktivizovat místní obyvatele, přesvědčit je, že má smysl se zajímat o své okolí a podílet se na vytváření kulturních hodnot, které jsou nedílnou součástí každé kvalitní společnosti.

Festival se v průběhu svého konání nějak dramaticky neproměnil. Z dostupných zdrojů mohu uvést, že například v roce 2010 se odehrálo 24 představení z čehož 5 bylo zahraničních na 7 místech v Praze. Zúčastnilo se ho zhruba 30 hostů zahraničních a 40 hostů domácích. Ve srovnání s rokem 2018 proběhlo celkem 43 akcí a to na 12 scénách v Praze. Festivalu se zúčastnilo celkem 97 akreditovaných profesionálů z Česka a zahraničí. Celkový počet diváků překročil hranici 4000. Tiskové nebo závěrečné zprávy o letech 2004 až 2009 neexistují. (Výroční zpráva Nová síť z.s. 2018. Podpora umění a živé kultury, 2018, s. 7) (VZ2010, ©2019)

### 5.2.2 Festival dnes

V roce 2010 byla ředitelkou Nové sítě jistá Jarmila Pávková, a to po dobu dvou let. (VZ2010, ©2019) Na další období jí vystřídala Dagmar Kantorová, která se dříve věnovala spolupráci s regiony ČR, zajišťovala výjezdy a vyhledávala nové partnery. Pozici ředitelky zastávala v letech 2012-2018. (VZ2012, ©2019) (Výroční zpráva Nová síť z.s. 2014, 2014) (Výroční zpráva Nová síť z.s. 2015, 2015) Už v roce 2011 se Adriana Světlíková objevila v roli ředitelky festivalu. Od května roku 2018, až do dnes, zastává také pozici ředitelky neziskové organizace. (Výroční zpráva Nová síť z.s. 2018. Podpora umění a živé kultury, 2018, s. 23)

Jistou proměnlivost vidím také v širokém záběru festivalu. V roce 2010 existovala odnož Malé inventury v podobě festivalu tzv. Velká inventura, která se konala v 6 městech České republiky – Olomouc, Plzeň, Hradec Králové, Liberec, Brno a Ostrava. Až do roku 2013 se prostřednictvím tzv. Ohlasů festival pořádal na dalších místech například v Pardubicích a Českých Budějovicích. V roce 2014 se Malá inventura ukotvila v Opavě a Jičíně. V roce 2015 se přidaly České Budějovice. Dnešní podoba akce, která se koná v Praze a následně ve čtyřech menších městech – Jičín, Jihlava, České Budějovice a Opava se ustálila až v roce 2017. V Praze se koná během 8 dní v únoru. Následně se přesouvá do jednotlivých regionů, kde probíhá od září až do listopadu. (Výroční zpráva Nová síť z.s. 2017, 2017).

*„Festival Malá inventura Jičín, Jihlava, České Budějovice a Opava: festival nového divadla je alternativou k většinovým zájezdovým produkcím, uvádí divadla, která fungují v duchu autorské tvorby, experimentují, reagují na aktuální společenské tendence a rozvíjejí vlastní divadelní estetiku. Formát festivalu zároveň umožňuje, aby se tento přesahující potenciál potkal s podmínkami v konkrétním městě. Tuto skutečnost garantují dramaturgové jednotlivých center, kteří zevrubně znají*

*situaci ve svém městě. V rámci tohoto formátu probíhají rovněž diskuse, které řeší problémy nejen na lokální úrovni."* (Nová síť, ©2019)

Celoročně se na organizaci festivalu podílí celkem tři lidé. Především ředitelka Adriana Světlíková, poté umělecký ředitel Petr Pola a hlavní vedoucí produkce – Lucie Šeflová. Společně s Terezou Rybovou, zastávající pozici hlavní koordinátorky dobrovolníků, lze hovořit o kompletním vnitřním organizačním týmu. Na rozdíl od festivalu Divadlo v Plzni, počet pracovníků Malé inventury je přímo závislý na rozpočtu festivalu. Stává se tak, že někteří členové v týmu zastávají více pozic v organizační struktuře festivalu. Zajímavostí je, že složka výkonné produkce se do dění festivalu zapojuje až těsně před začátkem. Jedná se o dalších šest lidí, kteří však netvoří samotné jádro organizace. Celkem se na festivalu podílí zhruba dvacet lidí. Jak vyplynulo z rozhovoru s ředitelkou Světlíkovou, největší potíží je dvojakost její role. Vedle ředitelky, která má zpravidla reprezentativní funkci, zastává také výkonnou, až ekonomickou část agendy festivalu. Tuto pozici by ale měla zastávat další osoba. Ředitelka Světlíková řeší ekonomickou část festivalu. Vedle sebe má pak účetního a kolegu Petra Polu, se kterým se radí, jak bude vypadat program festivalu.

Hlavní slovo v organizaci má pochopitelně ředitelka, která za festival jedná. Umí o něm hovořit. Zároveň částečně zastává výkonnou složku festivalu. Děje se tak například skrz sestavování organizačního týmu, v jádru je neměnný, avšak širší organizační tým se mění z roku na rok. Dále skrz určování výše honorářů nebo přijímání a propouštění jednotlivců z týmu. Adriana Světlíková festival řídí ekonomicky a částečně i programově. Například redukuje program z důvodu omezených financí. Na druhou stranu, všechny tyto činnosti vyplývají z pozice statutárního orgánu, který zastává výhradně ona sama.

Vedle Nové sítě, je festival pravidelně pořádán ve spolupráci s domovskými scénami, což jsou: Studio ALTA, Divadlo Archa, PONEC – divadlo pro tanec, MeetFactory, Alfred ve dvoře, Studio Hrdinů, Venuše ve Švehlovce, Centrum současného umění DOX, La Fabrika, Národní

galerie v Praze – Veletržní palác. (Výroční zpráva Nová síť z.s. 2018. Podpora umění a živé kultury, 2018, s. 8-9)

Festival má jasné dramaturgické linky. Zároveň lze hovořit o „přehlídce“ nebo také o „showcase“ projektů, které vznikají na jednotlivých scénách. A nakonec projekty z nezávislé produkce, které nezastupuje žádná scéna.

Koncepčně se festival připravuje zhruba rok dopředu. V průběhu aktuálního ročníku se řeší již rok budoucí. Vzhledem k tomu, že Malá inventura je jakýmsi shrnutím toho „nejlepšího“ co se na českých divadelních scénách vytvořilo a vyprodukovalo, uzávěrka programu je až na konci listopadu. Díky tomu, že většina inscenací má premiéru právě až na podzim, celý dramaturgický proces je tímto faktem ovlivněn. Oproti festivalu MF Divadlo v Plzni, se strategicky Malá Inventura významně posouvá. Dle slov ředitelky, důležitým posunem byl vznik funkce uměleckého ředitele. Díky Petru Polovi začal být program festivalu více strukturovaný. Dramaturgicky festival drží pevnou linii, ačkoliv jeho místo na poli konkurenčních festivalů je třeba neustále hledat a upevňovat. Z mého úhlu pohledu jedno z nejdůležitějších tvrzení rozhovoru uvedla ředitelka Adriana Světlíková na jeho samotném konci:

*„Místo na poli českých divadelních festivalů si musíme neustále hledat. Z toho důvodu si dáváme mantinely, které nám pomáhají s krystalizací, kde to naše místo je. To je asi to nejpodstatnější, co obecně festivaly musí dělat. Hledat si svoje místo a zjišťovat, jestli jsou stylově. Jestli nabízejí něco, co ostatní festivaly ne.“* (Světlíková, 2019)

Rozpočet festivalu je asi 3 miliony Kč. Ekonomicky je to však velmi složitý systém. Pražské scény, na kterých se festival odehrává samy vybírají umělecké počiny, které chtějí na Malé inventuře mít. Z těchto nominovaných inscenací umělecký ředitel Petr Pola ve spolupráci s ředitelkou vybere konkrétní inscenace do programu. Divadla festivalu poskytují vstupenky, což ale zároveň znamená, že si nechávají výnosy ze vstupného. Díky tomu tak Malá inventura přichází o jeden z nejdůležitějších



výnosů akce, což je obrovský handicap. Většina grantových žádostí je samozřejmě postavena na tom, že kulturní akce musí být spolufinancovaná i z nestátních zdrojů, musí mít nějaké příjmy, které se jim, laicky řečeno, vrací. Minimálními příjmy, se kterými festival může operovat jsou akreditace pro hosty v ceně 20 eur na osobu, v přepočtu zhruba 520 Kč.

Náklady jsou samozřejmě nejvyšší v oblasti honorářů a programu obecně. Do toho musím zahrnout také náklady spojené na organizační tým, vyplácený minimálně po dobu 8 měsíců v roce.

Výsledky dotačních žádostí v oblasti divadla Ministerstva kultury ČR za rok 2019 uvádí, že festival Malá inventura dosáhla na finanční podporu ve výši 600 tisíc korun z původně požadovaných 1 milionu 137 tisíc korun. (Ministerstvo kultury ČR, ©2019)<sup>11</sup>

Další subjekt, který festival pravidelně finančně podporuje je Státní fond kultury, který v roce 2019 připsal dotaci ve výši 185 tisíc korun. (Ministerstvo kultury ČR, ©2019)<sup>12</sup>

V oblastí grantů festival obdržel ze strany hlavního města Prahy v roce 2017 a 2018 dvouletý grant ve výši 330 tisíc korun. (Kultura: Odbor kultury a cestovního ruchu, ©2016)<sup>13</sup>

### **5.2.3 Řízení interní komunikace v úzkém organizačním týmu**

Rozhovor, týkající se tématu interní komunikace v úzkém organizačním týmu, proběhl 18. dubna 2018 s uměleckým ředitelem festivalu – Petrem Polou. Stejně jako u pana Zahálky, i v tomto případě byly některé odpovědi laděny spíše do dramaturgické linky festivalu, nicméně díky tomu, že pan Pola se věnuje i PR aktivitám festivalu, měl velmi pevný základ vědomostí také v oblasti obecné organizace festivalu.

---

<sup>11</sup> Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-2019-konecne-vysledky-2093.html>

<sup>12</sup> Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/podporene-projekty-564.html>

<sup>13</sup> Dostupné z:

[http://kultura.praha.eu/public/81/e5/62/2140198\\_637983\\_VICELETE\\_GRANTY\\_KUL\\_2017\\_\\_\\_2020.pdf](http://kultura.praha.eu/public/81/e5/62/2140198_637983_VICELETE_GRANTY_KUL_2017___2020.pdf)

Petr Pola ještě před strukturovaným rozhovorem obdržel dotazník, který sloužil k vyplnění základních informací o stavu interní komunikace v týmu. Finální dotazník se objevuje v příloze A diplomové práce. Jak z kvantitativního šetření vyplynulo, v úzkém organizačním týmu se pohybuje pět lidí, ačkoliv fakticky se jedná pouze o tři až čtyři zmíněné jedince. Jedná se o opravdu malý tým a z pohledu komunikace je to spíše výhoda. V obecné produkci se jedná spíše o nevýhodu. Ačkoliv žádná z pozic není v tzv. pracovněprávním vztahu, a tedy nemá pracovní smlouvu, její obsah je blíže definován například v dohodě o provedení práce, faktuře nebo ve výkazu práce. Interní komunikaci v týmu řídí ředitelka festivalu a částečně se také věnuje produkčním činnostem společně s Lucií Šeflovou – vedoucí produkce. Všichni členové v organizačním týmu fungují jako samostatné jednotky. Scházejí se ve stejné kanceláři, jsou v bezprostředním kontaktu. Z těchto důvodů nejsou zapotřebí oficiální zápisy z porad. Konkrétní myšlenky, nápady a inovace formou fyzických poznámek a zápisů uchovávají, ale to zejména v přípravné fázi. Jakmile se posílí frekvence příprav, nic podobného tým nevytváří. Festival naopak disponuje vnitřními předpisy, především projektovou dokumentací, statutem festivalu, propagačním plánem apod. Ani jeden z členů v týmu neregeneruje samostatný dokument, který by dokládal jeho dílčí kroky a práci na festivalu. (Pola, 2018)

Zajímavostí je, že organizační tým festivalu jako jeden z mála dbá na tvorbu strategie každého ročníku. Pouze čtyři další festivaly ze třinácti vytváří analýzy a plány pro pochopení vnitřního a vnějšího prostředí akce. Například: analýza zainteresovaných stran, analýza vlivů a zájmů, logický rámec festivalu apod. Malá inventura nejen, že podobné analýzy vytváří a snaží se generovat různé rešerše, ale dokonce seznamuje ostatní členy v týmu s výsledky nebo závěry. Ačkoliv na první pohled banální doplnění, ne všechny festivaly vytvářející analýzy seznamují s jejich výsledky své členy v organizačním týmu. Vedle analýz festival dále disponuje interním komunikačním plánem, který stanovuje pravidla pro vnitřní komunikaci.

V průběhu rozhovoru s Petrem Polou bohužel nebylo možné do plánu nahlédnout, a tím pádem tak popsat co plán obsahuje. Místo toho jsem se dozvěděla, že v interním týmu platí určitá nepsaná pravidla a komunikace je těmito pravidly usměrňována. Například ředitelka má rozhodující slovo pouze v některých oblastech organizace festivalu. V případě, že se Petr Pola věnuje také PR aktivitám znamená to, že rozhodovací slovo má v této oblasti organizace festivalu právě on. (Pola, 2018)

V interní komunikaci organizační tým používá celkem šest komunikačních prostředků – email, telefon, sociální sítě, písemné reporty, videohovory (např. Skype) a samozřejmě komunikaci face to face. Za dobrý komunikační prostředek v praxi považuje Petr Pola internetové úložiště Google Disk (systém sdílených dokumentů). V minulosti se však setkali také s webovou aplikací Trello, která jim umožňovala jednoduchý náhled do řízení projektu a plánování práce jednotlivcům v týmu. Po zkušenostech, které se tímto programem neosvědčily, se tým rozhodl aplikaci nadále nevyužívat. Na rozdíl od většiny festivalů, má Malá inventura k dispozici kanceláře a prostory, kde festival může vznikat. Dle slov respondenta není proto potřeba informace tolik sdílet přes různá úložiště, jako spíše komunikovat přímo na místě, tedy v prostorách instituce Nové sítě. V týmu obecně vládne vzájemná důvěra a samostatnost, díky které je celková komunikace efektivnější. Kromě toho v kanceláři funguje jeden externí disk neboli úložiště, ke kterému má každý přístup. Všichni na něj tím pádem mohou ukládat festivalové dokumenty a soubory a každý se k nim posléze dostane. Festivalový organizační tým se ve vrcholné fázi příprav schází regulérně nejčastěji ze všech oslovených festivalů – 6x týdně.

Na otázku, co organizačnímu týmu chybí (z hlediska interní komunikace) nebo v čem pociťuje slabou stránku, respondent jednoznačně uvedl, že je to malá velikost organizačního týmu a s tím spojené finanční prostředky pro možnost rozšíření týmu. Festival si za léta vybudoval diváckou atraktivitu a logicky se rozrůstá do větších rozměrů. Festivalový

tým je přetížený, neboť nemůže pracovat moc dopředu (z důvodu pozdní uzávěrky programu) a posléze se nahromadí práce, kterou je potřeba zvládnout během tří měsíců. Za normálních okolností by se stejný objem práce mohl vykonat během půl roku. Organizační tým se tak pochopitelně ocitá pod tlakem, který vrcholí tříštěním rolí. Členové Nové sítě mají přes rok na starosti i jiné projekty. Může se tak lehce stát, že práce na jiném projektu jednoduše dostává přednost před organizací Malé inventury. S tím souvisí i finance, které festival čerpá. Naopak od MF Divadlo, který je spokojen s podporou ze strany státu, Malá inventura by uvítala větší podporu ze strany zastupitelů i ze strany státu. Respondent uvedl, že je důležité, aby političtí představitelé chápali nejen příspěvkové organizace jako důležitou součást kultury. Ve stejné dotační oblasti se objevují i jiné neziskové organizace, které také potřebují konkrétní podporu. (Pola, 2018)

Úzký organizační tým Malé inventury tvoří přehled nejdůležitějších zúčastněných stran projektu a dále s nimi udržují systematickou komunikaci. Vytváří krizové plány pro případ, že se stane neočekávaná situace, například nezískání grantu, odmítnutí spolupráce hlavního sponzora akce atd., kterými se také následně řídí. Velký důraz je kladen na celý proces hodnocení festivalu, ale také na hodnocení komunikace v úzkém organizačním týmu. Petr Pola uvedl, že takřka permanentně v týmu řeší, jak se jednotlivcům pracuje a komunikuje. Malá inventura je networkingový typ festivalu. To znamená že přijede spoustu kolegů, kterým je potřeba se věnovat. Organizační tým neustále navazuje spolupráce a usměrňuje jednotlivé kroky jedinců tak, aby vznikala ojedinělá setkání. Kvalitní a funkční komunikace je základem úspěšného ročníku. (Pola, 2018)

Za zmínku stojí systém provádění evaluace festivalu, neboť z hlediska výzkumu se jedná o velmi pozitivní přístup. Evaluaci úzký organizační tým dělá po každém ukončeném ročníku. Systematické posuzování připravuje a vede vedoucí produkce. Ředitelka se ocitá v roli pozorovatele, který do diskuze vstupuje pouze v nutných momentech. Pokud na festivalu proběhly problematické situace nebo okamžiky, na evaluaci se k nim tým vrací a

snaží se najít pravou podstatu nedorozumění. Ve většině případů se zjistí, že daný konflikt byl pouze výsledkem jiného, zpravidla většího problému. Dle mínění Adriany Světlíkové jsou evaluace v týmu nutné ozdravné kúry, které napomáhají k zdravému přístupu ke kolektivu a k sobě navzájem.

System evaluací na Malé inventuře je rozdělen. První vlna probíhá s kompletním organizačním týmem, druhá vlna se děje spíše individuálně, v menších pracovních týmech. Důvodem k rozdělení hodnocení je především diskrétnost určitých témat, která jsou důležitá třeba jen pro část týmu, ne pro jeho kompletní celek. Na hodnotících poradách se neprobírá pouze dopad a výsledek festivalu samotného, ale také práce jednotlivých členů v týmu, včetně funkčnosti interní komunikace. (Světlíková, 2019)

Pokud v týmu dojde k problému mezi jednotlivci, situaci řeší především ředitelka festivalu. Zpravidla se snaží mluvit otevřeně a jednat hned napřímo. Jinými slovy, ředitelka sama o sobě mluví jako o jedinci, který nemá rád manipulaci, a z toho důvodu ji také neuplatňuje při vedení svého týmu. Stává se, že problematičtí jedinci zpětnou vazbu neunesou, v takovém případě z týmu spíše odchází. Ovšem podobná situace se za dobu působení Adriany Světlíkové stala pouze dvakrát.

Festival Malá inventura každým rokem pracuje na závěrečné zprávě projektu, zpracovává doporučení na příští ročník festivalu (festivalový tým se řídí konečnou evaluací při sestavování týmu budoucího), archivují projektovou dokumentaci, a nakonec provádí analýzu komunikace, kterou následně vyhodnocují. (Světlíková, 2019)

#### **5.2.4 Řízení lidských zdrojů v úzkém organizačním týmu**

S ředitelkou Adrianou Světlíkovou jsem se setkala 29. dubna 2019. Jednalo se o nejlepší rozhovor v rámci diplomové práce. Vyplněný dotazník sloužil k přípravě rozhovoru. Nachází se jako část přílohy B diplomové práce. Paní Světlíková platí za schopného manažera, který dokáže výstižně a efektivně popsat jednotlivé kroky v práci s lidmi a týmem dohromady. Rozhovor se netočil pouze kolem předem připravených otázek. Na místě

vzniklo mnoho doplňujících dotazů, které pomáhaly dokreslovat představu o způsobu řízení lidských zdrojů na tomto konkrétním festivalu.

Sestavování a řízení projektového týmu má na starosti ředitelka festivalu. Před každým ročníkem Světlíková vytváří tzv. pavouka, tedy strukturu organizačního týmu, ve kterém se promítá, kdo na jaké pozici bude pro daný ročník pracovat. Každý rok se struktura mění, nelze ji dělat stejně. Dle slov Světlíkové, se vždy snaží reagovat na přání a aktuální stav každého jednotlivce, tedy na fakt, jak se za ten rok posunul, kam vyrostl, jakou pozici tím pádem může – a především chce – zastávat. Pracovníci jsou na sebe v organizačním týmu napojeni. Znamená to, že jsou si vědomi toho, jak pracují ostatní a dokáží tuto znalost maximálně využít. Manažerka projektu vědomě pracuje s tím, kdo se v jejím týmu nachází, a dle toho se snaží sestavit nejlepší pracovní skupinu. Tento proces se odehrává zhruba tři čtvrtě roku před vypuknutím festivalu. Bohužel stejně jako v oblasti interní komunikace, i zde se objevují finanční mantinely, kterým festival musí čelit. Malá inventura není ekonomicky nezávislá, a tudíž si může dovolit zrealizovat například pouze 60 % z vymyšlených plánů na zlepšení chodu organizace. (Světlíková, 2019)

Charakteristickým prvkem v oblasti práce s lidmi je u festivalu absolutní znalost lidí v týmu. Adriana Světlíková se de facto řídí pravidlem, že důležité investice jsou investice do jednotlivců. Vždycky se jí to vyplatilo. To platí také při výběru nových pracovníků do týmu, kteří jsou vybíráni prakticky příslušným vedoucím sekce festivalu, ačkoliv celkovou zodpovědnost za výběr konkrétního člověka má právě ředitelka. Důvodem takového jednání je především ochrana vedoucího sekce, který se může po špatné volbě jednotlivce zhroutit a nefungovat po zbytek organizace festivalu. Světlíková si je vědoma odpovědnosti, která z přijímání nových pracovníků plyne. Snaží se proto vytvářet takové klima, které je pro vedoucí sekce klidné a stabilní, bez vytváření stresu a strachu, že volba kterou učiní nemusí být vždy tou nejlepší. A protože finanční stránka ohodnocení není

tak velkorysá jako by si pracovníci zasloužili, je nutné jim benefity a servis zajišťovat jinými způsoby. (Světlíková, 2019).

Z dotazníku vyplynulo, že festival disponuje samostatným dokumentem, jímž definuje práci jednotlivých členů v organizačním týmu. Jedná se o systém, tzv. karet, které vedení festivalu vymyslelo nedávno. Karty jsou složeny z toho, co musí produkční udělat v rámci uvádění programu dne, potom týdne nebo nějakého konkrétního meetingu, dále když je tisková konference atd. Jak sama ředitelka naznačila, jedná se o velmi efektivní způsob, jak rychle a jasně někomu novému předat konkrétní zadání nebo úkol. Dále jak co nejkomplexněji delegovat práci obecně, případně jak ji kontrolovat. V širším týmu se na karty často odvolávají, takže mimo zmíněného plní také kontrolní funkci. Všichni tuto metodu respektují a aktivně s ní pracují. Díky kartám má organizační tým jasnou, a hlavně jednotnou představu o jednotlivých akcích. Každý ví, co lze očekávat. Karty nechává ředitelka vytvářet ty nejlepší supervizory jednotlivých pozic, protože to jsou kompetentní lidé, kteří vidí sebemenší detail připravovaného programu. Zbytek týmu znění karet ve finální podobě pochopitelně schvaluje. Vedle toho organizační tým vytváří samostatný dokument obsahující závazný seznam pracovních pozic. (Světlíková, 2019)

Jak již bylo zmíněno, festival nemá pracovní smlouvy. Se členy organizačního týmu však statutární orgán podepisuje rámcové smlouvy, většinou dohody o provedení práce, v nichž se odráží rozsah práce a na jakou pozici člověk nastupuje (např. výkonná produkce, pozice v PR a marketingu, účetní apod.). Posléze proběhne schůze, kde se definuje, jak konkrétní rok z hlediska agendy pracovníků bude vypadat. V plénu se nakonec vše hromadně odsouhlasí. Oproti plzeňskému festivalu zde jednotlivci dostávají komplexní pracovní náplň. Samostatné úkoly, které z takové náplně vycházejí, si pak nastavují individuálně. Naopak určitou podobnost s MF Divadlo Plzeň vnímám v oblasti krizových plánů a řešení, když někdo nečekaně z týmu vypadne. Vzhledem k malé velikosti týmu

taková krize pochopitelně zasáhne všechny jednotlivce. Její řešení tedy připadá na všechny. Každý si musí ukrojit kousek času ze své práce a vložit jej do prázdného okna, které výpadkem člověka vzniklo. Plnou zodpovědnost za nastalou situaci bere ředitelka festivalu, ačkoliv ona sama nemá prostor a ani možnost takovou krizi zalepit úplně a jenom ze svojí pozice, jako spíš koordinovat následné krizové řešení. (Světlíková, 2019)

Nově přijatí členové v týmu mají zhruba měsíc a víc k tomu, aby se do prostředí adaptovali. V porovnání s ostatními zkoumanými festivaly se jedná o velkorysou časovou dotaci. Praxe spíše ukazuje, že jednotlivci přichází do týmu, kde rovnou začínají naplno pracovat bez možnosti lepšího poznání okolí. Jak bylo uvedeno výše, ředitelka Malé inventury se nadstandartním přístupem a různorodými benefity snaží vyrovnat finanční ohodnocení pracovníků v týmu. Nejen z toho důvodu vnímám velký pokrok v oblasti vzdělávání a práce s motivací lidí v organizačním týmu. Adriana Světlíková v dotazníku vyplnila, že svůj tým vzdělává vícekrát než 1x ročně. Konkrétně to znamená, že lidem ve svém týmu dokáže nabídnout takové aktivity a činnosti, které je nejen sebevzdělají, ale také uspokojí a namotivují zpět do práce na Malé inventuře. Společně s Petrem Polou lidem v týmu nabízí stínování manažerů v zahraničí, účasti na seminářích nebo workshopech dle výběru, případně účast na vzdělávacím programu ART-GATE, kde sami s panem Polou přednášejí. Často se dle slov ředitelky stává, že lidé z týmu chtějí nahlédnout do jiných, konkurenčních akcí. I to je možné, v mnoha případech se totiž takový člověk vrátí nabířovaný a namotivovaný zpět do týmu Malé inventury. Možnosti, které lze pro svoje sebevzdělání v rámci festivalu využít, jsou dány především charakterem zřizovatele Nové sítě, neboť se jedná o networkingový typ spolku, který má za cíl lidi propojovat a vzdělávat. Samotná Světlíková se kromě zmíněného, věnuje také koučování v oblasti plánování kulturních akcí. Zajímavostí je systém tzv. nutného nekontaktování v době volna. Jedná se o pravidlo, kdy je takřka zakázáno někoho kontaktovat v době po festivalu. Členové mají možnost si odpočinout (vyjma urgentních záležitostí). Pokud někdo někoho



kontaktuje zcela zbytečně, přichází trest v podobě finanční pokuty od 50 Kč výš. Rozšířením pravidla je nutnost kontaktovat pouze člověka, kterého se to týká, a neobtěžovat zbytečnostími jednotlivce, kteří s tím zdánlivě nemají nic společného. Vše opět pod hrozbou peněžní pokuty.

Další strukturovaný nástroj, který festival při práci s lidmi používá, je evaluace. Jinými slovy zpětná vazba namířená nejen na projekt celkově, ale také na jednotlivce a celý organizační tým. Co by paní Světlíková ocenila, jsou dva festivalové týmy, které by se uprostřed práce vyměnily. Kdyby byl organizační tým větší, docházelo by k mnohem většímu oddechu, které jednotlivci potřebují. Jeden tým by festival připravoval od samého začátku zhruba do půlky, kde by přišel na řadu ten druhý tým. Tím pádem by první tým mohl naskočit mnohem dřív do příprav dalšího ročníku festivalu. (Světlíková, 2019)

V rozhovoru jsem respondentce položila mimo jiné otázku na to, jaké zdroje v oblasti řízení lidí a organizace týmu považuje za ty nejužitečnější. Možná překvapivě, ale velmi jednoznačně Adriana Světlíková jmenovala tři příklady. V první řadě to jsou ostatní divadelní festivaly. Vzhledem k dobrým vztahům napříč různými českými divadelními festivaly má ředitelka Malé inventury možnost nahlédnout do organizace jiných festivalových týmů. Zcela konkrétně se jedná například o Festival evropských regionů v Hradci Králové, který pravidelně koučuje. Díky tomu má jedinečnou příležitost nahlédnout také do sesterského festivalu Open Air a do fungování divadla Drak. Druhým jmenovaným příkladem je Program státní podpory festivalů profesionálního umění MKČR, jehož je členkou. Adriana Světlíková jako jedna z pěti odborníků posuzuje kvalitu pěti největších divadelních festivalů v ČR. V předchozích šesti letech byla členkou grantové komise Rady hlavního města Prahy pro udělování grantů v oblasti kultury a umění. Třetí a poslední relevantní zdroj v oblasti řízení lidských zdrojů uvádí odbornou literaturu, zaměřenou na fenomén networkingu, protože se přece jenom jedná o její doménu. (Světlíková, 2019)

*„Většina lidí, co tu na festivalu dělá zajímá kultura. Dělají to z přetlaku, že u toho musí být. To je podle mě jejich největší motivace. Chtějí být v tom prostředí, chtějí být mezi těmi lidmi. Myslím, že také velká motivace je náš tým. Ty lidi tady baví sem chodit, mají dobrou náladu, jsou sdílní, když mají nějaké trable nebo naopak radosti. To jsou hlavní motivace. Peníze to bohužel nejsou. Lidi, co tu mám potřebují kariérně růst, takže se tady hodně učí, a to je posouvá dál.“ (Světlíková, 2019)*

Z rozhovoru s paní Světlíkovou vyplynulo, že má velmi jasno v tom, jaký by měl být ideální manažer, tedy ředitel festivalu. Jmenovala dva základní faktory. Zaprvé by měl být maximálně organizačně schopný. Za druhé by měl mít správný manažer vztah k penězům a hodnotě, které představují. Dále by měl být empatický, měl by umět dělat více věcí najednou, měl by umět přijmout zodpovědnost za rozhodnutí, která dělá, a hodnotu lidských zdrojů, s nimiž pracuje. Dále vyplynulo, že dobrý manažer se neobejde bez přirozené kreativity, neboť denně stojí před vymyšlením nových a lepších řešení situací. (Světlíková, 2019)

### **5.3 Dream Factory Ostrava**

Posledním a zároveň nejmladším osloveným divadelním festivalem je Dream Factory Ostrava. Primární důvod založení ostravského festivalu byla potřeba kulturně využít industriální památky v Ostravě. Ve srovnání s předešlými dvěma festivaly se tak v první řadě nejedná o představení špičkových divadelních souborů z České republiky a ze zahraničí. Festival se odehrává v šesti až osmi dnech na přelomu května a června. Program se většinou skládá z inscenací předních českých scén, jako jsou Národní divadlo v Praze, Komorní scéna Aréna Ostrava, pražský Činoherní klub, Divadlo Husa na provázku, Divadlo F. X. Šaldy Liberec a další. Mezi zahraničními umělci se pravidelně objevují divadla ze Slovenska a Polska. V roce 2019 proběhl jeho 11. ročník. (Dream Factory Ostrava, ©2019)<sup>14</sup>

#### **5.3.1 Historie**

Festival Dream Factory Ostrava vznikl v roce 2009. Začátky festivalu jsou spojeny s tehdejšími občanským sdružením OVarT, které festival pořádalo až do roku 2012. Sdružení OVarT zaniklo 23. prosince 2013, od té doby jej pořádá Dream Factory Ostrava z. s., jehož předsedou je přímo ředitel festivalu Tomáš Suchánek. (Rejstřík firem, ©2000-2019) (Rejstřík firem, ©2000-2019)

V roce 2018 proběhl jubilejní 10. ročník festivalu. Za dobu své existence se značně posunul. Prodloužila se doba jeho průběhu (na začátku se jednalo o víkendovou záležitost, dnes festival probíhá v šesti až osmi dnech) a rozšířil se počet míst, kde divák může festival navštívit (v roce 2018 DFO probíhal celkem na 12 místech v Ostravě, což je dvojnásobný počet než tomu bylo například v roce 2013). (Dream Factory Ostrava, ©2019)<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Dostupné z: <https://www.dfov.cz/o-festivalu/historie/2018/>

<sup>15</sup> Dostupné z: <https://www.dfov.cz/o-festivalu/historie/2013/>

Program festivalu bývá řazen do tří dramaturgických linií, které však nejsou pravidelné a v průběhu let jednotné. Například v roce 2017 to byly linie Státnická, Nebeská a Genderově korektní. Linie Státnická v sobě zahrnovala hry politicky angažované – například *Herec a truhlář Majer mluví o stavu své domoviny* ze Studia Hrdinů. Nebeská linie obsahovala dvě stejné inscenace – *Spalovače mrtvol* – v odlišené režii Jana Mikuláška z Národního divadla v Praze a Jakuba Nvoty ostravského domovského Divadla Petra Bezruče. Poslední linka Genderově korektní zahrnovala inscenace s tematikou jedince jako rozpolceného a rozervaného hlavního hrdiny. Pro představu to byla například *Nora* v režii Jana Nebeského nebo *Antigona* v režii Jana Friče. (Vrchovský, ©2017)

Naopak v roce 2018 se jednalo o linie: Smlouvy s Bohem i Ďáblem, Hudba v srdci a Láska v divadle. Jaké konkrétní inscenace do těchto linek patřily však dostupné zdroje neuvádí. (Dream Factory Ostrava, ©2019)

Vedle hlavního programu se na festivalu objevuje i program dobrovolný. Skládá se z koncertů, festivalových diskuzí, či jevištních hovorů s herci a tvůrci. V roce 2013 Dream Factory Ostrava přidal tzv. filmovou sekci, která divákům zprostředkovala záznamy inscenací, divadelních her převedených na filmové plátno a samozřejmě kultovní filmy předních českých a zahraničních režisérů. Ostravský festival DFO se každoročně těší velké návštěvnosti. Jak uvádějí oficiální webové stránky, každoročně Ostravu při této příležitosti navštíví až 4000 diváků. (Dream Factory Ostrava, ©2019)

### **5.3.2 Festival dnes**

Cíl a existence festivalu DFO se po celou dobu jeho existence nemění. Dle slov samotného ředitele festivalu Tomáše Suchánka: „*Snažíme se ostravským divákům přivážet inscenace, o kterých si myslíme, že by jim neměly uniknout. Ne každý, kdo má rád dobré divadlo a o divadelní dění se*

*zajímá, má čas za divadlem cestovat... Plné sály spokojených diváků jsou pak pro nás tou největší odměnou." (Vrchovský, ©2017)*

Nasadě je samozřejmě upozornit na fakt, že podobný cíl má většina českých divadelních festivalů. Odlišnost ostravského festivalu tkví právě v zapojení industriálních budov, které se díky jednotlivým inscenacím rozžívají. Mezi prostory, kde se festival každoročně pořádá, patří důl Hlubina – bývalý černouhelný důl, který od roku 2015 poskytuje celkem v pěti budovách zázemí pro umění, kulturu a aktivity neziskového charakteru. Festival DOF zde byl poprvé uveden v roce 2010. (Provoz, ©2013-2019) Areál Hlubiny se rozprostírá celkem na 4000 metrech čtverečních. Možnosti, kde pravidelně uspořádat kulturní akce jsou vskutku velkorysé. Možná právě proto v roce 2017 Hlubina hostila festival DFO na celkem sedmi místech v celém svém areálu. (Vrchovský, ©2017)

Celoročně se na festivalu podílí pouze sám ředitel – Tomáš Suchánek. Vzhledem k tomu, že plní zároveň i funkci hlavního dramaturga festivalu, je člověkem, který sestavuje program. Prakticky hned po skončení aktuálního ročníku začíná řešit ročník následující. Zhruba osm měsíců, až půl roku dopředu svolává nejužší tým, čítající osm lidí. Výkonná produkce se zapojuje zhruba pět měsíců před vypuknutím akce. V průběhu realizace festivalu do organizace vstupují dobrovolníci, a tak celkový tým čítá až třicet lidí. (Lindovský, 2018)

Jak vyplynulo z obou rozhovorů s respondenty ostravského festivalu, postava ředitele čítá několikero funkcí dohromady. V první řadě se jedná o funkci ředitele – statutárního orgánu, který DFO zastupuje, reprezentuje a řídí. Další funkcí je dramaturg nebo jinak také umělecký ředitel, neboť sestavuje kompletní festivalový program. Po celý rok pan Suchánek cestuje a snaží se vidět to podstatné z uplynulé divadelní sezóny, aby následně z více jak tří stovek divadelních představení vybral ty nejlepší, pozval je na uvedení do Ostravy a sestavil je do programu festivalu. Třetí funkcí je

ekonom akce. Jak výzkum ukázal, Tomáš Suchánek sestavuje rozpočet festivalu, dohlíží na jeho čerpání a následně tvoří vyúčtování. Zvláštní na tomto procesu je fakt, že ani nejbližší spolupracovníci neznají rozpočet festivalu, natož jeho přibližné rozčlenění na alespoň základní druhy výnosů a nákladů. Při bližším zkoumání dostupných zdrojů, se mi nepodařilo najít jedinou závěrečnou zprávu festivalu (a tedy zjistit přibližný rozpočet), a to dokonce ani ve zprávách Divadla Petra Bezruče, které je pravidelným partnerem festivalu, a kde zároveň Tomáš Suchánek funguje jako manažer. Při důsledném bádání se však podařilo nalézt jiný relevantní zdroj ekonomických údajů – výsledky rozhodnutí o přidělení dotace Ministerstva kultury ČR za rok 2019. V souhrnné listině výsledků se jasně ukázalo, že celkový rozpočet festivalu v roce 2019 byl 5,28 milionů Kč. Přičemž přidělená dotace byla ve výši 1,4 milionu Kč, a platí také pro budoucí roky 2020 a 2021. (Ministerstvo kultury ČR, ©2019)<sup>16</sup>

Vedle MKČR se mezi hlavní přispěvatele řadí město Ostrava. Ve víceletém dotačním programu na léta 2017 až 2020 zapsaný spolek Dream Factory Ostrava získal částku 5,2 milionu Kč rozloženou do čtyř let.<sup>17</sup>

### **5.3.3 Řízení interní komunikace v úzkém organizačním týmu**

Téma interní komunikace v úzkém organizačním týmu jsme řešili společně s Martinem Lindovským – někdejší vedoucím produkce Dream Factory Ostrava. Rozhovor proběhl 30. dubna 2018, tedy v době, kdy z festivalu pan Lindovský odcházel. Stejně jako u předchozích festivalů, i v tomto případě byl prvním krokem k otevření tématu strukturovaný dotazník (část přílohy A práce). Jeho vyplňování se chopil ředitel Suchánek, který bohužel následně neměl z časových důvodů prostor k setkání a uskutečnění osobního rozhovoru. Z toho důvodu jsem se rozhodla výzkum dokončit s již jmenovaným vedoucím produkce – panem Lindovským. Na

---

<sup>16</sup> Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-2019-konecne-vysledky-2093.html>

<sup>17</sup> Dostupné z: <https://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-kultury-a-volnocasovych-aktivit/informace-o-dotacich-grantech/kultura-1/poskytnute-vicelete-dotace-2017-2020>

začátek respondent uvedl důležitý faktor, který je pro jejich interní komunikaci v týmu zcela zásadní. Jedná se o rozdělování rolí v týmu a jejich následné dodržování. Pan Lindovský zastává názor, že pokud si v týmu udržíte pevnou organizační strukturu, nezáleží pak úplně na tom, jak (a hlavně skrz jaké prostředky) spolu komunikujete. Z rozhovoru vyplynulo, že ředitel má kompletní kontrolu nad organizací festivalu. (Lindovský, 2018)

Úzký realizační tým tvoří celkem tři lidé: zmíněný ředitel festivalu – Tomáš Suchánek, tajemnice festivalu – Michaela Kubicová a dnes již nová šéfka produkce – Ivana Martáková. Výzkum ukázal, že odpovědi z dotazníku velmi často nekorespondovaly s odpověďmi poskytnutými během osobního rozhovoru panem Lindovským. V dotazníku ředitel festivalu uvedl, že pro organizační potřeby vzniká Analýza vlivů a zájmů. Dále tvrdil, že tým se věnuje zpětné vazbě zaměřené právě na interní komunikaci. Obě tvrzení pan Lindovský popřel. Nejen, že se za dobu svého působení na festivalu nikdy s žádnou analýzou nesešel, dokonce vysvětlil, že zpětná vazba se týká pouze programové části festivalu, nikoliv části komunikační nebo organizační. Z dotazníku dále vyplynulo, že festivalový tým vytváří interní komunikační plán stanovující pravidla pro interní komunikaci a způsob řízení festivalu, je popsán projektovou dokumentací, například dokumenty definující poslání a cíle festivalu, rozsah akce apod. Zajímavé výsledky přinesl výzkum v odpovědi, komu je tato festivalová dokumentace určena. Ředitel Suchánek odpověděl, že vedení festivalu. Pan Lindovský však za celé tři roky působení na festivalu s žádnou projektovou dokumentací nepracoval. Festivalová komunikace je usměrňovaná zpravidla třemi komunikačními prostředky – emailem, telefonem a osobními schůzkami. Nic nového organizační tým nevytváří. Opět se však projevila nesourodost odpovědí v dotazníku a v osobním rozhovoru, neboť Suchánek v dotazníku uvedl také používání sociálních sítí a aplikaci Skype využívanou pro video hovory. (Lindovský, 2018)

Ze všech dotazovaných jedině DFO přineslo nové informace z hlediska dobrých komunikačních tipů z praxe. Vedoucí produkce doporučil software

Basecamp, který však záhy silně nedoporučil používat v divadelním prostředí. Tímto tématem jsme otevřeli kapitolu problematiky komunikace na divadelním festivalu či v divadle vůbec. Za největší úskalí a problém v interní komunikaci pan Lindovský vidí přehnanou kreativitu umělců, nastavených systémů a dále také zapomínání oznamování změn s tím souvisejících. Sám respondent dle svých slov vyzkoušel řadu různých metod efektivní komunikace a práce s lidmi v divadelním týmu. Konkrétní „návod“ hledal pan Lindovský dokonce i v metodických příručkách tomu určených. Nicméně posléze zjistil, že ani takový přístup práce nefunguje. Demonstroval, jak rozdílný je přístup ke konkrétní práci lidí u divadla a například u filmové produkce. Pokud jednotlivec dostane napomenutí (nebo dokonce i dvě), jeho odezva a zlepšení přístupu k práci přijde ve filmové branži prakticky okamžitě. U divadla je to však jiné, horší, míní Martin Lindovský. Míra zodpovědnosti, komunikace a spolehlivost pracovníků přímou úměrou k pracovnímu nasazení klesá. Vedoucí produkce je také přesvědčený, že sebelepší metodická příručka, pravděpodobně nebude aplikovatelná pro oblast divadla a divadelního festivalu. V praxi jde především o zkušenosti a také o to, jestli se člověk chce zlepšovat a posouvat dál. Nejlepší produkční, s nimiž se setkal, prý obor produkce nikdy nestudovali. Sami se díky principu „učení se praxí“ vypracovali na vysokou úroveň profesionality. (Lindovský, 2018)

Závěry z celého rozhovoru působí rozpačitým dojmem. Ačkoliv vyplněný dotazník značí, že organizační tým dle všeho tvoří zápisy z interních porad, vymýšlí krizové plány pro případ, že se stane nenadálá situace, zaměřují se na evaluaci projektu (včetně interní komunikace), tvoří přehled zainteresovaných stran projektu, se kterými udržuje pravidelnou komunikaci, z rozhovoru s panem Lindovským lze konstatovat určitou polemiku nad takovými tvrzeními. Důkazem je také odchod pana Lindovského z pozice vedoucího produkce festivalu a jeho projevený zmar nad celkovým úsilím a energií, které do organizace festivalu vložil. Obzvláště zarážející bylo zjištění, že ačkoliv byl pan Lindovský v pozici



hlavního produkčního festivalu bezmála tři roky, s rozpočtem akce se vůbec nedostal do kontaktu. S ironií v hlase tento fakt respondent kvitoval, protože systémově s hospodařením finančních prostředků na festivalu spíše nesouhlasil. Jak již bylo uvedeno výše, právě ředitel festivalu je tou osobu, která si finanční stránku festivalu drží především ve své pravomoci. (Lindovský, 2018)

#### **5.3.4 Řízení lidských zdrojů v úzkém organizačním týmu**

Zkoumání problematiky řízení lidských zdrojů na festivalu DFO proběhlo podobně, jako tomu bylo u interní komunikace. Navzdory všem snahám uskutečnit rozhovor s ředitelem festivalu, třetí rozhovor proběhl 7. května 2019 s paní Ivanou Martákovou, která na festivalu funguje jako nová vedoucí produkce. Kvantitativní část výzkum je v příloze B diplomové práce. Nutno dodat, že z důvodu časové tísně a úspory času jsme se s paní Martákovou rozhodly zvolit telefonický rozhovor, který z hlediska informací nebyl o nic méně přínosný než předchozí dva.

Sestavování projektového týmu má na starosti ředitel festivalu, který konzultuje potřeby a personální obsazení týmu s ostatními členy v týmu. Festival má vytvořený rámcový seznam pracovních pozic, jejichž obsah se promítá v organizační struktuře, kterou disponují. Určitá direktivnost a v mnoha ohledech až autoritativnost je při popisu ředitele festivalu Dream Factory Ostrava všudypřítomná. Konkrétním příkladem je tvorba právě organizační struktury a její následné používání při práci s lidmi. Paní Ivana Martáková, která do projektu nastoupila teprve v roce 2018, chtěla, aby se zcela standardně zaktualizovaly vnitřní předpisy festivalu, mezi které patřila i organizační struktura. Ačkoliv snaha vedoucí produkce byla velkorysá s vidinou doporučení, která by celkové organizaci pomohla, aktualizace organizační struktury se uskutečnila pouze částečně, a ani zdaleka v takové formě, jak bylo původně zamýšleno. Důvodem nebyla ani tak malá časová dotace na aktualizaci a tvorbu struktury, jako spíš negativní postoj pana ředitele, který je zvyklý organizaci obecně dělat nějakým způsobem a nerad

z těchto svých zaběhnutých postupů ustupuje nebo snad volí jinou variantu přístupu. Ačkoliv organizační struktura na festivalu existuje, je součástí pouze interních dokumentů a dle slov paní Martákové s ní nikdo aktivně nepracuje. (Martáková, 2019)

Podobně jako MF Divadlo Plzeň a Malá inventura i Dream Factory Ostrava, nemá žádné zaměstnance, což znamená, že s nikým neuzavírá pracovní smlouvu. Většina pracovních vztahů je podmíněna smlouvami o provedení práce, nebo tzv. na fakturu. Ve smluvních závazcích takového typu lze najít rámcový popis kompetencí jednotlivých pracovních pozic. Záleží, na kterou z nich je jedinec přijímán. Používá se obecná formulace typu „zajištění produkčních příprav festivalu“. Nezabíhá se do podrobností, to z toho důvodu, aby daný člověk mohl vykonávat co nejširší a nejrozmanitější agendu. Zajímavostí je, že paní Martáková neměla nejmenší ponětí o tom, jakou smlouvu má sám ředitel festivalu. Jak se později ukázalo, Tomáš Suchánek, vůdčí pozici na festivalu zastává od jeho samotného vzniku, tedy od roku 2008. Zrovna na tomto konkrétním festivalu se jedná o klasický případ, kdy zakladatel festivalu zůstává na pozici ředitele z principu, neboť se de facto jedná o „jeho“ projekt. Stejně, jako pan Lindovský, také paní Martáková uvedla, že funkce ředitele se stále tříští mezi reprezentativní, ekonomickou a uměleckou složku. (Martáková, 2019)

Za zmínku určitě stojí fakt, že na festival jsou jednotlivci přijímáni na práci v rozmezí několika mála měsíců. Celoročně na festivalu pracuje pouze ředitel festivalu. Většina ostatních se podílí na přípravách v rozpětí 2 až 5 měsíců, ne déle. Ačkoliv by se zdálo, že taková informace výzkumu nic nepřináší, opak je pravdou. Právě to, že na festivalu pracují lidé v omezeném čase, není zde prostor pro speciální péči a práci s lidmi v organizačním týmu. To stejné platí pro určitou systematizaci procesů a nástrojů, která k festivalu neodmyslitelně patří. Vedoucí produkce v rozhovoru uvedla, že tým, který na festivalu pracuje, je složen z jednotlivců, reálně se však nedá hovořit o týmu, který projekt připravuje

společnými silami. Jedná se o skupinu individuálních osob, které pojí jeden festival, jejich práce je však ryze samostatná. Výzkum ukázal, že z pohledu pracovní náplně fungují velmi podobně jako Malá inventura. Což znamená, že jednotlivcům je zadána pracovní náplň, ale konkrétní úkoly, které z takové pozice vychází, si pracovníci vytvářejí sami. (Martáková, 2019)

Díky vyplněnému dotazníku si Ivana Martáková uvědomila, jaké kompetence plynoucí z pozice vedoucí produkce, vůbec nevyužívá. Ne proto, že by nechtěla, ale proto, že nemůže. Ředitel Suchánek je hlavní manažer a rozhodovací článek v celém procesu organizace, který neumí delegovat úkoly. V rozhodovacích procesech nemá pouze hlavní slovo, velmi často je dokonce samotným vykonavatelem daného úkolu. V takovém případě se tedy nedá hovořit o adekvátním rozdělení kompetencí mezi ředitele festivalu a další členy týmu, například vedoucí produkce. Jak průzkum dokazuje, jedná se o monopol oprávnění, které je uplatňováno především jedinou osobou. (Martáková, 2019) Další příklad podporující výše zmíněné přináší proces výběru nových pracovníků do produkčního týmu festivalu. Jednotlivci jsou zpravidla navrženi ze strany paní Martákové, neboť přicházejí do produkčního týmu a paní Martáková takové jedince zná a ráda by s nimi pracovala. O jejich přijetí či nepřijetí není možné rozhodnout samostatně. Tím, kdo skutečně rozhoduje o tom, kdo na festivalu bude pracovat, je ředitel festivalu. Naopak při situaci, kdy někdo z týmu nečekaně odpadne a je tak nutné řešit, kdo člověka nahradí, ředitel za nastalou situaci bere sice faktickou zodpovědnost, ale rozhodně není tím, kdo by situaci řešil. Krize, která vznikla, automaticky přechází na člověka, který odchází. To on sám za sebe musí najít náhradu. (Martáková, 2019)

Rozhovor ukázal, že ideálním manažerem festivalu, je dle slov Martákové člověk, který si zaprvé umí ohlídat svoji agendu a za druhé by se měl věnovat pouze jedné části na festivalu. Jinými slovy, měl by to být ředitel, který buď řídí program a vytváří celý umělecký koncept, nebo se stará o čerpání rozpočtu festivalu, nebo řídí organizační tým a reprezentuje

festival navenek. Zároveň se jedná o manažera, který ví, kdy je vhodné předat svoji část úkolů kolegům v týmu. Je-li to z charakteru práce možné.

Organizační tým ostravského festivalu je velmi malého rozsahu. Pravidelně se schází čtyři zástupci úzkého organizačního týmu pouze 1x do týdne (ve vrcholné fázi příprav festivalu). Paní Martáková poukázala na fakt, že i přesto se organizační tým mezi sebou málo zná. Jedná se o velmi nestandardní situaci, protože většinou bývá nastavena fungující struktura, při níž se dbá na úzké a přátelské vztahy. Jedná se o jakýsi předpoklad pro následnou dobrou spolupráci. Situace panující na festivalu Dream Factory, je pro vedoucí produkce nejen atypická, ale do jisté míry i frustrující. Není proto překvapením, že se tým neúčastní žádných motivačních ani teambuildingových akcí. Někteří lidé do organizace festivalu přicházejí až 3 měsíce před jeho začátkem. Není proto z hlediska času možné věnovat energii jiným aktivitám než přípravám festivalu. Jediný neformální čas, kdy je prostor se lidsky pobavit, nastává dle slov Martákové, až po skončení festivalu. V tom momentě se společně setkává jak organizační tým, tak například také festivaloví dobrovolníci. (Martáková, 2019)

*„Musím ale přiznat, že mě to v tom dotazníku zaujalo. Nebylo by špatné, kdybychom se potkali také mimo festivalovou linku. Zároveň jsem si uvědomila, jak moc tady chybí týmová spolupráce. Důvodem je hlavně organizace festivalu, která se děje velmi narychlo. Každý má svůj úkol a jede si tzv. to svoje. Primárně tak, aby se to stihlo v rámci omezeného času.“* (Martáková, 2019)

Nástroj, který festival Dream Factory Ostrava zcela nepoužívá tak jak by mohl a možná i měl je, dle slov vedoucí produkce, zpětná vazba. Ačkoliv každý v týmu ví, co to znamená, v praxi se zhodnocení týmové práce, potažmo celého festivalu neuskutečňuje. Dokonce ani ředitel, jako hlavní organizační článek projektu, ke svým pracovníkům nepřistupuje s žádným hodnocením, které by pojímalo individuální práci nebo zhodnocení uplynulého ročníku. Paní Martáková velmi často zmiňovala, jak se dílčí úkoly či výstupy snaží ze strany organizačního týmu na začátku příprav festivalu

změnit, ale v průběhu práce tým opět sklouzne do stejného stereotypu. Výzkum, konkrétně předložený dotazník, vedoucí produkce přiměl přemýšlet nad tím, že skupina, která festival připravuje, se skutečně nijak jinak nepotkává, nevzdělává nebo nestmeluje, a to může být jeden z mnoha důvodů, proč některé systémové věci nefungují. Nehledě na to, že paní Martáková dokonce přiznala neznalost některých členů v týmu, kteří společně s ní pracují na stejném projektu. (Martáková, 2019)

Stejně jako v případě Martina Lindovského, ani Ivana Martáková, nezná přibližný rozpočet ostravského festivalu. Důvod je totožný, a sice, že správu financí drží v diskrétnosti ředitel Suchánek. V praxi však ředitel festivalu zadává Ivaně Martákové úkoly spojené s ekonomickou organizací festivalu, jako je například zajištění cateringu. Ve chvíli, kdy spolupráce s konkrétní gastronomickou firmou převyšuje povolený obnos peněz, ředitel vydává povel snížit náklady na minimum, neboť představa výdajů za takovou položku byla menší. Z manažerského hlediska zcela nepochopitelně a nestandardně vedoucí produkce vytváří něco, na co ani netuší kolik má nebo nemá finančních prostředků. (Martáková, 2019)

## ZÁVĚR

Ústředním tématem této práce bylo mapování používaných metod a nástrojů v rámci procesů řízení lidských zdrojů při organizaci mezinárodních divadelních festivalů v České republice. Diplomová práce si kladla za cíl zjistit, jak jednotliví vrcholoví manažeři festivalů přistupují k vnitřní organizaci svého týmu a jakým způsobem pracují s jednotlivci skrze uplatňované nástroje. Dále, zda se konkrétní řídicí postupy uplatňují na základě předem daných pravidel, doporučení či metod, anebo zda práce s lidmi probíhá víceméně intuitivně, pouze s využitím konkrétních nástrojů z oblasti projektového a personálního managementu.

V diplomové práci jsem pracovala s výčtem třinácti českých divadelních festivalů s přesahem do zahraničí, které jsem podrobila dvouletému výzkumu. V prvním roce jsem se zaměřila pouze na oblast interní komunikace, neboť si troufám tvrdit, že právě mezilidské vztahy uvnitř organizačního týmu, jejich funkčnost a pružnost jsou základním předpokladem pro úspěšné zvládnutí projektu – v tomto případě divadelního festivalu. Ve druhém navazujícím roce výzkumu jsem se soustředila pouze na oblast řízení lidských zdrojů, které jsou zastřešujícím tématem celé práce.

*„Management musí budovat ve firmě prostředí vzájemně výhodné spolupráce, pěstovat spravedlivou a pozitivní kulturu firmy, podporovat otevřenou komunikaci, diskuzi a zpětnou vazbu.“ (Holá, 2011, s. 6)*

Pracovala jsem s předpokladem, že čím větší a renomovanější festival s bohatou tradicí, tím profesionálnější a strukturovanější bude jeho přístup k řízení jednotlivců i celého organizačního teamu. Pracovala jsem také s předpokladem, že jednotlivé festivaly jsou ve zkoumané problematice lidských zdrojů a komunikace velmi ojedinělé a specifické a nelze je proto jednoznačně srovnávat zejména kvůli malé velikosti organizačních týmů.

Druhá část tvrzení platí pro všechny festivaly. Práce s lidskými zdroji je skutečně u každého festivalu ojedinělá a specifická. Obecně nedochází k pravidelnému uplatňování konkrétních metod řízení lidských zdrojů, jako spíše k používání konkrétních nástrojů personálního managementu. Důvodem ovšem není pouze malý počet členů úzkých organizačních týmů, ale také absence vzdělání a neprofesionalita některých ředitelů či jiných manažerů vybraných divadelních festivalů.

V komunikačních nástrojích jsou si divadelní festivaly poměrně podobné. Používány jsou především telefony, maily, sociální sítě, písemné reporty a systém sdílených dokumentů skrze aplikace Disk Google a Dropbox. Nakonec nesmím opomenout osobní komunikaci face to face prostřednictvím organizačních porad, které týmy pořádají ve frekvencích odpovídajících potřebám konkrétního divadelního festivalu. Mnohem zajímavější bylo zjištění, že za neatraktivní komunikační nástroj platí zápisy z konkrétních týmových porad. Přitom *„závěry projednávané na poradě je vhodné zachytit v zápisu z porady, který v budoucnosti může posloužit jako důležitý zdroj informací.“* (Veber, 2009, s. 189)

Menší festivaly (například festival Za dveřmi nebo Příští vlna/ Next Wave...) často nejsou institucionalizované a řízené systematicky. Jejich organizační týmy pracují na základě aktuální situace, často bez dopředu známých milníků, na které by se mohli připravit. Spoustu úkolů vzniká průběžně, a průběžně jsou také přiřazovány konkrétním pracovníkům v týmu. Obecně platí, že mladší festivaly k řízení lidských zdrojů přistupují mnohem pružněji, ale také zodpovědněji. Dbají na atraktivitu pracovní náplně, na odměny či benefity a snaží se pracovníky v týmu více či méně v rámci organizace festivalu vzdělávat.

Opačný extrém lze vysledovat u skupiny velkých a starších festivalů, které mají především nepružně nastavenou organizaci a procesy uvnitř týmu, které z principu setrvačnosti nechtějí, nebo nemohou měnit. Často nedokážou flexibilně reagovat na aktuální situaci nebo provést potřebnou

změnu v organizaci. Na druhou stranu k organizaci přistupují s dopředu nastavenými pravidly a vnitřními procesy, které opakují z loňských let. Patří sem například festivaly MF Divadlo Plzeň, Dream Factory Ostrava a v některých případech i Pražský divadelní festival německého jazyka.

Zpravidla festivaly s delší historií neprovádí skoro žádné teambuildingové aktivity, tým nijak cíleně nemotivují a jako benefity nabízejí maximálně flexibilní pracovní dobu a zlevněné vstupenky na konkrétní festival. Podobný trend se potvrdil u festivalů, které jsou nákladnější (MF Divadlo, Pražský divadelní festival německého jazyka, Divadelní svět Brno). Jejich přístup ke členům v týmu je paradoxně pasivnější než u festivalů, které nejsou tak nákladné a svým přístupem se snaží kompenzovat například nedostatečné finanční ohodnocení (Malá inventura).

Modus operandi se od ostatních odlišuje u těch festivalů, jejichž zřizovatelem je příspěvková organizace – tedy divadlo, kde členové v týmu mají práci na festivalu zahrnutou v pracovní smlouvě. Příprava akce není chápána jako týmová práce, nýbrž jen jako dílčí úkol z již tak vrstevnaté náplně práce v divadle (Divadelní svět Brno, festival Divadlo evropských regionů). Naopak ty festivaly, které pořádají nezávislé organizace k tomu určené nebo jiné skupiny lidí, které se vytvořily pouze za účelem organizace daného festivalu, svůj úkol vnímají jako ryze týmovou práci a taky k tomu tak přistupují (Cirkopolis, Letní Letná, Malá inventura). K viditelně rozdílnému postoji členů týmů přispívá také fakt určité formalizace ze strany příspěvkových organizací a svobody ze strany NNO.

Výzkum ukázal, že všechny tři podrobně zkoumané festivaly se potýkají s problémem tříštění role ředitele festivalu. Jedná se o jeden z mála společných závěrů, a proto jej považuji za důležitý. Osobní rozhovor se zástupcem festivalu MF Divadlo Tomášem Kilbergrem odhalil, že ředitel Jan Burian se do organizace festivalu nikterak fakticky nezapojuje. Jeho role je spíše reprezentativní, a to z důvodu jiných pracovních povinností, které má



především v Národním divadle. Díky tomu se nemůže plně podílet na chodu festivalu a rozhodovat tak v situacích, které v praxi řídí vedoucí produkce společně s výkonným producentem.

V případě festivalu Malá inventura se zase ukázalo, jak problematická je dvojakost pozice ředitelky Adriany Světlíkové, která zastává zároveň roli ředitelky a ekonomky festivalu. Agendy plynoucí z těchto pracovních míst jsou z časových důvodů často neslučitelné, a proto Adriana Světlíková musí střídavě dávat prioritu jedné z pozic na úkor druhé. Důvodem tříštění role ředitelky jsou v tomto případě chybějící finance, a díky tomu nemožnost přijmout dalšího spolupracovníka – ekonoma akce.

Největší problémy jsem však zaznamenala u posledního zkoumaného festivalu Dream Factory Ostrava, jehož ředitel Tomáš Suchánek zastává dokonce tři pozice najednou. Vedle tradiční role ředitele, který festival zastupuje a reprezentuje, Tomáš Suchánek zajišťuje také kompletní program a dramaturgické směřování festivalu. Kromě toho se stará i o kompletní ekonomickou stránku akce, včetně sestavování rozpočtu a řízení a kontroly jeho průběžného čerpání. Skutečností je, že ředitel ostravského festivalu dlouhodobě nedeleguje úkoly a neinformuje svoje podřízené o zásadních skutečnostech, jako jsou například ekonomické a rozpočtové údaje festivalu.

Všechny zkoumané festivaly uvedly, že za nejlepší způsob učení považují praktickou zkušenost, viz proces *Learning by doing* popsany ve teoretické části třetí kapitoly. Výzkum ukázal, že sami respondenti v několika případech obor managementu nebo produkce nestudovali. Z toho vyplývá, že na úroveň vrcholových manažerů se v první řadě museli vypracovat především pomocí praxe a aktivního přístupu. Aby mohl být celý proces učení dle metody *Learning by doing* kompletní, musí po nové zkušenosti následovat krok rekapitulace a zhodnocení. Ačkoliv kvantitativní šetření potvrdilo, že všichni ředitelé poskytují jednotlivým členům v úzkém organizačním týmu zpětnou vazbu ohledně jejich pracovních výkonů, neznamená to, že sami členové své nově nabyté zkušenosti zúročují. Tím

se ochuzují o přínosy kompletního procesu metody učení se praxí, kterou odborníci intenzivně doporučují.

Z hlediska personalistiky divadelní festivaly fungují spíše intuitivně. Nové členy do širšího organizačního týmu vybírají primárně na základě vlastní rešerše nebo doporučení. Jinak je tomu u festivalů, které zřizují příspěvkové organizace – divadla. V takovém případě neobsazená místa doplňují skrze tradiční výběrová řízení. Podobně intuitivní přístup je uplatňován v oblasti používání krizových plánů, které na festivalech vznikají. Festivalové týmy krizové plány vytvářejí, avšak v reálných situacích se jimi neřídí, protože se zpravidla nastane krizová situace, která nebyla předpokládaná nebo podchycena.

Současný přístup k řízení lidských zdrojů na festivalech je na nižší úrovni než jsem očekávala. Neplatí zde předpoklad, že tradice a renomé festivalu jsou přímo úměrné profesionalitě a koncepčnosti jeho přístupu k řízení jednotlivců i celého organizačního teamu. Vybrané divadelní festivaly fungují víceméně ze setrvačnosti, kterou je těžké prolomit či změnit. Velké festivaly potřebují strukturu a organizaci, ale ty, s níž pracuji, se jeví jako rigidní, svazující. Ku prospěchu organizace festivalů by bylo vhodné mít více volnosti a kreativity v přístupu. U malých festivalů to bývá často naopak. Zde je zapotřebí vnitřní systémy profesionalizovat a strukturalizovat.

Jako ideální se ukazuje zlatá střední cesta, kdy festivaly plánují předem, pružně reagují na změny, bez zbytečných stereotypů, které je brzdí. Obecně je důležité především reagovat na konkrétní potřeby jedinců v týmu a konkrétní situaci, ve které se festival nachází. Z hlediska řízení lidských zdrojů a interní komunikace je dobré používat jen ty nástroje, které jsou pro potřeby organizace festivalu skutečně nezbytné. Cestu, jak zlepšit úroveň řízení lidských zdrojů, vidím skrze vzdělávání účastníků procesu organizace festivalu. Je zásadní, aby tato oblast nebyla ze strany ředitelů festivalů vnímána jako minoritní a finančně nezajímavá.

Další variantou k pozitivnějšímu přístupu k řízení lidských zdrojů je otevřená a vzájemná komunikace mezi divadelními festivaly v České republice a inspirace založená na sdílení zkušeností a používaných funkčních nástrojů. Mezi základní předpoklady zvyšování profesionality organizace divadelních festivalů je dlouhodobě a systematicky prováděná zpětná vazba ze strany vedení v rámci evaluace festivalu, inspiraci ze zahraničí, sledování světových trendů v řízení lidských zdrojů v kultuře a hledání netradičních teambuildingových akcí pro manažery.

## ZDROJE

- **Primární literatura**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

BATES, Anthony. *Teaching in a Digital Age: Guidelines for designing teaching and learning*. Tony Bates Associates, 2015. ISBN 978-0-9952692-1-7.

DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vydání. Praha: Pražská scéna, 2004. ISBN 808610253X.

DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Praha: Pražská scéna, 2005. ISBN 978-80-86102-49-8.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3891-0.

MICHALÍK, David. *Interní komunikace*. Praha: Výzkumní ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-26-5.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadlo a kreativní sektor*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. ISBN 978-80-7331-292-3.

*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: A Guide To The Project Management Body Of Knowledge*. Fourth Edition. Neton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2008. ISBN 978-1-933890-51-7.

SOPROVÁ, Jana (tazatelka) a Světlíková, Adriana (dotazovaná). Adriana Světlíková: Těch patnáct let je jedna velká jízda... *Divadelní noviny*. 9 prosince 2018, č. 21. ISSN 2570-8414

STEHLÍKOVÁ, Eva. *Řecké divadlo klasické doby*. Praha: Ústav pro klasická studia, 1991. ISBN 80-901084-0-7.

VEBER, Jaromír. *Management: Základní moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WILLIAMS, Morgan K. John Dewey in the 21st Century. *Journal of Inquiry & Action in Education*. University of West Florida, 2017, **9**(1), 102.

*Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2016 II. díl* [online]. Centrum informací a statistik kultur: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2017 [cit. 2019-3-05]. ISBN 978-80-7068-320-0. Dostupné z: [https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2017/11/Statistika\\_2016\\_II.UMENI\\_web.pdf](https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2017/11/Statistika_2016_II.UMENI_web.pdf)

*Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2017 II. díl* [online]. Centrum informací a statistik kultur: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2018 [cit. 2019-11-24]. ISBN 978-80-7068-331-6. Dostupné z: [https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/10/Statistika\\_2017\\_II.UMENI\\_web.pdf](https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/10/Statistika_2017_II.UMENI_web.pdf)

- **Sekundární literatura**

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

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 2. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

- **Prameny**

Český kulturní network Nová síť. *Výroční zpráva 2014*. [online]. [Praha]: Nová síť, 2014 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: [http://www.novasit.cz/DATA/download/cz/Vyrocni%20zprava\\_2014.pdf](http://www.novasit.cz/DATA/download/cz/Vyrocni%20zprava_2014.pdf)

Dotace města Plzně. *Město Plzeň* [online]. Magistrát města Plzně, ©2019 [cit. 2019-09-06]. Dostupné z: <https://dotace.plzen.eu/?grid-sort%5Brok%5D=↓&grid-filter%5BNazevAkce%5D=KULT-S%2F6+-+MEZINÁRODNÍ+FESTIVAL+DIVADLO+PLZEŇ>

Informace pro žadatele o dotaci – zastavení příjmu žádostí na rok 2019. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/informace-pro-zadatele-o-dotaci-zastaveni-prijmu-zadosti-na-rok-2019-553.html>

KILBERGR, Tomáš. Osobní rozhovor s vedoucím produkce Mezinárodního festivalu Divadlo. Praha, 17. 4. 2019.

KOPÁČKOVÁ, Zuzana. *Tisková zpráva Malá inventura Praha 2019*. [online]. Nová síť z.s., ©2019 [cit. 2019-10-04]. Dostupné z: [http://www.malainventura.cz/2019/fest\\_info-2/media/](http://www.malainventura.cz/2019/fest_info-2/media/)

LINDOVSKÝ, Martin. Osobní rozhovor s vedoucím produkce Festivalu Dream Factory Ostrava. Praha 30. 4. 2018.

MARTÁKOVÁ, Ivana. Osobní rozhovor s vedoucí produkce Festivalu Dream Factory Ostrava. Praha, 7. 5. 2019.

Podpořené projekty – Státní fond kultury ČR – Výsledky rozhodnutí rady r. 2019. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/podporene-projekty-564.html>

POLA, Petr. Osobní rozhovor s uměleckým ředitelem Festivalu Malá inventura. Praha, 18. 4. 2018.

Program státní podpory festivalů profesionálního umění – výsledky pro rok 2018. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. [cit. 2019-10-11]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/program-statni-podpory-festivalu-profesionalniho-umeni-vysledky-pro-rok-2018-1789.html>

SEDLÁČKOVÁ, Denisa. *Analýza konkurenčního prostředí Mezinárodního festivalu divadelních škol SETKÁNÍ/ENCOUNTER*. Brno, 2017. Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně. Vedoucí práce doc. MgA. Blanka Chládková.

SEZNAM VÍCELETÝCH ŽÁDOSTÍ O GRANT KUL HL. M. PRAHY NA LÉTA 2017-2020. Kultura: Odbor kultury a cestovního ruchu [online]. 2016 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: [http://kultura.praha.eu/public/81/e5/62/2140198\\_637983\\_VICELETE\\_GRANTY\\_KUL\\_2017\\_2020.pdf](http://kultura.praha.eu/public/81/e5/62/2140198_637983_VICELETE_GRANTY_KUL_2017_2020.pdf)

*Strategický plán projektu Mezinárodní festival Divadlo* [online]. Plzeň [cit. 2019-09-06].

SVĚTLÍKOVÁ, Adriana. Osobní rozhovor s ředitelkou Festivalu Malá inventura. Praha, 29. 4. 2019.

Výběrová dotační řízení 2019 - konečné výsledky: program divadlo. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-2019-konecne-vysledky-2093.html>

Výběrová dotační řízení 2019 - konečné výsledky: program festivalů. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. [cit. 2019-09-06]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-2019-konecne-vysledky-2093.html>

Výroční zprávy. VZ2010. *Nová síť* [online]. Nová síť z.s., ©2019 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <http://www.novasit.cz/download/vyrocni-zprava.html>

Výroční zprávy. VZ2011. *Nová síť* [online]. Nová síť z.s., ©2019 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <http://www.novasit.cz/download/vyrocni-zprava.html>

Výroční zprávy. VZ2012. *Nová síť* [online]. Nová síť z.s., ©2019 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <http://www.novasit.cz/download/vyrocni-zprava.html>



*Výroční zpráva Nová síť z.s. 2015.* [online]. [Praha]: Nová síť, 2015 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: [http://www.novasit.cz/DATA/download/cz/Vyrocn%C3%ADzprava\\_2015.pdf](http://www.novasit.cz/DATA/download/cz/Vyrocn%C3%ADzprava_2015.pdf)

*Výroční zpráva Nová síť z.s. 2017.* [online]. [Praha]: Nová síť, 2017 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: [http://www.novasit.cz/DATA/download/cz/Vyrocn%C3%ADzprava\\_2017.pdf](http://www.novasit.cz/DATA/download/cz/Vyrocn%C3%ADzprava_2017.pdf)

*Výroční zpráva Nová síť z.s. 2018. Podpora umění a živé kultury* [online]. [Praha]: Nová síť, 2018 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: [http://www.novasit.cz/DATA/download/cz/Vyrocn%C3%ADzprava\\_2018.pdf](http://www.novasit.cz/DATA/download/cz/Vyrocn%C3%ADzprava_2018.pdf)

ZAHÁLKA, Michal. Osobní rozhovor s členem dramaturgické rady Mezinárodního festivalu Divadlo. Praha, 17. 4. 2018.

- **Webové odkazy**

ANTON, Miroslav. Provincnost brání úspěchu českého divadla za hranicemi, míní Lukeš. In: *Idnes* [online]. 9.10.1999 [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/provincnost-brani-uspechu-ceskeho-divadla-za-hranicemi-mini-lukes.A\\_1999M236Y02A](https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/provincnost-brani-uspechu-ceskeho-divadla-za-hranicemi-mini-lukes.A_1999M236Y02A)

Divadelní festivaly a přehlídky v roce 2017. *Divadelní noviny* [online]. ©2017 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/prehled-divadelnich-festivalu-na-rok-2017>

Divadelní festivaly a přehlídky v roce 2018. *Divadelní noviny* [online]. ©2018 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/divadelni-festivaly-a-prehlidky-v-roce-2018>

Dream Factory Ostrava, z. s. *Rejstřík firem* [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/hledej?s=22710701&r=True>

Festival (festival). *Arts Lexikon* [online]. ©2015 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://www.artslexikon.cz//index.php?title=Festival>

Historie. *Festival Divadlo* [online]. Festival Divadlo, ©2019 [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <https://www.festivaldivadlo.cz/cs/historie/>

Historie: Program 1993. *Festival Divadlo* [online]. Festival Divadlo, ©2019 [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <https://www.festivaldivadlo.cz/cs/historie/?program-rok=1993&do=program-default>

Historie: Program 1995. *Festival Divadlo* [online]. Festival Divadlo, ©2019 [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <https://www.festivaldivadlo.cz/cs/historie/?program-rok=1995&do=program-default>

Historie 2009. *Dream Factory Ostrava* [online]. [cit. 2019-10-13]. Dostupné z: <https://www.dfov.cz/o-festivalu/historie/2009/>

Historie 2013. *Dream Factory Ostrava* [online]. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.dfov.cz/o-festivalu/historie/2013/>

Historie 2018. *Dream Factory Ostrava* [online]. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.dfov.cz/o-festivalu/historie/2018/>

Kdo jsme. *Vzbudme Vary*. [online]. ACTIVE 24 ©2019 [cit. 2019-10-04]. Dostupné z: <http://www.vzbudmevary.cz/#!tab-curriculum>

Martin Cikánek: Proč podporovat kulturu? Je to ekonomicky výhodné. *Culturenet* [online]. ©2007 [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <http://www.culturenet.cz/aktuality/martin-cikanek-proc-podporovat-kulturu-je-to-ekonomicky-vyhodne/n:2815/>

Mezinárodní festival Divadlo. Aneb CO SE NA OFICIÁLNÍCH STRÁNKÁCH TOHOTO FESTIVALU NEDOZVÍTE. *Svět a divadlo* [online]. [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <http://www.svetadivadlo.cz/cz/festivaly/mezinarodni-festival-divadlo>

O festivalu. *Malá inventura* [online]. [cit. 2019-09-28]. Dostupné z: [http://www.malainventura.cz/2019/fest\\_info-2/festivalu-kontakt/](http://www.malainventura.cz/2019/fest_info-2/festivalu-kontakt/)

O nás. *Kontrapunkt* [online]. Kontrapunkt ©2016-2019 [cit. 2019-10-04]. Dostupné z: <http://www.kontrapunkt.cz>

O nás. *Provoz Hlubina* [online]. ©2013-2019 [cit. 2019-10-14]. Dostupné z <http://provoz.net/onas/>

O nás: spolek ArtProstor. *Artprostor* [online]. ©2016 [cit. 2019-10-04]. Dostupné z: <https://artprostor.webnode.cz/o-nas/>

O nové síti. *Nová síť* [online]. Nová síť z.s., ©2019 [cit. 2019-09-28]. Dostupné z: <http://www.novasit.cz/nova-sit>

OVARt – fyzické osoby, právnické osoby. *Rejstřík firem* [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/22727124/ovart/vztahy/>

PMI (Project Management Institute). *Managementmania* [online]. ManagementMania's Series of Management, ©2011-2016 [cit. 2019-09-

27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/project-management-institute>

PORTEL, Viktor. Karel Král. In: *Paměť národa* [online]. 9.9.2009 [cit. 2017-09-04]. Dostupné z: <https://www.pametnaroda.cz/cs/kral-karel-1953>

TICHÝ, Zdeněk A. Divadlo slibuje hvězdy i šoky. In: *Idnes* [online]. 19.10.2000 [cit. 2019-09-12]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/kultura/divadlo/divadlo-slibuje-hvezdy-i-soky.A001016\\_115610\\_divadlo\\_kne](https://www.idnes.cz/kultura/divadlo/divadlo-slibuje-hvezdy-i-soky.A001016_115610_divadlo_kne)

Úplný výpis ze spolkového rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. ©2012-2015 [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=859512&typ=UPLNY>

Vedení. *Festival Divadlo* [online]. Festival Divadlo, ©2019 [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <https://www.festivaldivadlo.cz/cs/vedeni/>

VRCHOVSKÝ, Ladislav (tazatel) a Suchánek, Tomáš (dotazovaný). Ředitel festivalu Dream Factory Tomáš Suchánek: Ostrava v jediném týdnu uvidí tři Spalovače mrtvol! *Kulturní deník pro Ostravu a Moravskoslezský kraj*. 10. května 2017. Dostupné z: <https://www.ostravan.cz/40102/reditel-festivalu-dream-factory-tomas-suchanek-ostrava-v-jedinem-tydnu-uvidi-tri-spalovace-mrtvol/>

## PŘÍLOHY

- Příloha A: Kvantitativní šetření – Řízení interní komunikace na divadelních festivalech v ČR

Jaký festival zastupujete?	Kolik lidí tvoří Váš interní realizační tým?	Kdo řídí komunikaci v interním festivalovém týmu?
Cirkopolis	6	jsme na marketing 2 a řídíme to spolu
Divadelní svět Brno	3	Projektový manažer festivalu
Divadlo evropských regionů 2018	10	Ředitelky divadel
Dream Factory Ostrava	3	Ředitel festivalu
Letní Letná	8	Ředitel festivalu
Malá inventura	5	Ředitel festivalu
Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC	5	Projektový manažer festivalu
Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi	3	Projektový manažer festivalu
MF Divadlo Plzeň	9	vedoucí produkce ve spolupráci s šéfkou dramaturgické rady
Open Air Program Hradec Králové	7	Ředitel festivalu, Projektový manažer festivalu
Pražský divadelní festival německého jazyka	7	Projektový manažer festivalu
Příští vlna/next wave...	3	všichni
Setkání Stretnutie	8	Ředitel festivalu, Projektový manažer festivalu

Jaký festival zastupujete?	Jaké vnitřní předpisy má Váš festival?	Kdo vnitřní předpisy festivalu určuje?
Cirkopolis	Nemáme vnitřní předpisy festivalu	
Divadelní svět Brno	Statut festivalu, Organizační řád, Mzdový/platový řád	Nadřízená instituce (zadavatel nebo nadřízená organizace jako např. divadlo)
Divadlo evropských regionů 2018	Nemáme vnitřní předpisy festivalu	Nikdo
Dream Factory Ostrava	Statut festivalu	Vedení festivalu
Letní Letná	Nemáme vnitřní předpisy festivalu	
Malá inventura	Statut festivalu, Pravidla hospodaření	Vedení festivalu

<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Nemáme vnitřní předpisy festivalu	Nikdo
<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	Nemáme vnitřní předpisy festivalu	Nikdo
<b>MF Divadlo Plzeň</b>	Statut festivalu, ohledně pravidel hospodaření atp. neumím přesně odpovědět, z pozice dramaturga se s touto problematikou nepotkám	Vedení festivalu
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Statut festivalu, statut pořádající neziskové organizace	Vedení festivalu
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Nemáme vnitřní předpisy festivalu	Nikdo
<b>Příští vlna/next wave...</b>	Nemáme vnitřní předpisy festivalu	Nikdo
<b>Setkání Stretnutie</b>	Nemáme vnitřní předpisy festivalu	Nadřízená instituce (zadavatel nebo nadřízená organizace jako např. divadlo)

<b>Jaký festival zastupujete?</b>	<b>Zaškrtněte, které analýzy a plány pro účely festivalu vytváříte:</b>	<b>Kolik lidí z úzkého realizačního týmu se na tvorbě těchto analýz podílí?</b>	<b>Seznamují se ostatní členové interního týmu s výsledky prováděných analýz?</b>
<b>Cirkopolis</b>	Žádné analýzy nevytváříme		
<b>Divadelní svět Brno</b>	Žádné analýzy nevytváříme		
<b>Divadlo evropských regionů 2018</b>	Analýza zúčastněných stran, Analýza vlivů a zájmů	6	Ano
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Analýza vlivů a zájmů	2	Ano
<b>Letní Letná</b>	Žádné analýzy nevytváříme		
<b>Malá inventura</b>	Analýzu ve striktním slova smyslu neprovádíme, nicméně děláme rešerše a strategie každého ročníku.	2	Ano
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Žádné analýzy nevytváříme	0	Ne
<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	Žádné analýzy nevytváříme	0	Ne
<b>MF Divadlo Plzeň</b>	pokud se mě týče, průběžně vyhodnocujeme úspěšnost programu, ohlasy v odborném tisku, případně i návštěvnost atp.		Ano
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Analýza zúčastněných stran, Analýza vlivů a zájmů	4	Ne
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Žádné analýzy nevytváříme	0	Ne

Příští vlna/next wave...	Logický rámec projektu (logická rámcová matice festivalu)	2	Ano
Setkání Stretnutie	Žádné analýzy nevytváříme	0	Ne

Jaký festival zastupujete?	Pokud některou z výše uvedených analýz netvoříte, jaké k tomu máte důvody:	Vytváříte interní komunikační plán stanovující pravidla pro interní komunikaci? (např. personální odpovědnost, načasování, komunikační prostředky, pravidla pro pojmenování datových adresářů a souborů atd.)
Cirkopolis	Nejsou pro projekt potřebné	Ano
Divadelní svět Brno	Nejsou pro projekt přínosné	Ne
Divadlo evropských regionů 2018	Nejsou pro projekt potřebné	Ano
Dream Factory Ostrava		Ano
Letní Letná		Ne
Malá inventura	Nedostatečná personální kapacita	Ano
Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC	Nedostatečná personální kapacita	Ne
Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi	Nejsou pro projekt potřebné	Ano
MF Divadlo Pízeň		Ne
Open Air Program Hradec Králové	Nedostatečná personální kapacita	Ano
Pražský divadelní festival německého jazyka	Nejsou pro projekt potřebné	Ne
Příští vlna/next wave...	Nejsou pro projekt potřebné	Ano
Setkání Stretnutie	Nejsou pro projekt potřebné	Ne

Jaký festival zastupujete?	Je způsob řízení festivalu popsán projektovou dokumentací? (dokumenty definující poslání a cíle festivalu, rozsah akce, vnitřní organizační strukturu festivalu, časový plán apod.)	Komu je festivalová dokumentace určena?
Cirkopolis	Ano	Organizačnímu týmu
Divadelní svět Brno	Ne	

<b>Divadlo evropských regionů 2018</b>	Ano	Organizačnímu týmu, Zúčastněným stranám festivalu (org. tým, zadavatel, klíčoví partneři, podporovatelé atd.), Odborné veřejnosti
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Ano	Organizačnímu týmu
<b>Letní Letná</b>	Ne	
<b>Malá inventura</b>	Ne	
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Ne	
<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	Ano	Organizačnímu týmu, Zúčastněným stranám festivalu (org. tým, zadavatel, klíčoví partneři, podporovatelé atd.)
<b>MF Divadlo Plzeň</b>	Ano	Organizačnímu týmu, Zúčastněným stranám festivalu (org. tým, zadavatel, klíčoví partneři, podporovatelé atd.)
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Ne	
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Ne	
<b>Příští vlna/next wave...</b>	Ne	
<b>Setkání Stretnutie</b>	Ano	Organizačnímu týmu

<b>Jaký festival zastupujete?</b>	<b>Kolik komunikačních kanálů (neboli prostředků, které slouží k přenosu informací) ve svém interním realizačním týmu máte?</b>	<b>Zaškrtněte, jaké komunikační prostředky pro interní komunikaci využíváte:</b>
<b>Cirkopolis</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální sítě, Face to face, Písemný report, google disk
<b>Divadelní svět Brno</b>	0-10	Telefon, Mail, Face to face
<b>Divadlo evropských regionů 2018</b>	10-20	Telefon, Mail, Face to face, Písemný report
<b>Dream Factory Ostrava</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální sítě, Face to face, Videohovory (např. Skype)
<b>Letní Letná</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální sítě, Face to face, Videohovory (např. Skype)
<b>Malá inventura</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální sítě, Face to face, Písemný report, Videohovory (např. Skype)
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální sítě, Face to face, Písemný report, společné jednání česko-polského organizačního týmu



<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální síť, Face to face, Písemný report
<b>MF Divadlo Plzeň</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální síť, Face to face
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální síť, Face to face, Písemný report, Videohovory (např. Skype)
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální síť, Face to face, Písemný report
<b>Příští vlna/next wave...</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální síť, Face to face
<b>Setkání Stretnutie</b>	0-10	Telefon, Mail, Sociální síť, Face to face

<b>Jaký festival zastupujete?</b>	<b>Jak často probíhají porady realizačního týmu ve vrcholné fázi příprav festivalu? (uved'te kolikrát týdně)</b>	<b>Vytváříte zápisy z interních týmových porad?</b>	<b>Používáte pro sdílení informací některý speciální software? Pokud ano, vyberte který:</b>
<b>Cirkopolis</b>	1	Ano	Disk Google (systém sdílených dokumentů)
<b>Divadelní svět Brno</b>	5	Ne	Disk Google (systém sdílených dokumentů)
<b>Divadlo evropských regionů 2018</b>	7	Ano	Disk Google (systém sdílených dokumentů)
<b>Dream Factory Ostrava</b>	1	Ano	Disk Google (systém sdílených dokumentů)
<b>Letní Letná</b>	1	Ne	Disk Google (systém sdílených dokumentů), Dropbox
<b>Malá inventura</b>	6	Ne	Disk Google (systém sdílených dokumentů), Facebook
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	2	Ano	Nepoužíváme žádný speciální software
<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	2	Ano	Nepoužíváme žádný speciální software
<b>MF Divadlo Plzeň</b>	1	Ne	Dropbox
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	2	Ano	Disk Google (systém sdílených dokumentů), Facebook
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	1	Ano	Dropbox
<b>Příští vlna/next wave...</b>	5	Ne	Disk Google (systém sdílených dokumentů), Facebook
<b>Setkání Stretnutie</b>	1	Ne	Disk Google (systém sdílených dokumentů), Dropbox, Facebook

Jaký festival zastupujete?	Usměrňujete komunikační styl interního týmu nebo je individuální záležitostí členů týmu?	Vytváří členové týmu průběžné zprávy (neboli reporty) o své činnosti?	Jaké druhy zpráv o své činnosti členové interního týmu vytváří?
Cirkopolis	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ano	Písemná zpráva, Informování na pravidelných poradách
Divadelní svět Brno	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ne	
Divadlo evropských regionů 2018	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ne	
Dream Factory Ostrava	Komunikační styl interního týmu usměrňujeme	Ano	Písemná zpráva
Letní Letná	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ne	
Malá inventura	Komunikační styl interního týmu usměrňujeme	Ne	
Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ne	
Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ne	
MF Divadlo Plzeň	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ano	Písemná zpráva, Informování na pravidelných poradách
Open Air Program Hradec Králové	Komunikační styl interního týmu usměrňujeme	Ano	Písemná zpráva, Informování na pravidelných poradách
Pražský divadelní festival německého jazyka	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ne	
Příští vlna/next wave...	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ne	
Setkání Stretnutie	Komunikační styl interního týmu je záležitostí členů	Ne	

Jaký festival zastupujete?	Jak často zprávy o své činnosti členové interního týmu vydávají?	Tvoříte v interním týmu přehled nejdůležitějších zúčastněných stran projektu?	Udržujete s těmito stranami systematickou komunikaci? (před festivalem, v průběhu i po jeho skončení)
Cirkopolis	Týdně	Ano	Ano

Divadelní svět Brno		Ne	Ano
Divadlo evropských regionů 2018		Ano	Ano
Dream Factory Ostrava	Týdně	Ano	Ano
Letní Letná		Ne	
Malá inventura		Ano	Ano
Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC		Ano	Ano
Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi		Ano	Ano
MF Divadlo Plzeň			Ano
Open Air Program Hradec Králové	Týdně	Ano	Ano
Pražský divadelní festival německého jazyka		Ne	Ne
Příští vlna/next wave...		Ne	Ne
Setkání Stretnutie		Ano	Ano

Jaký festival zastupujete?	Vytváříte krizové plány pro řešení problematických situací, ke kterým může dojít z hlediska zúčastněných stran? (např. nezískání grantu, odmítnutí spolupráce hlavního sponzora apod.)	Řídíte se vytvořenými krizovými plány?	Provádíte s realizačním týmem hodnocení projektu?
Cirkopolis	Ano	Ano	Ano
Divadelní svět Brno	Ano	Ano	Ano
Divadlo evropských regionů 2018	Ano	Ano	Ano
Dream Factory Ostrava	Ano	Ano	Ano
Letní Letná	Ano		Ano
Malá inventura	Ano	Ano	Ano
Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC	Ano	Ano	Ano
Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi	Ano	Ano	Ano
MF Divadlo Plzeň	Ano		Ano
Open Air Program Hradec Králové	Ano	Ano	Ano
Pražský divadelní festival německého jazyka	Ne	Ne	Ano
Příští vlna/next wave...	Ne	Ne	Ano
Setkání Stretnutie	Ne	Ne	Ano

Jaký festival zastupujete?	Zaškrtněte, které z uváděných aktivit realizujete:
Cirkopolis	Závěrečná zpráva projektu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků, Analýza komunikace a její vyhodnocení, Analýza odchylek (plán vs. realita) a její vyhodnocení
Divadelní svět Brno	Závěrečná zpráva projektu, Zpracované doporučení na příští ročník festivalu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků
Divadlo evropských regionů 2018	Závěrečná zpráva projektu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků, Analýza komunikace a její vyhodnocení
Dream Factory Ostrava	Závěrečná zpráva projektu, Zpracované doporučení na příští ročník festivalu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků
Letní Letná	Závěrečná zpráva projektu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků, zpětná vazba k realizaci akce formou diskuse celého týmu
Malá inventura	Závěrečná zpráva projektu, Zpracované doporučení na příští ročník festivalu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků, Analýza komunikace a její vyhodnocení
Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC	Závěrečná zpráva projektu, Zpracované doporučení na příští ročník festivalu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků
Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi MF Divadlo Plzeň	Závěrečná zpráva projektu, Archivace dokumentace, Analýza komunikace a její vyhodnocení Závěrečná zpráva projektu, Předávání zkušeností z minulých ročníků
Open Air Program Hradec Králové	Závěrečná zpráva projektu, Zpracované doporučení na příští ročník festivalu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků
Pražský divadelní festival německého jazyka Příští vlna/next wave...	Závěrečná zpráva projektu, Zpracované doporučení na příští ročník festivalu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků Závěrečná zpráva projektu, Archivace dokumentace, Předávání zkušeností z minulých ročníků
Setkání Stretnutie	Zpracované doporučení na příští ročník festivalu, Archivace dokumentace

Jaký festival zastupujete?	Kdy aktualizujete interní pravidla a vzory pro festivalovou dokumentaci?	Provádíte s realizačním týmem zpětnou vazbu zaměřenou na interní komunikaci?
Cirkopolis	Před zahájením prací na dalším ročníku	Ano
Divadelní svět Brno	Průběžně	Ne
Divadlo evropských regionů 2018	Průběžně Po skončení daného ročníku	Ano Ano

**Dream Factory Ostrava**

<b>Letní Letná</b>	Průběžně	Ne
<b>Malá inventura</b>	Před zahájením prací na dalším ročníku	Ano
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Neaktualizujeme interní pravidla a vzory pro festivalovou dokumentaci	Ano
<b>Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi</b>	Neaktualizujeme interní pravidla a vzory pro festivalovou dokumentaci	Ne
<b>MF Divadlo Plzeň</b>	Průběžně	Ne
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Před zahájením prací na dalším ročníku	Ne
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Neaktualizujeme interní pravidla a vzory pro festivalovou dokumentaci	Ne
<b>Příští vlna/next wave...</b>	Průběžně	Ano
<b>Setkání Stretnutie</b>	Před zahájením prací na dalším ročníku	Ne

- Příloha B: Kvantitativní šetření – Řízení lidských zdrojů na divadelních festivalech v ČR

Jaký festival zastupujete?	Kdo se stará o členy v týmu? Jinými slovy, kdo má na starosti sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení?	Má váš festival vypracovaný závazný seznam pracovních pozic?
<b>Cirkopolis</b>	Ředitel festivalu., Projektový manažer festivalu.	Ano, máme prostý seznam.
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Ředitel festivalu., Projektový manažer festivalu., Vedoucí produkce.	Ano, máme seznam s popisem základních kompetencí u jednotlivých pozic.
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Ředitel festivalu., Vedoucí produkce.	Ano, máme seznam s popisem základních kompetencí u jednotlivých pozic.
<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>	Vedoucí produkce., Výkonný producent	Ne.
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Ředitel festivalu., Organizační ředitel	Ano, máme prostý seznam.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Ředitel festivalu., ředitel konzultuje potřeby a personální obsazení s ostatními členy týmu	Ano, máme seznam s popisem základních kompetencí u jednotlivých pozic.
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	Ředitel festivalu.	Ano, máme prostý seznam.
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	Ředitel festivalu., Projektový manažer festivalu.	Ano, máme seznam s popisem základních kompetencí u jednotlivých pozic.
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Ředitel festivalu., Projektový manažer festivalu.	Ano, máme seznam s popisem základních kompetencí u jednotlivých pozic.
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Ředitel festivalu.	Ne.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Ředitel festivalu., Projektový manažer festivalu.	Ano, máme prostý seznam.
<b>Divadelní svět Brno</b>	Ředitel festivalu., Projektový manažer festivalu., ředitel festivalu obsazuje klíčové pozice - marketing + produkce, "nižší" pozice pak obsazuje už produkce nebo marketing podle druhu práce s případnou konzultací s ředitelem	Ne.
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Ředitel festivalu.	Ano, máme prostý seznam.

Jaký festival zastupujete?	Vytváříte organizační strukturu, která popisuje vazby a odpovědnost jednotlivých členů v týmu?	Níže na obrázku můžete vidět několik podob organizačních struktur, které se v praxi používají. Která z nabízených se nejvíce podobá té vaší, kterou pro organizační účely používáte?
Cirkopolis	Ne	
Pražský divadelní festival německého jazyka	Ne	
Open Air Program Hradec Králové	Ano	Textově popsanou organizační strukturu.
Mezinárodní festival Divadlo	Ne	Téměř nepoužíváme
Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC	Ne	
Dream Factory Ostrava	Ano	Hierarchickou organizační strukturu.
Malá inventura - festival nového divadla	Ano	Hierarchickou organizační strukturu.
Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla	Ne	
LETNÍ LETNÁ	Ano	Hierarchickou organizační strukturu.
...příští vlna/next wave...	Ne	
Setkání Stretnutie	Ne	
Divadelní svět Brno	Ano	Hierarchickou organizační strukturu.
Divadlo evropských regionů	Ano	Hierarchickou organizační strukturu.

Jaký festival zastupujete?	Vyberte, které tvrzení z oblasti seznamu pracovních pozic je Vám v organizačním týmu nejbližší:	Předpokládáme, že jednotliví členové v organizačním týmu (rozumějte v užším organizačním týmu, nepatří sem například runneři, placovní produkční, dobrovolníci, apod...) mají definovanou pracovní náplň. Kde a jak je definována?
Cirkopolis	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	Pracujeme s externisty, kteří nemají pracovní smlouvu. Pracovní náplň je definována v rámci dohody.
Pražský divadelní festival německého jazyka	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	Obsah je definován v pracovní smlouvě v části popisu práce.
Open Air Program Hradec Králové	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	dílčí dokumenty s popisem aktivit jednotlivých členů týmu

<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme a ani nerekapitulujeme ten z loňského ročníku.	Žádný takový dokument nemáme
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	Obsah je definován v pracovní smlouvě v části popisu práce.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	Jedná se o část organizační struktury.
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	Pro takové účely vzniká odlišný samostatný dokument, který je součástí festivalové dokumentace.
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	ustne
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Každý rok vytváříme nový seznam pracovních pozic projektu.	Jedná se o část organizační struktury.
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	Jedná se o část organizační struktury.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	Pro takové účely vzniká odlišný samostatný dokument, který je součástí festivalové dokumentace. Obsah je definován v pracovní smlouvě v části popisu práce., je potřeba si uvědomit, že 95 % týmu DSB tvoří interní zaměstnanci NdB, kteří část svého úvazku věnují DSB. Tedy neexistuje festivalový tým v pravém slova smyslu. Respektive ten tým tvoří dva lidé. Produkční a marketing :)
<b>Divadelní svět Brno</b>	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	Jedná se o část organizační struktury., jedná se o zaměstnance divadla, festival funguje jako běžná součást sezony, proto zaměstnanci mají pracovní náplně dané již svou pracovní smlouvou
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Každý rok nový seznam pracovních pozic nevytváříme, ale rekapitulujeme ten z loňského ročníku.	

<b>Jaký festival zastupujete?</b>	<b>Kdo takový dokument vytváří?</b>	<b>Jak členy do širšího organizačního týmu vybíráte?</b>
<b>Cirkopolis</b>	nemáme popsanou pracovní náplň ve smyslu dokumentu, jsme malý organizační tým, náplň práce je dána dohodou.	Jádro festivalového týmu je stejné, mění se pozice placových produkčních a PR. Ty oslovujeme přímo na základě doporučení.
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Projektový manažer festivalu.	Nevybíráme je, každý rok je festivalový tým stejný.



<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Ředitel festivalu. Jednotlivé pracovní náplně jsou dány zadaným úkolem. Ten zadává ve většině případů vedoucí produkce či producent festivalu (v závislosti na typu úkolu). Jednotlivé role plní daný úkol se zpravidla nemění každý rok.	Nevybíráme je, každý rok je festivalový tým stejný., Potenciální zájemce oslovujeme napřímo po vlastní řešerši.
<b>Mezinárodní festival Divadlo Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Organizační ředitel	Potenciální zájemce oslovujeme napřímo po vlastní řešerši.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Vedoucí produkce.	Potenciální zájemce oslovujeme napřímo po vlastní řešerši.
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	Projektový manažer festivalu.	část týmu zůstává stejná, pracovní pozice které jsou z nějakého důvodu neobsazené / mateřská, studium apod/ oslovujeme lidi na přímo, v poslední řadě open call
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	Projektový manažer festivalu.	Nevybíráme je, každý rok je festivalový tým stejný., Potenciální zájemce oslovujeme napřímo po vlastní řešerši.
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Projektový manažer festivalu.	Pořádáme výběrové řízení na konkrétní pracovní role., Potenciální zájemce oslovujeme napřímo po vlastní řešerši.
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Ředitel festivalu.	Potenciální zájemce oslovujeme napřímo po vlastní řešerši.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Projektový manažer festivalu.	Tým tvoří prakticky výhradně zaměstnanci divadla, pouze manažer festivalu je externí pozice, která vznikla relativně nově před dvěma lety (dříve tu pozici zastávala - ať už v rámci úvazku nebo externě - dlouholetá produkční MDZ), loni tuto pozici dělal jiný člověk, než letos (já), tedy na to prozatím nejsou nastaveny žádná pravidla.
<b>Divadelní svět Brno</b>	Personalista.	Pořádáme výběrové řízení na konkrétní pracovní role., záleží na typu pozice, postupujeme tak, jak nám dovoluje forma příspěvkové instituce
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Ředitel festivalu.	Nevybíráme je, každý rok je festivalový tým stejný.

<b>Jaký festival zastupujete?</b>	<b>Jakým způsobem byl vybrán současný hlavní manažer festivalu? (rozumějte hlavní ředitel festivalu)</b>	<b>Pracujete s rozdělením týmových rolí v organizačním týmu? (např. lídr skupiny, dotahovač úkolů, inovátor, koordinátor, apod).</b>
<b>Cirkopolis</b>	Hlavní manažer festival založil.	Ano, týmové role rozdělujeme vědomě.

<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Jako rychlé řešení po odchodu první ředitelky v roce 1997	Ano, ale týmové role vznikají neplánovaně, tedy přirozeně.
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	víceleté vazby, vývoj, zvolení správní radou spolku	Ano, ale týmové role vznikají neplánovaně, tedy přirozeně.
<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>	Ředitel festivalu je jmenován zřizovateli. Má funkční období 5 let.	Ano, týmové role rozdělujeme vědomě.
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Vrátil se k organizování festivalu po nějaké době (organizoval festival dříve, poté několik let ne).	Ne, týmové role nerozdělujeme a ani přirozeně nevznikají.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	ředitel festivalu a dramaturg - vymyslel celý festival a je jeho nezbytnou součástí	Ano, ale týmové role vznikají neplánovaně, tedy přirozeně.
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	na základě valné hromady organizace	Ano, týmové role rozdělujeme vědomě.
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	idea realizace festivalu pochází od momentálního reditele festivalu	Ne, týmové role nerozdělujeme a ani přirozeně nevznikají.
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Ředitel festivalu je zakladatel, manažerka festivalu přizvaná do projektu ředitelem	Ano, týmové role rozdělujeme vědomě.
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Vybralo ho minulé vedení festivalu na základě předchozí spolupráce.	Ano, ale týmové role vznikají neplánovaně, tedy přirozeně.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Ředitel MDZ (= současně ředitel festivalu) oslovil na základě doporučení.	Ano, ale týmové role vznikají neplánovaně, tedy přirozeně.
<b>Divadelní svět Brno</b>	hlavní ředitel festivalu je ředitel NdB a ten je jmenován. Pokud jde o manažera po technické a procesní stránce tak na toho se dělal klasické výběrové řízení	ne, protože nemáme tým v pravém slova smyslu Ano, ale týmové role vznikají neplánovaně, tedy přirozeně.
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Jedná se o ředitelku divadla	Ano, ale týmové role vznikají neplánovaně, tedy přirozeně.

Jaký festival zastupujete?	Kolik lidí rámcově pracuje na festivalu? [Celoročně]	Kolik lidí rámcově pracuje na festivalu? [Děle než 3 měsíce v roce]	Kolik lidí rámcově pracuje na festivalu? [Méně než 3 měsíce v roce]	Kolik lidí rámcově pracuje na festivalu? [Pouze po dobu trvání festivalu]
<b>Cirkopolis</b>	1-5		5-10	10-15
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	1-5	1-5	5-10	15-20
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	1-5	5-10	5-10	30+
<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>	1-5	5-10	5-10	30+

<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	1-5	1-5	5-10	20-25
<b>Dream Factory Ostrava</b>	1-5	5-10	10-15	30+
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	1-5	1-5	5-10	10-15
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	1-5	1-5	1-5	10-15
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	1-5	1-5		30+
<b>...příští vlna/next wave...</b>	1-5		1-5	1-5
<b>Setkání Stretnutie</b>	1-5	5-10	10-15	15-20
<b>Divadelní svět Brno</b>	1-5	10-15	25-30	30+
<b>Divadlo evropských regionů</b>	10-15			

<b>Jaký festival zastupujete?</b>	<b>Zaškrtněte, které z uvedených vztahů máte mezi svými členy v organizačním týmu zaslouženy?</b>	<b>Jak dlouho dopředu mají noví členové v užším týmu možnost se adaptovat do pracovního prostředí?</b>
<b>Cirkopolis</b>	Pracující na volné noze, tzv. OSVČ., Dohody o provedení práce., Dobrovolnický vztah.	
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Zaměstnanecký vztah podmíněný pracovní smlouvou., Pracující na volné noze, tzv. OSVČ., Dohody o provedení práce.	Členy užšího týmu se stávají kolegové, s nimiž spolupracujeme už delší dobu
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Zaměstnanecký vztah podmíněný pracovní smlouvou., Pracující na volné noze, tzv. OSVČ., Dohody o provedení práce., Dobrovolnický vztah.	Nově přijatí členové v týmu mají zhruba měsíc a víc dopředu k tomu, aby se do prostředí adaptovali.
<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>	Zaměstnanecký vztah podmíněný pracovní smlouvou., Pracující na volné noze, tzv. OSVČ., Dohody o provedení práce., Příkazní smlouva	Neexistuje standardizovaný proces.
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Pracující na volné noze, tzv. OSVČ., Dohody o provedení práce., Dobrovolnický vztah., Smlouvy o dílo.	Z důvodu času není možné nové členy v týmu aktivně začleňovat dopředu.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Pracující na volné noze, tzv. OSVČ., Dohody o provedení práce., Dobrovolnický vztah.	Z důvodu času není možné nové členy v týmu aktivně začleňovat dopředu.
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	Pracující na volné noze, tzv. OSVČ., Dohody o provedení práce., Dobrovolnický vztah.	Nově přijatí členové v týmu mají zhruba měsíc a víc dopředu k tomu, aby se do prostředí adaptovali.
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	Zaměstnanecký vztah podmíněný pracovní smlouvou., Pracující na volné noze, tzv. OSVČ.	Nově přijatí členové v týmu mají zhruba měsíc a víc dopředu k tomu, aby se do prostředí adaptovali.
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Zaměstnanecký vztah podmíněný pracovní smlouvou., Pracující na volné noze, tzv. OSVČ.,	Nově přijatí členové v týmu mají zhruba měsíc a víc dopředu k tomu, aby se do prostředí adaptovali.

	Dohody o provedení práce., Dohody o pracovní činnosti.	
...příští vlna/next wave...	Pracující na volné noze, tzv. OSVČ., Dohody o provedení práce., Dohody o pracovní činnosti.	Noví členové mají pár dnů, až týden k tomu, aby se rozkoukali a do týmu adaptovali.
Setkání Stretnutie	Zaměstnanecký vztah podmíněný pracovní smlouvou., Pracující na volné noze, tzv. OSVČ.	Nedá se stanovit přesně, část mé adaptace probíhala na dálku ze zahraničí, ale všichni zaměstnanci mi poskytli veškeré informace a čas jsem si mohla stanovit, jak jsem potřebovala.
Divadelní svět Brno	Zaměstnanecký vztah podmíněný pracovní smlouvou., Pracující na volné noze, tzv. OSVČ., Dohody o provedení práce., Dobrovolnický vztah.	Noví členové mají pár dnů, až týden k tomu, aby se rozkoukali a do týmu adaptovali.
Divadlo evropských regionů	Zaměstnanecký vztah podmíněný pracovní smlouvou.	jedná se o celoroční zaměstnance divadla

Jaký festival zastupujete?	Zaškrtněte, jakých teambuildingových akcí se společně s organizačním týmem účastníte? (nemusejí se účastnit všichni z týmu)	Vyberte z nabízených možností, jaké motivační nástroje využíváte ve svém pracovním týmu?
Cirkopolis	v týmu jsou úzké přátelské vztahy, setkáváme se neformálně na společenských akcích, konferencích, ale ne v celém týmu. Rozhodně neorganizujeme teambuilding.	Flexibilní pracovní doba., Projektový tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje zde přirozené nadšení a zápal pro práci.
Pražský divadelní festival německého jazyka	Společné obědy, snídaně nebo večeře., Společné návštěvy společenských událostí, jako jsou divadelní představení, hudební koncerty, výstavy atd.	Zlevněné vstupenky na konkrétní připravovaný festival., Flexibilní pracovní doba., Projektový tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje zde přirozené nadšení a zápal pro práci.
Open Air Program Hradec Králové	Společné obědy, snídaně nebo večeře., Společné návštěvy vzdělávacích kurzů, konferencí, sympózií atd.	Zlevněné vstupenky na konkrétní připravovaný festival., Flexibilní pracovní doba.
Mezinárodní festival Divadlo	Žádných teambuildingových akcí se společně neúčastníme.	Projektový tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje zde přirozené nadšení a zápal pro práci.
Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC	Společné obědy, snídaně nebo večeře., Společné návštěvy společenských událostí, jako jsou divadelní představení, hudební koncerty, výstavy atd.	Flexibilní pracovní doba.
Dream Factory Ostrava	nejedná se o celoroční práci, tedy team se buduje v rámci práce a společné pomoci, po festivalu máme závěrečný večírek	Projektový tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje zde přirozené nadšení a zápal pro práci.
Malá inventura - festival nového divadla	Pravidelné meetingy mimo kanceláře (nebo pracovní prostory)., Společné obědy, snídaně nebo večeře., Společné návštěvy společenských událostí, jako jsou divadelní	Pravidelné setkávání projektového týmu včetně jejich vedoucích., Zlevněné vstupenky na konkrétní připravovaný festival., Flexibilní pracovní doba.

	představení, hudební koncerty, výstavy atd., Společné návštěvy vzdělávacích kurzů, konferencí, sympózií atd.	
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	Žádných teambuildingových akcí se společně neúčastníme.	Projektový tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje zde přirozené nadšení a zápal pro práci.
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Pravidelné meetingy mimo kanceláře (nebo pracovní prostory).	Pravidelné setkávání projektového týmu včetně jejich vedoucích., Flexibilní pracovní doba.
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Společné obědy, snídaně nebo večeře., Společné návštěvy společenských událostí, jako jsou divadelní představení, hudební koncerty, výstavy atd.	Pravidelné setkávání projektového týmu včetně jejich vedoucích., Zlevněné vstupenky na konkrétní připravovaný festival.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Žádných teambuildingových akcí se společně neúčastníme.	
<b>Divadelní svět Brno</b>	Žádných teambuildingových akcí se společně neúčastníme.	Zlevněné vstupenky na konkrétní připravovaný festival., Flexibilní pracovní doba.
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Žádných teambuildingových akcí se společně neúčastníme.	Finanční benefity., Zlevněné vstupenky na konkrétní připravovaný festival.

Jaký festival zastupujete?	Pokud máte nějaký svůj speciální motivační přístup, který v týmu uplatňujete, budu moc ráda, když se o něm se mnou podělíte.	Seznamujete členy v úzkém týmu s organizačními nezdary či chybami?	Tvoříte krizový plán pro případ, že někdo z členů organizačního týmu v průběhu festivalu odpadne?
<b>Cirkopolis</b>	zajímavý festivalový program, zahraniční hosté, se kterými produkce a PR chce spolupracovat, přátelská atmosféra v týmu, slušné finanční ohodnocení, možnost vycestování do zahraničí	Ano.	Ne.
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>		Ano.	Ano.
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Otevřený a upřímný přístup k lidem, zájem o to co dělají v práci i mimo ni.	Ano.	Ne.
<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>		Ano.	Ne.
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>		Ano.	Ne.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	naše role v týmu jsou velmi samostatné a zodpovědné, máme pravidelné schůzky, kde každý může sdělit své nápady i k ostatním úkolům a pracovním pozicím, motivací je samotný festival, inzenzivně pracujeme ve větší skupině cca 3 měsíce v roce a to se zaměřujeme na plnění veškerých úkolů	Ano.	Ne.

<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	vzdělávání, možnost změny pracovní pozice v rámci týmu, joga ve zkušebně, v době volna nutnost nekontaktování / vzájemného/	Ano.	Ano.
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>		Ano.	Ne.
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Snažíme se fungovat jako jedna velká "cirkusová" rodina se stejným zájmem pro věc... připravit festival, který těší lidi a žijeme z radosti našich návštěvníků. Nemůžeme nabídnout přehnané finanční ohodnocení, ale také si vážíme zkušených lidí, kterým rádi zaplatíme jejich preferovanou odměnu.	Ano.	Ano.
<b>...příští vlna/next wave...</b>		Ano.	Ne.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Tady si popravdě nejsem jistá, předpokládám, že jsou členové týmu odměňováni finančně, ale jistě to nevím. Celý tým MDZ (nezávisle jen na festivalu) funguje velice přátelsky, až rodinným způsobem. Setkávají se i nad rámec pracovních povinností, zvenčí se mi všichni jeví až neuvěřitelně motivovaní díky atmosféře, ve které mají možnost pracovat. základním principem je PODĚKOVAT a POPROSIT	Ano.	Ne.
<b>Divadelní svět Brno</b>	:) nevěřila byste, jaké to dokáže zázraky.	Ne.	Ano.
<b>Divadlo evropských regionů</b>		Ano.	Ne.

<b>Jaký festival zastupujete?</b>	<b>Jak přistupujete k rozvíjení a vzdělávání svých členů v interním organizačním týmu? (z pohledu manažerských dovedností)</b>	<b>Pokud užší organizační tým nemůžete vzdělávat, vyberte, z jakého je to důvodu:</b>
<b>Cirkopolis</b>	organizační tým motivujeme, aby se vzdělával / když máme rozpočtové prostředky pořádné výjezdy k zahraničním partnerům	viz výše Finance a nákladnost takového vzdělávání., Omezený počet pracovníků, kteří by vzdělání v týmu mohli zajišťovat., Malý počet lidí v organizačním týmu, pro který by se vzdělávání v oboru pořádalo.
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Organizační tým nevzděláváme, je to jejich individuální starost.	Finance a nákladnost takového vzdělávání., Malý počet lidí v organizačním týmu, pro který by se vzdělávání v oboru pořádalo., Členové týmu mají jiná zaměstnání nebo pracují jinde jako OSVČ. Velkou roli
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Organizační tým vzděláváme jednorázově, tj. 1x za rok nebo méně (např. účast na workshopu, sympoziu, přednášce, apod).	

		hrají tedy také časová omezení jednotlivých členů týmu.
<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>	Organizační tým nevzděláváme, je to jejich individuální starost.	Festival Divadlo "neživí" nikoho z organizačního týmu. Každý má svoji práci. Sebevzdělávání je tedy věcí každého. Festival se v tomto smyslu nechová jako zaměstnavatel.
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Organizační tým nevzděláváme, je to jejich individuální starost.	Finance a nákladnost takového vzdělávání. jsme všichni externisti se zkušenostmi v daném oboru a pokud nastane problém, řešíme ho společně v týmu a každý se může podílet na jeho vyřešení
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Organizační tým nevzděláváme, je to jejich individuální starost.	
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	Organizační tým vzděláváme průběžně, vícekrát než 1x za rok (např. účast na workshopu, sympoziu, přednášce, apod).	
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	je jim nabídnuta možnost dle vlastního uvážení	Časová náročnost vzdělávání.
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Organizační tým vzděláváme průběžně, vícekrát než 1x za rok (např. účast na workshopu, sympoziu, přednášce, apod).	
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Organizační tým nevzděláváme, je to jejich individuální starost.	Finance a nákladnost takového vzdělávání., Omezený počet pracovníků, kteří by vzdělání v týmu mohli zajišťovat., Malý počet lidí v organizačním týmu, pro který by se vzdělávání v oboru pořádalo.
<b>Setkání Stretnutie</b>	V rámci MDZ ke vzdělávání dochází, frekvenci nevím, ale přímo v souvislosti s organizací festivalu jsme letos nic nepořádali.	
<b>Divadelní svět Brno</b>	Organizační tým nevzděláváme, je to jejich individuální starost.	podnět musí přijít od konkrétních členů týmů, pokud někdo chce, snažíme se mu to umožnit
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Organizační tým vzděláváme průběžně, vícekrát než 1x za rok (např. účast na workshopu, sympoziu, přednášce, apod).	

Jaký festival zastupujete?	Provádí manažer festivalu zpětnou vazbu k výkonům jednotlivých členů v užším organizačním týmu?	Pokud ano, tak:	Provádí manažer festivalu zpětnou vazbu výkonu celého projektového týmu?	Pokud ano, tak: 2
Cirkopolis	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Neformálně u kávy nebo skleničky vína., Formálně na poradě., Ústně., Soukromě.	Ano.	Na konci festivalu., Formálně na poradě., Ústně.
Pražský divadelní festival německého jazyka	Ano.	Na konci festivalu., Formálně na poradě.	Ano.	Na konci festivalu., Formálně na poradě.
Open Air Program Hradec Králové	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Ústně., Soukromě.	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Písemně. Na konci festivalu., Neformálně u kávy nebo skleničky vína., Ústně., Před zbytkem užšího týmu.
Mezinárodní festival Divadlo	Ne.		Ano.	
Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Ústně.	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Před zbytkem užšího týmu.
Dream Factory Ostrava	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Ústně., Soukromě.	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Formálně na poradě., Před zbytkem užšího týmu.
Malá inventura - festival nového divadla	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Formálně na poradě., Ústně., Před zbytkem užšího týmu., Soukromě.	Ano.	Na konci festivalu., Formálně na poradě.
Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla	Ne.		Ano.	Před zbytkem užšího týmu.



<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Ústně., Soukromě.	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Ústně., Soukromě.
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Neformálně u kávy nebo skleničky vína., Písemně., Ústně., Před zbytkem užšího týmu., Soukromě.	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Neformálně u kávy nebo skleničky vína., Ústně., Před zbytkem užšího týmu.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Ano.	Na konci festivalu., Neformálně u kávy nebo skleničky vína., Formálně na poradě., Ústně., Před zbytkem užšího týmu., Soukromě.	Ne.	
<b>Divadelní svět Brno</b>	Ano.	Průběžně při přípravách festivalu., Na konci festivalu., Neformálně u kávy nebo skleničky vína.	Ano.	Na konci festivalu., Formálně na poradě.
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Ano.	Na konci festivalu., Ústně.	Ano.	Na konci festivalu., Ústně.

<b>Jaký festival zastupujete?</b>	<b>Jaký způsob práce je vám v týmu bližší?</b>	<b>Vyberte, jakým způsobem vaši členové v týmu pracují na organizaci festivalu:</b>
<b>Cirkopolis</b>	Pracujeme s již dopředu známými úkoly, které jsou pouze rozvrženy mezi jednotlivé pracovníky týmu.	Pracovníci mají možnost pracovat v prostorách k tomu určených, avšak nutně nemusí. Doba je flexibilní, hodnotí se však vykonaná práce, která musí být do určitých termínů hotová.
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Pracujeme kontinuálně bez již dopředu známých milníků, úkoly vznikají průběžně, a průběžně jsou také přiřazovány ke konkrétním pracovníkům v týmu.	Pracovníci mají možnost pracovat v prostorách k tomu určených, avšak nutně nemusí. Doba je flexibilní, hodnotí se však vykonaná práce, která musí být do určitých termínů hotová.
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Pracujeme s již dopředu známými úkoly, které jsou pouze rozvrženy mezi jednotlivé pracovníky týmu.	Festival má svoje prostory, ale jelikož mají pracovníci další závazky jindy, nevyužívají pravidelně. Pracují samostatně a potkávají se na schůzkách v menších nebo větších pracovních skupinách.

<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>	Pracujeme s již dopředu známými úkoly, které jsou pouze rozvrženy mezi jednotlivé pracovníky týmu.	Festival nemá svoje pracovní prostory, kde by se událost připravovala. Pracovníci jsou samostatní a je pouze na nich kde a kdy svoji práci splní. Samozřejmě v závislosti na dané termíny a schůzky.
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Každý člen týmu má svoji vlastní agendu, a tak si jednotlivé úkoly řeší sám. I z toho důvodu lze jen stěží říct, jestli většina úkolů vzniká před nebo v průběhu plánování.	Festival nemá svoje pracovní prostory, kde by se událost připravovala. Pracovníci jsou samostatní a je pouze na nich kde a kdy svoji práci splní. Samozřejmě v závislosti na dané termíny a schůzky.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Pracujeme s již dopředu známými úkoly, které jsou pouze rozvrženy mezi jednotlivé pracovníky týmu.	Festival nemá svoje pracovní prostory, kde by se událost připravovala. Pracovníci jsou samostatní a je pouze na nich kde a kdy svoji práci splní. Samozřejmě v závislosti na dané termíny a schůzky.
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	Pracujeme s již dopředu známými úkoly, které jsou pouze rozvrženy mezi jednotlivé pracovníky týmu.	Pracovníci mají možnost pracovat v prostorách k tomu určených, avšak nutně nemusí. Doba je flexibilní, hodnotí se však vykonaná práce, která musí být do určitých termínů hotová.
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	Pracujeme kontinuálně bez již dopředu známých milníků, úkoly vznikají průběžně, a průběžně jsou také přiřazovány ke konkrétním pracovníkům v týmu.	Pracovníci mají možnost pracovat v prostorách k tomu určených, avšak nutně nemusí. Doba je flexibilní, hodnotí se však vykonaná práce, která musí být do určitých termínů hotová.
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Pracujeme s již dopředu známými úkoly, které jsou pouze rozvrženy mezi jednotlivé pracovníky týmu.	V průběhu festivalu jsou všichni zapojeni od rána do pozdních hodin
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Pracujeme kontinuálně bez již dopředu známých milníků, úkoly vznikají průběžně, a průběžně jsou také přiřazovány ke konkrétním pracovníkům v týmu.	Festival nemá svoje pracovní prostory, kde by se událost připravovala. Pracovníci jsou samostatní a je pouze na nich kde a kdy svoji práci splní. Samozřejmě v závislosti na dané termíny a schůzky.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Každý člen týmu má svoji vlastní agendu, a tak si jednotlivé úkoly řeší sám. I z toho důvodu lze jen stěží říct, jestli většina úkolů vzniká před nebo v průběhu plánování.	Pracovníci mají možnost pracovat v prostorách k tomu určených, avšak nutně nemusí. Doba je flexibilní, hodnotí se však vykonaná práce, která musí být do určitých termínů hotová.
<b>Divadelní svět Brno</b>	Pracujeme s již dopředu známými úkoly, které jsou pouze rozvrženy mezi jednotlivé pracovníky týmu.	Pracovníci mají možnost pracovat v prostorách k tomu určených, avšak nutně nemusí. Doba je flexibilní, hodnotí se však vykonaná práce, která musí být do určitých termínů hotová.
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Pracujeme s již dopředu známými úkoly, které jsou pouze rozvrženy mezi jednotlivé pracovníky týmu.	Pracovníci musí být fyzicky přítomni v pracovních prostorech v pracovní době denně 8 hodin.

Jaký festival zastupujete?	Seznamujete členy nejužšího pracovního týmu s agendou ostatních členů podílejících se na organizaci festivalu?	Pokud ano, tak: 3	Řídíte se konečnou evaluací projektového týmu při sestavování týmu budoucího?
<b>Cirkopolis</b>	Ano.	Ano, to se děje zcela přirozeně, při pravidelných poradách. Alespoň rámcově každý z členů v týmu ví, kdo co má na starosti.	Ano.
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Ano.	Ano, to se děje zcela přirozeně, při pravidelných poradách. Alespoň rámcově každý z členů v týmu ví, kdo co má na starosti.	Ano.
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Ano.	Ano, seznamování se děje účelově.	Ne.
<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>	Ano.	Ano, seznamování se děje účelově.	Ano.
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Ano.	Ano, to se děje zcela přirozeně, při pravidelných poradách. Alespoň rámcově každý z členů v týmu ví, kdo co má na starosti.	Ano.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Ano.	Ano, to se děje zcela přirozeně, při pravidelných poradách. Alespoň rámcově každý z členů v týmu ví, kdo co má na starosti.	Ano.
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	Ano.	Ano, seznamování se děje účelově.	Ano.
<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	Ano.	Ano, to se děje zcela přirozeně, při pravidelných poradách. Alespoň rámcově každý z členů v týmu ví, kdo co má na starosti.	
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Ano.	Ano, to se děje zcela přirozeně, při pravidelných poradách. Alespoň rámcově každý z členů v týmu ví, kdo co má na starosti.	Ano.
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Ano.	Ano, to se děje zcela přirozeně, při pravidelných poradách. Alespoň rámcově každý z členů v týmu ví, kdo co má na starosti.	Ano.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Ne.		Ano.
<b>Divadelní svět Brno</b>	Ne.		Ano.
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Ano.	Ano, seznamování se děje účelově.	Ano.

Jaký festival zastupujete?	Jak předcházíte konfliktům na pracovišti? (např. konflikty mezi jednotlivými pracovníky, komunikační šumy, změny v organizaci, apod.)	Kdy konflikty na pracovišti řešíte? (např. konflikty mezi jednotlivými pracovníky, komunikační šumy, změny v organizaci, apod.)
<b>Cirkopolis</b>	Týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty.	Nemáme konflikty na pracovišti.
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty. Pravidelně komunikujeme a informujeme zbytek týmu ohledně všech změn, ke kterým v organizaci festivalu dochází., Máme zaběhnuté základní postupy a procesy plánování, které zlepšují celý chod organizace festivalu (např. soupis dodavatelů a sponzorů z loňských let, harmonogram práce, popsané a určené kompetence jednotlivých členů v týmu, atd.), Silné vedení týmu, které má přirozenou autoritu., Týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty.	Nemáme konflikty na pracovišti.
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Máme zaběhnuté základní postupy a procesy plánování, které zlepšují celý chod organizace festivalu (např. soupis dodavatelů a sponzorů z loňských let, harmonogram práce, popsané a určené kompetence jednotlivých členů v týmu, atd.), Týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty.	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou.
<b>Mezinárodní festival Divadlo</b>	Máme zaběhnuté základní postupy a procesy plánování, které zlepšují celý chod organizace festivalu (např. soupis dodavatelů a sponzorů z loňských let, harmonogram práce, popsané a určené kompetence jednotlivých členů v týmu, atd.).	Nemáme konflikty na pracovišti.
<b>Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Máme zaběhnuté základní postupy a procesy plánování, které zlepšují celý chod organizace festivalu (např. soupis dodavatelů a sponzorů z loňských let, harmonogram práce, popsané a určené kompetence jednotlivých členů v týmu, atd.).	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Pravidelně komunikujeme a informujeme zbytek týmu ohledně všech změn, ke kterým v organizaci festivalu dochází., Máme zaběhnuté základní postupy a procesy plánování, které zlepšují celý chod organizace festivalu (např. soupis dodavatelů a sponzorů z loňských let, harmonogram práce, popsané a určené kompetence jednotlivých členů v týmu, atd.), Týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty.	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou., zásadní konflikty mezi lidmi nevznikají, a změny a běžné problémy(šumy) nebereme jako konflikty ... ty se dějí a ve chvíli, kdy vzniknou je řešíme
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	Pravidelně komunikujeme a informujeme zbytek týmu ohledně všech změn, ke kterým v organizaci festivalu dochází.	Konflikty neřešíme, když vzniknout, ale odkládáme je na pozdější vhodnější dobu.

**Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla**

<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty. Týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty. Máme zaběhnuté základní postupy a procesy plánování, které zlepšují celý chod organizace festivalu (např. soupis dodavatelů a sponzorů z loňských let, harmonogram práce, popsané a určené kompetence jednotlivých členů v týmu, atd.), Silné vedení týmu, které má přirozenou autoritu.	Nemáme konflikty na pracovišti. Nemáme konflikty na pracovišti.
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Pravidelně komunikujeme a informujeme zbytek týmu ohledně všech změn, ke kterým v organizaci festivalu dochází.	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Pravidelně komunikujeme a informujeme zbytek týmu ohledně všech změn, ke kterým v organizaci festivalu dochází., Týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty.	Nemáme konflikty na pracovišti.
<b>Divadelní svět Brno</b>	Máme zaběhnuté základní postupy a procesy plánování, které zlepšují celý chod organizace festivalu (např. soupis dodavatelů a sponzorů z loňských let, harmonogram práce, popsané a určené kompetence jednotlivých členů v týmu, atd.), Týmová spolupráce a pravidelné schůzky nebo reporty.	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou.
<b>Divadlo evropských regionů</b>		Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou.

**Jaký festival zastupujete?**

**Vyberte, jak v týmu přijímáte rozhodnutí?**

<b>Cirkopolis</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu.
<b>Pražský divadelní festival německého jazyka</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu., Dochází ke konsenzu celého týmu.
<b>Open Air Program Hradec Králové</b>	Dochází ke konsenzu celého týmu., ...přestože zásadní rozhodnutí (rozpočet apod) dělá ředitel. Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu., Rozhodnutí jsou ve většině případů přijímána s vlastní odpovědností daného člena týmu za svěřený úkol a pod supervizí vedoucího produkce či producenta festivalu. Konečné slovo v nejasných věcech mají tyto dvě pozice a ředitel festivalu.
<b>Mezinárodní festival Divadlo Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC/BEZ GRANIC</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu.
<b>Dream Factory Ostrava</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu., Rozhoduje ten vedoucí sekce, jehož úkol se právě řeší (např. vedoucí marketingu bude rozhodovat o tisku plakátů, nikoliv o rozpočtu festivalu).
<b>Malá inventura - festival nového divadla</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu., Rozhoduje ten vedoucí sekce, jehož úkol se právě řeší (např. vedoucí marketingu bude rozhodovat o tisku plakátů, nikoliv o rozpočtu festivalu).

<b>Za dveřmi Pražský festival pouličního divadla</b>	Rozhoduje ten vedoucí sekce, jehož úkol se právě řeší (např. vedoucí marketingu bude rozhodovat o tisku plakátů, nikoliv o rozpočtu festivalu).
<b>LETNÍ LETNÁ</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu.
<b>...příští vlna/next wave...</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu.
<b>Setkání Stretnutie</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu.
<b>Divadelní svět Brno</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu., Rozhoduje ten vedoucí sekce, jehož úkol se právě řeší (např. vedoucí marketingu bude rozhodovat o tisku plakátů, nikoliv o rozpočtu festivalu).
<b>Divadlo evropských regionů</b>	Konečné slovo má ředitel / manažer festivalu.

- Příloha C: Statistický přehled vybraných divadelních festivalů v ČR



## Cirkopolis



10. - 16. února 2019

\* **Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)**

Ředitel festivalu + projektový manažer

\* V roce 2019 proběhl 6. ročník

\* **Pořadatel:** ART FRAME Palác Akropolis s.r.o. + Cirqueon – centrum pro nový cirkus (Realizátorem projektu Cirqueon je ZHRADA, o.p.s.)

\* **Přehled obecných nástrojů festivalu**

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓		✓		✓	✓

\* **Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků**

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
			✓	

\* **Kdo má v týmu konečné slovo**



\* **Počet lidí v organizačním týmu**



\* **Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)**



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
	✓	✓		✓

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
		✓	✓	✓

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
			✓		✓

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
			✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
			✓



Festival Cirkopolis nevytváří žádné analýzy, které by organizačnímu týmu pomohly pojmenovat své okolí. Důvodem je, že takové analýzy nejsou pro projekt potřebné. Jedná se o festival s průměrným počtem lidí v úzkém organizačním týmu. Jako jedni z mála tvoří interní komunikační plán a projektovou dokumentaci festivalu. Zároveň vytváří průběžné zprávy o své činnosti v podobě písemné zprávy. Festival disponuje přehledem nejdůležitějších zúčastněných stran projektu a zároveň s těmito stranami udržuje systematickou komunikaci (před festivalem, v průběhu i po jeho skončení). Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují před zahájením dalšího ročníku festivalu.





## Česko-slovenský divadelní festival Setkání / Stretnutie

13. - 18. května 2019



1 milion 800 tisíc Kč

\* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Ředitel festivalu + projektový manažer

\* V roce 2019 proběhl 24. ročník

\* **Pořadatel:** Městské divadlo Zlín, příspěvková organizace

\* **Přehled obecných nástrojů festivalu**

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓		✓			✓

\* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
		✓		

\* Kdo má v týmu konečné slovo



\* Počet lidí v organizačním týmu



\* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
✓	✓			

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
				✓

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
					✓

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
✓			

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
			✓



Česko-slovenský divadelní festival Setkání / Stretnutie patří z hlediska počtu lidí v organizačním týmu k větším festivalům z celkového počtu zkoumaných festivalů. Zlínský festival nemá žádné vnitřní předpisy, a z důvodu nepotřebnosti nevytváří také žádné analýzy projektu. Dochází k absenci komunikačního plánu, nicméně způsob řízení festivalu je popsán ve festivalové dokumentaci, kterou festival disponuje. Festivalový tým neuplatňuje systém psaní zápisů z jednotlivých porad, členové také nevytváří písemné reporty a zprávy o své činnosti. Dle vyplněného dotazníku nevytváří krizové plány a neprovádí zpětnou vazbu se zaměřením na interní komunikaci. Přesto tvoří přehled nejdůležitějších stran projektu a udržují s nimi stálou komunikaci. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují před zahájením prací na dalším ročníku.



## Divadelní svět Brno



23. - 28. května 2019



13 milionů Kč

\* **Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)**  
Ředitel festivalu + projektový manažer

\* V roce 2019 proběhl 8. ročník

\* **Pořadatel:** Národní divadlo Brno, příspěvková organizace

\* **Přehled obecných nástrojů festivalu**

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
	✓		✓	✓	✓

\* **Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků**

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
	✓			

\* **Kdo má v týmu konečné slovo**



(+ vedoucí sekce)

\* **Počet lidí v organizačním týmu**



\* **Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)**



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
✓	✓	✓		✓

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
				✓

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
		✓	✓		

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
✓			✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
	✓		



Divadelní svět Brno nedisponuje žádnými vnitřními předpisy festivalu a zároveň

nevytváří žádné analýzy, které by organizačnímu týmu pomohly pojmenovat své okolí.

Důvodem je, že takové analýzy nejsou pro projekt přínosné. Jedná se o festival s malým počtem lidí v úzkém organizačním týmu. Organizační tým dokonce nevytváří žádný komunikační plán, kterým by se pak následně řídil. Naopak tvoří krizové plány, které uplatňují i v praxi. Provádí zpětnou vazbu, nikoliv však zaměřenou na interní komunikaci. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují průběžně.



## Mezinárodní festival Divadlo evropských regionů



21. - 30. června 2019

### \* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Ředitel festivalu

\* V roce 2019 proběhl 25. ročník

\* **Pořadatel:** Klicperovo divadlo v Hradci Králové, o.p.s.

### \* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓	✓	✓		✓	✓

### \* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
✓				

### \* Kdo má v týmu konečné slovo



### \* Počet lidí v organizačním týmu



### \* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
✓				

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
				✓

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
✓		✓			

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
	✓		✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
	✓		



Divadlo evropských regionů se svým počtem deseti lidí v úzkém organizačním týmu řadí mezi nejširší z celého zkoumaného vzorku. Ačkoliv nemají žádné vnitřní předpisy festivalu, vytváří analýzu zúčastněných stran projektu a analýzu vlivů a zájmů. Další nejsou pro projekt potřebné. Produkuje komunikační plány včetně projektové dokumentace, která obsahuje způsob řízení festivalu. Festivalový tým uplatňuje systém psaní zápisů z jednotlivých porad, nicméně členové nevytváří písemné reporty a zprávy o své činnosti. Dle vyplněného dotazníku vytváří krizové plány, jimiž se následně řídí, provádí zpětnou vazbu se zaměřením na interní komunikaci. Tvoří přehled nejdůležitějších stran projektu a udržují s nimi komunikaci. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují průběžně.



## Dream Factory Ostrava



29. května - 3. června 2019

### \* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Ředitel festivalu

\* V roce 2019 proběhl 11. ročník

\* **Pořadatel:** Dream Factory Ostrava, z.s.

### \* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓	✓	✓		✓	✓

### \* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
✓				

### \* Kdo má v týmu konečné slovo



### \* Počet lidí v organizačním týmu



### \* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
	✓	✓		✓

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
				✓

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
					✓

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
✓	✓		✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
	✓		



Dream Factory Ostrava je festival, který disponuje vlastním statutem. Dle dotazníku organizační tým vytváří Analýzu vlivů a zájmů, nicméně zástupce festivalu takové tvrzení v rozhovoru vyvrátil. Stejná situace se opakuje v oblasti vytváření komunikačního plánu a projektové dokumentace (dle dotazníku vytvářejí, dle vyzpovědaného respondenta nic podobného nemají). Členové organizačního týmu však vytváří průběžné zprávy o své činnosti v podobě písemné zprávy. Festival má přehled nejdůležitějších zúčastněných stran projektu a zároveň s těmito stranami udržuje systematickou komunikaci. Tým tvoří krizové plány, které dále aplikují na reálné situace. Dále provádí zpětnou vazbu se zaměřením na interní komunikaci (ovšem dle respondenta k ničemu podobnému nedochází). Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují po skončení daného ročníku festivalu.





## Letní Letná – Mezinárodní divadelní festival nového cirkusu



14. srpna - 1. září 2019



11 milionů Kč

\* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Ředitel festivalu + projektový manažer

\* V roce 2019 proběhl 16. ročník

\* Pořadatel: Společnost Gaspard z.s.

\* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
✓				

\* Kdo má v týmu konečné slovo



\* Počet lidí v organizačním týmu



\* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
✓	✓	✓	✓	

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
✓				

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
✓					

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
			✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
		✓	



Organizační tým festivalu Letní Letná nevytváří žádné vnitřní předpisy festivalu a ani analýzy, které by pomohly v pojmenování okolí projektu. Důvodem je, že takové analýzy nejsou pro projekt potřebné. Letní Letná má organizační tým většího charakteru. Nedisponují komunikačním plánem, ani přehledem nejdůležitějších stran projektu. Na druhou stranu vytváří krizové plány a provádějí zpětnou vazbu. Nikoliv však s důrazem na interní komunikaci. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují průběžně.



## Malá inventura



20. srpna - 28. února 2019



3 miliony Kč

\* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)  
Ředitel festivalu

\* V roce 2019 proběhl 17. ročník

\* Pořadatel: Nová síť z.s.

\* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
		✓		

\* Kdo má v týmu konečné slovo



(+ vedoucí sekce)

\* Počet lidí v organizačním týmu



\* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
	✓	✓		✓

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
✓	✓	✓	✓	

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
✓	✓	✓	✓		

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
✓			

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
✓			



Malou inventuru připravují celkem tři lidi v úzkém organizačním týmu (upřesnění padlo na základě rozhovoru se zástupcem festivalu). Organizační tým má konkrétní vnitřní předpisy, mezi které se řadí statut festivalu a pravidla pro hospodaření. Analýzy v pravém slova smyslu nevytvářejí, píší pouze určité rešerše. Důvodem je malá personální kapacita. Produkují komunikační plány, ovšem způsob řízení festivalu není popsán projektovou dokumentací, kterou nedisponují. V malé inventuře se neuplatňuje systém psaní zápisů z jednotlivých porad, členové v týmu nedělají písemné zprávy o své činnosti. Naopak dle vyplněného dotazníku vytváří krizové plány, jimiž se následně řídí, provádí zpětnou vazbu se zaměřením na interní komunikaci. Tvoří přehled nejdůležitějších stran projektu a udržují s nimi komunikaci. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují před zahájením prací na dalším ročníku.



## Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC



1. - 8. června 2019

### \* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Ředitel festivalu + organizační ředitel

\* V roce 2019 proběhl 29. ročník

\* **Pořadatel:** Člověk na hranici, z.s. + Solidarność Polsko-Czesko-Słowacka, Oddział Regionalny w Cieszyńie

### \* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓		✓		✓	✓

### \* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
	✓			

### \* Kdo má v týmu konečné slovo



### \* Počet lidí v organizačním týmu



### \* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
	✓	✓		✓

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
	✓	✓		

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
					✓

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
	✓		

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
	✓		



Mezinárodní divadelní festival BEZ HRANIC je pořádán pěti členy v úzkém organizačním týmu. Jedná se tedy o čistý průměr. Organizační tým nevytváří žádné vnitřní předpisy festivalu, zároveň nedělají analýzy, neboť mají nedostatečnou personální kapacitu. Dále neprodukují ani komunikační plány, ani projektovou dokumentaci festivalu. Uplatňují systém psaní zápisů z jednotlivých porad, i když členové týmu nedělají písemné zprávy o své činnosti. Dle vyplněného dotazníku tvoří přehled nejdůležitějších stran projektu a udržují s nimi komunikaci. Jako jedni z mála provádí zpětnou vazbu se zaměřením na interní komunikaci. V neposlední řadě vytváří krizové plány, jimiž se následně řídí. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci nerealizují vůbec.



## Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi



15. - 18. července 2019



Necelé 3 miliony Kč

### \* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Ředitel festivalu + projektový manažer

\* V roce 2019 proběhl 11. ročník

\* **Pořadatel:** ArtProm s.r.o.

### \* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓		✓		✓	

### \* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
			✓	

### \* Kdo má v týmu konečné slovo



### \* Počet lidí v organizačním týmu



### \* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
✓	✓			

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
				✓

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
					✓

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
			✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
			✓



Mezinárodní festival pouličního divadla Za dveřmi se svým počtem lidí v organizačním týmu řadí mezi malé festivaly. Organizační tým nevytváří žádné vnitřní předpisy festivalu, zároveň nedělají analýzy, neboť to není pro účely festivalu potřebné. Na druhou stranu produkují jak komunikační plány, tak projektovou dokumentaci festivalu. Uplatňují systém psaní zápisů z jednotlivých porad, i když členové týmu nedělají písemné zprávy o své činnosti. Dle vyplněného dotazníku vytváří krizové plány, jimiž se následně řídí, provádí zpětnou vazbu (bez zaměření na interní komunikaci). Tvoří přehled nejdůležitějších stran projektu a udržují s nimi komunikaci. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci nerealizují vůbec.





## Mezinárodní festival Divadlo



12. - 20. září 2019



10 až 15 milionů Kč

### \* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Vedoucí produkce + výkonný producent

\* V roce 2019 proběhl 27. ročník

\* **Pořadatel:** Mezinárodní festival DIVADLO Plzeň (zájmové sdružení právnických osob), pořádá město Plzeň

### \* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
		✓		✓	

### \* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
				✓

### \* Kdo má v týmu konečné slovo



(+ vedoucí produkce a výkonný producent)

### \* Počet lidí v organizačním týmu



### \* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
✓	✓	✓		

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
				✓

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
					✓

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
	✓		✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
			✓



Mezinárodní festival Divadlo v Plzni pracuje se statutem festivalu a s další projektovou dokumentací. Jako jedni z mála provádí analýzy k pojmenování svého okolí, a dokonce seznamují ostatní členy interního týmu s výsledky prováděných analýz. Na druhou stranu tým nevytváří komunikační a ani krizové plány. Vzhledem k velikosti mají svůj přehled nejdůležitějších zúčastněných stran projektu, se kterými udržují kontinuální komunikaci. V rámci týmu dochází ke zpětné vazbě a hodnocení projektu, ale pouze z hlediska programu. Hodnocení interní komunikace zde nefiguruje. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují průběžně.



## Open Air Hradec Králové



21. - 28. červen 2019



cca 2 miliony Kč

### \* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Ředitel festivalu + vedoucí produkce

\* V roce 2019 proběhl 20. ročník

\* **Pořadatel:** Kontrapunkt, z.ú. (kulturní nezisková organizace)

### \* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓	✓	✓		✓	✓

### \* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
		✓		

### \* Kdo má v týmu konečné slovo



(+ konsenzus celého týmu)

### \* Počet lidí v organizačním týmu



### \* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
✓	✓	✓		✓

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
	✓	✓		

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
		✓	✓		

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
✓	✓	✓	✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
	✓		



Open Air Hradec Králové disponuje statutem festivalu, a dokonce také statutem neziskové organizace, která jej pořádá. V organizačním týmu vytváří analýzu zúčastněných stran, komunikační plán, přehled nejdůležitějších zúčastněných stran projektu a krizové plány.

Členové týmu zároveň vytváří průběžné zprávy o své činnosti v podobě písemné zprávy. Mimo to provádí zpětnou vazbu, nicméně vynechávají část hodnocení interní komunikace. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují před zahájením dalšího ročníku festivalu.



## Pražský divadelní festival německého jazyka



18. listopadu - 1. prosince 2019



15 milionů Kč

### \* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Ředitel festivalu + projektový manažer

\* V roce 2019 proběhl 24. ročník

\* Pořadatel: THEATER.cz, z.s.

### \* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
✓		✓	✓	✓	✓

### \* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
	✓			

### \* Kdo má v týmu konečné slovo



(+ konsenzus celého týmu)

### \* Počet lidí v organizačním týmu



### \* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
✓	✓	✓		

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
	✓	✓		

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
		✓	✓		✓

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
			✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
			✓



Pražský divadelní festival německého jazyka nevytváří žádné analýzy, které by organizačnímu týmu pomohly pojmenovat své okolí. Důvodem je, že takové analýzy nejsou pro projekt potřebné. Festival disponuje s lehce nadprůměrným počtem lidí v úzkém organizačním týmu. Zároveň je to jeden z nejnákladnějších divadelních festivalů v ČR vůbec. Nevytváří komunikační plány, ani projektovou dokumentaci stanovující cíle a poslání festivalu. Členové organizačního týmu nevytváří žádné zprávy o své činnosti. Festival nedisponuje s přehledem nejdůležitějších zúčastněných stran projektu a zároveň s těmito stranami neudržuje systematickou komunikaci. Chybí krizové plány a zpětná vazba se zaměřením na interní komunikaci v týmu. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci nerealizují.



## ...Příští vlna / Next Wave...



17. – 28. září 2019



cca 1 milion Kč

\* Kdo se stará o členy v týmu (sestavování projektového týmu, jeho rozvoj a řízení)

Ředitel festivalu

\* Pořadatel: Příští vlna, z.s.

\* Přehled obecných nástrojů festivalu

Vypracovaný závazný seznam pracovních pozic	Organizační struktura	Seznamují členy s org. chybami a nezdary?	Tvoří krizový plán pro případ, že někdo vypadne?	Provádí zpětnou vazbu k celému týmu?	Provádí zpětnou vazbu k jednotlivcům?
		✓		✓	✓

\* Kde je definovaná pracovní náplň pracovníků

Jedná se o část organizační struktury	V pracovní smlouvě	Vzniká odlišný dokument	Nevzniká dokument, vše je nastaveno dle dohody	Není nikde definovaná
✓				

\* Kdo má v týmu konečné slovo



\* Počet lidí v organizačním týmu



\* Přístup k rozvoji a vzdělávání členů v interním organizačním týmu (aktivní/pasivní)



\* Přehled smluvních vztahů

Pracovní smlouva	OSVČ	Dohody o provedení práce	Dohody o pracovní činnosti	Dobrovolnický vztah
	✓	✓	✓	

\* Přehled teambuildingových nástrojů

Pravidelné meetingy mimo kanceláře	Společné snídaně/obědy/večeře	Společné návštěvy kulturních akcí	Společné vzdělávání	Žádných akcí se neúčastníme
	✓	✓		

\* Přehled motivačních nástrojů

Finanční benefity	Pravidelné setkávání týmu s vedoucími	Levnější vstupenky na festival	Flexibilní pracovní doba	Práce se specifickým softwarem	Tým nijak zvlášť nemotivujeme, funguje přirozený zápal a nadšení pro práci
	✓	✓			

\* Jak předcházet konfliktům na pracovišti

Pravidelná komunikace o změnách apod.	Zaběhnuté procesy plánování (např. soupis dodavatelů)	Silné vedení týmu, přirozená autorita	Týmová spolupráce, pravidelné schůzky
	✓	✓	✓

\* Jak řešit konflikty na pracovišti

Konflikty neřešíme hned, odkládáme je na pozdější vhodnější dobu	Konflikty řešíme ve chvíli, kdy vzniknou	Konflikty neřešíme	Nemáme konflikty na pracovišti
	✓		



...příští vlna/next wave... je festival s malým počtem lidí v organizačním týmu. Uvnitř týmu nemají žádné vnitřní předpisy, nicméně vytvářejí Logický rámec projektu (další analýzy skrz nepotřebnost pro projekt nevytvářejí). Netvoří zápisy z rad, stejně tak členové nepiší reporty o své činnosti. Festival nedisponuje žádným přehledem nejdůležitějších stran projektu – neudrhuje se s nimi kontinuální komunikace. Dále tým nevytváří krizové plány, takže se podle nich ani neřídí v reálných situacích. Na rozdíl tomu však dělají zpětnou vazbu i se zaměřením na interní komunikaci uvnitř týmu. Aktualizaci interních pravidel pro festivalovou dokumentaci realizují průběžně.