

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Alternativní a loutková tvorba a její teorie

DIZERTAČNÍ PRÁCE

KOORDINACE A ŘÍZENÍ DIVADELNÍCH SLOŽEK

-

**STRATEGICKÝ A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT
PRO DIVADLO**

MgA. Michal Lázňovský

Vedoucí práce: prof. Miloslav Klíma

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Přidělovaný akademický titul: Ph.D.

Praha, 2014

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Dramatic Arts

Alternative and Puppet production and its theory

DISSERTATION

**COORDINATION AND MANAGEMENT
OF THEATRE ELEMENTS**

-

**STRATEGIC AND PROJECT MANAGEMENT
IN THEATRE**

MgA. Michal Lázňovský

Thesis advisor: prof. Miloslav Klíma

Examiner:

Date of thesis defense:

Academic title granted: Ph.D.

Prague, 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma

Koordinace a řízení divadelních složek
--

vypracoval 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.

Evidenční list

Uživatel stvrzuje svým podpisem, že tuto práci použil pouze ke studijním účelům a prohlašuje, že jí vždy řádně uvede mezi použitými prameny.

Jméno	Instituce	Datum	Podpis

Abstrakt

Dizertace s názvem *Koordinace a řízení divadelních složek aneb Strategický a projektový management pro divadlo* zkoumá možnosti aplikace a využití teorie strategického plánování a projektového řízení v divadelní praxi. Práce má hierarchickou strukturu a postupuje směrem shora dolů, tedy od strategických úvah na úrovni vrcholového managementu k jejich naplňování pomocí konkrétních projektů.

Krok po kroku je v práci rozebrán postup strategického plánování v divadelních institucích, následně jsou rozebrány změny v organizační struktuře stávajících divadelních organizací nutné pro zavedení systému projektového managementu a závěr práce je pak věnován problematice řízení divadelních projektů s využitím metod a nástrojů popsanych v nejpoužívanějších standardech projektového řízení. Analyzované postupy autor průběžně konfrontuje s teorií i praxí divadelní tvorby, identifikuje možná úskalí a předkládá konkrétní doporučení k jejich využití při řízení uměleckých institucí a projektů.

Abstract

Dissertation titled *Coordination and Management of Dramatic Elements or Strategic and Project Management for Theater* explores possibilities of the application and use of the theory of strategic planning and project management in theatrical practice. The thesis has a hierarchical structure and progresses from top to bottom, i.e. from strategic considerations at the level of top management towards their implementation through specific projects.

Step by step, strategic planning process in theatrical institutions is pursued by the author, subsequently changes in the organizational structure of the existing theater organizations needed to establish a system of project management are analyzed, and conclusion of the dissertation is then focused on managing theatre projects using techniques and tools described in the most reputable standards of project management. Analyzed procedures are continually confronted with the theory and the practice of theatre production, possible pitfalls are identified and specific recommendations for their use in the management of arts institutions and projects are presented.

Obsah

1. část	Úvod a východiska	12
1.1.	Úvod	12
1.2.	Management jako disciplína v divadelní praxi	14
1.3.	Divadelní producent	16
1.4.	Formy provozování divadla v ČR	17
1.5.	Anachronizmus příspěvkové organizace	18
2. část	Strategický plán pro divadlo	20
2.1.	Funkce strategického plánování v oblasti divadla	20
2.2.	Poslání a vize divadelní organizace	24
2.3.	Proces strategického plánování	30
2.4.	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	35
2.4.1.	Vnitřní analýza	35
2.4.2.	Analýza vnějšího prostředí	38
2.5.	Formulace strategického plánu	41
2.6.	Realizace a evaluace strategie	46
2.7.	Strategie a projekty	49
3. část	Projektové řízení a divadlo	52
3.1.	Principy projektového řízení	52
3.2.	Standardy projektového řízení	55
3.3.	Projekt (nejen) v divadle	57
3.4.	Řízení projektů v organizacích	62
3.4.1.	Program	63
3.4.2.	Portfolio	65
3.4.3.	Trvalá organizace	69
3.4.4.	Funkční organizační struktura	70
3.4.5.	Autonomní projektové řízení	73
3.4.6.	Maticové projektové řízení	73
3.4.7.	Síťové projektové řízení	75
3.5.	Projektový přístup k řízení divadla	77
3.5.1.	Předpoklady zavedení projektového řízení v divadle	77

3.5.2.	Dimenze organizačních struktur v divadle	81
3.5.3.	Projekty v organizační struktuře divadla.....	85
4. část	Řízení divadelního projektu	94
4.1.	Přístupy k řízení projektu.....	94
4.2.	Divadelní projekty.....	96
4.3.	Specifika divadelních projektů	98
4.4.	Životní cyklus divadelních projektů	100
4.5.	Iniciační fáze.....	104
4.5.1.	Příležitost pro projekt	104
4.5.2.	Přínosy a cíle projektu	107
4.5.3.	Trojimperativ projektu	109
4.5.4.	Proveditelnost projektu	110
4.6.	Zahájení projektu	112
4.6.1.	Sestavení ZDP	112
4.6.2.	Řízení zainteresovaných stran.....	113
4.7.	Plánování projektu	116
4.7.1.	Plán řízení projektu	116
4.7.2.	Plánování rozsahu	117
4.7.3.	Plánování času.....	120
4.7.4.	Plánování nákladů	124
4.7.5.	Plánování řízení kvality	126
4.7.6.	Plánování lidských zdrojů	127
4.7.7.	Plánování komunikace	132
4.7.8.	Plánování řízení rizik.....	133
4.7.9.	Plánování nákupů.....	136
4.8.	Realizace, monitorování a kontrola projektu	138
4.8.1.	Řízení projektu, práce a změn	139
4.8.2.	Řízení rozsahu	140
4.8.3.	Řízení harmonogramu.....	141
4.8.4.	Řízení nákladů	142
4.8.5.	Řízení kvality	143
4.8.6.	Řízení lidí	143

4.8.7.	Řízení komunikace	144
4.8.8.	Řízení rizik	145
4.8.9.	Řízení nákupů.....	146
4.9.	Ukončení projektu.....	147
4.9.1.	Uzavření projektu	147
4.9.2.	Uzavření nákupu	148
4.10.	Vyhodnocení a provozování výsledků	149
5. část	Závěr.....	151
	Bibliografie	153
	Příloha č. 1 - Mapa procesních skupin a znalostních oblastí standardu PMI ...	156
	Příloha č. 2 – Zakládací listina projektu	157
	Příloha č. 3 – Harmonogram projektu - Ganttův graf.....	161
	Příloha č. 4 – Síťový diagram přípravy představení v činoherním divadle	162

Seznam obrázků a tabulek

Obr. č. 1 - Proces strategického plánování	34
Tab. č. 1 - Příklad strategických cílů.....	43
Tab. č. 2 - Příklady ukazatelů výkonnosti.....	47
Obr. č. 2 – Funkční organizační struktura	71
Obr. č. 3 – Komunikační řetězec ve funkční organizační struktuře.	72
Obr. č. 4 – Autonomní projektové řízení	73
Obr. č. 5 – Maticová organizační struktura.....	74
Obr. č. 6 – Projektová organizační struktura	76
Obr. č. 7 - Org. struktura klasická (Vítek, 1986 str. 16)	86
Obr. č. 8 - Org. struktura současná	89
Obr. č. 9 - Maticová struktura pro repertoárové divadlo.....	92
Tab. č. 3 - Logický rámec projektu	108
Obr. č. 10 - WBS (zdroj: autor).....	118
Tab. č. 4 – WBS v tabulkové podobě (zdroj: autor).....	119

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CzCB	Czech Competence Baseline
FRAP	Facilitate Risk Analysis Process
ICB	International Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
IU/DÚ	Institut umění - Divadelní ústav
LFM	Logical Framework Matrix (logický rámec)
MTA	Milestone Trend Analysis (milníková metoda)
ND/SOP	Národní divadlo / Státní opera Praha
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
OBS	Organizational Breakdown Structure (hierarchická struktura projektu)
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PERT	Program Evaluation and Review Technique (tříbodový odhad)
PMBok	Project Management Book of Knowledge Guide
PMI	Project Management Institute
PRINCE 2	PRojects IN Controlled Environments
RIPRAN	RIsk Project ANalysis
WBS	Work Breakdown Structure (hierarchická struktura prací)

1. část *Úvod a východiska*

1.1. *Úvod*

Ve své dizertační práci si kladu za cíl dokázat využitelnost a účelnost vybraných částí teorie managementu při řízení divadelních institucí a vzniku uměleckých projektů v oblasti živého umění. Zaměřuji se jak na problematiku řízení divadla jako instituce provozující divadelní činnost kontinuálně, tak na producenty realizující projekty ad hoc. Jde mi o to, najít nástroje řízení, které jsou využitelné při vzniku divadelních inscenací v tradičním i netradičním divadelním prostoru, ale i při přípravě projektů na pomezí divadla a dalších uměleckých druhů. Ve většině případů lze popisované postupy aplikovat na organizace a projekty v celé oblasti tzv. scénických umění, nazývaných u nás stále častěji také přejatým výrazem performing arts.

Rozsah práce je vymezen hranicemi disciplín strategického a projektového řízení, jejichž poznatky jsou poměrně hojně užívány napříč ekonomickými odvětvími, ale v oblasti kultury a umění jim dosud není věnována velká pozornost.

Východiskem mého výzkumu realizovaného v rámci doktorského studia a vrcholícího touto prací je hypotéza, že použití metod a nástrojů strategického a projektového managementu zvyšuje míru pravděpodobnosti, se kterou na konci řízeného procesu dojde k úspěšnému dosažení cíle stanoveného vedeními divadelních organizací nebo iniciátory uměleckých projektů. Tím je obvykle vznik díla požadované kvality, ve stanoveném čase, a za použití předem stanovených zdrojů. Předpokládám také, že díky úspěšně realizovaným projektům organizace postupně dosáhne svých dlouhodobějších, strategických cílů.

Za základní metodu výzkumu jsem vybral syntézu poznatků vyhledaných v odborné literatuře z oblasti teorie obecného, strategického a projektového managementu a poznatky dostupných písemných zdrojů, věnovaných managementu kulturních organizací a umění. V druhém případě byla práce limitována minimem tuzemských publikací, pročež jsem se rozhodl nahradit ji literaturou zahraniční zejména z anglosaské oblasti, kde je dotčeným tématům věnována bezpochyby největší pozornost. Její závěry samozřejmě nejsou stoprocentně přenositelné, ale základní principy podle mého názoru zůstávají platné. Tam, kde se mi nepodařilo vyhledat

písemné informační zdroje, používám někdy fakta a postupy natolik rozšířené a známé z divadelní praxe, že je lze podle mého názoru považovat za ověřené.

Struktura práce je pojata hierarchicky v souladu s obecným principem plánování a řízení organizace, tedy odshora dolů. Poté, co formuluji cíle a východiska práce, budu se věnovat strategické úrovni řízení, která spadá do kompetence vrcholového managementu. V další části práce pak budu analyzovat dopady strategického rozhodnutí zavést systém projektového řízení do divadelní organizace a jeho možné dopady na její strukturu a uspořádání. V poslední části se zaměřím na popis obecné teorie projektového managementu v aplikaci na divadelní projekty – tedy se zohledněním jejich specifik – a pokusím se identifikovat ty nástroje a metody, které jsou v divadelní oblasti s největší pravděpodobností snadno a dobře využitelné.

1.2. Management jako disciplína v divadelní praxi

Role managementu v umění a jmenovitě v profesionálním divadle je podobná jako ve všech ostatních oblastech lidské činnosti. Jeho úkolem je zajistit úspěch a efektivitu snažení jednotlivých institucí v dané oblasti. Nicméně vzhledem k tomu, že umělecké vyjádření není (a nemá být) výsadou hrstky profesionálů, ale více nebo méně intenzivní potřebou každého člověka a každý jí tedy více či méně rozumí a ovládá ji, není provozování umělecké činnosti obecně považováno za specializovaný obor z pohledu ekonomie, která obor managementu zplodila a která je v západní kultuře v současnosti nejrozšířenějším prizmatem nahlížení lidské činnosti. Toto vyčlenění navíc často prohlubují i profesionální umělci, kteří mají z logiky věci tendenci se k stávajícím poměrům stavět do opozice. Nicméně pokud se svět umění nechce stát ještě izolovanějším, nemá jinou možnost, než na stávající pravidla přistoupit a ovlivňovat je zevnitř.

Podnikatelská sféra může sektoru neziskových organizací v umění nabídnout více, než si většina lidí v něm působících připouští. Tím nejžádanějším a na první pohled nejcenějším jsou samozřejmě finanční prostředky, které jsou primárním produktem podnikatelských subjektů a které neziskový sektor ke své existenci potřebuje, ale sám ze své podstaty nedokáže vygenerovat. Ze strany neziskových organizací a jejich manažerů by ale nemělo zůstat bez povšimnutí, že při své legitimní snaze o ekonomický zisk podnikatelé už po staletí vkládají nemalé úsilí do hledání co nejefektivnějších způsobů využití všech možných zdrojů v čele s tím základním – lidmi samotnými. Toto pátrání nesporně přináší cenné výsledky v podobě metod a nástrojů (např. v oblasti řízení), které jsou bez problému aplikovatelné i při neziskové činnosti včetně umělecké.

Výše uvedené tvrzení podporuje názor Michaela M. Kaisera, jednoho z mála celosvětově uznávaných osobností v oblasti managementu kulturních organizací, který ve své publikaci Strategické plánování v umění říká:

„Ač umělecká organizace není ziskovým podnikem, musí administrátoři umění řešit řadu stejných problémů jako vedení podniků; řadu nástrojů řízení používaných v ziskovém sektoru je možné s velkým úspěchem využívat v umění.“ (Kaiser, 2009 str. 10)

Výše uvedenou citaci si dovoluji použít jako hlavní hypotézu této práce.

Poskytnutí know-how je tedy také jednou z cest, kterou mohou firmy, které si uvědomují důležitost péče o své okolí, tedy lidskou společnost jako takovou, přispět k rozvoji institucí, které se veřejný prostor snaží kultivovat. A je nasnadě, že podnikatelské subjekty se o ně podělí často ochotněji než o peníze. Ostatně i CSR¹ programy některých firem u nás jsou toho důkazem.

Nežřídkou jsou užitečné znalosti uplatňované v podnikatelské sféře navíc veřejně dostupné v odborné literatuře a stačí si uvědomit, že je výhodné se ze zkušeností jiných poučit a že stejně jako zákony fyziky, tak i základní zákony managementu platí v podnikatelských i neziskových subjektech stejně.

Využití odborné literatury z oblasti obecné teorie managementu, strategického a projektového řízení a řízení divadel, syntéza takto získaných poznatků a jejich teoretická aplikace na divadelní prostředí je ostatně základní metodou této dizertační práce.

Přestože témata, kterými se zabývám v této práci, nejsou pro většinu umělecké obce atraktivní a zajímavá, věřím, že do budoucna najdou uplatnění v divadelní praxi. Profesionální přístup k řízení procesů vedoucích ke vzniku divadelní inscenace jako klíčového výstupu (produktu), ale i k ostatním aktivitám divadelních organizací, se totiž díky (v nejlepším případě) stagnující výši veřejných i soukromých finančních zdrojů vydávaných na kulturu, mění z konkurenční výhody na základní předpoklad přežití.

¹ CSR (Corporate Social Responsibility) - společenská odpovědnost firem - koncepce, podle které "firmy dobrovolně integrují sociální a ekologická hlediska do svého podnikání a do komunikace se zainteresovanými stranami" (online na <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21764950-csr-definice-evropske-komise>)

1.3. Divadelní producent

Pojem divadelní producent je v této práci používán ve dvou souvisejících, ale různých významech.

Na jedné straně jako producenta označují pořadatele divadla, jak je definuje Jan Dvořák v knize Kreativní management pro divadlo, tedy fyzické osoby – iniciátoři a organizátoři divadelních projektů, jimiž jsou kreativní a iniciativní jedinci, kteří se s divadlem v první fázi seznamují nejčastěji jako herci, režiséři, scénografové nebo produkční (Dvořák, 2004 str. 23).

Pojmem divadelní producent ale utilitárněji označují i všechny podnikatelské i nepodnikatelské soukromoprávní i veřejnoprávní subjekty, které vlastním jménem a na vlastní odpovědnost pořádají jakoukoliv divadelní aktivitu. Tyto subjekty mohou mít různé právní formy, počínaje fyzickou osobou registrovanou jako OSVČ² a konče příspěvkovou organizací zřizovanou státem, jako je Národní divadlo.

Lapidárně řečeno, producentem je živnostník, který osobně vytvoří námět pohádky, již sám nazkouší a za úplatu reprízuje pro mateřské školy, ale i zmíněné Národní divadlo, které prostřednictvím svých zaměstnanců a s použitím finančních i nefinančních zdrojů vyprodukuje nový titul do svého repertoáru.

² Osoba samostatně výdělečně činná

1.4. Formy provozování divadla v ČR

Většina zákonitostí a pravidel v oblasti organizování a řízení divadelní činnosti platí pro všechny její typy a způsoby provozování, a to i přes všechny zdánlivě zásadní rozdíly, které dnes v Česku rozdělují sféru divadel provozovaných podnikatelsky (tedy za účelem zisku), divadly provozovanými jako soukromoprávní neziskové organizace a divadly zřizovanými státní správou (stát a kraje) nebo samosprávou (obce). Všechny nástroje řízení uvedené v dalších částech práce jsou tedy platné pro všechny divadelní organizace, pokud není v konkrétním případě uvedeno jinak.

V současnosti jsou nejrozšířenějšími právními formami u podnikatelských divadel fyzická osoba s živnostenským oprávněním nebo společnost s ručením omezeným. U neziskových divadel je to obecně prospěšná společnost a u státních a obecních divadel pak příspěvková organizace. Většina návodů a příkladů v této práci se proto vztahuje k těmto typům organizací.

Hlavní pozornost v této práci je nicméně zaměřena na divadla provozovaná jako veřejné i soukromoprávní neziskové organizace, a to z toho důvodu, že tyto instituce jsou logicky svázány větším množstvím omezení a pravidel, která jejich fungování komplikují. Je to samozřejmě nutnou daní za to, že tyto instituce často nakládají s jinými než vlastními zdroji, většinou veřejnými finančními prostředky a majetkem.

Teorii čerpanou z odborné literatury se budu v této práci snažit vesměs aplikovat zejména na dva, svým způsobem extrémní, typy divadelních organizací. Jedním jsou jednosouborová repertoárová činoherní divadla, která, byť co do počtu již nevedou statistiky divadelních právnických osob, stále ještě jsou etalonem tradičního divadelnictví. Na opačný pól stavím nezávislé produkční společnosti s volnou strukturou, které se díky své pružnosti a životaschopnosti začínají v divadelním sektoru prosazovat, i když jen velmi pomalu, v posledních zhruba deseti až patnácti letech. To je jistě zapříčiněno i nesrovnatelnou ekonomickou podporou ze strany veřejné správy. V určitých případech nenechám samozřejmě stranou ani některé specifické typy divadelních institucí, jako jsou např. vícesouborová divadla nebo stagiony. Jen minimálně se budu věnovat četným, ale pro účely této práce nezajímavým, divadlům jednoho herce i divadelním uskupením organizujícím méně než cca deset osob, kde je teorie managementu uplatnitelná jen v omezené míře.

1.5. Anachronizmus příspěvkové organizace

Všechny praktické nástroje a techniky řízení projektů lze využít i v divadlech s právní formou příspěvkové organizace, která zaujímá v českém profesionálním divadelnictví stále pevnou pozici, přestože je dědictvím socialistického zřízení z doby před rokem 1989 a v zahraničí prakticky nemá obdobu. Podle mého názoru je tato právní forma nevhodná pro provozování divadelní činnosti z řady důvodů. Za nejzávažnější považuji nevhodnou strukturu řízení a zejména pozici a roli zřizovatele.

Je zcela zřejmé, že instituce v oblasti živého umění vyžadují specifický přístup a detailní znalost tohoto odvětví. Politická grémia a orgány státní správy a samospráv ale logicky potřebnými znalostmi neoplývají a nebývají proto kompetentními zadavateli, kteří by dokázali formulovat, jaká mají od uměleckých institucí očekávání, jaké je jejich poslání, ani jaké by mohly nebo měly plnit cíle. Politici a odpovědní úředníci pak tendují např. ke způsobům hodnocení činnosti, jaké se používají pro organizace zajišťujících jiné veřejné služby, například soz a likvidaci odpadu, veřejnou dopravu, správu komunikací apod. Namísto posuzování divadel z pohledu nabídky uměleckého programu se pak kontrola ze strany zřizovatele omezuje na fiskální disciplínu a tzv. výkonové ukazatele, které činnost zkoumají z kvantitativního, ale ne už z minimálně stejně podstatného – kvalitativního pohledu. Není třeba dodávat, že podobné postupy užitečné informace o úspěšnosti a prospěšnosti daného divadla povětšinou nepřinášejí.

Z pohledu stávajících příspěvkových divadel může být vnímáno jako pozitivní, že zřizovatelé na usměrňování a kontrolu jejich činnosti víceméně rezignují. Statutární orgán příspěvkové organizace, kterým je zřizovatelem jmenovaný a odvolávaný ředitel, se pak stává jejím prakticky neomezeným pánem. Tento model řízení, zcela legitimní v případě podnikatelského subjektu, je v případě neziskové, veřejně prospěšné instituce z morálního pohledu minimálně diskutabilní. Je pravda, že řada ředitelů těchto divadel se dobrovolně obklopuje poradními orgány, které konzultují a poskytují zpětnou vazbu jejich rozhodnutím, rozhodně to ale není pravidlem.

Absence konstruktivní opozice a kontroly pak vede v některých příspěvkových divadlech po vyčerpání jejich počátečního uměleckého potenciálu ke stagnaci, případně úpadku umělecké úrovně. Jelikož ale zřizovatel tento parametr nevyhodnocuje z důvodů uvedených výše, k nápravě a přijetí potřebných opatření

dochází často velmi pozdě a samozřejmě za cenu velkých finančních nákladů v podobě zbytečně spotřebovaných dotací, které nepřinášejí kýžený přínos, totiž veřejnou kulturní službu na vysoké úrovni.

Za vhodnou formu provozování repertoárových divadel proto považují soukromoprávní subjekty kontrolované správní radou, která má jasné kompetence a odpovědnost za spravovanou organizaci a která v krajním případě při naplnění svého poslání, nebo vyčerpání svého potenciálu, zanikne.

Nevýhodám příspěvkových organizací v oblasti divadla na konkrétním případě hlavního města Prahy se věnuje studie Návrh optimalizace pražské divadelní sítě, která vznikla pod vedením Institutu umění - Divadelního ústavu (dále jen IU/DÚ) na zadání radního pro kulturu v roce 2013; autor této práce je jejím spoluautorem. Podkladová studie i závěry jsou veřejně dostupné na webových stránkách IU/DÚ. (Černý, 2013)

2. část *Strategický plán pro divadlo*

2.1. *Funkce strategického plánování v oblasti divadla*

Jedna ze základních pouček teorie strategického plánování, o kterém budu psát na dalších stránkách, říká, že před tím než se můžeme zahledět dopředu, je dobré důkladně zmapovat stávající situaci a její příčiny, tedy i dosavadní vývoj. Nelze proto než začít ohlédnutím do historie českého divadelnictví.

Novodobé dějiny českého divadla jsou úzce spjaty zejména s národním obrozením a s lidovou kulturou. Na rozdíl od mnoha evropských kultur v té české zcela chybí dvorská divadelní tradice. Divadlo v českých zemích mělo v 19. století především funkci shromažďovací, a stávalo se mnohdy střediskem společenského života (českého nebo německého živlu) v dané lokalitě; plnilo jak funkci zábavnou, tak také osvětovou – a přímo nebo nepřímo pochopitelně do velké míry i politickou. Vrcholem společensko-politických očekávání a ideálů vkládaných do divadla pak bylo založení Národního divadla.

Z těchto dob se až do dnešních dnů dochovaly sklony zahalovat roli divadla do jakéhosi oparu národní kulturní památky, ztělesněné především mýtem vytvořeným okolo sbírky na stavbu Národního divadla a nápisu „Národ sobě“. Síla této obroditelské tradice ovšem pomalu ale nezadržitelně vyprchává a přežívá jen jako jakási vzpomínka, kterou ale není radno podcenit. Už proto, že v mnoha potenciálních i aktivních divácích tato vize divadla přežívá a navštívit „kapličku“, nebo „českou národní operu“, může dodnes být pro mnohé motivace k tomu, aby se vypravili do divadla. A ještě silněji než veřejnost tento sentiment uchovává část divadelnické obce, navázaná na veřejnoprávní divadelní instituce, které od něj proto ve velké míře odvozují své poslání a vize, což jsou základní pojmy strategického plánování, o kterých budu mluvit v další kapitole.

Zcela jiné pohnutky vedly ke vzniku řady divadel v meziválečném období, tedy v éře první republiky, kdy zažilo svůj vzestup divadelní podnikání. Ač v oblasti veřejné na divadelní tradici v podstatě plynule navázala část divadel (v Praze i nadále působilo kromě Národního divadla a jemu konkurujících měšťanských Vinohrad například významné Nové německé divadlo), vyrojila se celá řada scén vysloveně lidových, fungujících na podnikatelském základu, respektive jak se dnes říká na principu „star systému“, z nichž k nejslavnějším patří Divadlo Vlasty Buriana, postavené na

osobnosti komika, nebo Nové divadlo, projekt inteligentní hudební komedie Oldřicha Nového. Vedle toho ovšem existovala řada lidových divadel spíše pokleslejšího vkusu, společné ovšem byly cíle, za kterými byly tyto aktivity realizovány, tedy generování finančního zisku.

Období po druhé světové válce pak přineslo také v divadelní oblasti zásadní změny, jejichž důsledky pociťujeme dodnes. K těm podstatným patří vytvoření celostátní divadelní sítě, která se v průběhu let postupně proměňovala a vyvíjela a která v určité podobě existuje dodnes. Z kultury bylo naopak zcela vyloučeno podnikání; obdobně jako v ostatních odvětvích si socialistický československý stát vybudoval nad divadelním životem centralistickou moc. Modelem se stalo stálé repertoárové divadlo s vlastním souborem, jehož směřování a cíle byly jasně dané a kontrolované shora.

Výjimky byly vzácné, přesto za pozornost stojí období konce padesátých let a léta šedesátá, kdy vznikla celá řada malých scén, které zprvu existovaly jaksi paralelně, neoficiálně, „off“, a jejichž hlavním smyslem a cílem byl vzdor proti etablovanému uměleckému směru.

Tento rychlý exkurz do některých momentů novodobé historie nabízím proto, abych předeslal skutečnost, že po většinu dosavadního vývoje bylo české divadelnictví a jeho směřování silně determinováno významnými společenskými změnami, respektive silně mocensky regulováno a řízeno. Teprve od roku 1989 dostalo divadlo na území České republiky a Slovenska, stejně jako společnost jako taková, bezprecedentní možnost se po dobu 25 let svobodně rozvíjet za víceméně plynulého hospodářského růstu a bez ideologického omezení.

V tomto období se zhruba ztrojnásobil počet divadelních organizací v Česku z původních 47 v roce 1990 na 142 v roce 2013 (NIPOS, 2014 str. 12). Už z těchto čísel vyplývá, že najít, získat a udržet si své místo je v oblasti divadel stále těžší úkol. Divadelnictví se rozprostřelo do celé šíře směrů a typů, které mají vesměs kořeny v některém z výše charakterizovaných období. Jejich poslání se dá nicméně v obecné rovině odvodit od jedné ze tří skupin, do kterých se divadelní organizace dají rozdělit - podnikatelská, veřejná a nezávislá nezisková divadla.

Všem typům divadel v historii i současnosti je jeden z cílů společný, a to je snaha o maximální uměleckou kvalitu. U divadel

provozovaných za účelem zisku je přirozeně na tuto stránku divadelní tvorby kladen menší důraz než u obou neziskových oblastí, ambice co nejvyšší možné úrovně je ale vždy přítomná. U veřejných i nezávislých divadel je ale umělecká excelence prakticky vždy deklarována jako jejich „raison d'être". Rozdíl mezi těmito dvěma druhy lze vysledovat v tom, že veřejné instituce mají svou činností plnit veřejnou kulturní službu a uspokojovat tak potřeby obyvatel např. v definovaném geografickém dosahu a jak už jsem zmínil, jsou do jisté míry formálními nositeli kulturní tradice a hodnot přispívajících mimo jiné k národní soudržnosti a sounáležitosti. Soukromoprávní neziskové organizace provozující divadelní aktivity pak častěji uspokojují na prvním místě umělecké potřeby svých zakladatelů a členů, případně reagují na konkrétnější potřeby např. obyvatel konkrétní lokality, ale mohou mít i vyšší ambice. V této oblasti jsou rozdíly v zacílení jednotlivých organizací nejmarkantnější.

Divadelnictví, respektive segment živého umění, je sice silně ovlivněn a formován veřejnou podporou, přesto platí některé základní tržní zákonitosti, přinejmenším omezená poptávka ze strany zákazníků, tedy diváků. V segmentu neziskových divadel je limitující i celkový objem finanční podpory, které orgány státní správy a samospráv mohou, respektive jsou ochotny do této oblasti investovat. Podstatné je ale i další omezení, kterým je počet talentovaných osobností, jež jsou schopné se svou tvorbou a uměním na profesionální úrovni prosadit.

Zejména veřejně podporovaná divadla na tato omezení v posledních letech stále častěji narážejí a boj o zdroje se stává stále intenzivnějším. Především v Praze, kde je konkurence uměleckých institucí logicky nejintenzivnější si divadelnická obec začíná uvědomovat nevyhnutelnost přirozené regulace formou zanikání některých organizací, které budou muset uvolnit místo dalším. Ač je sousloví konkurenční boj v oblasti minimálně neziskového umění tabu, ve skutečnosti bitva už plane a ne všichni ji přežijí. Kromě negativních konotací má ale tento proces zásadní přínosy jako je průběžná regenerace a zajištění životaschopnosti celého divadelního organizmu.

Přežití a prosperita jednotlivých organizací pohybujících se v sektoru divadla záleží na kombinaci mnoha faktorů. Jedním z těch zásadních je ale uvědomělé zacílení a směřování dané instituce. Organizace, které najdou a dokážou pojmenovat svou jedinečnost a svou cestu, po které se vydají za svými cíli, získají oproti ostatním, které

zůstanou nečitelné a budou přeshlapovat na místě, rozhodující výhodou.

„Nemá-li mezi složkami divadelního provozu docházet k nesrovnalostem a nedorozuměním pro jejich rozdílná dílčí stanoviska, je nutné, aby pro všechny byl vytčen zcela konkrétní, společný cíl, o jehož dosažení mají usilovat v harmonickém souladu. (...) veškerá činnost divadla musí být orientována k uskutečňování dlouhodobého programu, stanoveného se zřetelem k jeho daným podmínkám a společenskému poslání. Ke spojitě práci všech složek k tomuto cíli je třeba nejen jemu odpovídající, racionální organizace, ale i jednotící vůle, která vede cílevědomě a koordinovaně aktivitu všech pracovníků. (...) K tomu je zapotřebí nejen cílevědomé strategie (programu postupného řešení) a taktiky (zřetelů k psychologii lidí), ale i takové jednotící vůle, která inspiruje motivaci všech zúčastněných, vytváří prostor pro iniciativní spolupráci, nepřipustí k hlavnímu úkolu nezacílené, dezorganizující tendence.“ (Vítek, 1986 str. 115)

V případě uměleckých institucí je jejich jedinečnost dána především neopakovatelným uměleckým názorem. To ale nestačí, pokud se nepodaří najít cestu jak ho vyjádřit a prosadit mezi všemi ostatními. Navíc v případě divadla jsou jak tvorba výsledného díla – inscenace, tak její zveřejnění ve formě představení relativně složité a náročné činnosti, zahrnující řadu neuměleckých procesů, které vyžadují zdroje, jež je třeba získávat a efektivně využívat.

K tomu, aby si organizace dokázala uvědomit své poslání, formulovat je a najít nejlepší cestu k jeho úspěšnému naplňování, slouží disciplína nazvaná strategický management.

Strategický management je souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace. (Veber, 2011 str. 510)

Aplikovatelnost teorie strategického managementu v případě divadelních organizací je základní hypotézou této části mé dizertační práce. Osobním názorem je pak to, že pro divadla je dlouhodobé plánování – vedle jedinečnosti jejich vedoucích uměleckých osobností – základním předpokladem úspěchu.

2.2. Poslání a vize divadelní organizace

Všechny zásadní kroky při řízení organizace, mezi nimi i rozhodnutí jaké projekty bude realizovat a jaké ne, by měly vycházet z jasné, vedením vnitřně přijaté a navenek komunikované představy o směřování daného divadla. Pokud umělecká instituce nemá jedinečné poslání, případně si ho není vědoma, nebo ho nedokáže dostatečně zřetelně pojmenovat, upadá nutně do průměrnosti, eklekticismu a stereotypu, které jsou pro umění pomalu, ale neodvratně působícím jedem. Domnívám se, že právě tento fenomén je v současné době závažnějším problémem české oficiální, nebo řekněme páteřní, divadelní scény než snižující se výše veřejných dotací směřujících do této sféry.

V anglosaské oblasti, kde je z důvodů historického sociálně-politického vývoje veřejně zřizovaných institucí minimum, se za posledních zhruba 50 let rozvinula podrobná metodika řízení a rozvoje uměleckých institucí. Podle mého názoru by tato historicky podmíněná, ale i dlouhodobou praxí prověřená, zkušenost mohla být vhodnou inspirací a návodem jak zavedeným tuzemským divadelním institucím, tak pochopitelně i nově vznikajícím uskupením, k nalezení a pochopení vlastní výjimečnosti a pozice v rámci divadelního trhu, nebo obecněji v dnešní záplavě možností trávení volného času.

Vzhledem k tomu, že v následujících odstavcích vycházím zejména z odborných publikací amerických autorů, je třeba konstatovat, že se nacházíme ve velmi odlišném prostředí, ať už z pohledu právního, ekonomického, ale i hodnotového. Jsem ovšem přesvědčen, že dále uvedené obecné zákonitosti a poučky jsou alespoň částečně platné nebo mohou posloužit jako nový úhel pohledu na problematiku řízení divadelních organizací v podmínkách a situaci České republiky.

Prakticky každá odborná publikace anglosaských autorů zmiňuje na předním místě nezbytnou funkci jasné formulace poslání organizace a z něj vycházejícího strategického plánu. Mimo tuto oblast najdeme stejné vyjádření i např. v jedné z mála přeložených publikací z oblasti managementu umění nazvané Umělecký management v podnikatelském stylu uznávaného nizozemského odborníka a pedagoga na Utrechtské Hogeschool voor de Kunsten, který uvádí, že „Poslání je její (organizace) základní vizitkou, uvnitř ovlivňuje zaměstnance, spolupracovníky a členy správní rady, vně působí na klienty, mecenáše apod.“ (Hagoort, 2009 str. 87)

Z řady definic poslání, vize a strategie dostupných v manažerské literatuře pro oblast živého umění považuji za jednu z nejtrefnějších definici Roberta Lynche, prezidenta a generálního ředitele organizace Americans for the Arts:

„Poslání neboli účel organizace by měl vyjádřit, proč má organizace existovat, pro koho tu je a navrhnout cíle, případně výsledky, kterých se snaží dosáhnout. Vize je výhled vedení organizace na to, kam organizace dospěje nebo by mohla dospět v budoucnu. Je to víra v něco velkého, co se ale nemusí zdařit. A konečně strategie je celkový přístup nebo metoda využití všech prostředků.“ (Stein, a další, 2008 str. 51)

Poslání, vizi a strategii teoretici managementu navrhuji formulovat v případě všech typů organizací, pro neziskové organizace je ale nezbytností. Už jen z toho důvodu že zatímco v podnikatelské sféře je prvořadým účelem existence organizace vždy zisk, v neziskovém sektoru (a pochopitelně o to víc v tak těžko definovatelné oblasti jako je činnost kreativní, umělecká) najdeme nekonečné množství záměrů, pro které jsou organizace zakládány a provozovány.

Dobře formulované poslání má v organizaci plnit dvě základní funkce:

- stanovuje obecnou představu, kam organizace směřuje, čeho chce dosáhnout;
- sjednocuje chování všech částí organizace při realizaci všech úkolů.

(Veber, 2011 str. 549)

Účelem jasně zformulovaného poslání je nejen komunikace směrem k nejširší veřejnosti, ale i dovnitř organizace. Chceme-li přilákat mecenáše, sponzory nebo prostě sympatizanty naší činnosti, musíme jim jasně sdělit, v čem je naše organizace přínosná a v čem nezastupitelná, jedinečná. Pokud se nám to nepodaří, potenciální podporovatelé svou přízeň nasměrují k úplně jiné oblasti, anebo přinejmenším k jiné organizaci v našem oboru.

Směrem dovnitř organizace zajišťuje jasně formulované a srozumitelné poslání, že všichni, kdo se podílejí na procesu rozhodování, a to nejen na strategické, ale i operativní úrovni, svými rozhodnutími směřují ke společně sdílenému a správně pochopenému cíli. Řečeno s Michaelem M. Kaiserem: „Ma-li být poslání efektivním nástrojem řízení, pak každá osoba, která má vliv

na rozhodování organizace, musí pochopit jeho důsledky.“ (Kaiser, 2009 str. 17)

V případě řadových zaměstnanců, kteří „pouze“ vykonávají zadané pracovní úkoly a na směřování organizace přímý vliv nemají, je zase pochopení směřování jejich zaměstnavatele a jeho cílů zásadní motivací pro vyšší pracovní výkony. V neziskovém sektoru to opět platí o to více, o co nižší podíl má na motivaci zaměstnanců výše mezd, která se pochopitelně pohybuje níže než ve sféře komerční. V případě divadla se pak možnost ztotožnit se s uměleckým záměrem vedení zcela běžně stává rozhodujícím činitelem v rozhodování řadového zaměstnance – herce, zda v dané organizaci působit.

Formulace poslání se může zdát nadbytečná pro producenta – jednotlivce, který realizuje projekty menšího rozsahu a který všechny nutné kroky vykonává sám, respektive je jejich vykonavatelům zadává a jejich provedení kontroluje přímo. Nicméně také každý takový jednatel zvyšuje své šance být ve své činnosti dlouhodobě úspěšný, pokud má jasnou vizi a pokud jeho projekty synergicky přispívají k jejímu postupnému naplnění.

Divadla a divadelní producenti mohou při formulaci svého poslání nalézt inspiraci například v publikaci *How to run a Theatre* (Volz, 2004 str. 26), ve které je uvedeno patnáct komentovaných příkladů formulace mise a účelu předních divadelních institucí ze Spojených států amerických. Obdobné příklady nalezneme v knize *Management and The Arts*, ze které pro názornost uvádím poslání *The Guthrie Theatre*, která podle mého názoru návodně postihuje prakticky vše, co by poslání v souladu s teorií mělo sdělit:

„Divadlo Guthrie slouží jako podstatný poskytovatel umění obyvatelům Minnesoty a přilehlého regionu. Jeho hlavním úkolem je skrze divadelní představení oslavovat všeobecné lidství, které nás spojuje. Naše divadlo je zasvěceno tradičnímu klasickému repertoáru, který nás provází od našeho založení, ale i objevování nových dramát vycházejících z rozličných kultur a tradic. Guthrie svou tvorbou usiluje o maximální úroveň uměleckých výkonů a o oslovení co nejširšího publika. Divadlo Guthrie se považuje za čelní instituci amerického divadla s národním i mezinárodním renomé.“³ (Byrnes, 2008 str. 130) (Překlad: autor práce)

³ „The Guthrie Theater serves as a vital artistic resource for the people Minnesota and the region. Its primary task is to celebrate, through

Podrobným návodem, který uměleckou organizaci provede celým procesem strategického plánování, je již citovaná publikace Strategické plánování v umění: Praktický průvodce (Kaiser, 2009). Mimo jiné jsou zde jasně pojmenovány oblasti, které je třeba mít při formulaci poslání divadla na paměti a které s výjimkou posledního bodu výše uvedený příklad zahrnuje. Jsou to následující parametry:

Produkt/Služba – jaké formy služeb chce naše divadlo nabízet?; u většiny divadel půjde hlavně a někdy dokonce pouze o veřejná divadelní představení, stále více se ale zejména v nezávislých divadlech a souborech objevují a někdy dokonce začínají dominovat specifické přístupy k divadelnímu produktu, který může mít podobu např. až sociálního experimentu (Farma v jeskyni) nebo akce ve veřejném prostoru (část projektů producentské agentury Art Prometheus). Především pod stále silnějším vlivem zahraničních trendů dochází i u nás k masivnímu rozšiřování nabídky divadelních workshopů a nejrůznějších kurzů, které jednotlivé soubory a divadla nabízejí:

Kvalita – je logické, že každé divadlo chce usilovat o maximální úroveň svých představení; lze ale také specifikovat na jakou složku např. budeme klást důraz – např. budeme angažovat pouze nejlepší režiséry současnosti z České republiky nebo ze zahraničí, případně budeme dlouhodobě pracovat na vybudování kompaktního hereckého souboru, anebo projekty postavíme vždy na jiné přední herecké osobnosti a podobně;

Publikum – pokud je naše činnost zaměřena na konkrétní diváckou skupinu, je vhodné to v poslání uvést (např. divadlo pro děti a mládež, divadlo zaměřené na národnostní menšinu atd.);

Zeměpisný rozsah působnosti – v tomto bodě by mělo divadlo formulovat své ambice, v jaké geografické oblasti hodlá do budoucna pravidelně působit, kam bude se svými představeními zajíždět nebo odkud budou běžně dojíždět jeho diváci;

theatrical performances, the common humanity binding us all together. The Theater is devoted to the traditional classical repertoire that has sustained us since our foundation and to the exploration of new works from diverse cultures and traditions. The Guthrie aspires to the highest level of artistic achievement and to reaching the widest possible audience with our work. The Guthrie Theater sees itself as a leader in American Theater with both a national and international reputation."

Repertoár – pokud se divadlo dramaturgicky vyhraňuje, mělo by to být z poslání zřetelné; příkladem může být v současnosti Divadlo Letí, které se soustředí výhradně na současnou původní dramatickou tvorbu a zřetelně to veřejnosti i podporovatelům sděluje;

Vzdělávání – jak jsem naznačil už v prvním bodě, divadla u nás v poslední době rozšiřují nabídku vzdělávacích aktivit; v našich divadlech ale stále zdaleka nedosahuje tato činnost takové důležitosti jako v působišti autora těchto parametrů, tedy ve Spojených státech amerických, kde umělecká organizace nemůže získat statut neziskové organizace, pokud nepůsobí zároveň jako vzdělávací instituce.

Je ovšem třeba si také uvědomit, že jednou formulované poslání by nebylo správné považovat za neměnnou konstantu, která po celou dobu trvání organizace bude určovat její směřování. Na změny podmínek vně i uvnitř instituce je třeba reagovat průběžně i změnou jejího směřování a vytčených cílů.

Jeden z důvodů pro pravidelnou revizi poslání uvádí Duncan M. Webb ve své publikaci *Running Theatres*:

„... Ukazuje se, že proces přepisování poslání je stejně cenný jako výsledek tohoto úsilí. Důvodem je, že toto úsilí obvykle vynakládá skupina lidí uvnitř organizace. To jim dává příležitost promyslet a sdílet své názory na organizaci, což vede (obvykle) k jednotnějšímu a soudržnějšímu vedení. Stejná poznámka může být směřována i na strategické plánování jako celek, při kterém se příslušní vedoucí pracovníci shromáždí, aby nastavili nebo pozměnili směřování organizace.“⁴ (Webb, 2004 str. 130)(Překlad: autor práce)

Neexistuje jednoznačné pravidlo pro to, jak určit správnou periodu revize a případné úpravy formulace poslání organizace. Každopádně by tento proces měl proběhnout před zásadními změnami, jako je například příchod nového vedení divadla.

⁴ „...it turns out that the process of rewriting the mission statement is as valuable as the result of that effort. This is because the effort is usually undertaken by a group of people within the organization. It gives them an opportunity to think through and share ideas about the organization, leading (usually) to a more unified and cohesive leadership. This same comment may be made in reference to strategic planning as a whole, when a focused leadership group assembles to set or reset the course for the organization.“

Na rozdíl od formulace poslání nepovažují autoři odborné literatury v oblasti managementu živého umění formulaci vize organizace, případně jejích hodnot, za nezbytně nutnou. Neshodnou se ani na tom, jakou formou by měla být vyjádřena. Jde spíše o pomocná cvičení, která pomáhají managementu ujasnit si vlastní představy. Příklady vykreslení budoucího vývoje umělecké organizace jsou uvedeny např. ve výše citované publikaci *Performing Arts Management* Tobie S. Steina a Jessiky Bathurst.

2.3. Proces strategického plánování

Před tím, než organizace přistoupí k formulaci konkrétního strategického plánu, je třeba shromáždit informace o všech zásadních okolnostech, podmínkách a zdrojích, které v tomto plánu musí zohlednit, a na základě kterých bude plán sestavovat. K tomuto účelu slouží analýza vnitřního a vnějšího prostředí.

Příručka *Running Theatres* (Webb, 2004) nicméně zmiňuje ještě jeden krok, který samotnému sběru informací předchází a který v našem prostředí považuji za velmi užitečný – plán plánování. Pokud už organizace, resp. její management, správní rada, zřizovatel nebo kdokoliv jiný, učiní moudré rozhodnutí strategický plán vytvořit, je třeba načrtnout cestu, jak k němu dojít. Jak jsem již zmiňoval, strategické plánování zatím není v českých veřejných institucích a neziskových organizacích nijak hluboce zakořeněno. Přitom pro úspěch celého procesu vzniku strategického plánu je nezbytné, aby každý, kdo bude k tvorbě strategie přispívat, znal a chápal jeho záměr. Zejména pokud k přípravě strategického plánu má dojít poprvé, je třeba proces jeho vzniku pečlivě připravit.

„Plánování nezačne samo od sebe. Někdo musí dostat míč do hry. Někdy je to zaměstnanec, který vidí, že stávající plán už není aktuální. Někdy je to člen správní rady, který se domnívá, že měnící se okolnosti vyžadují nový plán. Případně vnější síla (tj. vláda nebo soukromý sponzor) diktuje potřebu nového plánu jako podmínku podpory.

Jakkoliv se to stane, je tu pak jistý impuls k plánování, který vyžaduje, aby někdo vytvořil návrh plánu. Tento návrh by měl obsahovat definici cílů plánu, proces, jakým bude plán vytvořen a realizován, popis potřebných zdrojů (lidských a jiných) k dokončení plánu a harmonogram práce.“⁵ (Webb, 2004 str. 132)(Překlad: autor práce)

⁵ „Planning doesn't start by itself. Someone has to get the ball rolling. Sometimes it's a staff member who sees that the last plan has expired. Sometimes it's a board member who believes that changing circumstances necessitate a new plan. Or sometimes an outside force (i.e., government or a private funder) dictates the need for a new plan as a condition of support.

However it happens, there's then some impetus for a plan that requires someone to develop a planning proposal. That proposal should include a definition of the objectives of the plan, the process by which the plan will be developed and implemented, a description of the resources required

V případě, že organizace podcení přípravu procesu plánování, tedy volbu metody, případně účinné komunikační strategie, která zajistí pochopení mezi zaměstnanci, anebo rozvržení práce mezi konkrétní pracovníky atd., zvyšuje se pravděpodobnost, že proces plánování nebude úspěšný, tj. že vzniknuvší strategický plán nebude kvalitní nebo implementovatelný, případně že k vytvoření žádného plánu vůbec nedojde.

Samozřejmě, že selhání při přípravě strategického plánu obvykle vede k frustraci mezi všemi zúčastněnými stranami, může vést k rozbití jednoty vedení případně k přesvědčení, že podobný typ plánování je pouze ztrátou času. Bývá pak velice nesnadné si uvědomit, že k selhání došlo vinou podcenění přípravy a takto vzniklé škody již mnohdy nelze napravit.

To z vlastní bohaté zkušenosti potvrzuje Michael M. Kaiser ve zmiňované publikaci *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce* (Kaiser, 2009 str. 13).

Giep Hagoort v knize *Umělecký management v podnikatelském stylu* (Hagoort, 2009) ve snaze podtrhnout význam pečlivého naplánování samotného strategického procesu staví na jeho začátek samostatnou přípravnou fázi, která je v českém překladu označena jako „Strategický motiv“. Jedná se de facto o zadávací dokument v kombinaci s plánem plánu, který zmiňuji výše. V tomto přípravném kroku by se podle Hagoorta měla ověřit potřebnost celého procesu, jeho proveditelnost a měly by se zhodnotit důvody, které k jeho nastartování vedou. Extrémním závěrem „Strategického motivu“ tak může být rozhodnutí, které teorie projektového managementu nazývá variantou „Do nothing“, tedy proces tvorby strategického plánu vůbec nerealizovat, jelikož například není předpoklad, že by byl pro organizaci přínosem.

Pokud se ale pořadatel divadla, ať už jde o nezávislého producenta nebo přední divadelní dům, rozhodne k tvorbě strategie přistoupit, má na výběr z nepřehledného množství návodů a teorií. Jednotlivé kroky procesu plánování v nich nesou různá pojmenování, nicméně ve výsledku se příliš neliší. Většina autorů se také shodne na faktu, že proces přípravy strategie má a musí být do velké míry specifický

(human and otherwise) to complete the plan, and a schedule for the effort.”

a odlišný pro každou instituci. Ať už ale se budou tvůrci strategie inspirovat kdekoliv, je nezbytné dát tomuto procesu řád.

Sympaticky jednoduchý a pragmatický přístup k procesu tvorby strategického plánu nabízí autoři publikace Theatre Management Suzanne C. Celentano a K. Marshall (Celentano, a další, 1998 str. 54n). Jak už jsem zmínil, je důvěra nebo alespoň ochota podstoupit cestu k vytvoření a přijetí strategického plánu ze strany široké základny zaměstnanců organizace pro tento proces klíčová, a proto považuji přímočarost následujícího „návodu“ za jeho velkou přednost. Tento postup je vytvořen zejména pro potřeby menších organizací nebo nezávislých producentů. Ti nicméně tvoří v segmentu umění drtivou většinu, přestože při pohledu zvenčí velké organizace se svými nasvícenými fasádami své menší soupeřníky zastiňují.

“PROCES

PROZKOUMEJ

- proveditelnost cíle. Polož si otázky: Pokusila už se moje organizace (nebo jiné podobné) někdy dosáhnout tohoto cíle? Uspěla(y)? Proč / proč ne?

VYMYSLI

- možné úkoly potřebné pro dosažení tohoto cíle. Polož si otázku: Kdybychom měli všechny potřebné prostředky (a ještě nějaké navíc), co musíme udělat, abychom tohoto cíle dosáhli?

ROZHODNI

- jestli některý z úkolů může být uskutečněn se stávajícími zdroji. Polož si otázku: Jak celkový seznam úkolů odpovídá mým současným zdrojům?

VYBER

- nejúčinnější a nákladově přijatelné úkoly, které vedou k cíli. Polož si otázku: Znáám osobu nebo agenturu, která mi může poskytnout další zdroje nebo znalosti, které by mi pomohly dosáhnout cíle? Jak mohu maximalizovat své úsilí a zároveň minimalizovat svůj vklad?

NAPLÁNUJ

- úkoly v čase s výhledem až na pět let do úrovně jednotlivých týdnů. Polož si otázku: Jak mohu tyto úkoly umístit do svého kalendáře (a kalendářů ostatních)?

DOKONČI

- úkoly v termínech, které jsi sám stanovil, týden co týden. Polož si otázku: Jak si udržet motivaci? (Porovnávej svůj sen s dosaženým pokrokem.)“⁶ (Celentano, a další, 1998 str. 55) (Překlad: autor práce)

Pro velké divadelní instituce, které se rozhodnou k tvorbě nebo aktualizaci strategického plánu přistoupit, považuji za vhodnější systematictější postup, který znázorňuje Obrázek č. 1 „Proces strategického plánování“. Tento návrh vychází zejména z teorie Williama J. Byrnes popsané v publikaci *Management in the Arts* (Byrnes, 2008) v kombinaci s praktickým postupem navrhovaným v publikaci *Strategické plánování v umění* (Kaiser, 2009).

⁶ „THE PROCESS

RESEARCH

- the feasibility of the goal. Ask the questions: Has my organization (or others similar) tried to reach this goal before? Were they successful? Why / why not?

BRAINSTORM

- the possible tasks needed to reach that goal. Ask the question: If I had all of the resources that I needed (and then some), what would I need to do to reach this goal?

DECIDE

- if any of the tasks can be accomplished with your give resources. Ask question: How does the overall list of tasks compare to my current resources?

SELECT

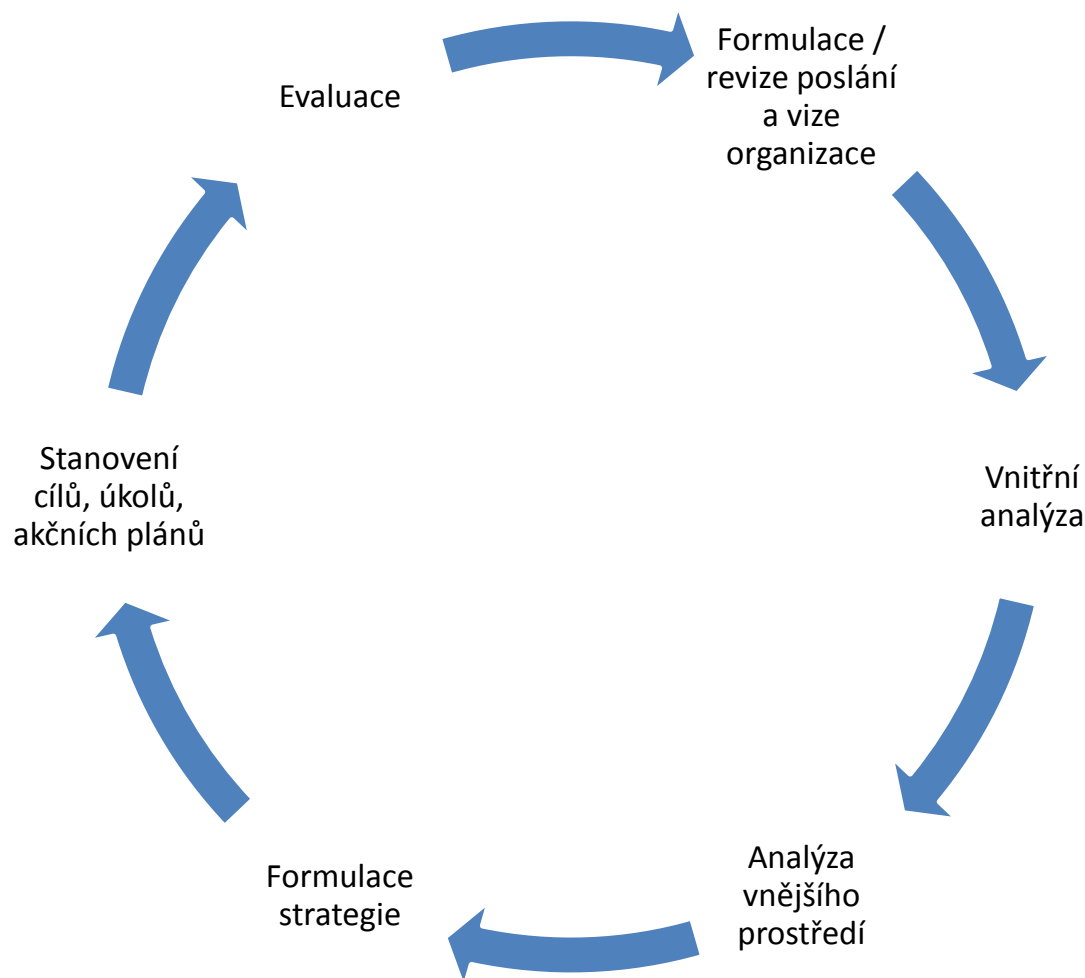
- the most efficient and cost effective tasks that will meet the goal. Ask the question: Do I know anyone or any agency that can provide me with additional resources / insight to help me reach the goal? How can I maximize my effort while minimizing my input?

BREAK

- the tasks down onto a timeline, planning as far as five years out, down to a weekly calendar. Ask the question: How can I put these tasks on my (and others') calendar(s)?

ACCOMPLISH

- the tasks by meeting your self-imposed deadlines, one week at a time. Ask the question: How can I stay motivated? (Compare your dream to progress.)“



Obr. č. 1 - Proces strategického plánování

Giep Hagoort (Hagoort, 2009) považuje tzv. americkou školu strategického managementu za přehnaně formální a zdůrazňuje potřebu individuálního přístupu k tvorbě každého strategického plánu a především pak princip interaktivity, tj. průběžného ověřování a zapojení prakticky všech struktur dané organizace do postupujícího procesu. Přestože jeho přístup považuji naopak za přehnaně akademický na to, aby došel většího uplatnění v praxi jako celek, některé jím navrhované a velmi praktické nástroje do následujícího postupu zahrnuji.

2.4. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Prvním krokem navrženého cyklického procesu tvorby strategie je formulace poslání a vize organizace, který v aplikaci na divadelní organizace popisují v kapitole č. 2.2. V tomto bodě se veškeré mnou prozkoumané zdroje věnující se teorii strategického plánování shodují.

Další kroky přípravné fáze představuje sběr informací a jejich analýza. K určení dalšího směřování organizace je třeba sestavit věrný obraz jejího současného stavu, ale i prozkoumat její okolí a zhodnotit, do jaké míry nabízí vstřícné podmínky k jejímu rozvoji.

Přes některé výhrady k obecně známému nástroji nazvanému analýza SWOT (více o analýze SWOT v kapitole 4.4.1.), které vznášejí např. Giep Hagoort, když upozorňuje na rychlé zastarávání jejích výsledků díky dynamice organizací i vnějších okolností, zůstává zřejmě tato metoda i v prostředí kultury nejvhodnější (právě díky všeobecnému povědomí o jejích principech) a bezpochyby i dostatečnou pro daný účel.

2.4.1. Vnitřní analýza

V rámci vnitřní analýzy hodnotí daná organizace své silné stránky (strengths) a slabiny (weaknesses). Divadelní instituce by měly zejména zvážit a zhodnotit, jaké úrovně dosahují jak jejich tvorba a její prezentace, tak také např. systém komunikace s diváky, poskytování doprovodných služeb, fundraisingové aktivity nebo provoz, včetně případné správy budovy.

Prubířským kamenem sebehodnocení je samozřejmě objektivita závěrů, ke kterým hodnotitelé dospějí. Ve snaze nedotknout se jednotlivých vykonavatelů daných procesů nebo vinou nekritičnosti k sobě samým může totiž hodnotitel nebo hodnotitelský tým dospět ke zkresleným nebo zcela nepravdivým výsledkům. Toto riziko je třeba eliminovat třeba složením hodnotitelského týmu, ve kterém by neměl chybět odborník z vnějšku. Pokud se nepodaří zajistit otevřenost a objektivitu závěrů vnitřní analýzy, je pochopitelně předem vyloučeno, aby z takových nerealistických východisek vzešel funkční strategický plán.

Mezi oblasti fungování organizace, které by neměly v analýze vnitřního prostředí chybět, patří:

- samotný umělecký program

- struktura příjmů
- struktura výdajů
- marketing
- management
- lidské zdroje
- majetek

Vhodným nástrojem k odhalení chyb nebo slabin organizace v jednotlivých oblastech hodnocení je srovnání s výkony jiných podobných organizací. V případě, že při srovnání s obdobnými divadly v okolí například zjistíme, že naše organizace vydává na propagaci minimální náklady, možná najdeme příčinu našeho problému s nízkou návštěvností.

Dostupná statistická data o odvětví divadla nemají v České republice takovou tradici, nejsou tak podrobná, ani nemají tak promyšlenou strukturu jako v zemích západní Evropy či Severní Ameriky. To nicméně není jedinou příčinou toho, že údaje shromažďované Českým statistickým úřadem, Národním informačním střediskem pro kulturu (NIPOS) nebo Divadelním ústavem jsou managementy českých divadel využívány minimálně, přestože by jistě byly v některých ohledech vhodným zdrojem k sebepoznání. Hlavním důvodem je zřejmě fakt, že si organizace užitečnost takové sebereflexe neuvědomují a ani zřizovatelé a správci veřejných prostředků, kteří je mezi kulturní instituce distribuují, je nevyžadují.

Součástí vnitřní analýzy by měla být i analýza zdrojů organizace. Manažer nebo tým, který připravuje strategický plán, musí mít přehled o tom, jaké zdroje má k dispozici pro realizaci dílčích úkolů, které povedou k naplnění strategických cílů. Tato část analýzy zjišťuje zejména to, jestli má organizace potřebnou kapacitu lidských zdrojů, tedy nejen má-li dostatečný fyzický počet zaměstnanců, ale zda chystaným úkolům odpovídá i jejich kvalifikace, znalosti, schopnosti nebo zkušenost. Dále je třeba zvážit finanční potenciál organizace, její nemovitý i movitý majetek a vybavení. Byrnes v publikaci *Management and The Arts* doporučuje také ověřit schopnost organizace monitorovat a korigovat postup implementace zvolené strategie. Pokud nedisponujeme odborníkem v této oblasti, je vhodné povolat externího poradce. S finančním nákladem na jeho služby je samozřejmě pak třeba počítat v nákladech na realizaci strategického plánu. (Byrnes, 2008 str. 136)

Vedle jakési inventury zdrojů, které má organizace k dispozici, je vhodné zmapovat i jejich vytížení v čase. Při plánování akčních kroků by měla být zohledněna nepravidelnost divadelního procesu a k realizaci jednotlivých činností by se mělo přistoupit v období, kdy má příslušný personál dostatek kapacity. Banálním příkladem práce se zdroji při realizaci procesu strategického plánování v divadle může být např. nasměrování stanovených úkolů na období divadelních prázdnin.

Obrázek o situaci organizace je vhodné doplnit hodnocením stávajících aktivit.

„Chceme zjistit:

- Proč je naše činnost úspěšná?
- Proč nenásledoval úspěch?
- Proč nepokračovaly plánované aktivity?
- Proč pokračovaly neplánované aktivity?

Výsledkem je strategický profil, který naznačí, zda existující strategie vyhovuje či nevyhovuje současnému prostředí.“ (Hagoort, 2009 str. 104)

K vyhodnocení jednotlivých aktivit, např. inscenací, navrhuje Hagoort využít tzv. Bostonskou matici⁷. Pomocí tohoto nástroje můžeme rozdělit aktivity na:

Otazníky = produkty, které mají vysoký potenciál růstu, ale i riziko selhání; např. nově uvedené inscenace;

Hvězdy = produkty, které jsou velmi úspěšné na trhu a mají další potenciál růstu; tedy například inscenace, které se hned po premiéře staly kasovními trháky nebo také kurzy herectví, u kterých zájem mnohonásobně převyšuje nabízený počet míst;

Dojné krávy = produkty, které dlouhodobě přinášejí výnosy, ale nemají potenciál dalšího růstu; např. inscenace, které jsou na repertoáru dlouhou dobu a pomalu vyčerpávají potenciál publika i duševní zdraví interpretů;

Hladoví psi = produkty, které nezaznamenaly na trhu úspěch a nemají potenciál být inovovány; to může být inscenace, která si nenašla své publikum, ale na repertoáru se drží z nelogických příčin (např. protože si nejsme ochotni připustit neúspěch, nebo nikdo není

⁷ např. viz <http://www.themanager.org/Models/BostonBox.htm>

schopný oznámit režisérovi nebo hlavní protagonistce, že se titul stahuje).

Hagoort ale zároveň upozorňuje, že ekonomické hledisko, které Bostonská matice vyhodnocuje, není jediné, které je třeba v případě kulturních aktivit uplatnit. Se stejnou, ne-li vyšší vahou je třeba posoudit, jestli daná aktivita neplní jiný než ekonomický cíl vyplývající z našeho poslání, tj. že má např. výjimečný umělecký přínos pro menšinové publikum, nebo prokazuje uměleckou výjimečnost našeho divadla a tím ho zviditelňuje minimálně v okruhu odborné veřejnosti.

Vyhodnocení stávajících aktivit spolu s dalšími výstupy vnitřní analýzy jsou podkladem k rozhodnutím o jednotlivých krocích ve fázi stanovení a realizace strategie.

2.4.2. Analýza vnějšího prostředí

Poté, co je zmapována situace uvnitř dané organizace, je třeba analyzovat i její okolí. Tyto procesy mohou případně probíhat i paralelně nebo v opačném pořadí.

Michael Kaiser (Kaiser, 2009) doporučuje nejprve vypracovat analýzu celého daného odvětví. Organizace by se při ní měla zaměřit jednak na srovnatelné instituce, tedy instituce, které poskytují obdobné služby podobné skupině diváků, ale i na nováčky, kteří by mohli do srovnatelné instituce v budoucnu teprve dorůst.

Kromě toho je třeba také uvážit jaké alternativní produkty či služby naši organizaci v současnosti a v budoucnu ohrožují, resp. pravděpodobně budou odvádět pozornost našich potenciálních diváků jinam. V posledních desetiletích se nabízí v tomto směru zejména úvaha, jaké dopady na divadlo v daném místě může mít stále rostoucí obliba nových médií a komunikačních technologií v čele s internetem a sociálními médi. Obecně tento fenomén nesporně představuje velkou hrozbu úbytku diváků všech institucí v oblasti živých umění, a to samozřejmě zejména v segmentu dětí a mládeže.

V českém prostředí není obzvlášť složité analýzu odvětví provést. Zejména v menších městech je prostředí vcelku dobře čitelné. Alespoň krátké zamyšlení tak může pomoci si vyjasnit, se kterými dalšími institucemi lze při navázání spolupráce vytvořit synergii např. společnou obchodní politikou, nebo si alespoň vzájemným přizpůsobením programového schématu nepřekážet.

Větší výzvou je ale podle mého názoru analýza stávajících a potenciálních zákazníků. Troufám si říct, že valná většina divadel své diváky dosud nezná a především nemá přehled, jaký potenciál diváků jejich okolí skrývá a jaké jsou bariéry, které jim prozatím brání v návštěvě divadelního představení. Předtím než vypracujeme svou strategii, je ale nutné zejména vědět, jestli naše poslání konvenuje s potřebami a názory našich současných a možných diváků. Ne nutně proto, abychom měnili své vize, ale spíše abychom byli připraveni naše diváky ovlivnit. Případně abychom byli schopni najít publikum nové.

Do skupiny zákazníků organizace v tomto pojetí (Kaiser, 2009 str. 28) patří i zřizovatelé veřejných divadel a poskytovatelé grantů, tedy instituce státní správy a samosprávy. U drtivé většiny tuzemských divadel se jedná o nejvýznamnější podporovatele, kteří stejně jako další členové této skupiny, kterými jsou sponzoři, donátoři a dobrovolníci, za svou podporu očekávají protiplnění. Jde v tomto případě o tzv. uspokojování kulturních potřeb občanů formou veřejné služby a zviditelňování těchto poskytovatelů. Překvapivě ale ani tyto instituce zatím zpravidla nedisponují sociologickými výzkumy, které by ověřily, zda obyvatelé dané lokality odpovídající potřeby skutečně mají, případně jaké přesně jejich potřeby a očekávání jsou.

Největší nevýhody residua příspěvkových organizací jsem popsal v kapitole 1.5. Patří k nim i nejednoznačnost jejich vztahu vůči zřizované instituci, kdy daný orgán samosprávy zaujímá de facto pozici „podporovatele“, přestože disponuje právy a povinnostmi „vlastníka“, ke kterým nemá odborné předpoklady. Na tomto místě chci nicméně zdůraznit fakt, že role veřejné správy ve financování kultury je v našich krajích neobvykle silná, a proto je třeba při analýze zákazníků v Kaiserově pojetí těmto institucím věnovat mimořádnou pozornost a pokusit se udržováním intenzivní komunikace průběžně vyhodnocovat pravděpodobný vývoj jejich postoje vůči našemu divadlu.

„Zatímco zákazníci jsou rozhodující pro příjem odvětví, dodavatelé jsou rozhodující pro jeho náklady. Mnoho společností čelí přímé konkurenci ze strany srovnatelných společností (a nepřímé konkurenci ze strany filmových společností, nahrávacích společností atd.), pokud jde o účinkující.“ (Kaiser, 2009 str. 34)

Vedle samotných výkonných umělců jsou pro divadla dodavateli samozřejmě i pracovníci všech dalších profesí. Úspěch či neúspěch

divadelních principálů a producentů dlouhodobě stojí na znalosti tvůrců a interpretů, kteří dokážou splnit kýžené umělecké zadání. A je jasné, že umělců obdařených mimořádných talentem a plnou profesionální výbavou není přebytek. Navíc v současné době se v souvislosti se stále vyšší náročností obsluhy divadelních technologií našemu malému divadelnímu pracovnímu trhu nedostává ani dostatek kvalitních technických pracovníků. Průzkum této oblasti je proto nezbytný, abychom pro svou organizaci nevytvořili ambiciózní plán, který ale s pomocí dostupných zdrojů nedokážeme naplnit.

Specifickým dodavatelem jsou v oblasti divadla autoři a agentury, které je zastupují. Bylo by samozřejmě hloupou chybou postavit příští sezónu na tvorbě konkrétního dramatika, aniž bychom si ověřili dostupnost jeho děl. I dostupná dramatická tvorba konvenující s našimi uměleckými záměry by tak měla být součástí vnější analýzy.

2.5. Formulace strategického plánu

Poté, co organizace shromáždí všechny relevantní informace o své vnitřní kondici i o vnějších podmínkách, může přikročit k úvahám o možných směrech, kterými se může vydat. Vhodným způsobem, jak sesbírat pokud možno všechny relevantní alternativy, je porada všech, kdo jsou do procesu tvorby strategie zapojeni. Na ní jsou shromážděny všechny možné varianty formou brainstormingu.

Zatímco předchozí kroky jsou explicitně založeny na materiálu (hodnocení, analýzy, dokumenty), od osob zodpovědných za formulování možností se očekává, že se odpoutají od jakýchkoliv předem vytvořených představ, (zakořeněných) postojů a předsudků. Možnosti by měly vycházet ze svobodné volby, z bohaté nabídky budoucích příležitostí. Možnosti jsou něco nového a odlišného. Na rozdíl od nepsaných možností, jak byly zmíněny v souvislosti se strategickým motivem, musí organizace vložit do této fáze veškerou svou invenci a tvořivost, aby dohlédla ke zcela novým budoucím možnostem. (Hagoort, 2009 str. 109)

Hagoort doporučuje do této kreativní fáze zapojit např. i řadové zaměstnance, jelikož pro tento krok nejsou rozhodující manažerské znalosti, ale především fantazie a kreativita. Nezátíženost stávajícími plány, pravidly a dosavadními úvahami je proto v tomto případě výhodou.

Nashromážděné náměty je třeba utřídit a vyhodnotit jejich reálnost a soulad s posláním organizace. Nápady vyhovující základním kritériím je poté vhodné seřadit podle naléhavosti a potřeby. Ze vzniklého seznamu je v dalším kroku možné začít formulovat samotné jádro strategie.

„Hlavní strategií divadelního domu, stejně jako jiných organizací může být jedna jednoduchá myšlenka, jako například, "Stát se hlavní baštou jevištního umění v kraji," nebo "Poskytovat celému okolí příležitost podílet se na jevištní tvorbě. "

Ale zároveň musí být tato strategie:

- technicky proveditelná a filozoficky přijatelná pro hlavní zúčastněné strany;
- etická, morální, legální a nápomocná dosažení poslání organizace;

- spojená se strategickými otázkami, které má za cíl řešit.“⁸
(Webb, 2004 str. 137) (Překlad: autor práce)

Jak vyplývá z předchozí citace, Webb nedoporučuje žádnou konkrétní podobu či formu strategického plánu. Jde o popis základního směřování organizace v následujících letech a seznam priorit, na které se hodlá zaměřit.

William Byrnes shrnuje tři obecné druhy strategií. Konkrétní strategie organizace pak patří pod jednu z těchto kategorií nebo může být jejich kombinací.

Strategie stability je druh strategie navazující na stávající směřování organizace, která vyhodnotí svojí situaci jako uspokojivou a rozhodne se nepřistupovat k zásadním změnám.

Strategie růstu znamená, že se instituce rozhodne rozšířit svůj trh, tj. například produkovat více inscenací nebo odehrát více repríz, jelikož má důvody se domnívat, že pro nabídnutá místa najde odpovídající odbyt. Růstovou strategií je i rozhodnutí nově rozšířit paletu svých aktivit například o vzdělávací aktivity nebo o zájezdovou činnost.

Strategie omezení představuje defenzivní přístup k dalšímu vývoji, kdy organizace omezuje svou činnost, ať už co do jejího rozsahu nebo druhu, tj. například naopak zrušení nefunkčního vzdělávacího oddělení, o jehož služby není, nebo se předpokládá, že do budoucna nebude zájem. (Byrnes, 2008 str. 136n)

Jak už bylo řečeno, konkrétní strategický plán může být, a zpravidla bývá, kombinací uvedených základních druhů strategií. Některé aktivity zůstávají, jiné je vhodné rozšířit nebo ukončit.

Pro ilustraci možných strategických cílů uvádím několik návodných příkladů v následující tabulce.

⁸ „The core strategy for a performing arts facility, as for other organizations, may be one simple idea, such as, „Become the preeminent home for the performing arts in the county,” or, „Create opportunities for the entire community to participate in the performing arts.”

But at the same time, that strategy must be:

- Technically workable and philosophically acceptable to key stakeholders
- Ethical, moral, legal, and in pursuit of the organization's mission
- Connected to the strategic issues it is intended to address”

Poslání	Kritické hodnocení aktuální geopolitické situace a sociálních poměrů prostřednictvím profesionálně provedených divadelních představení a šíření těchto názorů v celé České republice ...
Analýza vnějšího prostředí	... divadlo se nachází ve vhodné situaci pro své záměry, protože po těchto tématech je poptávka ve společnosti a tato témata tak mají potenciál přitáhnout i sponzory a další podporovatele ...
Vnitřní analýza	<p>... umělecký program je z pohledu dramaturgického i režijního na dobré úrovni, ale výkony části hereckého souboru nejsou přijímány pozitivně ...</p> <p>... vstupenky na představení jsou vyprodány během prvního dne předprodeje ...</p> <p>... diváci z 95% pocházejí z nejbližšího okolí ...</p> <p>... o kurzy divadelní improvizace je naopak mizivý zájem ...</p> <p>... náklady na propagaci jsou minimálně dvojnásobné oproti nákladům u tří dalších obdobných souborů, u kterých se je podařilo zjistit...</p>
Cíl 1	Rozšířit trh o diváky z jiných měst a regionů (abychom naplnili poslání, které stanoví, že chceme působit celostátně)
Cíl 2	V horizontu tří let zvýšit počet obslužených diváků o 30 %, z čehož alespoň polovina budou diváci mimo naše sídlo (využíváme příležitosti – divácké poptávky – a naplňujeme předchozí cíl, růstová strategie)
Cíl 3	Dosáhnout 50% zvýšení příjmů z fundraisingu během příštích dvou let (využijeme příležitosti a získáme finanční prostředky na rozšíření činnosti)
Cíl 4	Zvýšit profesní úroveň hereckého souboru (odstraňujeme slabé stránky)
Cíl 5	Zrušit kurzy improvizace (nemají návaznost na poslání a nepřinášejí ani finanční efekt, kombinujeme růstovou strategii se strategií omezení)

Tab. č. 1 - Příklad strategických cílů

Podoba strategického dokumentu se bude lišit zejména podle charakteru a velikosti organizace, pro který tento plán vzniká. Výše

uvedený příklad odpovídá situaci menšího divadla, jehož strategický plán může případně pokrýt veškeré oblasti jeho činnosti.

V případě větších organizací vzniká výše popsaným způsobem centrální nebo hlavní strategie, která je ovšem dále rozpracovávána do dílčích strategických plánů pro jednotlivá oddělení nebo samostatné organizační složky.

Také formální podoba strategického dokumentu bývá v případě větších organizací daleko komplexnější. Giep Hagoort načrtává konkrétní osnovu strategického plánu, kterou lze brát spíše jako kontrolní seznam položek nikoliv jako závaznou a neměnnou podobu strategického dokumentu:

1. „Představení organizace; proč je nutné formulovat nové poslání a novou strategii?
2. Postavení organizace; jaký je její současný profil?
3. Důležité trendy v prostředí; co organizaci hluboce ovlivní?
4. Budoucnost; jaké jsou hlavní strategické možnosti v rámci kulturních hodnot, produktů a programů ve vztahu k (novému) kulturnímu publiku?
5. Důsledky nové strategie v oblasti řídicích procesů, jmenovitě:
 - a. finance
 - b. zaměstnanci
 - c. marketing
 - d. internacionalizace
 - e. působíště
 - f. digitalizace
 - g. výzkum a vývoj
6. Žádoucí organizační struktura a kultura.
7. Časový plán a rozvrh realizace.“

(Hagoort, 2009 str. 113n)

Zformulovaný strategický plán, ať už dostal jakoukoliv podobu, musí být následně předložen vrcholnému vedení organizace, ať už jde o majitele, správní radu nebo ředitele příspěvkové organizace. Pokud má strategický plán dopady na samotné poslání organizace, pak v posledním jmenovaném případě, kdy je poslání formálně ukotveno ve statutu organizace, musí ředitel tuto změnu projednat a nechat

schválit zřizovatelem, tedy zpravidla příslušnými orgány obcí, kraje nebo státu.

Divadelní organizace v ČR se v současnosti často nacházejí v obtížné situaci a čelí celé řadě výzev. Jedním ze společných problémů je podle mého názoru také nízká úroveň řízení neuměleckých procesů. Náprava tohoto stavu by se v ideálním případě mohla stát jedním z významných bodů strategických plánů mnoha divadel, pokud by se k jeho vytvoření jejich managementy rozhodly. Bludný kruh ovšem uzavírá fakt, že většina pracovníků, kteří stojí v čele těchto institucí, tento základní nástroj buď vůbec nezná, neuvědomuje si jeho užitečnost, nebo nemá znalosti k jeho správnému použití. Řešením je nejspíš jedině zvýšení úrovně počátečního i profesního vzdělávání v oblasti managementu uměleckých institucí.

2.6. Realizace a evaluace strategie

Samotný vznik strategického dokumentu, ač se může zdát vrcholem, je ve skutečnosti jen dílčím milníkem v procesu strategického řízení. Jak odborná literatura často varuje, úsilí vložené do poctivě vypracovaného strategického plánu může snadno zhatit jeho nedůsledná realizace.

Podle Duncana Webba (Webb, 2004 str. 137) často vůbec nedojde na implementaci připravené strategie, jelikož veškerou pozornost organizace na sebe strhnou aktuální operativní problémy. Ve své publikaci *Running theatres* proto Webb doporučuje i v případě neziskových organizací využití nástroje s názvem *Balanced Scorecard* (dále také „BSC“).⁹

Metoda *Balanced Scorecard* byla publikována v roce 1992 R. Kaplanem a D. Nortonem. Tehdejší běžnou praxi sledování výkonů a zdraví organizací prostřednictvím čistě finančních ukazatelů inovovala zavedením tří dalších skupin nefinančních ukazatelů.

Kromě finančních ukazatelů BSC zavádí ukazatele zaměřené na zákazníka, ukazatele zaměřené na efektivitu interních procesů a ukazatele zaměřené na schopnost růstu – tedy firemní potenciál. ...mezi těmito skupinami ukazatelů jsou jednoznačné vztahy příčina – následek. Chce-li firma dosáhnout zisku (nejdůležitější finanční ukazatel), musí prodat správné zboží správným zákazníkům za správnou cenu (zákaznické ukazatele) a současně být dlouhodobě úspěšná v interních procesech. Aby firma mohla být dlouhodobě úspěšná ve všech těchto disciplínách, musí včas disponovat potřebnými zdroji – zejména lidskými (růstové ukazatele).

(Plamínek, a další, 2005 str. 93)

Právě fakt, že na rozdíl od řady manažerských metod využívaných v podnikatelské sféře, pracuje BSC i s nefinančními ukazateli, ji činí prakticky využitelnou i v případě neziskových organizací, tedy mimo jiné u divadelních organizací nezaložených za účelem zisku, kterých je v České republice naprostá většina a kterým je proto v rámci této práce věnována hlavní pozornost.

Autoři BSC navrhli zavedení nefinančních ukazatelů výkonnosti hlavně proto, že finanční výsledky jsou pouze zpětnou vazbou, tedy že ukazují důsledky předchozích událostí, ale nemusejí mít

⁹ Např. viz http://www.themanager.org/strategy/Balanced_Scorecard.htm

souvislost se současnou situací a momentálním směřováním organizace. Ukazatele zaměřené na skladbu a chování zákazníků a efektivitu vnitřního fungování mají nabídnout pravdivý obraz stávajícího stavu, zatímco ukazatele růstové naznačují pravděpodobný vývoj do budoucna.

Má-li být BSC účinná, je třeba, aby organizace našla ve všech čtyřech skupinách takové ukazatele, které mají přímou příčinnou souvislost se strategickým plánem, respektive s cíli, které z něho vycházejí. Ke každému cíli pak management přiřadí úlohu nebo úlohy, které k jeho splnění vedou, alokují potřebné finanční zdroje a naplánují je v čase. Následně musí dojít v rámci řídicích procesů uvnitř organizace k přidělení úloh konkrétním vykonavatelům.

V následující tabulce uvádím příklad ukazatelů a alokace zdrojů pro hypotetický případ divadla, uvedeného v Tab. č. 1 - Příklad strategických cílů.

CÍL	UKAZATEL	ÚLOHA	ROZPOČET	PLÁN
Rozšířit trh o diváky z jiných měst a regionů	Nové smlouvy o hostování	Vyjednat smlouvy pro 20 zájezdových představení v příští sezóně	20 tis. Kč (odměna za zprostředkování)	květen 2014
V horizontu tří let zvýšit počet obslužených diváků o 30 %	Zvýšení nabízené kapacity	Vyjednat nájemní smlouvu v budově s větší kapacitou	200 tis. Kč na náklady stěhování + 300 tis. Kč ročně (rozdíl nájmu)	březen 2015
Dosáhnout 50% zvýšení příjmů z fundraisingu během příštích dvou let	Vypracování nového plánu fundraisingu	Vyškolit pracovníky v metodách fundraisingu	20 tis. Kč (školení)	únor 2014
Zvýšit profesní úroveň hereckého souboru	Pozitivní kritiky	Uspořádat konkurz na obsazení souboru	100 tis. ročně (zvýšení honorářů)	leden 2015

Tab. č. 2 - Příklady ukazatelů výkonnosti

Procesní cyklus tvorby strategického plánu uzavírá jeho evaluace. Výsledky evaluace by měly mít písemnou podobu, aby byly k dispozici vedení organizace pro budoucí použití. Přínosem tohoto kroku by mělo být především poučení z chyb, ke kterým v průběhu plánování došlo, a tedy ke zvýšení kvality dalšího cyklu revize strategického plánu. Příprava strategie totiž není, jak už bylo zmíněno výše, jednorázovou činností, ale nikdy nekončící součástí procesu řízení organizace. Strategické směřování je třeba průběžně vyhodnocovat a zejména včas a adekvátně reagovat na změny vnějších okolností.

2.7. Strategie a projekty

Obecně lze říci, že tvorba strategického plánu je složitý a náročný proces a má-li být úspěšný a efektivní, je třeba ho odborně řídit. Vhodnou cestou k dosažení stanovených strategických cílů je postupné plnění plánu po jednotlivých, dobře uchopitelných a říditelných krocích – projektech.

Aplikaci projektového přístupu při tvorbě a naplňování strategického plánu doporučuje Giep Hagoort (Hagoort, 2009). Vazbě projektů na strategii také věnuje kapitolu standard projektového řízení PMBoK¹⁰, který říká:

„Projekty jsou často využívány jako prostředky k naplňování strategického cíle organizace. Projekty jsou často schvalovány k realizaci v důsledku z jedné z následujících strategických úvah.

- Požadavek trhu (např. automobilka schválí spuštění projektu na vývoj úspornějšího automobilu v důsledku nedostatku benzínu),
- strategická příležitost či obchodní nutnost (např. vzdělávací organizace spustí projekt vytvoření nového kurzu, aby zvýšila své příjmy),
- požadavek zákazníka (např. energetický regulátor schválí projekt stavby nové rozvodny pro potřeby nové průmyslové zóny),
- technologická výhoda (např. výrobce elektroniky schválí nový projekt vývoje rychlejšího, levnějšího a menšího notebooku poté co pokročí technologie počítačových pamětí a elektroniky),
- legislativní požadavek (např. chemický závod schválí projekt sestavení nových směrnic pro zacházení s novým toxickým materiálem).

Projekty, sdružené v programech a portfoliích, jsou prostředky dosahování záměrů a cílů organizace, často v návaznosti na strategický plán. Přestože skupina projektů zahrnutých v programu může mít minimální přínosy, může také přispět k přínosům programu, k cílům portfolia a ke strategickému plánu organizace.”¹¹ (Project Management Institute, 2008 str. 10) (Překlad: autor práce)

¹⁰ O PMBoK a dalších standardech projektového řízení viz kapitola 3.2.

¹¹ „Projects are often utilized as a means of achieving an organization's strategic plan. Projects are typically authorized as a result of one or more of the following strategic considerations:

Ač se mi to nepodařilo v odborné literatuře, v praxi lze samozřejmě nalézt i obdobné příklady z oblasti, již se tato práce věnuje, tedy divadla. Za strategický krok vyvolaný požadavkem trhu můžeme bez uzardění označit například dramaturgický příklon ke kratším dramatickým textům a časový posun začátků představení, se kterými zaznamenala velký úspěch některá pařížská divadla v 90. letech minulého století, kdy začala uvádět takovéto kratší hry např. autorky Jasminy Rezy, a to v časech dřívejších než bylo v Paříži zvykem (představení začínala místo ve 20,30 hodin, což bylo do té doby běžné, třeba v 19 hodin nebo i dříve). Tento krok zjevně vyhověl potřebám a životnímu stylu mnoha Pařížanů, kteří do divadla šli přímo ze zaměstnání, a pak ještě měli dostatek času probrat zážitky z představení se svými přáteli u dobré večeře. Tato změna přinesla razantní příliv diváků.

Strategickou příležitostí pro divadlo se také může stát připravenost uměleckého souboru na vzestup nového žánru. Příkladem je v posledních deseti letech stále narůstající obliba žánru nového cirkusu, který u nás předtím prakticky neexistoval a který přinesl raketový vzestup věhlasu prvnímu českému profesionálnímu souboru nového cirkusu Cirk La Putyka, jenž zatím zcela dominuje nad dalšími, kteří přišli později.

V jiných odvětvích pomáhají profesionálně řízené projekty nejen úspěšně využít a zdolat podobné výzvy, ale i dosáhnout řady dalších strategických cílů. Nevidím důvod, proč by tomu podobně nemohlo být i v oblasti divadla. Projektové řízení a jeho možné uplatnění při

-
- Market demand (e.g., a car company authorizing a project to build more fuel-efficient cars in response to gasoline shortages),
 - Strategic opportunity/business need (e.g., a training company authorizing a project to create a new course to increase its revenues),
 - Customer request (e.g., an electric utility authorizing a project to build a new substation to serve a new industrial park),
 - Technological advance (e.g., an electronics firm authorizing a new project to develop a faster, cheaper, and smaller laptop after advances in computer memory and electronics technology), and
 - Legal requirements (e.g., a chemical manufacturer authorizes a project to establish guidelines for the handling of a new toxic material).

Projects, within programs or portfolios, are a means of achieving organizational goals and objectives, often in the context of a strategic plan. Although a group of projects within a program can have discrete benefits, they can also contribute to the benefits of the program, to the objectives of the portfolio, and to the strategic plan of the organization."

naplňování strategie divadelních subjektů a organizací je tedy logickou náplní dalších částí této práce.

3. část *Projektové řízení a divadlo*

3.1. Principy projektového řízení

Projektový management je relativně mladou disciplínou, která se zformovala v průběhu druhé poloviny 20. století a která se v masovém měřítku a napříč různými odvětvími uplatňuje až od jeho přelomu do století současného.

Impulzem ke vzniku této disciplíny byla narůstající složitost zejména (ale nejen) výrobních postupů a nároky na lepší koordinaci jednotlivých aktivit organizací. Jednoduše řečeno čím dál složitější pracovní procesy stále naléhavěji vyžadovaly systémový a systematický přístup¹² k jejich řízení.

První standardy a normy pro řízení projektů mají svůj původ zejména v oblasti vojenství. V poválečných dobách našel systémový přístup k řízení projektů uplatnění hlavně ve stavebnictví a při plnění složitých průmyslových zakázek.

Zcela novou dynamiku dal rozvoji této disciplíny nástup výpočetních technologií. Klasické funkční manažerské přístupy se v případě vývoje softwaru ukázaly jako nepružné a nevyhovující. V oblasti vývoje počítačových aplikací je totiž každá zakázka, tedy každé zadání jedinečné a jeho splnění vyžaduje odlišný postup.

Tady nacházím analogii s oblastí umění, včetně divadelní tvorby. Jen zřídka se umělci uchylují k opakování stejného námětu a přístupu k němu. Samozřejmě, že najdeme výjimky, zejména např. v případě některých velkých muzikálových produkcí, kdy autorská licence určuje velmi striktně podobu jevištního zpracování, ale i v těchto případech se nevyhnutelně jedná o nový projekt. Inscenace totiž vždy vzniká v novém kontextu a za jiných podmínek – např. s jinými interprety, v jiném prostoru, s odlišným rozpočtem a v neposlední řadě pro jiné publikum.

V porovnání s jinými odvětvími se projekty v oblasti v umění vyznačují velmi nízkou předvídatelností, jak co se týče samotného průběhu přípravy, tak i konečného výsledku. To je další faktor, který vylučuje konzervativní přístup k jejich řízení. Vyčlenění projektového řízení jako samostatné součásti z obecné teorie managementu vyvolala právě potřeba najít takové postupy a nástroje, které pomáhají předvídat a zvládat změny a neočekávané potíže, jež stojí

¹² Více o systémovém a systematickém přístupu v projektovém řízení viz (Ježková, a další, 2014)

za neopakovatelností cesty k vytčenému cíli, kterou v těchto souvislostech nazýváme projektem.

Teorie projektového řízení se nezabývá postupy používanými k tvorbě konkrétního výsledku (v případě divadla např. tvorbě režijně dramaturgické koncepce, výtvarné koncepce, procesu zkoušení nebo výrobě dekorací), ale zobecnitelnými principy řízení těchto činností. Např. standard PMBoK (viz kapitola 3.2.) rozděluje procesy, které projektový tým v průběhu přípravy a realizace projektu vykonává na *Project management processes* a *Product-oriented processes*, které definuje následovně:

“Procesy projektového řízení zajišťují efektivní průběh projektu během jeho existence. Tyto procesy zahrnují nástroje a techniky týkající se použití dovedností a schopností popsanych v kapitolách věnovaným Oblastem znalostí.

Produktové procesy vymezují a tvoří výsledek (produkt) projektu. Produktové procesy jsou typicky definovány životním cyklem projektu ... a liší se podle aplikační oblasti. Rozsah projektu nelze definovat bez jisté základní znalosti tvorby konkrétního výsledku. Např. k posouzení celkové náročnosti stavby domu je třeba vzít v úvahu různé stavební techniky a postupy.”¹³ (Project Management Institute, 2008) (Překlad: autor práce)

Následně se v tomto standardu uvádí, že se dále zabývá pouze prvně jmenovanými procesy projektového řízení, zatímco produktovým procesům se nevěnuje. Obdobně je tomu i u ostatních metodik, které popisují v následující kapitole. Z toho vyplývá, že tyto standardy jsou teoreticky přenosné mezi projekty realizovanými ve zcela odlišných oblastech lidské činnosti, umění nevyjímaje.

Hlavní překážkou ve využití principů projektového řízení v umění je zdánlivý rozpor mezi svobodou a nespoutaností umění a systematickým přístupem teorie managementu jako takovým. Je

¹³ “Project management processes ensure the effective flow of the project throughout its existence. These processes encompass the tools and techniques involved in applying the skills and capabilities described in the Knowledge Areas.

Product-oriented processes specify and create the project’s product. Product-oriented processes are typically defined by the project life cycle ... and vary by application area. The scope of the project cannot be defined without some basic understanding of how to create the specified product. For example, various construction techniques and tools must be considered when determining the overall complexity of the house to be built.”

faktem, že umělecká tvorba je neuchopitelný a prakticky neřiditelný proces odehrávající se uvnitř umělcovy mysli, který je samostatným vesmírem s vlastními fyzikálními zákony a zákonitostmi. V případě kolektivního uměleckého díla typu divadelní inscenace je navíc výsledek ovlivněn nepředvídatelnými reakcemi a interakcemi těchto různorodých vnitřních světů všech spolutvůrců. Tyto děje nelze spoutat a ovládat. Není ani žádoucí se o to pokoušet, protože v daný moment by přestaly být uměleckou tvorbou a staly by se v lepším případě mechanickou výrobou masové zábavy případně i něčím horším. Jsou dostatečně známy metody zneužívání například kinematografie, ale částečně i divadla propagandou nacistickou či sovětskou. K nesmělým pokusům docházelo i u nás, například při nařizování aplikovat pokroucenou „metodu Stanislavského“ v 50. letech 20. století. Tento způsob řízení uměleckých procesů je samozřejmě zavrženíhodný, neměl by být ale záminkou pro rezignaci na profesionální správu uměleckých organizací.

„...umělecká tvorba vychází z intuitivních podnětů a estetických požadavků, ale musí se realizovat v závislostech jiného rodu (...). Je proto závažným a podstatným úkolem ředitele a ostatních vedoucích pracovníků v divadle, aby převáděli umělecké tvůrčí podněty do sféry racionálního myšlení a konkrétní organizace divadelního provozu a zajišťovali tak jejich uskutečnění. K tomu je zapotřebí mnohdy velké pružnosti a vynalézavosti, vytríbeného citu nejen pro potřeby divadelní tvorby, ale i značných znalostí organizačních a funkčních principů oné druhé, racionální sféry.“ (Vítek, 1986 str. 116)

V souladu s uvedenou citací je hypotézou této části práce tvrzení, že paralelně s tvůrčím uměleckým kvasem probíhá celá řada provázaných a nezbytných procesů, které je možné a efektivní řídit pomocí teoretických znalostí z oblasti managementu a dále uvedených osvědčených postupů, především proto, že to vede k vytváření v mnoha směrech lepších podmínek a překonávání, boření nebo posouvání limitů, na které hlavní aktivita divadla – samotná tvorba – ve svém nevyhnutelném materiálním kontextu mnohdy zbytečně naráží.

3.2. Standardy projektového řízení

V Severní Americe a západní Evropě postupně vzniklo několik standardů projektového řízení, které se liší způsobem vzniku a úhlem pohledu na danou problematiku. Třemi nejvýznamnější jsou ICB, PMBoK a PRINCE2. Poslední jmenovaný vznikl ve Velké Británii z potřeby britské vlády zejména pro projekty v oblasti informačních technologií, je zkratkou pro sousloví „projects in controlled environments“ a jeho správcem je APM Group Ltd. Standard PMBoK, tedy „Project Management Body of Knowledge“, je původem z USA a stojí na základech, které pro své projekty vystavěly americké ozbrojené síly a který spravuje a průběžně aktualizuje Project management institute (PMI). Standard ICB (IPMA Competence Baseline) se zrodil v mezinárodním kontextu kontinentální Evropy a vyvíjí se péčí profesní organizace International Project Management Association (IPMA). Vzhledem k mezinárodnímu charakteru tohoto standardu vznikají péčí organizací sdružených v rámci IPMA národní kompetenční standardy, v našem případě nazvaný Czech Competence Baseline (CzCB).

Všechny tři zde zmíněné standardy nabízejí užitečné nástroje a metodiky využitelné při řízení projektů a slouží proto jako základní zdroje výzkumu, jehož výsledky popisuje tato práce. Standardy PMBoK a PRINCE 2 spojuje procesní přístup k řízení projektů, to znamená, že popisují pokud možno veškeré procesy, které vedou k úspěšnému naplnění projektu. U těchto procesů pojmenovávají jejich vstupy, tedy potřebné zdroje, a nabízejí nástroje potřebné k transformaci těchto vstupů na očekávané výstupy neboli produkty těchto procesů.

Na rozdíl od uvedených procesně pojatých standardů, přistupuje ICB k problematice řízení projektů z pohledu znalostí, schopností a dovedností projektových manažerů a členů projektových týmů a nazývá je kompetencemi. Kompetence projektového manažera jsou dle tohoto standardu rozděleny do tří oblastí. „Technické kompetence“ jsou znalosti a schopnost použít techniky, metody a nástroje potřebné pro efektivní zvládnutí jednotlivých kroků, resp. procesů projektu. Tzv. měkké dovednosti, které představují zejména schopnosti vést a motivovat zaměstnance nebo schopnost komunikovat a vyjednávat, jsou sdruženy v oblasti „behaviorálních kompetencí“. Poslední oblastí jsou „kontextové kompetence“, tedy pochopení filozofie projektového řízení a schopnost ho správně využívat v podmínkách, které skýtá okolí projektu. Tímto okolím je

míněna např. samotná organizace, která projekt realizuje, respektive způsob jejího řízení a její běžný provoz.

V této práci se zaměřuji zejména na ty oblasti teorie projektového řízení, které standard ICB zahrnuje do oblastí technických a kontextových kompetencí, zejména tedy na znalost konkrétních nástrojů a metod projektového řízení a schopnosti jejich správné aplikace. Do velké míry naopak opomím tzv. behaviorální kompetence, a to z toho důvodu, že jde o těžko získatelné, ale obecně platné a přenositelné schopnosti, tedy schopnosti, které jsou stejně jako v divadle využitelné i v ostatních oborech bez velké adaptace a specifik. Vůdčí přístup (v souvislosti s managementem častěji označovaný anglickým termínem „leadership“), komunikační dovednosti, techniky vyjednávání a řešení konfliktů nebo etické chování není třeba ani při zásadní změně oboru práce transformovat nebo zásadně doplňovat.

Na téma tréninku těchto takzvaných „soft skills“ také zejména v posledních desetiletích vzniklo velké množství kvalitních publikací. Zato použití nástrojů a metod řízení projektů v oblasti umění, vzhledem k jejím mnohým specifikům, vyžaduje citlivý a pečlivý přístup, který povede ke správné volbě nástrojů a jejich potřebnému přizpůsobení. K tomuto tématu naopak neexistují prakticky žádné veřejně dostupné zdroje, což je jedním z hlavních důvodů, proč se mu v následujících kapitolách věnuji.

3.3. Projekt (nejen) v divadle

Slovo projekt je dnes v řadě oborů natolik nepostradatelné, frekventované a svým způsobem módní, že snaha definovat ho se může zdát na první pohled zbytečná. Opak je ale pravdou. Nejčastěji tento pojem totiž nese jiný význam, než který používá teorie projektového řízení.

Jak upozorňuje publikace Projektový management podle IPMA (Doležal, a další, 2009 str. 391nn) termín projekt se v řadě kontextů používá pro označení různých forem návrhů. V tomto duchu se i v prostředí umění označuje za projekt např. grantová žádost nebo záměr prezentovaný potenciálnímu sponzorovi.

Na druhou stranu pojem projekt se v oblasti živých umění v posledních dvou desetiletích uchytil jako zastřešující označení pro soustředěné úsilí směřující k vytvoření uměleckého díla jakékoliv podoby. Živnou půdu mu připravil právě nástup a šíření nových forem umělecké tvorby a netradičních způsobů její prezentace. Pod tradiční pojem divadelní inscenace se totiž těžko vejdu např. některé projevy na pomezí uměleckých druhů, performance, pouliční divadlo, happeningy, inscenované čtení, improvizace atd. Mezi divadelní projekty pak patří samozřejmě také divadelní přehlídky nebo festivaly.

Dalším podstatným důvodem inflace a zevšednění pojmu projekt v oblasti divadla je rozšíření takzvaného projektového financování umělecké činnosti. Formu příspěvku na konkrétní dílo před financováním kontinuální činnosti dnes preferuje většina poskytovatelů podpory od těch soukromých, přes samosprávu a státní správu, až po evropské agentury. V tomto případě dochází k překrývání obou zmíněných významů pojmu projekt, tedy na jedné straně jako návrhu realizace uměleckého díla a jako procesu tvorby samotné na straně druhé.

Pro objasnění významu termínu projekt v teorii projektového řízení – a tedy i na následujících stránkách – cituji jeho definice uvedené v nejběžnějších standardech.

Obsah definic se v zásadě neliší, rozdíl je spíše v jejich formě. Standard PMBoK nabízí následující poměrně názorný popis projektu:

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené za účelem vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. Rysem projektů je dočasnost, to znamená, že mají jednoznačný začátek a konec. Konec je dosaženo, když jsou cíle projektu splněny nebo pokud je

projekt ukončen, protože jeho cíle nebudou nebo nemohou být splněny, nebo pokud se projekt stane nepotřebným. Dočasnost nemusí nutně znamenat krátké trvání. Dočasnost také obecně neplatí pro produkt, službu nebo výsledek vytvořený v rámci projektu; většina projektů se realizuje za účelem vytvoření trvalého výsledku. Například projekt zbudování národního památníku přinese výsledek, u kterého se očekává, že vytrvá staletí. Projekty také mohou mít sociální, ekonomické nebo environmentální dopady, které daleko překonají dobu trvání samotných projektů." (Project Management Institute, 2008 str. 5)¹⁴ (Překlad: autor práce)

Metodika PRINCE2 definuje projekt jako „dočasnou organizaci, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného Obchodního případu". (Bentley, 2010 str. 9) Na stejném místě pak uvádí pět charakteristických rysů projektové práce:

- „Změna: Projekty používáme pro zavedení změn v organizaci
- Nejistota: Projekt mění jednu nebo víc věcí, nebo vyvíjí něco nového. Jsou to kroky do neznáma, které přináší pochyby o tom, co je od nás v projektu očekáváno.
- Dočasnost: Pro potřeby projektu je sestaven tým pracovníků, který odvede svou práci a poté se rozejde.
- Jedinečnost: Víceméně každý projekt je jedinečný. Může to být něco úplně jiného, co jsme předtím nedělali, nebo můžeme několikrát opakovat tu samou práci, ale na jiném místě a s jinými lidmi.
- Polyfunkčnost: Projekt potřebuje různé lidi s různými dovednostmi, některé k tomu, aby definovali, co je požadováno, jiné k tomu, aby vyvinuli požadované produkty. Dalším problémem je, že tito lidé pravděpodobně pracují pro více liniových manažerů, možná i pro jiné firmy. Tím pádem

¹⁴ "A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result. The temporary nature of projects indicates a definite beginning and end. The end is reached when the project's objectives have been achieved or when the project is terminated because its objectives will not or cannot be met, or when the need for the project no longer exists. Temporary does not necessarily mean short in duration. Temporary does not generally apply to the product, service, or result created by the project; most projects are undertaken to create a lasting outcome. For example, a project to build a national monument will create a result expected to last centuries. Projects can also have social, economic, and environmental impacts that far outlast the projects themselves."

je k řízení lidských zdrojů další problematickou oblastí pro projektového manažera.“

Také CzCB uvádí několik kritérií, která pomohou rozpoznat, zda k problému, který hodláme řešit, nebo cíli, kterého chceme dosáhnout, je vhodné přistupovat projektovým způsobem. Těmito kritérii jsou:

- „jedinečnost cíle (nejedná se o rutinně opakovanou akci);
- vymezenost (termín, rozpočet, zdroje);
- potřeba realizace projektovým týmem (potřeba několika pracovníků různých specializací, oborů);
- nadprůměrné riziko (nejistota dosažení vymezeného cíle v turbulentním prostředí, kdy na plán projektu působí velké množství vnitřních i vnějších vlivů);
- komplexnost a složitost (nejedná se o triviální problém).“
(Doležal, a další, 2009 str. 394)

V následujících odstavcích se pokusím stručně aplikovat výše uvedená kritéria na příkladu divadelní inscenace.

Co se týče prvního kritéria (jedinečnost), není, myslím, v případě umění o jeho naplnění pochyb. Přímo autorský zákon říká, že autorské dílo vzniká jako jedinečný výsledek tvůrčí činnosti autora¹⁵. Ani ve velmi netradičním případě opakovaného nastudování stejné látky stejným inscenačním týmem se stejným obsazením ve stejném prostoru a se stejným rozpočtem jistě nejde o rutinní proces, který by bylo možno identicky zopakovat, a dojít ke stejnému výsledku jako napoprvé. A jelikož umělci naopak často pracují na projektech, u kterých se pokaždé mění většina výše uvedených parametrů (téma či text, lidé, místo, finance), je každá inscenace zcela jedinečným aktem.

Každá divadelní inscenace je také jednoznačně vymezena v čase a jsou pro ni vyhrazeny omezené zdroje. Na tomto místě se nabízí říct, že minimálně finanční zdroje, které mají divadla k dispozici, jsou omezené více než zásadně. Pak je ale spravedlivé jedním dechem dodat, že závislost mezi výší rozpočtu a kvalitou výsledku je v umění na rozdíl od jiných odvětví výrazně nižší.

Realizační tým profesionálního divadelního projektu se pak skládá z celé řady tvůrců různých talentů a pracovníků neuměleckých profesí, čímž je naplněno i třetí kritérium definované ve standardu CzCB.

¹⁵ Definice dle Zákona č. 121/2000 Sb., Autorský zákon

Nejistota dosažení kýženého výsledku je také přímo typickou vlastností umělecké tvorby. Ani plné nasazení celého týmu, gigantický rozpočet a špičkový interpreti nejsou jistou zárukou, že vznikne dech beroucí inscenace, kterou se podaří beze zbytku divákům předat zamýšlené sdělení, přibije je do sedaček a zanechá v nich nezapomenutelný dojem. Minimálně kvalita vzniknuvšího díla je tedy vždy nejistá.

Jediným výše zmíněným kritériem pro definici projektu, které je třeba podle mého názoru před použitím projektových metodik a nástrojů v případě divadelních inscenací pečlivě zvažovat, tak zůstává složitost, respektive rozsah připravovaného projektu. Vzhledem k pestrosti umělecké tvorby přitom není možné jednoduše definovat hranice, od kterých je projektové postupy vhodné nebo žádoucí použít.

Jelikož inscenační projekty splňují definovaná kritéria projektů, vyvozují z toho závěr, že mohou být jako projekty řízeny. K podobnému závěru dospěla ve své dizertační práci Eva Römerová, která doslova uvádí:

„V divadlech s funkční organizační strukturou a dlouhodobě zajištěným financováním se realizují projekty především v umělecké oblasti, ale i v oblastech řízení a marketingu. Jako projekt se v takových divadlech dá označit především vznik nového divadelního představení (dá se srovnat s uvedením nového produktu na trh – úspěch takového projektu je nejistý, doba projektu je jasně dána, lidské i finanční zdroje jsou omezené, projekt má pouze jeden výsledek). I když se jedná o pravidelnou činnost, celý (kreativní) proces má tolik neznámých, že splňuje charakteristiky projektu. V dalších oblastech divadla se může například jednat o organizační změny, novou internetovou stránku, auditu a kontroly apod.“ (Römerová Homindová, 2013 str. 146)

V oblasti umělecké tvorby a programu projektová kritéria uvedená v CzCB zpravidla splňuje i divadelní festival nebo jiná událost pořádaná uměleckou či produkční institucí. I v případě, že se jedná o opakující se událost, nenajdeme příklad, kdy by jeden ročník festivalu byl totožný s předchozím, a to samozřejmě zejména co se vlastního programu týče. Nic na tom nemění fakt, že některé činnosti realizované při přípravě festivalu, i jakéhokoliv jiného projektu, lze relativně mechanicky opakovat, typicky u administrativních a dalších podpůrných procesů jako je např. zálohování a vyúčtování výdajů, systém rezervace vstupenek,

registrace a ubytování hostů atd. V těchto případech je samozřejmě vysoce žádoucí, aby byly takové postupy standardizovány a vykonány na základě předchozí zkušenosti obdobně, jelikož to vede k jejich nižší chybovosti, menší personální náročnosti nebo vyšší kvalitě výstupu.

Kromě výše jmenovaných „uměleckých“ projektů nicméně v divadelní instituci stejně jako v institucích ve všech dalších odvětvích nastávají situace, kdy je třeba provést změny a inovace ve vlastním fungování dané organizace. Může se jednat např. o přechod na nový ekonomický systém, systém předprodeje, systém řízení samotného, vývoj nového vizuálního stylu a nespočetnou řadu dalších. Tyto změny často splňují definici projektu a organizace, která je připravena řídit je jako projekt, bude v jejich realizaci daleko efektivnější a úspěšnější než ty ostatní.

Jsem proto přesvědčen o tom, že valná většina profesionálních divadelních inscenací i dalších typů aktivit splňuje všechny výše uvedené vlastnosti a kritéria projektu ve smyslu teorie projektového řízení, a proto je na místě jinde běžné metodiky využít i v oblasti divadla. Samozřejmě po aplikaci na specifické prostředí umění.

3.4. Řízení projektů v organizacích

V žádné organizaci neexistují projekty izolovaně, ale jsou obklopeny dalšími projekty a běžnými procesy organizace. Implementovat projektový management v organizaci znamená v první řadě zavést systém strukturovaného řízení jednotlivých projektů. V druhém kroku je ale na místě systemizovat i společnou správu všech plánovaných a probíhajících projektů tak, aby zdroje byly mezi projekty efektivně sdíleny nebo aby výsledky jednoho projektu přinášely užitek projektům dalším a docházelo k synergii. Procesy, které to zajišťují, se nazývají řízení portfolia a řízení programu.

„Ve vyspělých projektově řízených organizacích existuje projektový management v širším kontextu spravovaném pomocí managementu programů a managementu portfolií. (...) Organizační strategie a priority jsou propojeny a tvoří vztahy mezi portfolii a programy, a mezi programy a jednotlivými projekty. Plánování organizace ovlivňuje projekty prostřednictvím určování jejich priority na základě rizikovosti, financování a strategického plánu organizace. Plánování organizace může nasměrovat finanční prostředky a podporu jednotlivým projektům podle kategorií rizik, specifických oblastí podnikání, nebo obecného zaměření projektů, jako je např. zlepšování infrastruktury a vnitřních procesů.“¹⁶ (Project Management Institute, 2008 str. 7) (Překlad: autor práce)

Jak vyplývá z uvedené citace, hlavním cílem řízení portfolií a programů je co nejefektivnější dosahování strategických cílů organizace. V této souvislosti je třeba si osvětlit význam pojmů portfolio a program v kontextu teorie projektového řízení.

¹⁶ "In mature project management organizations, project management exists in a broader context governed by program management and portfolio management. ... Organizational strategies and priorities are linked and have relationships between portfolios and programs, and between programs and individual projects. Organizational planning impacts the projects by means of project prioritization based on risk, funding, and the organization's strategic plan. Organizational planning can direct the funding and support for the component projects on the basis of risk categories, specific lines of business, or general types of projects, such as infrastructure and internal process improvement."

3.4.1. Program

Program je v terminologii projektového řízení pojem podřízený portfoliu a nadřízený tomu, co se rozumí projektem. Pro účely této práce použiji citaci z Project Management Book of Knowledge, kterou považuji za výstižnou.

„Program je definován jako skupina souvisejících projektů řízených koordinovaně proto, že to přináší výhody a kontrolu, které by nebyly dosažitelné, pokud by byly řízeny zvlášť. Programy mohou obsahovat prvky související práce mimo rozsah jednotlivých projektů v programu. Projekt může a nemusí být součástí programu, ale program vždy obsahuje projekty.“¹⁷ (Project Management Institute, 2008) (Překlad: autor práce)

Často uváděným a aktuálním příkladem programů jsou rámcové a operační programy Evropské komise. Protože jde v této práci o řízení uměleckých institucí a projektů, vezměme konkrétně rámcový program Kreativní Evropa.

Program na rozdíl od portfolia (viz další kapitola) má jednotný záměr společný pro všechny podprogramy a projekty v něm zahrnuté. Těchto cílů je dosahováno prostřednictvím podprogramů a projektů, které spolu zpravidla nijak nesouvisí.

V případě programu Kreativní Evropa jsou obecné cíle definovány v Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) č. 1295/2013 v článku 3, konkrétní cíle pak v článku následujícím. Evropská komise jich plánuje dosáhnout pomocí podprogramů nazvaných Kultura a Média. V rámci nich bude k dosažení společných cílů přispívat řada projektů financovaných prostřednictvím výzev v jednotlivých členských zemích EU.

Program není jen složitějším nebo rozsáhlejším projektem, ale liší se v dalších zásadních ohledech:

- „konkrétnost cíle – strategické cíle jsou obvykle na „vyšší úrovni detailu“;
- detailnost plánu – programy často nemají příliš podrobný a detailní plán;

¹⁷ “A program is defined as a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually. Programs may include elements of related work outside the scope of the discrete projects in the program. A project may or may not be part of a program but a program will always have projects.”

- doba trvání – programy obvykle trvají několik let, někdy lze vysledovat i synchronizace se strategickými cykly organizace.“

(Doležal, a další, 2009 str. 400)

V divadelním světě není snadné najít mnoho aktuálních příkladů takových situací, ve kterých by bylo vhodné využít programový přístup, nicméně jeden se přece nabízí. Mám na mysli jednu z největších divadelně-manažerských výzev za poslední léta, kterou předložilo Ministerstvo kultury ČR tehdejšímu řediteli Národního divadla (dál jen „ND“) Ondřeji Černému v polovině roku 2011, když vyhlásilo záměr začlenit svou příspěvkovou organizaci Státní opera Praha (dál jen „SOP“) právě do ND, tedy další své příspěvkové organizace.

Nebudu se zabývat důvody, které Ministerstvo kultury vedly k tomuto rozhodnutí ani skutečným průběhem celého procesu, nicméně pokládám tuto situaci za modelovou pro využití zde rozebírané teorie, konkrétně případné vytvoření programu projektů směřujících k výše zmíněnému, nesnadnému cíli. Aby obě instituce úspěšně splynuly, bylo totiž nutné nastartovat a řídit řadu činností věcně jasně souvisejících, ale zásadně odlišných druhů. Z nich nejdůležitější byly programově-umělecké záležitosti, jako je přebírání repertoáru nebo tvorba překlenovacích dramaturgických plánů. Možná nejcitlivější věci se pak ukázaly pracovně-právní změny a jejich dopady na zaměstnance obou institucí. Nesnadným úkolem pak byl jistě i vývoj marketingové strategie včetně tvorby nového vizuálu SOP v souladu s korporátními standardy ND nebo méně viditelné, ale o to spleťtější, propojení účetních a majetkových agend obou institucí.

Každý ze jmenovaných procesů – a mnoho dalších – byly pro jejich realizátory jistě nestandardní a jedinečnou zkušeností. Dokonce i v dalších ohledech splňovaly kritéria definující projekt (viz kapitola 3.3.), ač nebyly, pokud je mi známo, podle metodiky projektového managementu řízeny. Sdružení těchto potenciálních projektů do jednoho programu by pak bylo z pohledu výše uvedené charakteristiky tohoto nástroje logické, jelikož by umožňovalo efektivně vykonávat potřebné řídicí činnosti, viz následující výčet.

Vlastní aktivity... (řízení programu) jsou především:

- „sledování, monitorování a podpora běžících projektů a dalších aktivit;

- podpora přípravy nových projektů a aktivit k zahrnutí do programu;
- zajišťování souladu všech aktivit se zaměřením programu;
- zajištění souladu programu se strategickým cílem;
- provádění změn na programové úrovni;
- zařazování nových projektů a aktivit do programu;
- audit programu, audit zařazených projektů a dalších aktivit;
- publicita a další."

(Doležal, a další, 2009 str. 402)

Jak snad vyplývá už ze zvolených příkladů, nedomnívám se, že koncept programu je v oblasti tuzemského divadelnictví masově využitelný, a to zejména z důvodů rozsahu běžných divadelních organizací a jejich aktivit. Pro úplnost ale nebylo možné tuto problematiku vynechat.

3.4.2. Portfolio

Jelikož se v této práci snažím vycházet v co nejširší možné míře ze současné reality českého divadelnictví, je třeba na začátku kapitoly konstatovat, že problematika sestavení a řízení portfolií je v případě tuzemských divadel čistou teorií. Důvodem je fakt, že zřízení portfolia je až krokem následujícím po zavedení systému řízení jednotlivých projektů a „v počátcích, kdy je organizací realizován poměrně malý počet projektů, nemusí být sestavení a řízení portfolia nezbytně nutné.“ (Doležal, a další, 2009 str. 406)

Aby byl obrazu teorie projektového řízení úplný a čtenář si mohl vytvořit celistvou představu o dopadech jeho zavedení do divadelních institucí je ale třeba koncept portfolií objasnit. K vysvětlení pojmu použiji opět definici standardu PMI:

„Portfolio představuje soubor projektů nebo programů a další práce, které jsou sdruženy za účelem usnadnění jejich řízení pro dosažení strategických podnikatelských cílů. Mezi projekty nebo programy v portfoliu nutně nemusí být vzájemná závislost nebo přímá souvislost.“¹⁸ (Project Management Institute, 2008 str. 8) (Překlad: autor práce)

¹⁸ "A portfolio refers to a collection of projects or programs and other work that are grouped together to facilitate effective management of that work to meet strategic business objectives. The projects or programs of the portfolio may not necessarily be interdependent or directly related."

Portfolio často tvoří všechny projekty dané organizace. Velké instituce mohou své projekty rozdělit do více portfolií, např. podle své funkční struktury nebo typu projektů za účelem jejich lepšího řízení. Autoři odborné literatury a lektoři projektového řízení často k vykreslení funkce portfolia používají poučku, která říká, že řídit portfolio znamená dělat správné věci, zatímco řídit projekty znamená dělat věci správně.

Pro portfolio projektů se v případě aplikace na repertoárové divadlo nabízí analogie s pojmem dramaturgický plán, nicméně pojem portfolio je ve svém významu širší. Zahrnuje totiž i případné neinscenační projekty, jako jsou zájezdy nebo turné, festivaly a jiné eventy, nebo i „provozní“ projekty typu zavádění nového systému předprodeje.

Dá se předpokládat, že i v případě masového rozšíření konceptu projektového řízení mezi divadelní instituce by rozdělení projektů do více portfolií bylo v případě divadelních institucí spíše ojedinělé, jelikož se ze své podstaty jedná o spíše menší instituce. Z údajů Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu za rok 2013, který šetřil v oblasti divadla 142 subjektů, které zaměstnávaly celkem 6834 osob, vyplývá, že divadelní organizace v ČR zaměstnávají průměrně kolem 48 osob. (NIPOS, 2014) Dělení projektů by mělo své odůvodnění maximálně u několika největších divadelních institucí v ČR – vícesouborových divadel – a to podle mého názoru jen u těch, ve kterých by se zřizovatel a vedení daného divadla rozhodli jednotlivým souborům dopřát vyšší míru autonomie, než je v současnosti zvykem. Pak by dělení na portfolia projektů jednotlivých souborů, která by byla řízena a spravována vlastním vedením, dávalo smysl.

Více portfolií projektů by sestavila pravděpodobně i společnost, která by se ve velkém měřítku zároveň zabývala více rozmanitými druhy podnikatelských činností, na jednu stranu by např. pořádala kulturní eventy, produkovala vlastní divadelní inscenace, poskytovala vzdělávací kurzy v oblasti umění apod. Takový příklad ale v současnosti v České republice nenajdeme.

Pojďme ale k důvodům, ze kterých se portfolia projektů zřizují.

Funkční portfolio projektů organizace představuje jeden z klíčových nástrojů naplňování strategických cílů organizace a tím i jeho poslání. Díky tomu patří řízení portfolia k zásadním procesům řízení dané instituce. Jeho hlavní cíle definuje Milton D. Rosenau následovně:

- "Přizpůsobit počet projektů zásobě zdrojů – tak, aby organizace své zdroje příliš nerozptylovala, ale ani nepropásla příležitosti
- Nastavit a komunikovat priority pro tvorbu hodnot, rovnováhu a strategickou změnu
- Nastavit a komunikovat procesy eskalace problémů a řízení změny směřování projektu
- Nastavit a komunikovat kritéria dokončení včetně kritérií pro zrušení projektů
- V případě potřeby regulovat použití externích zdrojů jako jsou konzultanti, zhotovitelé, dodavatelé a partneři"¹⁹

(Rosenau, a další, 2005 str. 22) (Překlad: autor práce)

Podobně, a možná více návodně, pak řídicí činnosti vypočítává Projektový management podle IPMA:

- „rozhodovat o zahrnutí projektu nebo programu do portfolia;
- promítat změny strategie a změny priorit společnosti do priorit a skladby projektů;
- optimalizovat požadavky na zdroje a průběh jejich použití;
- sledovat, kontrolovat, vyhodnocovat výkonnost a efektivitu projektů;
- dohlížet na plnění milníků a ukončování projektů;
- koordinovat návaznost projektů (pokud existuje);
- řešit problémy a konflikty.“

(Doležal, a další, 2009 str. 406)

¹⁹ „- Matching the number of projects for the resource base – such that the organization is neither spreading its resources too thin nor missing opportunities

- Setting and communicating priorities for creating value, balance and strategic change

- Setting and communicating processes for escalating issues and managing change to project direction

- Setting and communicating completion criteria, including criteria for terminating projects

- Selectively leveraging the use of external resources such as consultants, contractors, suppliers, and partners“

Aplikace na divadelní organizaci je v tomto případě pro divadelního praktika banální, ale pro účely této práce důležitá, a proto si ji dovoluji na následujících řádcích provést.

Pro případ repertoárového divadelního domu lze obsah řízení portfolia projektů konkretizovat následovně (pro názornost se držím výhradně umělecké činnosti divadla):

- Rozhodovat o zařazení titulu na repertoár;
- promítat změny umělecké koncepce divadla do repertoáru;
- rozhodovat o obsazení a přidělení rozpočtového limitu jednotlivým inscenacím;
- sledovat a vyhodnocovat uměleckou kvalitu a společenského ohlasu inscenací;
- dohlížet na dodržování plánu premiér a derniér;
- koordinovat případnou návaznost (např. dramaturgickou) inscenací;
- řešit problémy a konflikty.

Všechny vyjmenované činnosti jsou základní náplní práce vedení repertoárových divadelních institucí. To považuji za důkaz toho, že koncept, kterým se v této části práce zabývám, je tuzemským divadlům v principu většinově vlastním a z logiky věci v základních rysech zavedeným. Jeho implementace pak není ani pověstným objevováním Ameriky, ani násilným roubováním nekompatibilního podnikatelského systému na zcela odlišný svět umělecké tvorby.

Na druhou stranu nemám za to, že zavedený systém řízení divadel je v tomto bodě v dokonalé kondici a metodika řízení portfolií nemá divadelním manažerům co nabídnout. Zmíněný způsob správy inscenačních projektů je možná dostatečný v základním případě menšího jednosouborového repertoárového divadla, kde inscenace – umělecké projekty – vznikají lineárně, tedy v relativně pravidelném rytmu a prakticky nenastává situace, kdy by probíhaly dva, maximálně tři projekty paralelně. V případě složitější organizační struktury, např. zmíněného vícesouborového divadla, nebo agentury či produkční společnosti, která není omezena jedním ansámblem a reaguje na příležitosti a poptávku na trhu, je pak zapotřebí dynamičtějšího způsobu řízení daného portfolia a teoretické poznatky obsažené v probíraných standardech mohou být dotčeným manažerům k užítu.

Užitečné mohou být zejména nástroje využívané ještě předtím, než je projekt spuštěn. Jedná se např. o analýzu potřebnosti a proveditelnosti projektu nebo nástroj zvaný Bostonská matice, který

je popsán v kapitole 2.4.1 Vnitřní analýza. Tato metodika se v kontextu řízení portfolia využívá při jeho klíčové činnosti – rozhodnutí o zařazení projektu do portfolia organizace.

Profesionálně řízená divadelní organizace by neměla při schvalování projektů spoléhat pouze na čistě umělecká kritéria, přestože jsou bez pochyby nejdůležitější, ač ze své podstaty subjektivní. Pro dlouhodobou prosperitu organizace (a nemám na mysli pouze prosperitu finanční, ale zejména uměleckou) je nezbytné, aby i vedení kulturních institucí zohledňovala další parametry. Z těch, které vypočítává Projektový management podle IPMA vybírám ty, které jsou pro nás relevantní:

- finanční objem projektu; (...)
- doba trvání projektu;
- náročnost na zdroje;
- soulad se strategií organizace; (...)

(Doležal, a další, 2009 str. 407)

Divadla, ať komerční, veřejná či nezisková, jednoduše nedisponují neomezenými zdroji a proto, aby své síly upřely směrem, který přinese kýžený výsledek, ať už je to vrcholné umělecké dílo nebo finanční zisk, musí klást mimořádný důraz na to, do jakých projektů své síly vkládají. A musí také umět rozpoznat, kdy je třeba rozpracovaný projekt postrčit jiným směrem nebo ho dokonce ukončit než přinese ještě vyšší ztráty na financích nebo uměleckém renomé. To je podle mého názoru dobrý důvod, proč je záhodno vzít poznatky teorie řízení portfolií v úvahu pro divadelní praxi.

3.4.3. Trvalá organizace

Principy projektového řízení mohou být ve dvou různých organizacích uplatněny diametrálně odlišně. Jedním z klíčových faktorů pro volbu vhodného způsobu využití projektových metod v rámci organizace je její stávající vnitřní uspořádání, předpisy, standardy a firemní kultura. Zavedení projektových postupů nepředpokládá demontáž stávajícího systému řízení, jen má potenciál ho doplnit a obohatit. V některých případech může jít o poměrně kosmetický zásah, jindy je možné a potřebné sáhnout k radikálnější změně. Ve většině případů však základní kostra organizace zůstává a je doplněna, rozšířena či podepřena tam, kde je to třeba. Tuto základní strukturu, která nadále zajišťuje běžný,

„neprojektový“ chod organizace se nazývá v rámci standardu ICB „trvalou organizací“ a nabízí následující definici:

„Trvalá organizace (též bývá označována jako zadávající, mateřská atd.) vychází obvykle z klasického liniově-štabního konceptu. Účelem takové organizační struktury je uspořádat veškeré hmotné i nehmotné prvky, včetně lidských, do optimální vzájemné interakce, v zájmu naplnění všech požadovaných funkcí (definovaných obvykle základními byznys případy²⁰).“ (Doležal, a další, 2009)

Tzv. trvalá organizace tedy zajišťuje běžný chod pravidelně se opakujících a v krátkodobém horizontu neměnných procesů. V případě divadel je to zejména pravidelné pořádání veřejných představení. Aby se opona každý večer zvedla, je třeba, aby určitý počet lidí různých profesí vykonával celou řadu pracovních úkonů. Pracovníky i jejich pracovní náplň je možné za účelem jejich efektivního využití různými způsoby organizovat, uspořádat je do určité struktury.

Teorie managementu rozeznává řadu typů organizačních struktur. Podle Donnellyho a jeho spoluautorů (Donnelly, a další, 1997 str. 269nn) jsou to tzv. funkcionální struktury, procesní, výrobní, zákaznické, geografické, smíšené, maticové organizační struktury a organizační struktury nadnárodních společností. Veber a kolektiv (Veber, 2011 str. 227nn) rozlišuje organizační struktury funkční (shodné s funkcionálními), divizní, hybridní a pružné (či doplňkové). Většina z nich je ale pro oblast divadla nerelevantní a nebudu se jimi zabývat.

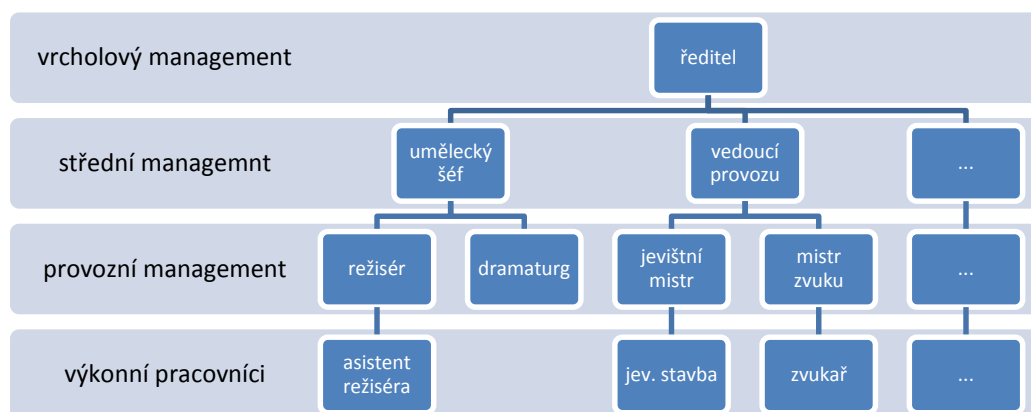
3.4.4. Funkční organizační struktura

Základním typem vnitřního uspořádání je funkční organizační struktura. Jejím principem je sdružování zaměstnanců do jednotlivých útvarů podle jejich odbornosti. Příklad funkční organizační struktury ukazuje Obrázek č. 2.

U menších organizací se k řízení jednotlivých funkčních útvarů používá čistě liniového principu, kdy „má každý zaměstnanec jasně určeného nadřízeného, který výhradně řídí jeho práci v plném objemu jeho pracovní doby.“ (Svozilová, 2011 str. 42) U větších

²⁰ *Byznys případ ... definuje očekávání byznysu (zadávajícího podniku) ve vztahu k výstupům projektu, termínům, nákladům, riziku apod.* (Doležal, a další, 2009)

organizací se pak užívají složitější formy funkční struktury, zejména tzv. liniově-štábní struktura, kde mají linioví vedoucí řídicí komplexní útvary k dispozici „odborný aparát (štáb), specializovaný obvykle na hlavní podnikové funkce (technika, výroba, obchod apod.), jehož pracovníkům deleguje některé z fází manažerské práce, především úkoly z oblasti plánování, organizování, regulování, motivování a kontroly.“ (Veber, 2011 str. 228)



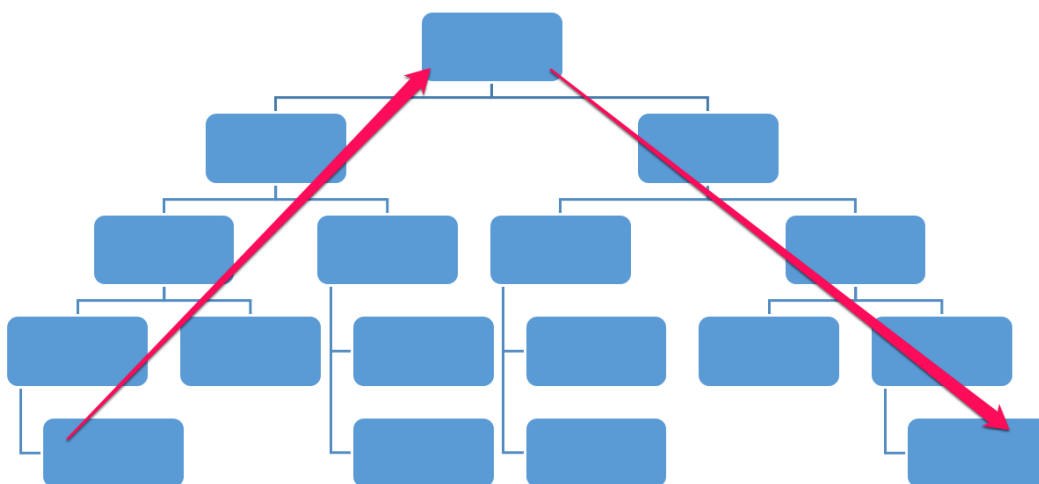
Obr. č. 2 – Funkční organizační struktura

Základní výhodou funkcionální organizační struktury je, že se jednotlivé útvary specializují na provádění určitých prací, například na výrobu či účetnictví. Soustředění odborníků vytváří předpoklad pro efektivní vykonávání specifických funkcí. Práce účetního bývá mnohem efektivnější, pracuje-li společně s dalšími účetními, kteří mají obdobné znalosti a zájmy. Mohou si také velmi dobře vyměňovat zkušenosti. ...

Nevýhodou funkcionální organizační struktury je, že specialisté sledují své odborné zájmy a cíle svých odborných útvarů, které mnohdy nebývají konzistentní s hlavními cíli firmy. Účetní mohou mít zájem pouze na řešení specifických účetních problémů a přehlížet jejich širší vazbu na cíle marketingu nebo výroby. Nevýhodou je i skutečnost, že lze většinou obtížně promítat hlavní ekonomické cíle organizace do cílů jednotlivých funkcionálních útvarů. (Donnelly, a další, 1997 str. 269)

Běžným příkladem neefektivní rivality a sebestřednosti funkčně uspořádaných oddělení společným pro organizace prakticky ve všech odvětvích může být situace, kdy v citaci zmíněné účetní oddělení přehlčuje – v přehnané opatrnosti a snaze vyhovět množství často nejasně formulovaných předpisů – ostatní útvary byrokracií, která se ve výsledku ukáže jako nepotřebná, neužitečná a zbytečná. Na

Zásadnějším neduhem funkční organizační struktury jsou ale dlouhé komunikační řetězce, kdy jsou informace přenášeny převážně vertikálně (viz Obrázek č. 3). To nemusí působit problémy v malé organizaci, ve které se uplatňuje, kromě fungujícího systému formální komunikace, navíc i intenzivní neformální komunikace, což bývá případ většiny divadel. Výše zmíněný negativní efekt ale samozřejmě sílí s velikostí a složitostí organizace, zejména s každou další úrovní řízení.

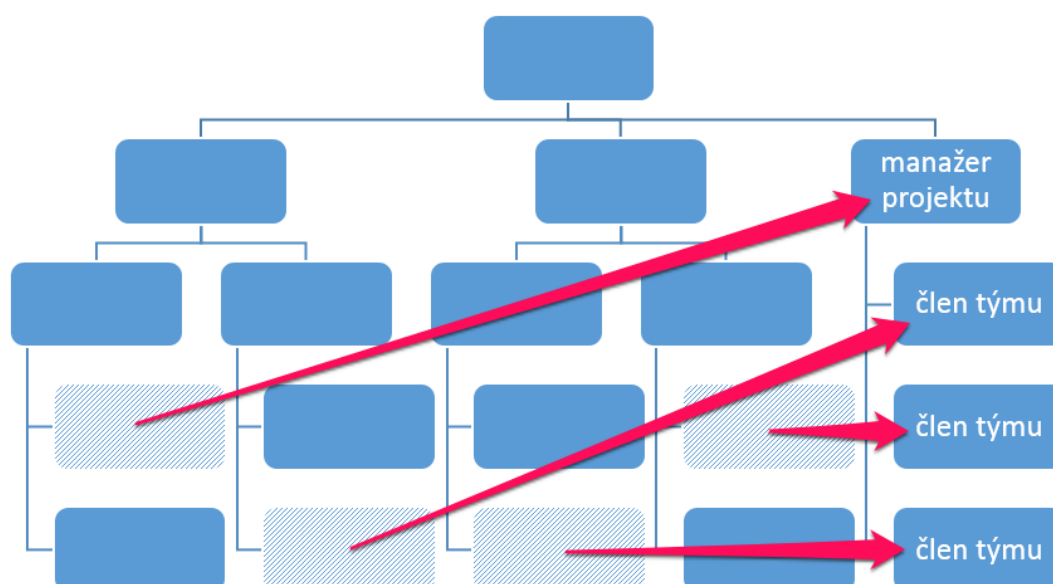


Neefektivita komunikace ve funkční organizační struktuře se také projevuje tím více, čím četnější jsou v daném subjektu tzv. mezifunkční aktivity. Tento pojem používá standard CzCB jako opozitum funkčních aktivit, které probíhají výhradně uvnitř funkčních útvarů. Na rozdíl od nich se mezifunkční aktivity realizují horizontálně napříč těmito útvary a je vhodné je tedy řídit jako projekty.

Pro organizace realizující častěji než příležitostně jednorázové a jedinečné procesy – tedy projekty – je vhodné zvolit např. jednu z variant řízení popsaných v dalších kapitolách.

3.4.5. Autonomní projektové řízení

Autonomní projektové řízení (viz Obrázek č. 4) představuje variantu popsanou v CzCB (Doležal, a další, 2009 str. 424), kdy projektový tým dočasně vytvoří de facto novou samostatnou organizační jednotku, která je řízena jedním vedoucím pracovníkem (manažerem projektu), jemuž jsou po dobu trvání projektu v plném rozsahu podřízeni zaměstnanci vyčlenění jednotlivými funkčními útvary na jeho realizaci.



Obr. č. 4 – Autonomní projektové řízení

Autonomní projektová struktura je komfortní zejména pro manažera projektu, který má k dispozici všechny formální nástroje řízení svého týmu a plnou pracovní kapacitu jeho členů, může být ale neefektivní v případě, že projekt tyto pracovníky nevytěžuje plně nebo jejich nepřítomnost omezuje a brzdí kmenový útvar, případně jiné projekty, pro které už nezbývají zdroje.

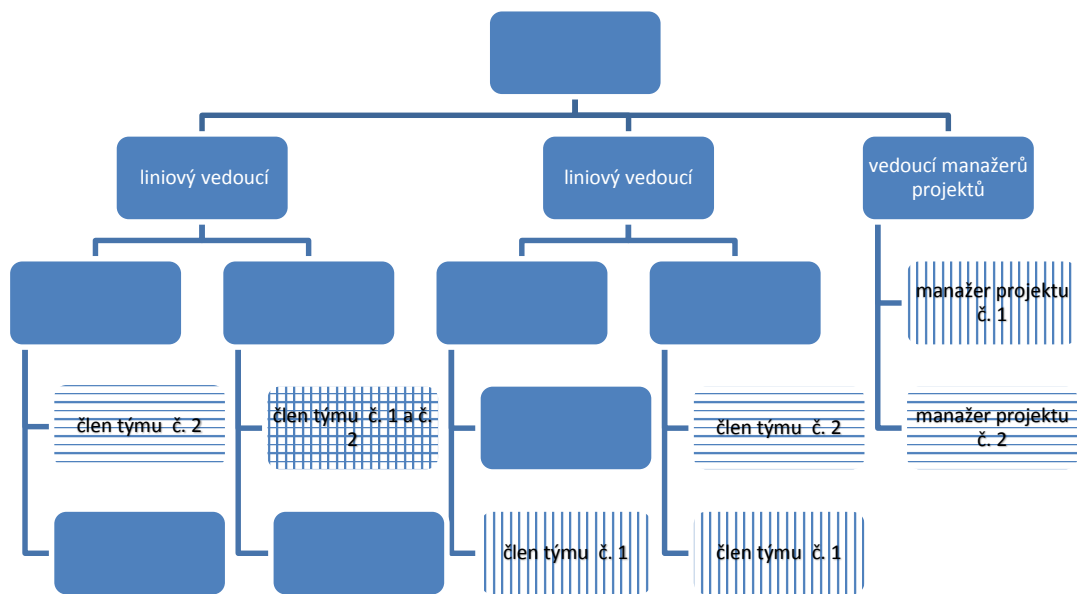
3.4.6. Maticové projektové řízení

Pro multiprojektové prostředí, tedy organizaci, která zpravidla realizuje více projektů zároveň, je vhodnější maticová organizační

struktura. Ta kombinuje dva koexistující přístupy k řízení, totiž „rozděluje oprávnění (pravomoc) vydávat příkazy a provádět rozhodnutí mezi liniové a projektové manažery.“ (Doležal, a další, 2009 str. 423)

„Projektové týmy zde představují část organizační struktury, která primárně řídí procesy jednotlivých projektů (procesní řízení). Klasická funkční organizační struktura nad projektovými týmy představuje tu část struktury, která zajišťuje funkční řízení.“

(Ježková, a další, 2014 str. 279)



Obr. č. 5 – Maticová organizační struktura

V tomto uspořádání zaměstnanci vykonávají jak běžné pracovní úkoly přidělené liniovým vedoucím, tak úkoly plynoucí z jejich zařazení do jednoho nebo více projektových týmů. Je nasnadě, že slabinou tohoto modelu je nebezpečí konfliktů mezi požadavky liniového a projektového vedoucího. Je třeba jim předcházet podrobným stanovením postupů a kompetencí.

Existence zásad projektového řízení, potažmo celkových organizačních zásad, je jedním z řešení této situace, neboť se tak mohou eliminovat duplicitní a jiné nežádoucí práce. Zásady projektového řízení vymezují:

- způsob implementace projektového řízení;
- základní předpoklady a postup pro vytvoření vhodného organizačního prostředí;

- způsob koordinace jednotlivých projektů;
- způsob hodnocení projektových pracovníků;
- podmínky přesunu pracovníků z liniového zařazení do projektových pozic;
- komunikační strategie, projednání termínů a podmínek plnění dohodnutých prací pro potřeby projektu;
- projektovou administrativu, reporting a archivaci.

(Doležal, a další, 2009 str. 110n)

Nabízí se celá řada variant, jak pravomoci obou řídicích složek v rámci interních pravidel nastavit. Pokud většina pravomocí zůstává v rukou liniového vedoucího, jedná se o tzv. slabou maticovou strukturu (Doležal, a další, 2009 str. 423), pokud ve většině firemních procesů rozhoduje manažer projektové linie, jedná se o silnou maticovou strukturu. Správné vyvážení kompetencí by mělo v principu odpovídat poměru v organizaci uskutečňovaných funkčních (trvalých) a mezifunkčních (projektových) aktivit a mělo by být především srozumitelně formulováno v interních zásadách projektového řízení.

3.4.7. Sítové projektové řízení

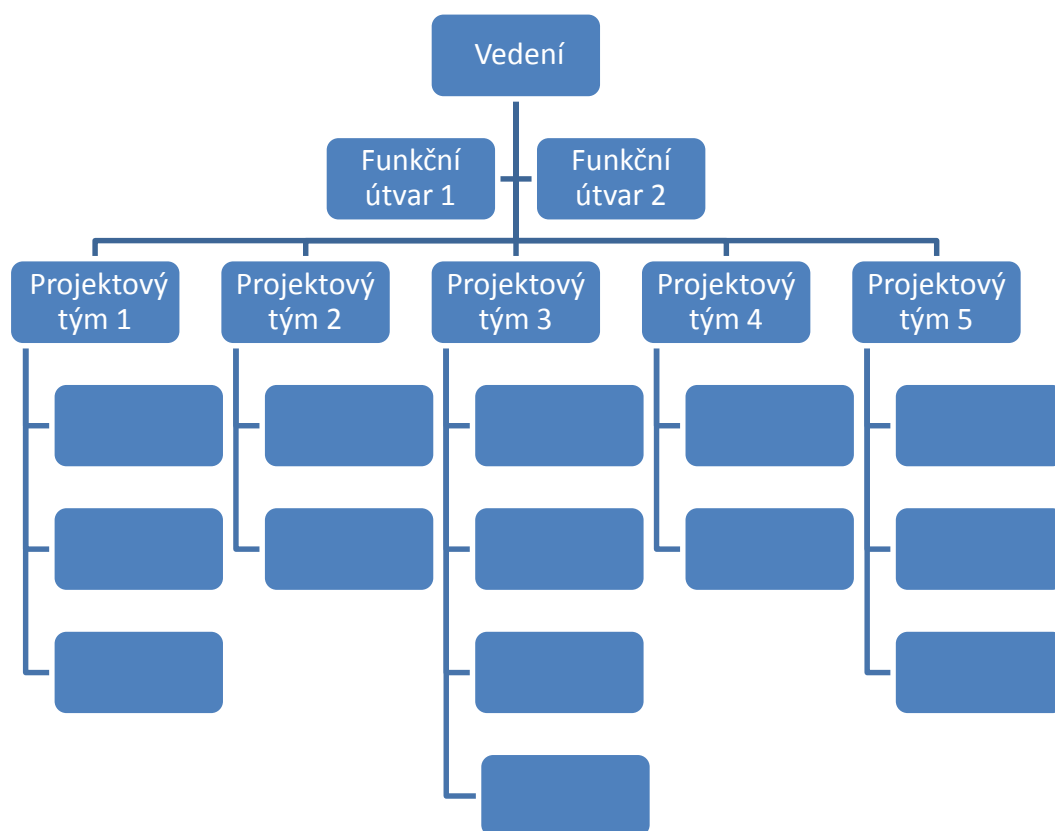
Tento model... spočívá v řízení sítě paralelně probíhajících projektů, v řízení vztahů mezi kmenovou²¹ organizací a jednotlivými projekty, ve stanovení priorit projektů, alokaci disponibilních zdrojů, komunikaci a motivaci. (Doležal, a další, 2009 str. 425)

Obdobu tohoto typu řízení popsaného ve standardu CzCB najdeme v čerstvě vydané publikaci Projektové řízení – jak zvládnout projekty pod pojmem Projektová organizační struktura (Ježková, a další, 2014 str. 281). Na škále od funkčního přístupu k řízení organizace po projektový přístup jde o pravý extrém, zobrazený na Obrázku č. 6.

Projektovou organizační strukturu volí takové organizace, kde se prakticky celá náplň jejich činnosti „realizuje prostřednictvím projektů... a funkční složka zde představuje jen malou část firmy, i když v ní mohou být koncentrovány strategické funkce řízení.“ (Ježková, a další, 2014 str. 281) Vedení firmy za pomoci základního

²¹ trvalou (pozn. autora)

aparátu tedy stanovuje dlouhodobé cíle a strategie a ty se pak realizují skrze portfolio projektů.



Obr. č. 6 – Projektová organizační struktura

3.5. Projektový přístup k řízení divadla

3.5.1. Předpoklady zavedení projektového řízení v divadle

Rozhodnutí vrcholného managementu organizace přijmout projektovou filozofii řízení je počátkem nesnadného projektu, resp. spíše programu projektů vedoucích k implementaci adekvátních opatření a pravidel do stávající organizační struktury. V duchu projektového přístupu k takovému závažnému kroku musí předcházet podrobná analýza potenciálních přínosů této významné změny.

Jinými slovy je třeba zvážit, co pozitivního zavedení systému projektového řízení přinese a jaké překážky bude třeba překonat. V první řadě by mělo vedení organizace identifikovat své aktivity, které odpovídají definici projektu, zjistit zda a jaký počet takových projektů běžně v rámci své činnosti realizuje, případně se chystá realizovat, jaký je jejich běžný rozsah, a jestli je v jejím provozu běžný souběh více projektů současně.

Pokud v organizaci projekty existují nebo si například změny v odvětví do budoucna vyžadují i změnu podoby výstupů na takové, jejichž produkci je vhodnější organizovat projektově, pak je namístě příslušnou metodiku do systému řízení v odpovídajícím rozsahu implementovat. Jestliže přijmeme závěry kapitoly 3.3., podle kterých divadla projekty jednoznačně realizují, pak je na místě spíš než hamletovské rozhodnutí „implementovat či neimplementovat“ právě správná volba míry a komplexnosti zavedení projektových postupů.

Důvody k inovaci tradičních forem řízení projektovými přístupy jsou shrnuty např. v publikaci Projektové řízení podle IPMA (Doležal, a další, 2009), která nejprve vyjmenovává negativa tradičních organizačních struktur podniků a institucí:

- jednotlivá oddělení a útvary si neuvědomují vzájemnou závislost;
- dlouhé komunikační řetězce;
- malá flexibilita, obtížná reakce na změny trhu a okolí obecně;
- obtížná realizace kompletních změn a akcí;

Dále se uvádí i výčet očekávatelných přínosů zavedení projektového řízení:

- „snížení rizika neúspěchu, zejména u rozsáhlých, komplikovaných a komplexních akcí;
- zvýšení pravděpodobnosti úspěchu – dosažení stanovených cílů;
- snížení nákladů;
- zkrácení termínů;
- zvýšení přidané hodnoty realizovaných řešení;
- lepší využití potenciálu lidských zdrojů, jejich kreativity a invence a zároveň jejich větší motivaci;
- předpoklad přežití ve stále více turbulentním prostředí.“
(Doležal, a další, 2009 str. 412n)

Na cestu změny koncepce systému řízení by tedy mělo nastoupit například divadlo, které považuje komunikaci mezi svými jednotlivými útvary za nedostatečnou nebo není spokojeno se svou staticností a neschopností reagovat na turbulentně se měnící chování svých potenciálních diváků, jejich kulturních potřeb, postojů a způsobu trávení volného času v narůstající konkurenci digitálních médií. Takové instituci by po zavedení efektivnějšího modelu řízení měly být v ideálním případě odměnou úspěchy při oslovování nových diváků získaných úspěšnou propagační kampaní a jejich větší spokojenost s kvalitní inscenací, která díky hladkému průběhu přípravy odpovídá záměrům a představám jejich tvůrců. To vše při úspoře finančních prostředků dosažené lepším systémem plánování výdajů.

Na druhou stranu divadla, která se rozhodnou přínosy analyzovat, ale např. srovnáním s konkurencí zjistí, že jejich stávající systém řízení a interní komunikace vykazuje vysoce nadstandardní efektivitu a pružnost, jsou ekonomicky i umělecky ve skvělé formě a mají do konce sezóny vyprodané hlediště, víceméně nemají důvod do stávajících procesů zasahovat a ohrožovat nevhodným zásahem dosavadní stabilitu.

Implementace principů projektového řízení do divadelní organizace s sebou nese nemalé nároky na celou řadu zaměstnanců i finanční náklady. V případě podnikatelských subjektů v oblasti divadla jde o strategické rozhodnutí, kde hraje hlavní roli ekonomické hledisko, to znamená odhad návratnosti investice skrze zvýšení efektivity a tedy snížení budoucích provozních nákladů. U veřejných divadel a nestátních neziskových organizací je kromě financování třeba zvážit i případné dopady organizačních změn na umělecké procesy a kvalitu jejich tvorby.

Organizace, které dospějí k přesvědčení, že pro ně bude inovace systému řízení prospěšná, čeká před definitivním rozhodnutím proces změny nastartovat ještě další nutný krok, kterým je analýza proveditelnosti tohoto záměru. Ta zjišťuje, jestli má organizace pro tento účel dostatek prostředků. V tomto případě se jedná zejména o lidské a finanční zdroje.

Myslím, že si mohu dovolit konstatovat, že divadla v dnešní době většinou rezervami v pracovní kapacitě svých zaměstnanců nedisponují, natož aby se v jejich řadách hojně nacházeli nevytížení pracovníci kvalifikovaní v oblasti projektového řízení. Proto není pravděpodobné, že by se stalo obvyklým, aby divadelní instituce dokázaly integrovat systém projektového řízení vlastními silami. Naopak nabízí se spíše cesta externího zajištění celého procesu specializovanou firmou.

Málokterý divadelní podnikatel nebo veřejná či nezisková divadelní instituce zároveň disponuje finančními rezervami, které by mohli a byli ochotni do procesu změn v řídicích procesech vložit. Příležitostí k financování v oblasti kultury ale jsou – případně, doufejme, budou – prostředky určené na rozvoj či inovace rozdělované formou grantových řízení financovaných např. z prostředků Evropské unie, státní správy či samospráv.

Proces inovace ale kromě hledání zdrojů nutně přináší i další překážky, resp. výzvy. Nedá se předpokládat, že zaměstnanci divadelních organizací zejména ve veřejné a neziskové sféře přivítají plán reorganizace jejich práce s všeobecným nadšením. Zvláště řada umělců (samozřejmě ne všichni) je mimořádně citlivá už jen na pojmosloví teorie managementu a ekonomie obecně. Tyto disciplíny totiž reprezentují odlišný, materiálnější přístup k chápání světa, než který považují za správný a jehož kritika je často předmětem jejich tvorby.

Je navíc obecně rozšířeným názorem, že v organizacích v oblasti kultury platí zcela jiné zákonitosti než v jiných odvětvích. Myslím si, že jde o mýtus, který vyhovuje těm, kdo jsou za řízení těchto organizací odpovědní a neodvádějí zcela profesionálně svoji práci.

Lidé mimo umění se někdy mylně domnívají, že umělci a umělecké organizace jsou ze samotné podstaty méně strukturované než jiné organizace nebo že nejlépe fungují bez jakéhokoliv uspořádání. Není na tom špetky pravdy. Přestože existují různé způsoby, jak k samotnému procesu přistupovat, (...) ...pro každou uměleckou

formu existuje obecně platná organizační struktura, která vyhovuje její funkci.²² (Byrnes, 2008 str. 157) (Překlad: autor práce)

Odpor, nebo minimálně nechuť ke změnám je nicméně přirozeným projevem chování většiny lidí. Příčiny nedůvěry k zavádění nových postupů lze najít v manažerské literatuře.

Většina lidí změny odmítá. Důvodem k tomu může být

- konzervatismus – je pohodlnější dělat věci tak, jak jsme byli zvyklí;
- obava, že v důsledku změny něco ztratí.

(Veber, 2011 str. 481)

V tomto ohledu lze ale naopak obecně konstatovat, že umělci jsou ve své podstatě změnám otevření. Jsou zvyklí riskovat, objevovat a většinou lpí na materiálních jistotách o mnoho méně, než je běžné u jiných profesí, respektive v naší společnosti obecně. Odpor k inovačním procesům v řízení plynoucí z nejistoty, co vlastně změna přinese, lze tedy spíše očekávat od neuměleckých zaměstnanců divadel, kterých se ostatně ve většině případů dotkne ve větší míře než uměleckých složek, viz dále.

K překonání nedůvěry zaměstnanců Veber a kolektiv autorů doporučuje zaměstnance do celého procesu co nejvíce zapojit, protože je „empiricky prokázáno, že lidé podstatně lépe přijímají změnu, pokud se na ní od počátku podílejí, než když jsou ke změně vedeni příkazem.“ (Veber, 2011 str. 481)

Dalšími faktory úspěchu změny jsou:

- „vyvolání vědomí naléhavosti změny;
- sestavení koalice prosazující změny;
- zformulování vize změny;
- sdělení (komunikování) vize;
- posilování pravomocí zaměstnanců;
- dosažení rychlých úspěchů;

²² “People outside the arts sometimes erroneously assume that artists and arts organizations, by their very nature, are less structured than other organizations or that they function best by operating in a disorganized manner. Nothing could be further from the truth. Although there are different ways to approach the process... each art form shares an inherent organizational structure that suits its function.”

- využití výsledků a podpora dalších změn;
- zakotvení nových přístupů do podnikové kultury."

(Veber, 2011 str. 480)

Je bez pochyby, že všichni pracovníci inovaci ve způsobu práce spíše uvítají, pokud budou přesvědčeni, že je nezbytná. To je naopak nemyslitelné, pokud o tom v první řadě nebude přesvědčeno samotné vedení organizace. Jen pak se může podařit pečlivým vysvětlováním všechny nebo alespoň dostatečnou část zaměstnanců o užitečnosti změny přesvědčit. V divadlech mají jejich ředitelé a umělci vedoucí alespoň tu výhodu, že bývají komunikačně otevřená a probíhá v nich zpravidla čilá, zejména neformální komunikace, kterou je sice náročné ale v tomto případě nezbytné řídit.

3.5.2. Dimenze organizačních struktur v divadle

Plán jak v organizaci zorganizovat práci, respektive zaměstnance, by měl zohledňovat i další oborová specifika. Kromě volby organizační struktury, jejíž varianty popisují v kapitolách 3.4.4. až 3.4.7., a její patřičné modifikace pro konkrétní případ je také nutné nastavit správné proporce vybraného vnitřního uspořádání dané instituce. Teorii dimenzí organizační struktury popisuje publikace Management (Donnelly, a další, 1997). Rozeznává stupeň formalizace, centralizace a složitosti.

„Stupeň formalizace vyjadřuje, do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce. Organizační strukturu považujeme za vysoce formalizovanou, pokud zahrnuje pravidla a postupy určující, co má každý jedinec dělat...

Stupeň centralizace se týká způsobu delegování pravomocí k rozhodování a k provádění prací v rámci organizace. Obvykle chápeme centralizaci z hlediska oprávněnosti k rozhodování a přikazování (například vrcholoví manažeři mívají pravomoc vykonávat všechna důležitá rozhodnutí, a naopak manažeři na provozní úrovni mají pravomoc přikazovat svým podřízeným, aby vykonali určité práce)...

Stupeň složitosti je výsledkem dělby práce a vytváření oddělení. Prakticky řečeno, stupeň složitosti závisí na počtu specifikovaných prací a na počtu organizačních jednotek, respektive oddělení.

Základní myšlenka spočívá v tom, že náročnost manažerské práce stoupá s počtem různých druhů prací a počtem organizačních jednotek. Je nepochybné, že relativně snadno se řídí firma, která provádí jen malý počet odlišných prací a sestává se z malého počtu organizačních jednotek." (Donnelly, a další, 1997 str. 258n)

Zatímco v divadelních společnostech založených za účelem tvoření zisku platí obdobné principy jako u běžných firem napříč odvětvími, u divadel založených za jiným účelem než podnikání lze vysledovat zákonitosti, které jsou zase typické pro neziskový a veřejný sektor. Všechny organizace v oblasti kultury jsou ze své podstaty málo formalizované, u neziskových forem se to nicméně projevuje mnohem intenzivněji. Opět to souvisí s hodnotami, na kterých lpějí zejména umělečtí pracovníci víc než většina společnosti, jako jsou individualita, svoboda v myšlení a nedůvěra k formálním autoritám.

„Lidé se většinou nenechají zaměstnat v uměleckých organizacích, protože by vyhledávali rigidní prostředí s vysokou mírou kontroly. Zaměstnanci uměleckých organizací ve skutečnosti často mívají vysokou vnitřní motivaci a urputně se brání usměrňování.“²³ (Byrnes, 2008 str. 171) (Překlad: autor práce)

V neziskových uměleckých organizacích se proto mnohem lépe uplatňují neformální styly řízení. Na rozdíl od jiných ekonomických subjektů tu v klíčových procesech organizace, tedy těch uměleckých, není faktorem úspěchu jejich efektivita, ale pouze kvalita. Rychleji nazkoušená – natož zahraná – inscenace Ibsenova dramatu nepřinese divadlu žádná pozitiva, ale naopak.

„Umělecké organizace se obvykle nachází u organického konce škály od mechanické po organickou organizační strukturu. Charakteristické rysy organické organizace jsou menší míra centralizace, méně podrobná pravidla a předpisy, často nejednoznačné rozdělení práce, široké rozpětí řízení nebo spojování pracovních pozic a méně formální a osobní formy koordinace. (...) Tyto atributy často určuje velikost (organizace) a složitost její činnosti.“²⁴ (Byrnes, 2008 str. 158n) (Překlad: autor práce)

²³ „People usually do not join the staff of an arts organization because they want a rigid and highly controlled work environment. In fact, people who work in arts organizations are often highly self-motivated and vigorously resist regimentation.“

²⁴ „Arts organizations tend to be found at the organic end of the continuum of mechanistic versus organic organizational structure. The distinguishing

Jestliže manažer uplatňuje neformální přístup k vedení uměleckých zaměstnanců, není pak zároveň reálně udržitelné, aby k pracovníkům neuměleckých úseků přistupoval diametrálně odlišně, tedy za pomoci silně formálních nástrojů, jako jsou striktní vnitřní normy upravující i poslední aspekty chování zaměstnanců v pracovní době, způsob jejich oblékání apod. Nevyhnutelná neřiditelnost umělecké tvorby a umělců samotných zkrátka „infikuje“ celou organizaci. Jak ale moderní teorie i praxe managementu dokazuje, neformální způsoby vedení lidí, tedy navození příjemného, tvůrčího pracovního prostředí, prostor pro co nejplnější uplatnění zaměstnanců apod., přináší často vyšší loajalitu k organizaci a lepší pracovní výkony.

„Asi nejužitečnější pomůckou, kterou umělecký manažer při řízení míry byrokracie v organizaci může použít, je testování; tedy zkoumání stávajících procedur krok za krokem. Manažer tak může objevit politiky, postupy nebo pravidla, která jsou matoucí, protichůdná nebo nepodstatná při poslání organizace.“²⁵ (Byrnes, 2008 str. 161)

Díky intenzivní a neformální komunikaci mezi zaměstnanci nejen různých úseků ale i na různých úrovních řízení pak přináší výhodu např. u výše popsaného modelu maticové organizační struktury, kdy případné neshody mezi liniovým a projektovým vedoucím jsou méně pravděpodobné díky běžné praxi dosahovat společných rozhodnutí konsenzuálně. Samozřejmě naopak hrozí extrém, kdy potřebným rozhodnutím předchází neúměrně dlouhé diskuze a efektivita chodu organizace jako celku se snižuje.

Míra centralizace řízení v divadelních organizacích se různí podle jejich typu, velikosti i účelu a zejména typu manažera, který stojí v jejich čele. V některých soukromoprávních organizacích, ať už podnikatelských nebo neziskových, v jejichž čele stojí silná

features of an organic organization are a less centralized structure, fewer detailed rules and regulations, often ambiguous divisions of labor, wide spans of control or multiple job titles, and more informal and personal forms of coordination. (...) The size (of an organization) and complexity of the operation usually dictate these attributes.”

²⁵ “Probably the most useful tool for an arts manager to use in managing the degree of bureaucracy in the organization is testing; that is, go through the procedures that are in place step by step. The manager may discover policies, procedures, or rules that are confusing, contradictory, or nonessential to the mission of the organization.”

umělecká osobnost, zůstávají prakticky všechny pravomoci soustředěny v její rukou, resp. rukou nejbližších spolupracovníků – top managementu. Naopak pokud organizaci řídí neumělecký manažer, zpravidla deleguje většinu uměleckých rozhodnutí na uměleckého šéfa a soustředí se na ekonomické a provozní záležitosti. V malé produkční společnosti mohou být pravomoci rovnoměrně rozloženy na prakticky všechny vedoucí zaměstnance.

„V uměleckých organizacích záleží míra centralizace či decentralizace na funkční oblasti. Například proces správy předplatného nebo náborová kampaň vyžaduje centralizovanou řídicí strukturu. V jiných oblastech může být efektivnější pravomoc decentralizovat. Například umělecko-technický ředitel deleguje nákupy výrobního materiálu (řeziva, látek, oceli, barev atd.) vedoucímu výroby. Vedoucí výroby pak deleguje nákup na vedoucí konkrétních oddělení nebo vedoucí dílen.“²⁶ (Byrnes, 2008 str. 178n) (Překlad: autor práce)

Složitost organizační struktury je na jednu stranu dána faktem, že divadlo jako syntetické umění vyžaduje zapojení celé řady profesí. Na druhou stranu řada z těchto profesí neklade extrémní nároky na kvalifikaci zaměstnanců a manažer je tedy schopen se v jejich fungování orientovat relativně snadněji, než tomu je např. u některých technologicky sofistikovaných provozů. V posledních desetiletích se nicméně stupeň složitosti divadelních organizací stupňuje s tím, jak přibývají některé pracovní agendy, které ještě zcela nedávno vůbec neexistovaly. Mám na mysli nejen stále náročnější administrativu spojenou zejména s vyššími nároky na účetní evidenci způsobenou rychle se měnícím a stále komplikovanějším daňovým systémem, ale například dnes už většinou nezbytný fundraising nebo potřebu komplexnějšího přístupu k marketingu, kde se otvírají nové možnosti, ale je zároveň stále složitější se zviditelnit v přehuštěném informačním prostoru.

Předchozí odstavce snad lze shrnout do konstatování, že faktorů, které je při formování správné organizační struktury třeba vzít do

²⁶ "In arts organization, the degree of centralization or decentralization depends on the functional area. For example, the process of running a subscription or membership campaign requires a centralized authority structure. (...) In other areas, it may be more efficient to decentralize the authority. For example, the production manager delegates the purchasing of production supplies (lumber, fabric, steel, paint, and so on) to the technical director. The technical director then delegates the purchasing to the individual department heads or shop managers."

úvahy, je mnoho a neexistuje jednoduchý návod pro podobně složité změny, jako je zavedení projektového řízení do funkčně organizované instituce. I proto se na dalších stránkách dopouštím nástinu možného postupu jen ve velké míře zobecnění a s vědomím potřeby velmi individuálního přístupu v každém jednotlivém případě.

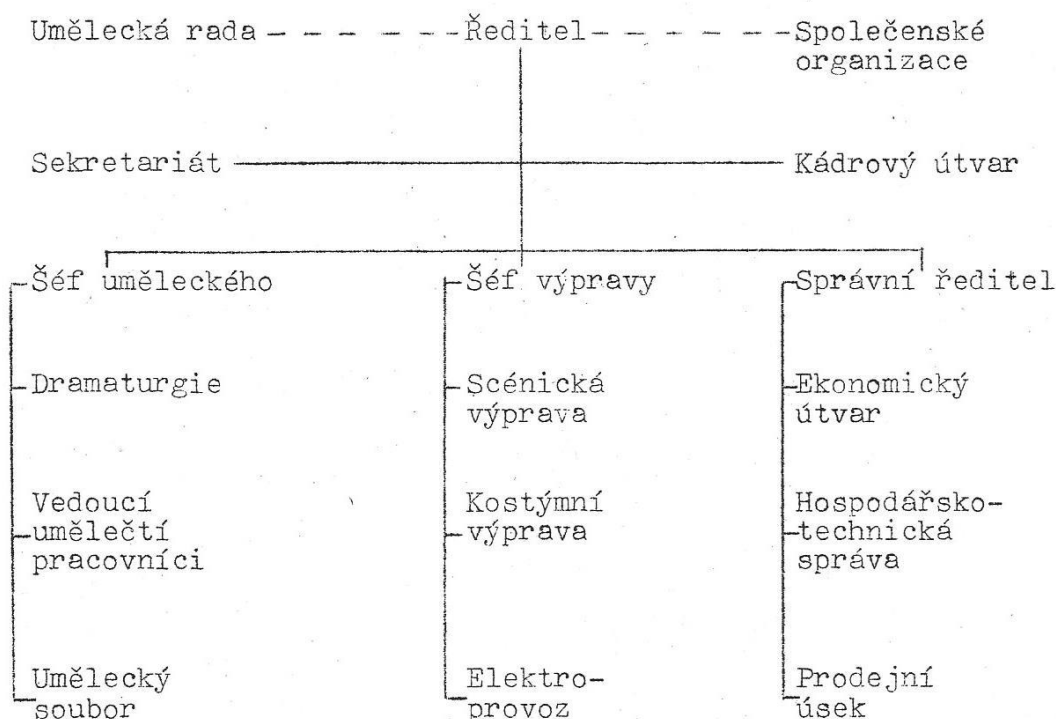
3.5.3. Projekty v organizační struktuře divadla

Základním východiskem k následujícímu popisu možné obecné aplikace projektového řízení na běžný model divadelní instituce je zjištění kapitoly 3.3., ve které jsem srovnáním teorie projektového managementu a divadelní praxe dospěl k závěru, že v divadle se v rámci umělecké i neumělecké činnosti realizují projekty. Logickým závěrem vyplývajícím z výše shrnuté teorie je tedy hypotéza, že je efektivnější řídit divadelní organizaci na základě aplikovaných projektových principů. To mimo jiné znamená použít pro její vnitřní uspořádání nikoliv funkční, ale některou z pružnějších organizačních struktur.

Pokusím se pro názornost demonstrovat některá možná řešení začlenění projektových struktur do divadelní organizace na běžném typu divadelní instituce, totiž jednosouborového repertoárového činoherního divadla provozovaného ve formě příspěvkové organizace. Jak již bylo řečeno, s ubývajícím velikostí se organizační struktura zásadně zjednodušuje a stává se méně formalizovanou. Budeme tedy uvažovat větší divadelní organizaci s více než stem zaměstnanců, vlastní divadelní budovou a výrobním provozem. Cílem této aplikace je ale jen v obecné rovině naznačit možnosti, nikoliv se pokoušet o konkrétní a detailní případovou studii. Dá se totiž vzhledem k velké individualitě tohoto procesu předpokládat, že jakákoliv dosažená varianta by vykazovala jen minimální míru přenositelnosti.

Organizační uspořádání současných repertoárových divadel vychází do velké míry, stejně jako jejich stále převažující právní forma tedy příspěvková organizace, z dob socialistického zřízení. Má samozřejmě kořeny hlouběji, ale až po komunistickém převratu se stal tento typ divadla standardem. Běžnou strukturu repertoárového divadla popisuje publikace Organizace divadla klasika českého řízení divadel Svetožara Vítka, která byla poprvé vydána v roce 1972 a která sloužila jako základní studijní zdroj tohoto oboru téměř do konce 20. století. Obrazové organizační schéma tohoto modelu ukazuje převzatý Obrázek č. 7.

ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DIVADLA



Obr. č. 7 - Org. struktura klasická (Vítek, 1986 str. 16)

Jak je z Vítkova schématu patrné, jedná se o čistě funkční strukturu, kde jsou jednotlivé složky uspořádány podle své odbornosti se třemi klasickými řídicími úrovněmi. Tato struktura zdánlivě dokonale zachovává princip jednoho vedoucího. V jednom bodě je ale přeci jen narušen, a to v útvaru správního ředitele, jemuž je podřízeno i oddělení administrativy uměleckého provozu řízené vedoucím sekretariátu uměleckého provozu.

Velmi povšechně je popsána role tohoto úseku v procesu vzniku nových inscenací, tedy projektů. „Sekretariát uměleckého provozu... zabezpečuje organizačně celou přípravu inscenací...” (Vítek, 1986 str. 110) Logicky z toho vyplývá, že velká část řídicích procesů při vzniku inscenací zůstávala v rukou uměleckých vedoucích, kteří podle odstavce č. 66. „Sekretariát uměleckého provozu” do velké míry tento útvar a jeho zaměstnance v rámci příslušné části jejich agendy řídili. V podřízenosti těchto pracovníků jak správnímu řediteli, tak uměleckým vedoucím lze s jistou dávkou

obrazotvornosti spatřovat zárodek maticového řízení v divadelní organizaci.

Poněkud rozvětvenější je pak další model dohledatelný ve velmi skromné literatuře věnující se tomuto tématu. Jde o studijní oporu vydanou katedrou produkce Divadelní fakulty Akademie múzických umění v Praze pod názvem Základy divadelní činnosti. Autoři publikace nabízejí opět funkční organizační strukturu, která se v úrovni středního managementu rozšiřuje o jednotlivé úseky ve starším schématu sdružené pod správní úsek. Jde o provozní úsek, ekonomický úsek a obchodně-propagační úsek. Je to reakce na přibývající agendu těchto oddělení, jejíž důvody jsem nastínil v předchozí kapitole. Kosmetickou, ale z pohledu této práce podstatnou změnou, je přesun administrativního aparátu v podobě tajemníka uměleckého provozu, produkce a PR pracovníků pod vedení uměleckého útvaru. Důvody vysvětlím níže.

Z pohledu projektového řízení je produkce klíčovou složkou. Definici předmětu činnosti produkce najdeme např. v Malém slovníku managementu divadla doc. Jana Dvořáka:

„V divadelní, filmové a mediální oblasti je to označení pro výkon (vykonávání) organizačních činností uměleckého projektu, proces produkování, podpory a zabezpečení tvorby...”

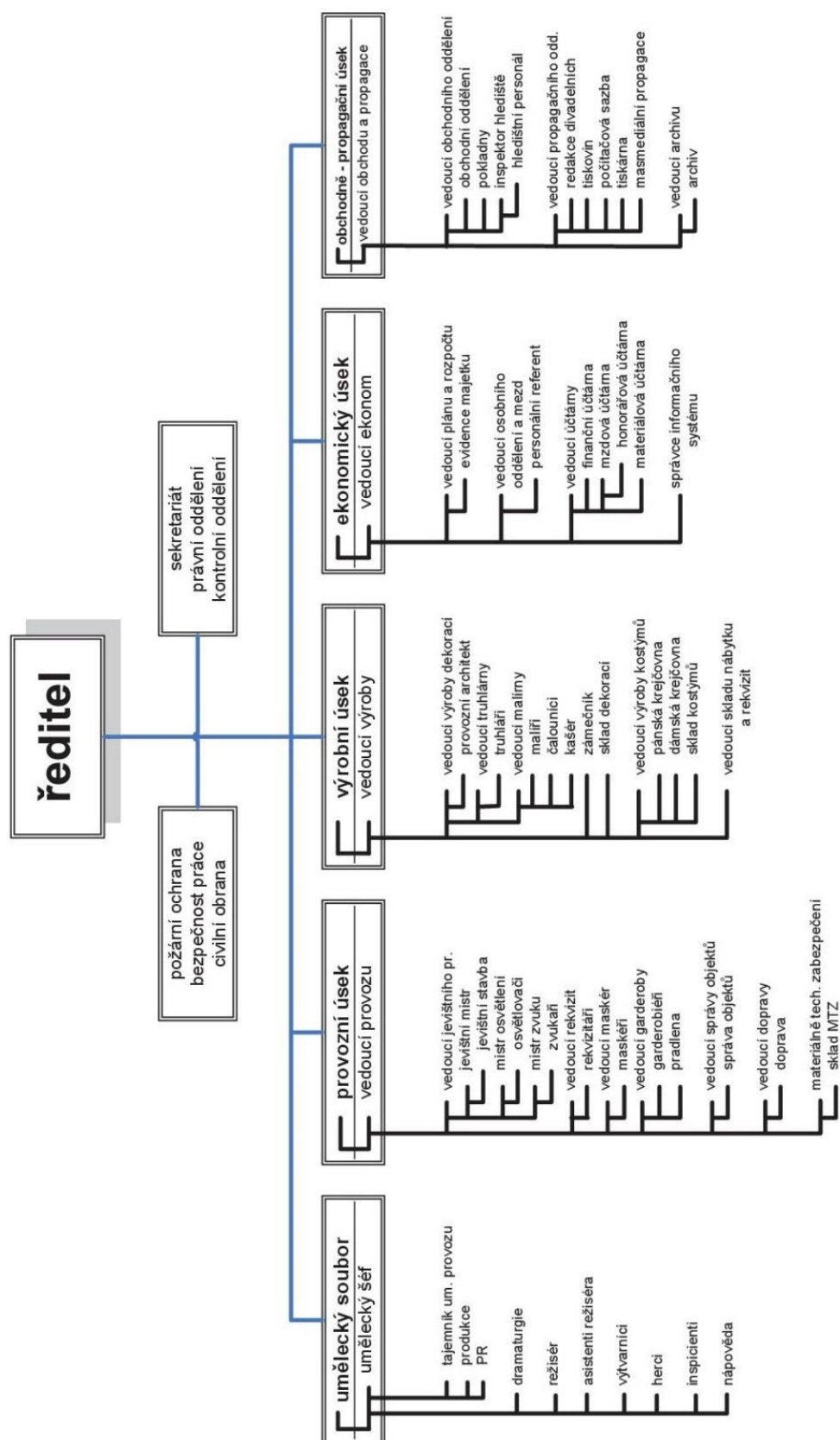
(Dvořák, 2005 str. 214)

Tato definice výslovně zmiňuje pojem projekt, hlavní náplň produkce tedy spatřuje v podpoře této mezifunkční aktivity. O potřebě řízení tohoto druhu činností se ostatně v příručce Základy divadelní činnosti dočteme:

„V organizačním řádu divadla by však měla být vhodnými instrumenty znázorněna a tak i zajištěna horizontální spolupráce jednotlivých útvarů, která je vzhledem k předmětu činnosti divadla, tj. provozování divadelní činnosti důležitá, neboť na vzniku, premiérování a reprízování divadelní inscenace se přímo či nepřímo podílí všechny útvary divadla.“ (Gregorini, a další, 2007 str. 16)

Autoři zmiňovaných publikací, resp. praktici divadelního managementu, si tedy podle výše uvedených citací uvědomovali existenci horizontálně probíhajících procesů a potřebu řídit je. Zvolená řešení, tedy interní opatření jako zřizování „zvláštních komisí, jež zajišťují především horizontální spolupráci“ (Gregorini, a další, 2007 str. 16), vymezování příslušnosti pracovníků pod různé vedoucí apod. pravděpodobně odpovídali v dané situaci potřebnému

rozsahu a podobě. Do samotné organizační struktury však tyto horizontální spolupráce promítnuty nebyly.



Obr. č. 8 - Org. struktura současná

V dnešní době nicméně může nastat a podle mého nastává situace, kdy se navržené organizační uspořádání ukáže jako nedostatečně efektivní. Jedním z důvodů může být i stále častější využívání hostů, umělců „na volné noze“ v inscenačních týmech. Neznalost interního prostředí instituce pak komplikuje např. hostujícímu režisérovi, tradiční vůdčí postavě inscenačních projektů, organizaci příprav.

V anglosaském světě repertoárově fungující divadla najdeme jen výjimečně a běžnou formou divadelní činnosti je spíše seriálový způsob uvádění inscenace, kterou vytvoří tým sestavený jen pro onu jednu příležitost. Proto je logické, že v literatuře z této oblasti najdeme inspiraci.

„Maticový pracovní vztah je často mezi pracovníky výtvarných profesí a hostujícími režiséry nebo choreografy, kteří přicházejí do oblastních uměleckých organizací. Společností zaměstnaní výtvarníci mohou být zařazeni do různých oddělení. Když přijede hostující režisér nebo choreograf, tito zaměstnanci pro danou inscenaci získávají nového „šéfa“. Dobrý vedoucí výroby tuto maticovou strukturu rozpozná a zavede potřebné komunikační propojení, aby všechny překrývající se projekty udržel v běhu.“²⁷ (Byrnes, 2008 str. 174nn) (Překlad: autor práce)

Dalším úskalím tradičního modelu, kdy řídící funkce inscenace jsou v rukou uměleckých pracovníků, je i mohutný nástup komunikačních a informačních technologií jako pomocníků řídící a organizační práce. Efektivní ovládání těchto podpůrných nástrojů se stává profesí sui generis. Jejich základní zvládnutí je nezbytnou dovedností projektových manažerů, spíše vzácností je ale z pochopitelných důvodů v případě umělců.

Pokud tedy divadelní organizace pod vahou těchto skutečností a zralého uvážení svého konkrétního případu dospěje k názoru, že pro ni bude výhodné zohlednit projektové přístupy v systému řízení

²⁷ "There is often a matrix working relationship between a resident design staff and the guest directors or choreographers that may come into a regional arts organization. The staff are hired by the organization and may work within separate departments. When a guest director or choreographer arrives, this staff now have a new "boss" specifically for a particular show. A good production manager will recognize this matrix structure and establish the needed lines of communication to keep all of these overlapping projects on track."

instituce jako takové, měla by zvážit jednu z možností vnitřního uspořádání popsaných v kapitolách 3.4.6. až 3.4.8.

První z nich – autonomní projektové řízení – se může zdát z pohledu potřeb projektu jako ideální, jelikož určení pracovníci po dobu vzniku projektu plně podléhají jeho vedoucímu. V praxi není ale tento model pro repertoárové divadlo příliš vhodný. Jak již bylo řečeno, umělecké instituce jsou ze své podstaty spíše malé nebo střední organizace s poměrně širokým rozsahem funkčních činností. V jednotlivých specializovaných odděleních tak nebývá dostatečný počet pracovníků, aby jednoho nebo více z nich mohl daný úsek zcela uvolnit výhradně po potřeby realizovaných projektů.

„V umělecké organizaci se často ukáže jako ideální forma fungování maticová struktura. Ve své základní podobě maticová struktura v umělecké organizaci znamená, že zaměstnanec může mít v závislosti na projektu dva nebo více šéfů. (...) Nicméně přehlédnutí skutečnosti, že je třeba se posunout k maticové struktuře, může přinést nesnáze. Například pokud nejsou na nadstandardní projektové úkoly najaty nové síly, koordinátor projektu musí pracovat horizontálně napříč organizační strukturou. Zjistí, že přetížení zaměstnanci v různých odděleních nemají čas, který by projektu věnovali, nebo v horším případě, zaměstnanci najdou čas na úkor svých běžných povinností a efektivita celé organizace trpí.“²⁸ (Byrnes, 2008 str. 174) (Překlad: autor práce)

Pro zvolený případ repertoárového divadla se maticová organizační struktura zdá vhodná, přestože vlastní proces transformace z funkční struktury je poměrně náročný na přípravu. Aby maticová struktura fungovala správně, je totiž obecně žádoucí co nejpečlivěji sestavit seznam pokud možno všech potenciálně hrozících kolizních situací, ve kterých se zaměstnanci podléhající vícenásobnému vedení mohou ocitnout, a poskytnout jim jednoznačné pokyny, jak

²⁸ “In an arts organization, a matrix structure often evolves as an optimal way to work. At its most basic level the matrix structure in an arts organization means an employee may have two or more bosses, depending on the project. (...) However, without recognition of the need to shift to a matrix organizational structure, trouble may occur. For example, if the staff required to make a special project work are not hired, the project coordinator will have to work horizontally through the organization structure. He will discover that the overworked staff in the various departments do not have time to give to the project, or worse, the staff will find the time at the expense of their regular responsibilities, and the effectiveness of the entire organization will suffer.”

se v dané situaci zachovat (více viz kapitola 3.4.7.). Jak jsem ale už dříve zmiňoval, neformální organizační kultura v uměleckých organizacích, loajalita a společná vůle směřovat za společným cílem v tomto ohledu práci managementu usnadňují.

Pokud tedy stávající funkční uspořádání divadla chceme změnit na maticové, je třeba zodpovědět otázku jak zajistit řízení horizontálních aktivit. Dovolím si navrhnout jedno z možných řešení, které z výše uvedených faktů vyplývá jako logické.

V postupném začleňování produkčních oddělení do organizačních struktur divadel v posledních desetiletích doloženém výše spatřuji přirozenou reakci právě na projektový charakter divadelní činnosti. Produkční úseky nemají většinou za úkol plnit každodenní rutinní úkony, ale koordinovat a podporovat právě průběh jednorázových aktivit, které vyžadují zapojení celé řady oddělení organizace – projektů. Není ostatně náhodou, že produkce jako profese má mnohem hlubší kořeny v oblasti filmové tvorby, která má ze své podstaty prakticky výhradně projektový charakter, než v oblasti divadelní.

Produkční útvary tak mají předpoklady se poměrně snadno transformovat do samostatného oddělení s odpovědností za řízení projektů (viz kapitola 3.4.7. Maticové projektové řízení). Jejich pracovníci ale většinou nemají v současné době dostatečné kvalifikační předpoklady ani kompetence. Předpokladem navrhované proměny je tedy zaškolení především těchto pracovníků, i když principům nového uspořádání musí porozumět samozřejmě i ostatní dotčení zaměstnanci.

Výslednou významně zjednodušenou strukturu (chybí operativní úroveň řízení a některé úseky jsou tak spojeny) ukazuje Obrázek č. 9. Obrázek přibližuje vznik nového produkčního útvaru, jehož náplní je výhradně řízení a koordinace horizontálně probíhajících aktivit, tedy projektů.

Na Obrázku č. 9 je naznačena situace, kdy v daném divadle právě probíhají čtyři projekty. První tým (naznačen hnědou barvou) realizuje inscenační projekt, do kterého jsou zapojeni převážně stávajících zaměstnanci. Zaměstnanci označení zelenou barvou mohou paralelně realizovat druhý umělecký projekt s externím režisérem na komorní scéně. Fialově jsou naznačeni pracovníci zapojení např. do projektu přípravy zájezdového turné a šedě vyznačený tým realizuje projekt implementace nového softwaru pro evidenci a správu majetku. Zaměstnanci označení více barvami se

v rámci tohoto příkladu účastní více projektů a konečně zaměstnanci označení modře nejsou zapojeni do žádného projektu a plní výhradně své povinnosti vyplývající ze zařazení do liniové funkční struktury.



Obr. č. 9 - Maticová struktura pro repertoárové divadlo

Zásadním tématem v případě tohoto nebo jakéhokoliv možného variantního řešení uspořádání repertoárové divadelní organizace je vymezení pravomocí jednotlivých členů týmu. Posunutím produkčního úseku výše v hierarchii organizace a jeho postavením do role manažera projektu nemám v úmyslu zpochybňovat vůdčí a hlavní roli režiséra v inscenačním týmu. Ta musí být v uměleckých záležitostech zachována. To už ovšem není předmětem této, ale až následující části práce, která se věnuje samotnému vnitřnímu uspořádání projektových týmů v divadelní činnosti.

Jen v krátkosti si na základě zkoumání teorie projektového řízení a jeho implementace do organizačních struktur dovoluji konstatovat, že tyto principy jsou jistě využitelné i u dalších typů divadelních institucí, než jsou klasická repertoárová divadla. Jelikož se ale už nejedná o natolik ustálené a „typizovatelné“ druhy organizací, není reálné se pokoušet pro ně sestavovat v této míře zobecnění alternativní modely, ale je třeba vycházet z konkrétní situace, která i tak nabídne řadu variantních řešení.

Aktivita soukromých podnikatelských divadel, která tendují k seriálovému systému uvádění představení, ale i produkční společnosti, ať už realizují podnikatelsky zaměřené nebo neziskové, veřejně prospěšné umělecké projekty, z teoretického pohledu jasně splňují kritéria projektových organizací. Vhodnou formou organizační struktury je pro ně tedy projektová struktura popsaná v kapitole 3.4.8. V této formě na vrcholu stojí pouze útlá funkční struktura, která zajišťuje dramaturgicko-producentské funkce, jako je výběr témat a realizačních týmů, zajištění distribuce a chodu stávajících produktů (inscenací) a ekonomiku. Realizaci nových projektů pak zajišťují dočasné týmy složené hlavně z externích dodavatelů – „umělců“, které jsou po „dodání produktu“ rozpouštěny.

Závěr této části práce tedy zní, že implementace projektového přístupu do divadelních institucí je nejen možná, ale na základě teoretického zkoumání se zdá i žádoucí. V další části práce už se budu věnovat nástrojům řízení konkrétních projektů v institucích, které se tuto teorii hypoteticky rozhodnou převést do praxe.

4. část *Řízení divadelního projektu*

4.1. Přístupy k řízení projektu

V této části práce se budu věnovat postupům a metodám, které mají přispět k úspěšnému a hladkému průběhu vzniku unikátního výsledku, k němuž jsme se rozhodli dojít projektovým způsobem. Důvodem, proč říkám přispět a nikoliv zaručit úspěch, je fakt, že zejména u uměleckých projektů rozhodujícím faktorem pro jeho stěžejní parametr – uměleckou kvalitu – jistě není perfektní organizace činností jednotlivých divadelních profesí a složek, ale především umělecké mistrovství realizátorů. Na druhou stranu nefunkční zázemí, nervozita plynoucí z průtahů v dodání výpravy nebo prázdné hlediště při první repríze, které špatně odvedená organizační a produkční práce přináší, může slibnému uměleckému dílu jeho cestu k divákovi zásadně zkomplikovat.

Rčení, že dobrá práce produkčního týmu se pozná podle toho, že není vidět, je v divadle poměrně rozšířené. Na následujících stránkách se pokusím nastínit, co vše se pod rouškou produkce ve skutečnosti skrývá, respektive co by se podle obecných teorií řízení skrývat mělo nebo mohlo.

V prvních kapitolách nejprve vymezím zkoumané druhy projektů, jejich specifika, a popíšu, jak na průběh projektů různé metodiky nahlíží, abych se pak věnoval jednotlivým projektovým postupům a nástrojům využívaným v různých fázích přípravy a realizace projektu.

Kostru této části práce významně inspiruje standard PMI, který strukturuje celý projekt do jednotlivých procesů. Klíčem k jejich členění jsou jednak takzvané skupiny řídicích procesů projektu (Project Management Process Groups) a jednak znalostní oblasti (Knowledge Areas).

Skupina procesů ctí časovou posloupnost projektu a věnuji se jim dále v kapitole 4.4. Znalostní oblasti jsou podle PMBoK následující skupiny druhově související řídicích činností:

- „Řízení integrace projektu“ – popisuje procesy nezbytné pro řádnou koordinaci různých součástí projektu
- „Řízení rozsahu projektu“ – popisuje procesy, které jsou nezbytné k jasnému určení toho, co projekt řeší
- „Řízení času projektu“ – popisuje procesy nutné k tomu, aby projekt skončil včas

- „Řízení nákladů projektu“ – popisuje procesy zaručující, že projekt bude dokončen v rámci schváleného rozpočtu
 - „Řízení kvality projektu“ – popisuje procesy, které zaručují, že projekt uspokojí požadavky kvůli kterým je realizován
 - „Řízení lidských zdrojů projektu“ – popisuje procesy vedoucí k zajištění co nejefektivnějšího využití lidí, pracujících na projektu;
 - „Řízení komunikace projektu“ – popisuje procesy nutné k zajištění včasného vytváření, sběru, shromažďování a distribuce všech informací souvisejících s projektem
 - „Řízení rizik projektu“ – popisuje procesy zaměřené na identifikaci, analýzu a řešení rizik projektu
 - „Řízení nákupů projektu“ – popisuje procesy nezbytné k zajištění nákupu zboží a služeb pro projekt od externích dodavatelů²⁹
- (Překlad názvů procesních skupin: autor práce)

Mapa procesních skupin projektového řízení a znalostních oblastí, která je Přílohou č. 1, třídí procesy, které v projektu probíhají, jednak podle jejich příslušnosti do chronologicky uspořádaných procesních skupin, kterému odpovídá vertikální logika tabulky a do vyjmenovaných znalostních oblastí, které určují horizontální členění tabulky. Výsledná tabulka při čtení shora dolů a zleva doprava je potom klíčem ke struktuře kapitol 4.6. až 4.9. této práce, který v zásadě zachovává časovou souslednost činností probíhajících při přípravě a realizaci projektu.

V rámci nastíněné logiky se pak věnuji jednotlivým procesům a nástrojům k nim příslušným, u kterých jsem v rámci zkoumání v průběhu doktorského studia našel potenciál použitelnosti v divadelní praxi.

²⁹ Project Integration Management
 Project Scope Management
 Project Time Management
 Project Cost Management
 Project Quality Management
 Project Human Resource Management
 Project Communications Management
 Project Risk Management
 Project Procurement Management

4.2. Divadelní projekty

Jak už jsem zmínil v kapitole 3.3. Projekt (nejen) v divadle, probíhá v divadelních organizacích celá řada projektů, ať už je ta která instituce slovem „projekty“ pojmenovává nebo ne. Vzhledem k tomu, že řízení projektů neumělecké povahy, kterými mohou být například řízené změny ve vnitřním uspořádání a fungování organizace, změny zavedených postupů, zavádění nových metod, softwaru a podobně, se víceméně řídí zákonitostmi shodnými s těmi, které pro ně platí v jiných odvětvích a oborech, nebudu se jimi zvláště zabývat. Dále rozebírané postupy je na ně možné použít, ale mým záměrem je zejména zmínit specifika umělecké, především divadelní tvorby, abych dokázal, zda je nebo není obecná metodika projektového řízení na umělecké projekty aplikovatelná.

Divadlo jako druh umění zahrnuje více forem vyjádření a předvedení uměleckého obsahu, jako jsou scénická čtení, improvizace, živé instalace, u hudebního divadla pak pásma a podobně, ale etalonem činoherního divadla je nepochybně inscenace, tedy „umělecké dílo v oblasti divadla, které je předlohou („partiturou“) divadelních artefaktů, představení“. Ta je založená na dramatickém textu (divadelní hře či adaptaci) a vzniká pod vedením divadelního režiséra na jevišti divadelní budovy. Proto se také budu k přípravě inscenace odvolávat jako k základnímu typu divadelního projektu.

Kromě formy, kterou pro divadelní „produkt“ zvolíme, má ale na proces jeho vzniku zásadní vliv i řada dalších okolností. Mimo jiné je to samozřejmě jeho okolí neboli kontext, ve kterém se rodí. Řízení projektů v kontextu divadelní organizace se věnovala předchozí část této práce. V této části si ale za příklad budu brát nejčastěji inscenační projekt, který vzniká nezávisle, v relativním vzduchoprázdnu. Tedy projekt, na jehož začátku stojí jedna osoba iniciátora vybavená pouze ideou, která startuje dlouhý proces zakončený v našem případě výsledkem v podobě divadelní inscenace. Cílem takového „obnažení“ divadelního projektu zbaveného hávu tzv. trvalé organizace (viz kapitola 3.4.3) je větší názornost a odhalení všech nutných kroků, které jindy v různé míře přebírá nikoliv projektově, ale funkčně řízený aparát divadla.

Na inscenace vznikající např. v prostředí běžného repertoárového divadla nebo produkční společnosti lze nicméně většinu popisovaných zákonitostí, nástrojů a postupů obdobně aplikovat v plné míře. Pokud ne, pokusím se rozdíly popsat.

Typem projektu, který je v divadelním prostředí běžný a z pohledu řízení se výrazně neliší od podobných projektů z jiných odvětví, je divadelní festival. V případech, kdy je to relevantní, budu také zkoumat použitelnost konkrétních nástrojů a postupů při organizaci divadelních festivalů a přehlídek nebo se pokusím upozornit na jejich specifika, která je odlišují od jiných „eventů“, tedy jednorázových veřejných událostí.

Na místě je alespoň uvést, že existuje samostatná disciplína nazývaná event management, která aplikuje principy projektového řízení na projekty, jejichž výstupem je jednorázová událost, a která, ač se rozvinula teprve v posledních desetiletích, nabízí poměrně bohatou zásobu teoretické literatury. Mezi zdroje této práce jsem je ale nezařadil, jelikož teorie event managementu je sice blízké, ale zároveň příliš široké téma, které mívá výše formulované zadání – věnovat se především řízení inscenačního projektu.

4.3. Specifika divadelních projektů

Obecně lze konstatovat, že projekty realizované v oblasti umění jsou ve srovnání s jinými odvětvími rozsahem obvykle skromné. V řadě případů nedosahují ani takové složitosti, aby bylo rozumné na ně aplikovat metody projektového řízení vůbec. To jsou v principu takové projekty, kde všechny cíle, plány, zdroje a obsah dokáže jediný člověk udržet v hlavě. Komik si pro svůj nový stand-up jistě nebude sestavovat projektový tým.

S rostoucí velikostí a složitostí projektu teprve potřeba jeho organizace vzniká a začíná být užitečné používat některé postupy, nejprve v jednodušší, posléze v komplexní podobě. Literatura tento princip pojmenovává jako „použití přiměřených prostředků“ (Ježková, a další, 2014 str. 28) a každý projektový manažer v oblasti umění by ho měl mít na paměti.

V českém prostředí ani řízení vzniku těch nejkomplikovanějších divadelních inscenací nevyžaduje využití zdaleka všech nástrojů, které standardy projektového řízení nabízejí. Navíc každý, kdo bude chtít v oblasti umělecké tvorby jakýkoliv nový formalizovaný postup zavádět, setká se ze strany umělců s nedůvěrou a podezřením, že jde o zbytečnou byrokracii (důvodům se věnuji v kapitole 3.5.1.). Proto je na místě, aby manažer projektu předem důkladně zvážil, které prostředky skutečně přinesou celému procesu a těm, kdo se na jeho realizaci podílejí, nějaký užitek v podobě usnadnění práce, zvýšení kvalit některého výstupu, úspory ve spotřebě zdrojů apod.

U malých projektů se projevují i další neduhy. V oblasti financí je například třeba počítat s větší rezervou v oblasti nákladů, jelikož i odchylka v absolutních číslech malá je v relaci k nízkém rozpočtu citelnější než je tomu u velkého projektu. Zároveň rozpočet vyžaduje pozornější a častější kontrolu, aby bylo možné na nečekané změny dostatečně pružně reagovat. (Rosenau, a další, 2005 str. 315)

Na tuto komplikaci upozorňuje i Krejčí v publikaci Specifika uměleckých projektů, který je pracovním sešitem již citované monografie Projektové řízení – jak zvládnout projekty.

„V českém prostředí je velká část uměleckých projektů financována vícezdrojově (...). Vícezdrojové financování klade vysoké nároky na finanční řízení projektu. Jeho realizátoři musí věnovat zvýšenou pozornost pravidelnému monitorování nákladů a výnosů, cash flow a

tvorbě vícero variant rozpočtu pro případ, že se některý z plánovaných zdrojů nepodaří získat." (Krejčí, 2014 str. 72)

U malých projektů zároveň přináší nevýhody nezastupitelnost členů v týmu (Rosenau, a další, 2005 str. 315n). V případě, že se tedy někdo z realizátorů inscenace zraní, onemocní nebo třeba i rozhodne od projektu odstoupit, protože se nedokáže umělecky ztotožnit s jeho směřováním, je to pro tým velká komplikace a může to mít i fatální následky. Onemocní-li bagrista uprostřed práce, není tak těžké nahradit ho jiným, který výkop pro základy domu podle stavebního plánu dokončí. Pokud ale musíte nahradit režiséra nebo scénografa v době, kdy už není čas na změnu umělecké koncepce, těžko budete hledat někoho, kdo by na ni byl schopen a ochoten plynule navázat.

Divadelní projekty samozřejmě mají celou řadu dalších specifik, z nichž zdaleka ne všechny se mi podaří pojmenovat. Na ty, které mají zásadní vliv na jejich řízení, se ale budu snažit v následujících kapitolách poukázat.

4.4. Životní cyklus divadelních projektů

Pojem životní cyklus projektu se používá k označení časové struktury projektu. Mezi oběma základními standardy projektového řízení, které v této práci používám, je drobný rozdíl v přístupu, přestože motivace k dělení projektu je v principu stejná, totiž dosáhnout přehledné struktury projektu v čase za účelem jejího snadnějšího řízení.

Standard ICB nabízí následující základní rozdělení životního cyklu projektu na tři hlavní fáze. Střední a zásadní z nich ale navrhuje ještě dále dělit na další naznačené etapy:

- předprojektová fáze (přípravnou, definiční);
 - projektová fáze (realizační);
 - zahájení;
 - plánování;
 - vlastní realizace (implementace, občas označena také jako fáze fyzické realizace);
 - ukončení;
 - poprojektová fáze (vyhodnocovací).
- (Doležal, a další, 2009 str. 155)

Standard společnosti PMI nabízí základní rozdělení projektu na čtyři části:

- „Zahájení a příprava
 - organizace a příprava
 - realizace projektové práce a
 - uzavření projektu“³⁰
- (Project Management Institute, 2008 str. 16) (Překlad: autor práce)

Vedle tohoto dělení ale PMBoK dále nabádá k členění projektu na fáze, ovšem oproti IBC v posunutém významu slova. Fáze chápe jako „úseky uvnitř projektu, které si žádají zvláštní kontrolu zajišťující efektivní řízení dokončení zásadního výstupu.“ (Project Management Institute, 2008 str. 18). Tímto pojetím se blíží tomu, co standard společnosti IPMA pojmenovává jako etapy. Projektové fáze se pak podle PMBoK dají dělit na výše uvedené čtyři části.

³⁰ “- Starting the project,
- Organizing and preparing,
- Carrying out the project work, and
- Closing the project.”

Standardy se ovšem shodují na tom, že každý projekt je třeba na části či fáze segmentovat individuálně a podle zvyklostí daného odvětví, nebo dokonce samotné organizace, která uzná za vhodné si vytvořit pro svůj běžný typ projektu vlastní model životního cyklu.

„Životní cyklus projektu je soubor obecně posloupných a někdy překrývajících se projektových fází, jejichž názvy a počet jsou určeny řídicími a kontrolními potřebami organizace nebo organizací zainteresovaných v projektu, povahou projektu samého a oblastí jeho použití.“³¹ (Project Management Institute, 2008 str. 2) (Překlad: autor práce)

Pevně však standard PMI stanoví pět skupin procesů, jejichž uspořádání vychází z velké části také z časového pohledu. Jelikož budu toto členění používat v dalších částech práce, cituji jejich kompletní popis:

„Skupina zahajovacích procesů. Procesy prováděné za účelem definování nového projektu nebo nové fáze existujícího projektu a získání souhlasu se zahájením projektu nebo fáze.

Skupina plánovacích procesů. Procesy, které mají stanovit rozsah projektu, upřesnit cíle a definovat postup nutný k dosažení cílů, za účelem jejichž splnění je projekt realizován.

Skupina realizačních procesů. Procesy prováděné za účelem vykonání prací definovaných v řídicím plánu projektu a mají naplnit specifikace projektu.

Skupina monitorovacích a kontrolních procesů. Procesy potřebné k sledování, hodnocení a regulaci postupu a plnění projektu, k identifikaci všech oblastí, které vyžadují změny plánu a k zahájení příslušných změn.

Skupina ukončovacích procesů. Procesy prováděné za účelem dokončení všech činností napříč všemi skupinami procesů, aby mohl

³¹ „A project life cycle is a collection of generally sequential and sometimes overlapping project phases whose name and number are determined by the management and control needs of the organization or organizations involved in the project, the nature of the project itself, and its area of application.“

být formálně uzavřen projekt nebo fáze.”³² (Project Management Institute, 2008 str. 39) (Překlad: autor práce)

Z časové logiky strukturování uvedených skupin procesů popsaných v PMBoK vyčnívá skupina monitorovacích a kontrolních procesů, která podle standardu PMI probíhá průběžně během všech fází projektu. Pro účely organizace následujících kapitol si ale dovolím tuto skupinu sloučit se skupinou realizačních procesů, se kterou sdílí řadu postupů a metod.

Aby byla nabídka potenciálních fází, do kterých je možné divadelní projekty členit, v rámci možností vyčerpávající, převezmu naopak ze standardu IPMA pro účely další struktury práce koncept předprojektové a poprojektové fáze a osnovu následujících kapitol o ně rozšířím.

K pojmenování předprojektové fáze si ale vypůjčím název použitý Janem Verhaarem (Verhaar, a další, 2013 str. 75), který předprojektovou fázi pojmenovává jako „iniciační“. Činím to i s vědomím nebezpečí zmatení s originálním zněním názvu skupiny zahajovacích procesů podle standardu PMI, tedy „Initiating Process Group“, pro kterou ale volím překlad „skupina zahajovacích procesů“. Výsledkem tohoto postupu je následující, relativně vyčerpávající nabídka fází, jejichž významem a využitelností pro divadelní projekty se budu zamýšlet na dalších stránkách:

- Iniciace (předprojektová fáze)

³² - „Initiating Process Group. Those processes performed to define a new project or a new phase of an existing project by obtaining authorization to start the project or phase.

- Planning Process Group. Those processes required to establish the scope of the project, refine the objectives, and define the course of action required to attain the objectives that the project was undertaken to achieve.

- Executing Process Group. Those processes performed to complete the work defined in the project management plan to satisfy the project specifications.

- Monitoring and Controlling Process Group. Those processes required to track, review, and regulate the progress and performance of the project; identify any areas in which changes to the plan are required; and initiate the corresponding changes.

- Closing Process Group. Those processes performed to finalize all activities across all Process Groups to formally close the project or phase.”

- Zahájení (součást projektové fáze)
- Plánování (součást projektové fáze)
- Realizace, monitorování a kontrola (součást projektové fáze)
- Ukončování (součást projektové fáze)
- Vyhodnocení a provozování výsledků (poprojektová fáze)

V případě divadelních inscenací, respektive projektů, z oblasti živého umění jsou možné minimálně dva pohledy na správné zařazení období, kdy je inscenace, tedy předloha následných představení, hotova a dílo je veřejně uváděno. Popisuje je Hana Krejčí v pracovním sešitu Specifika uměleckých projektů:

„To zda bude fáze provozování zařazena do fáze projektové nebo poprojektové, závisí do značné míry na charakteru uměleckého projektu a rozhodnutí realizátorů. Půjde-li například o divadelní inscenaci, která vzniká v repertoárovém divadle a jejíž datum derniéry není v době příprav známé, tak je vhodné projekt ukončit dnem premiéry. V takovém případě bude fáze provozování (uvádění repríz inscenace) součástí fáze poprojektové. Bude-li se naopak jednat o projekt festivalu, jenž má jasně daný termín začátku i konce, pak bude fáze provozování součástí fáze projektové.“ (Krejčí, 2014 str. 12)

Lze doplnit, že druhá možnost, tedy zařazení období reprízování do projektové fáze, je vhodným řešením například i pro seriálově uváděné inscenace nebo i site-specific projekty, pokud jsou vázány na prostor, jehož doba využitelnosti je omezená a předem známá. Podobné to může být u pohybové inscenace, která vznikne pro účely jednoho mezinárodního turné. Takové případy jsou ale mnohem běžnější v Nizozemsku, tedy zemi původu Jana Verhaara, z jehož modelu životního cyklu uměleckého projektu Hana Krejčí vychází. Proto jsem zvolil za implicitní variantu první případ, kdy není délka uvádění projektu včas známa, a provozování tak spadá do poprojektové fáze. Tomu jsem přizpůsobil další rozvržení práce.

Přestože nejvhodnějším termínem ukončení inscenačního projektu zůstane ve většině případů výše zmíněná premiéra, pokusím se definici nejvhodnějšího momentu k ukončení projektové fáze poněkud zobecnit. Z hlediska divadelní inscenace by projektová fáze měla být ukončena ideálně v ten moment, kdy se inscenační tvar přestává záměrným způsobem, tedy zpravidla zásahy režiséra, měnit a vyvíjet. Narážím na způsob práce některých režisérů, kteří s herci na inscenaci pracují ještě po premiéře a některé aspekty inscenace upravují. Pokud jsou zásahy výrazné, je potřeba

součinnost dalších členů týmu a například i zásahy do dokumentace projektu, je vhodné projekt ukončit, až když je inscenace usazena. Do tohoto procesu samozřejmě nepočítám praxi, kdy v umělecky neukázněném souboru režisér po roce uvádění představení své dílo při návštěvě jeho reprízy takřka nepozná.

4.5. Iniciační fáze

Výsledkem předprojektové fáze, kterou si dovolím pro účely divadelních projektů označit srozumitelnějším přívlastkem iniciační, je v principu rozhodnutí, zda se bude daný projekt realizovat nebo ne. Toto rozhodnutí leží na nejvyšší autoritě v dané hierarchii a podkladem k tomuto klíčovému rozhodnutí jsou výstupy, které projektový manažer, respektive projektový tým, v rámci iniciační fáze připraví.

Standard PMI tuto fázi projektu nerozeznává a v podstatě doporučuje realizovat přípravné práce předcházející spuštění projektu realizovat jako samotný projekt, resp. podprojekt. Samozřejmě záleží na rozsahu a složitosti projektu. Mám za to, že u divadelních aktivit je možné se uchýlit k poměrně jednoduché, ale zodpovědné úvaze za použití základních pomůcek.

Producent (ať už fyzická osoba nebo organizace) by měl mít na závěr této fáze jasno v tom, jaké jsou základní parametry uvažovaného projektu, zda je z jeho pohledu přínosný a jestli je realizovatelný. Obecně používanými nástroji jsou studie proveditelnosti, takzvaný business case, tedy obchodní případ, a různé techniky stanovování a upřesňování cílů.

4.5.1. Příležitost pro projekt

Na počátku celého procesu stojí nápad, který se zrodí v hlavě jednotlivce. Pokud se bavíme o divadle, jedná se nejčastěji o dramaturga, režiséra, uměleckého šéfa, ředitele nebo producenta. První kolo schvalovacího procesu proběhne většinou přímo v mysli autora idey v obdobné formě, kterou si dál budeme popisovat. Tohle bychom mohli udělat... Je tohle opravdu to, co právě chceme nebo potřebujeme? Kde na to vzít? A kdo by to hrál? Pokud myšlenka před těmito otázkami obstojí, je na čase ji zveřejnit.

Jako první vnímatelnou podobou nápadu na projekt doporučuje publikace Projektové řízení – jak zvládnout projekty vyjádřit formou tzv. námětu na projekt (Ježková, a další, 2014 str. 33n) a Krejčí

v pracovním sešitu uvádí jeho možnou podobu na příkladu festivalu (Krejčí, 2014 str. 48). Jeho součástí by měla být minimálně základní formulace zadání (idey) projektu, hrubý časový a finanční rámec a osoby, které se budou podílet na přípravě předprojektových úvah, analýz a studií.

K tomu, abychom určili, jestli je předložený nápad v danou chvíli vhodný k realizaci nebo spíše do šuplíku nám může pomoci tzv. studie příležitosti, jejímž typickým obsahem jsou analýzy SLEPT a SWOT.

„SLEPT analýza slouží k analýze změn v obecném prostředí organizace, resp. projektu. Zkoumá a hodnotí externí faktory, které by mohly projekt ovlivnit, a to z pěti hledisek:

- Social – sociálního,
- Legal – legislativního a právního,
- Economic – ekonomického,
- Policy – politického,
- Technology – technického / technologického.“

(Ježková, a další, 2014 str. 37)

Dopady uvedených faktorů na běžné divadelní projekty jsou nicméně minimální a hrají roli spíše až na úrovni divadelních organizací. V případě divadla je tedy analýza SLEPT využitelná pouze v případě největších mezinárodních akcí rozsahu například Pražského quadriennale.

Běžné využití ale může najít v běžných divadelních institucích a profesionálních souborech poměrně známá SWOT analýza.

„SWOT analýza kombinuje nejdůležitější výsledky analýzy externích vlivů a analýzy vnitřního potenciálu organizace. Cílem SWOT analýzy je určit, do jaké míry je aktuální strategie vhodná a odpovídající výzvám a změnám v prostředí organizace.“³³ (Recklies, 2005); (Překlad: autor práce)

V našem případě je výzvou a změnou právě uvažovaný projekt. Poté co tým, který zpracovává analýzu SWOT, shromáždí pro projekt relevantní slabé a silné stránky organizace, která projekt realizuje, a hrozby a příležitosti nacházející se v jejím okolí, je třeba v dalším

³³ „The SWOT compiles the most important results from the analysis of external drivers and the analysis internal competences of an organization. The objective of the SWOT is to determine to what degree the actual strategy is suitable and appropriate to meet the challenges and changes in the organizations environment.“

kroku u hrozeb a příležitostí zhodnotit míru jejich závažnosti na jedné straně a pravděpodobnost jejich výskytu na straně druhé. U silných a slabých stránek pak stanovíme jejich důležitost z hlediska projektu a míru jejich vlivu na něj.

Správně vypracovaná analýza vnitřních i vnějších stránek nám poskytne jasný obraz našich možností a potenciálu jejich využití v rámci projektu. Za užitečné považují Ježková a další stanovení závislostí mezi nimi, tedy do jaké míry silné stránky podporují příležitosti a eliminují hrozby nebo naopak naše slabé stránky hrozby posilují a příležitosti ohrožují. S vědomím těchto závislostí pak můžeme pro svůj projekt zvolit jednu z nabízejících se strategií (Ježková, a další, 2014 str. 43nn), které zde uvádím s prostými příklady využití v divadelním prostředí:

Strategie S-O (maximalizace silných stránek – maximalizace příležitostí) je na místě, pokud se ukáže, že pro projekt letní série představení se naskytla mimořádná příležitost pronajmout rozsáhlý exteriér vhodný pro divadelní představení na lukrativním místě a v našem souboru se nacházejí známé herecké osobnosti, které mají potenciál zaplnit vysokou kapacitu hlediště.

Strategie S-T (maximalizace silných stránek – minimalizace hrozeb) se použije například v situaci, kdy náš tradiční festival ohrožuje zastupitelstvo našeho města, které nechce pronájem tradiční letní sezóny prodloužit, ale naší silnou stránkou je mimořádně věrná divácká základna a tím pádem nám nakloněné veřejné mínění. Pomocí něho se pokusíme hrozbu eliminovat.

Strategie W-O (minimalizace slabých stránek – maximalizace příležitostí) se uplatní, když se například našemu poloamatérskému souboru naskytne mimořádná příležitost pracovat s exkluzivním režisérem, jehož program se nečekaně uvolnil, my ale nemáme nashromážděny dostatečné prostředky na jeho honorář a nákladnou techniku, kterou je třeba k realizaci jeho záměru pronajmout. Pak se zaměříme na všechny možné způsoby, jak finance získat.

Strategie W-T (minimalizace slabých stránek – minimalizace hrozeb) je vhodná, pokud je naše organizace pod hrozbou krácení dotace pověřena realizací přechodu na systém projektového řízení, nemá k tomu ale ani know-how ani prostředky. Pak je na čase vymýšlet kreativní řešení, jako je oboustranně zajímavé partnerství s firmou, která je schopna tento náš problém vyřešit.

4.5.2. Přínosy a cíle projektu

Záměr projektu je analogií poslání organizace v pojetí strategického managementu, kterému se věnuji v úvodu této práce. Tento přírůbek funguje i v případě rozdílů mezi motivacemi podnikatelských a neziskových projektů. To znamená, že u druhých jmenovaných je výrazně těžší popsat a vysvětlit záměr a důvod realizace projektu, ale zároveň je to daleko potřebnější. Přesto je běžné, že žádosti o podporu divadelních projektů z veřejných prostředků o svých přínosech pro své okolí vůbec nehovoří a berou je za samozřejmé. To vede často k neudělení grantů, odmítnutí podpory od partnerů a v obecném důsledku i k nízké podpoře veřejnosti pro investice do oblasti kultury vůbec.

Potřebnost projektu svého projektu nemusí jistě zdůvodňovat amatérský soubor, který na své náklady chystá novou premiéru. Ale subjekty, které zachází s veřejnými penězi nebo se snaží v oblasti divadla úspěšně podnikat, mají v prvním případě morální povinnost a v druhém pak dobrý důvod zvážit potenciální dopady a přínosy svého projektu, totiž zvýšení návratnosti svých investic.

Přitom divadelní projekty mají prakticky ve všech případech řadu pozitivních přínosů nejen pro své realizátory, ale i široké okolí. Uvedme si jako příklad potenciální smysl a přínosy divadelního festivalu:

- ekonomické přínosy – festivaly mohou přinášet zisk pořadateli, podporovat cestovní ruch a ekonomický rozvoj lokality;
- sociální přínosy – festival je oslavou, zábavou, může vzdělávat, posilovat sociální vazby mezi návštěvníky a jinak zvyšovat kvalitu života;
- marketingové přínosy – festival může fungovat jako nástroj propagace umění jako takového, konkrétního žánru, odvětví, města či místa, ale i myšlenky.

Kromě přínosů pro okolí je ale zcela legitimní a žádoucí, aby projekty byly přínosné pro samotnou organizaci, která je realizuje. To by mělo být zajištěno návazností na strategii organizace a výběrem takových projektů, které pomáhají realizovat její cíle. Způsob formulace strategie a stanovení cílů popisuje 2. část této práce – Strategický plán pro divadlo.

Metodiky projektového řízení nabízejí nástroje, jak přínosy projektu rozklíčovat a sdělit. Jedním z nich je metoda logického rámce. Tato

pomůcka mezi divadelníky není zas tak docela neznámá, a to díky jejímu využití při rozdělování evropských dotací. Tuto metodiku popisuje řada zdrojů a každá z variant zohledňuje v jednotlivostech svůj konkrétní účel.³⁴ Princip metody popisují v Tabulce č. 3, která volně vychází z publikace Projektové řízení – jak zvládnout projekty. (Ježková, a další, 2014 str. 57nn)

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínos) Proč se projekt realizuje; přínosy; k čemu projekt přispívá. Je mimo přímý vliv projektového manažera a jeho týmu	Indikátory, které prokážou, že jsme přispěli k naplnění daného přínosu.	Zdroj údajů k ověření ukazatelů; popis prostředků a metod.	Nevyplňuje se ...
Projektový cíl: Co je cílem projektu; co projekt změní; čeho chce dosáhnout Jeho dosažení je zodpovědností projektového manažera.	Indikátory, které prokážou, že jsme dosáhli projektového cíle.	Zdroje údajů pro ověření ukazatelů na úrovni účelu.	(Projektový cíl vůči hlavnímu cíli) Vnější předpoklady, které podmiňují, aby dosažený projektový cíl přispěl k naplnění hlavního cíle; rizika, která tomu mohou zabránit.
Výstupy: Jak bude cíle dosaženo; co vše musí být vytvořeno v rámci daného projektu, aby byl splněn projektový cíl. Za jejich dodání je přímo odpovědný projektový tým.	Dodací podmínky. V jakém množství, jakosti a čase je třeba dodat jednotlivé výstupy.	Zdroje pro ověření ukazatelů na úrovni výstupů.	(Výstupy vůči projektovému cíli) Vnější předpoklady, které podmiňují, aby dosažené výstupy vedly k naplnění hlavního cíle; rizika, která tomu mohou zabránit; okolnosti, které nemůže tým ovlivnit.
Aktivity: Klíčové činnosti potřebné k dosažení výstupů.	Vstupy a zdroje: Čeho všeho je třeba pro provedení činností. Velmi stručný přehled materiálu, lidí, času, finančních prostředků.	Casový rámec aktivit: Milníky projektu.	(Činnosti vůči výstupům) Vnější předpoklady, které zaručují, že provedené činnosti povedou k dosažení výstupů.
			Předběžné podmínky Podmínky nutné k zahájení projektu.

Tab. č. 3 - Logický rámec projektu

³⁴ Příklady internetových zdrojů popisujících metodu LFM:

<http://projektovym-manazerem.cz/download/file?filename=logicky-ramec-projektu.pdf>

<http://projektovym-manazerem.cz/download/file?filename=logicky-ramec-projektu.doc>

<http://www.sida.se/Svenska/Om-oss/Publikationsdatabas/Publikationer/2002/april/The-Logical-Framework-Approach-LFA/>

<http://www.sida.se/Svenska/Om-oss/Publikationsdatabas/Publikationer/2002/april/The-Logical-Framework-Approach---A-summary-of-the-theory-behind-the-LFA-method/>

<http://www.fao.org/wairdocs/x5405e/x5405e0p.htm>

Jednotlivá pole tabulky obsahují základní popis obsahu. Barevné šipky naznačují směr čtení, ve kterém musí logický rámec dávat smysl. Příklad vyplnění logického rámce v případě přípravy divadelního festivalu uvádí Krejčí (Krejčí, 2014 str. 54n).

Veškeré cíle, které si v rámci daného projektu vytyčíme, by měly ctít takzvanou techniku SMART, respektive SMARTi, jak navrhuji autoři výše citované publikace Ježkové a dalších. Takové cíle jsou:

S – specifikované, tedy jasně vymezené;

M – měřitelné, tedy ověřitelné;

A – akceptovatelné, tedy přijatelné pro všechny zúčastněné;

R – realistické;

T – termínované, tedy se stanoveným termínem splnění;

I – integrované, tedy navazující na cíle souvisejících projektů a vyšší, např. strategické cíle.

Pro úplnost si ještě uvedme termín „statement of work“ (dále jen SOW) používaný ve standardu PMI a překládaný jako balíky prací. Jde o slovní popis produktů nebo služeb, které mají být projektem dodány“ (Project Management Institute, 2008 str. 75). Se zpracováním se počítá před zahájením projektu a slouží jako podklad k vypracování podkladové dokumentace ve fázi zahájení a plánování projektu. V případě divadelní inscenace je nejbližší analogií SOW dramaturgicko-režijní koncepce.

4.5.3. Trojimperativ projektu

Definujeme-li záměr projektu, je na čase, abychom náš cíl konfrontovali s konceptem projektového trojimperativu, který definuje standard ICB takto:

„V souvislosti s projekty a projektovými cíli zacházíme v podstatě vždy se třemi základními pojmy – cílem, časem a náklady – tzv. trojimperativem projektového řízení, kdy je účelem optimální vyvážení těchto tří požadavků. Základním poznatkem je provázanost těchto tří veličin. Například pokud se změní jedna z nich a druhá má zůstat nezměněna, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí.“ (Doležal, a další, 2009 str. 63)

Základním principem projektového trojimperativu je pochopení faktu, že všechny tři veličiny jsou provázány a změna jedné, znamená nutně změnu alespoň jedné další nebo obou zbývajících

veličin. Pokud zvýšíme nároky na cíl (např. jeho kvalitu či rozsah), zvýší se náklady a/nebo se prodlouží čas potřebný k jeho dosažení. Ve výrobní sféře je typická situace, kdy realizátor projektu má zásadní zájem na dokončení výsledku projektu v požadované (konstantní) kvalitě a vyvažuje dobu trvání s náklady tak, aby vyhověl termínu dodávky požadovanému zákazníkem a přitom minimalizoval náklady.

Pro divadelní projekty je charakteristické, že čas je většinou konstantní veličinou, jelikož termín premiéry nebo festivalu je předem pevně dán a přizpůsobit je tak možné pouze rozsah výstupu a náklady, které bude nutné do projektu vložit. Sníží-li se v průběhu přípravy inscenačního projektu vyčleněné finanční prostředky, je třeba omezit připravenou rozsáhlou propagační kampaň nebo dokonce zjednodušit výpravu. Odložením premiéry žádných úspor většinou nedosáhneme, ba naopak.

Hrubé parametry projektu je vhodné odhadnout už v předprojektové fázi projektu, nicméně závislost veličin projektového trojimperativu je principem, který projektový manažer musí mít na paměti v celém průběhu přípravy a realizace jakéhokoliv projektu.

4.5.4. Proveditelnost projektu

V případě velkých projektů bývá zvykem vypracovat za účelem zdůvodnění zahájení projektu takzvanou studii proveditelnosti. Jde o dokument, jehož struktura není pevně dána, ale měl by obsahovat zejména předpoklady a potřebné zdroje k realizaci projektu, hlavní rizika, reálnost navrhovaného rozsahu, případné varianty řešení, odhad nákladů a harmonogramu a další libovolné položky podle specifik oboru. V jeho závěru by měl zpracovatel konstatovat, zda projekt doporučuje zahájit, nezahájit, nebo pokračovat v případě, že jde o studii proveditelnosti etapy nebo fáze, případně projekt odložit a podobně.

Pro velké projekty se zejména v podnikatelské sféře před schválením projektu zpracovává již zmíněný business case. Jeho obsah se částečně překrývá se studií proveditelnosti, je ale zaměřený více ekonomicky. Kromě přínosů, variant a rizik posuzuje zejména přínos potřebných investic v porovnání s takzvanou variantou „do nothing“, tedy variantou, že se projekt nerealizuje.

V případě inscenačních divadelních projektů, obzvlášť pokud se uskutečňují pod křídly tzv. kamenného divadla, tedy tradiční

divadelní instituce většinou repertoárového typu, není na místě vypracovávat složité studie. Mezi oblasti, nad kterými je nicméně vhodné se před zařazením titulu do dramaturgického plánu zamyslet, zahrnuje Hana Krejčí umělecká, především dramaturgická hlediska, ale i finanční náročnost, personální otázky a v neposlední řadě dostupnost a podmínky zajištění příslušných autorských práv (Krejčí, 2014 str. 18n).

Pokud nás námi zvolená metodika, ať už je to kterákoliv ze zmíněných v této kapitole, dovede k rozhodnutí, že projekt má být realizován, může dojít k jeho spuštění.

4.6. Zahájení projektu

Zahájení projektu patří v pojetí popsaném na začátku této části do takzvané projektové fáze, kdy je projekt příslušnou autoritou schválen jako přínosný a proveditelný a kdy začíná jeho příprava.

Skupina zahajovacích procesů podle PMI obsahuje dva klíčové procesy, kterými jsou sestavení základního dokumentu projektu a identifikace zainteresovaných stran.

4.6.1. Sestavení ZDP

„Řízení integrace projektu zahrnuje procesy a aktivity potřebné k identifikaci, vymezení, kombinaci, sjednocení a koordinaci různých procesů a činností projektového řízení zahrnutých v procesních skupinách projektového řízení.“³⁵ (Project Management Institute, 2008 str. 71) (Překlad: autor práce)

Zjednodušeně řečeno je cílem integračních procesů zaštitit a navzájem sladit ostatní řídicí procesy jako jsou řízení rozsahu, času, nákladů a dalších. Prvním procesem, který PMBoK mezi integrační oblast zahrnuje je sestavení základního dokumentu projektu.

Základní dokument projektu má v různých standardech a v praxi mnoho variantních pojmenování. Jsou to například zakládací či identifikační listina projektu používané v CzCB (Doležal, a další, 2009), charta projektu v metodice PRINCE2 (Bentley, 2010) a za jeho zjednodušenou variantu lze považovat pojem křestní list inscenace (Krejčí, 2014) používaný v rámci výuky manažerství na brněnské JAMU pro absolventské divadelní projekty.

Jedná se o „dokument, který formálně autorizuje projekt nebo fázi a dokumentuje výchozí požadavky, které uspokojí potřeby stran zainteresovaných na projektu.“ (Project Management Institute, 2008 str. 73) Zadávací dokument buď sestavuje zadavatel projektu, kterým je interní zákazník (např. jiné oddělení v rámci projektu, správce portfolia atd.) nebo externí zákazník, anebo je jeho sestavením pověřen manažer projektu. Vedoucí projektu by se každopádně měl na tvorbě zadávacího dokumentu podílet, protože ten zásadně vymezuje jeho následnou odpovědnost a prostředky,

³⁵ "Project Integration Management includes the processes and activities needed to identify, define, combine, unify, and coordinate the various processes and project management activities within the Project Management Process Groups."

kteřé bude mít k realizaci projektu k dispozici. Také ho formálně opravňuje k jejich využití. Finální podobu projektu zpravidla svým podpisem stvrzuje zadavatel, tedy ten, kdo nese náklady na realizaci projektu, respektive ten, kdo je oprávněn schválit předpokládaný rozsah požadovaných vnitřních zdrojů organizace.

Podkladem k vypracování základního dokumentu jsou mimo jiné studie vypracované v rámci předprojektové fáze nebo smlouva uzavřená s externím zákazníkem. Jeho obsahem pak je zejména popis stanovených cílů projektu, hrubá představa o rozsahu projektu, popis kýženého výstupu či výstupů, základní harmonogram, rozpočet, nejvážnější hrozící rizika a už zmíněné základní požadavky na potřebné zdroje.

V průběhu doktorského studia jsem ve spolupráci s praktiky projektového řízení vypracoval podobu zakládací listiny projektu využitelnou pro umělecké projekty, která je k dispozici jako Příloha č. 2 této práce. Zakládací listina je nástroj, se kterým se běžně pracuje v celém průběhu práce na projektu. Ne všechny údaje budou tedy ve fázi zahájení projektu vyplněny, ale mohou být dodávány postupně.

4.6.2. Řízení zainteresovaných stran

Jednou z činností, kterou by projektový tým neměl po spuštění projektu odkládat, je analýza stran dotčených projektem neboli zainteresovaných stran či osob (stakeholders). Zainteresovanými stranami mohou být jednotlivci, skupiny, oddělení nebo organizace, a to uvnitř i vně firmy.

„Strany dotčené projektem jsou osoby a organizace, jako například zákazníci, zadavatelé, vykonávající organizace a veřejnost, kterých se projekt aktivně dotýká, nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně nebo negativně ovlivněny prováděním nebo dokončením projektu. Mohou také uplatňovat vliv na projekt a jeho výstupy.“³⁶ (Project Management Institute, 2008 str. 246) (Překlad: autor práce)

Jelikož vliv některých zainteresovaných stran může být pro projekt velmi určující, měl by projektový tým co nejdříve získat a udržet di

³⁶ „Project stakeholders are persons and organizations such as customers, sponsors, the performing organization, and the public that are actively involved in the project, or whose interests may be positively or negatively affected by the execution or completion of the project. They may also exert influence over the project and its deliverables.“

přehled o tom, kdo všechno má na projektu zájem a jaký. Nejedná se jen o ty, kdo mají ekonomický zájem na projektu, projektu může uškodit i prostá lidská zášť, vyvolaná třeba jen tím, že osoba, která projekt v jeho začátcích zaštitila, se nedočká pozvání na premiéru a uplatní pak svůj vliv k „sladké“ odplatě.

Prvním krokem analýzy zainteresovaných osob je jejich shromáždění. Organizace může disponovat registrem obvyklých zainteresovaných osob. V případě běžných divadelních projektů však postačí v rámci brainstormingu projektového týmu vytvořit co možná nejúplnější seznam. Typické zainteresované strany inscenačního projektu uvádí v názorném příkladu Hana Krejčí, která navrhuje zahrnout kromě inscenačního týmu, vedení a klíčových osob samotné organizace také média, dodavatele, podporovatele divadla z řad poskytovatelů grantové podpory, sponzorů a dalších, nebo diváky a konkurenty. (Krejčí, 2014 str. 21)

U každé ze shromážděných stran dotčených projektem poté zhodnotíme míru jejich zainteresovanosti a také vlivu na projekt. Strany, které mají na naši činnost vysoký vliv a zároveň důvody se o ni intenzivně zajímat je pak vhodné „zapojit a udržovat spokojené“. Ty vlivné, ale méně angažované stačí průběžně „informovat“ o průběhu projektu, podobně jako strany zaangažované, ale bez většího vlivu. Osoby či organizace z našeho pohledu málo vlivné a nepříliš se zajímající o projekt je dobré „monitorovat s minimem úsilí“ pro případ, že by se některá z těchto veličin změnila. (Ježková, a další, 2014 str. 68)

Specialitou uměleckých projektů, respektive eventů obecně, je fakt, že před zahájením jejich realizace není znám konkrétní zákazník, kterému budou výsledky projektu – inscenace, festival atd. – předloženy. Proto by měli realizátoři těchto projektů věnovat této skupině, tedy divákům, více pozornosti než ostatním. Už v této fázi je tedy vhodné provést analýzu potenciálních cílových skupin a ty mezi zainteresované strany zařadit.

Podobně jako v případě zakládacího dokumentu, je dobré seznam zainteresovaných stran se zachycenou charakteristikou, zájmy a námi zvoleným přístupem k nim průběžně v uzlových momentech projektu aktualizovat, jelikož zde zachycené informace se mohou v průběhu realizace projektu výrazně měnit, což povede k nutnosti přehodnotit náš přístup a přijmout potřebná opatření.

Pokud jsou projektu dány a příslušnými autoritami schváleny výše naznačené kontury, je možné přistoupit k další fázi, kterou je podrobné plánování projektu.

4.7. Plánování projektu

Teorie projektového managementu považuje plánování za nejdůležitější součást celkového procesu řízení projektů. Tomu odpovídá i rozsah následující kapitoly, která se přípravám samotné realizace věnuje.

Z vlastní zkušenosti vím, že plánování řízení projektu je i pro aspiranty divadelní produkce nezáživnou činností, kterou je třeba protřpět, aby už mohla nastat hmatatelnější a vzletnější realizační část vzniku divadelní inscenace nebo festivalu. S trochou štěstí se dokonce může podařit dokodrcat se k úžasnému uměleckému výsledku, anebo k akci plné návštěvníků se skvělou atmosférou. Jak je ale známo, štěstí přeje připraveným a pravděpodobnost takového úspěchu se úměrně zvyšuje s mírou péle a pečlivosti, kterou projektový manažer se svým týmem do příprav vložil.

Do procesu plánování by měli být zapojeni pokud možno všichni členové projektového týmu, jednak z toho důvodu že zkušenost je jedním z nejbohatších zdrojů potřebného předvídání budoucích událostí a také proto že se pracovníci obecně cítí více zavázáni termíny, které si sami určili.

4.7.1. Plán řízení projektu

„Plán řízení projektu stanoví, jak je projekt prováděn, monitorován, kontrolován a uzavřen.“³⁷ (Project Management Institute, 2008 str. 78) (Překlad: autor práce)

Plán řízení projektu by tedy měl být jednotícím dokumentem, který každému umožní se v systému řízení projektu snadno zorientovat. Jeho obsahem je v podstatě shrnutí všech dalších plánů, o kterých se budeme bavit na následujících stránkách. Výchozím podkladem pro vypracování plánu je základní dokument projektu, jehož je více méně rozšířením a upřesněním.

Měl by jasně stanovit zejména to, jaké procesy budou v rámci projektu probíhat, jaké základní nástroje a techniky budou v rámci řízení projektu využity, jaký zvolíme pro projekt životní cyklus, tedy jak rozdělíme jeho fáze, jak budeme komunikovat se zainteresovanými osobami a podobně. Měl by také stanovovat takzvané baselines, tedy výchozí plány harmonogramu, nákladů,

³⁷ „The project management plan defines how the project is executed, monitored and controlled, and closed.“

rozsahu a podobně, které budou východiskem k závěrečnému vyhodnocení projektu.

Z pohledu potřeb divadelních projektů se může zdát příprava podobného plánu neúměrně pracná, je ale třeba si uvědomit, že u subjektů, které jeden druh projektů realizují opakovaně, je na místě stanovit a používat standardizované šablony, které se pouze upraví a vyplní pro konkrétní příklad. V případě repertoárového divadla organizovaného čistě funkčním způsobem, plán projektu nahrazuje souhrn vnitřních předpisů, které by obecně měly nastavovat pravidla pokud možno pro každý krok všech procesů. Ty by měly být doplněny zápisy z porad a jednotlivými plány konkretizujícími danou oblast řízení, tedy harmonogram, rozpočet a další.

Už citovaný pracovní sešit Specifika uměleckých projektů pro inscenační projekt doporučuje, aby do projektového plánu inscenace byly zahrnuty alespoň následující části:

- Souhrnné informace o projektu, vč. požadavků
- Milníky projektu
- Hierarchická struktura prací (WBS), vč. seznamu činností
- Přehled osob podílejících se na projektu včetně stanovení odpovědností
- Harmonogram projektu
- Rozpočet
- Úvahu nad riziky projektu (např. ve formě Ganttova diagramu nebo grafu)
- Stanovení způsobu kontroly a hodnocení projektu (Krejčí, 2014 str. 31)

Všem těmto bodům se budu věnovat v následujících kapitolách.

4.7.2. Plánování rozsahu

„Řízení rozsahu projektu tvoří procesy nezbytné k zajištění toho, aby projekt zahrnul všechnu práci - a pouze ji -, která je potřebná k úspěšnému dokončení projektu.“³⁸ (Project Management Institute, 2008 str. 103) (Překlad: autor práce)

Ideálem manažera projektu by měla být snaha rozklíčovat všechny činnosti, které vedou ke kýženému cíli až po tu poslední, aby nic

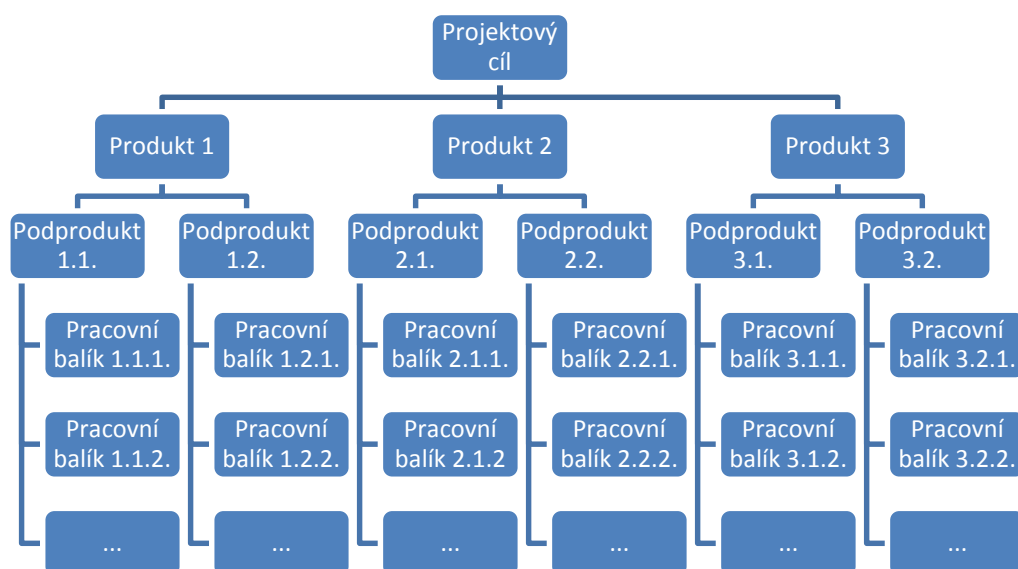
³⁸ „Project Scope Management includes the processes required to ensure that the project includes all the work required, and only the work required, to complete the project successfully.“

nebylo vynecháno. To je samozřejmě nereálné, ale žádný zásadní úkol by neměl zůstat nenaplánován, tedy ve výsledku potenciálně opominut.

PMBok definuje tři procesy, které by měly být ve fázi plánování realizovány, abychom získali vypovídající plán rozsahu projektu. Prvním z nich je shromáždění požadavků, druhým definice rozsahu a posledním tvorba takzvané WBS, tedy „work breakdown structure“ (dále jen WBS), jejíž význam bude vysvětlen dále.

Základem pro sestavení kompletního seznamu požadavků na projekt jsou dříve vytvořený základací dokument projektu a seznam zainteresovaných osob. Standardy a příručky pro projektové řízení nabízejí řadu technik, jak požadavky v celé jejich šíři a dostatečně podrobné specifikaci získat, jako jsou interview, focus groups nebo různé workshopy. Ty jsou využitelné například v případě festivalů; v případě inscenačních projektů, kdy je zadavatelem projektu samotná vykonávající organizace, však většinou postačí shromáždit a odsouhlasit požadavky v rámci porady projektového týmu a vedení organizace, doplněné o požadavky dohodnuté v rámci dvoustranného jednání s externími zainteresovanými osobami.

Ve chvíli, kdy jsou shromážděny všechny požadavky, je třeba je zpracovat do podoby jednotlivých výstupů (dále nazývaných také produkty), které budou v průběhu nebo na závěr projektu vznikat. Hlavní výstupy pak vytvoří základ pro vypracování hierarchické struktury prací, tedy WBS.



Obr. č. 10 - WBS (zdroj: autor)

Výstupy	Mezivýstupy	Balíky prací
1. Hlavní program	1.1. Přehlídka inscenací	1.1.1. koncepce festivalu
		1.1.2. kriteria výběru insc.
		1.1.3. formulář přihlášky
		1.1.4. výzva
		rezervace divadelních
		1.1.5. prostor
		koncepce zahájení a
	1.2. Workshopy	1.1.6. zakončení
		1.1.7. diskuze k inscenacím
		1.2.1. koncepce workshopů
2. Off-program	2.1. Koncerty	seznam lektorů a
		1.2.2. časový plán
		seznam technických
		1.2.3. požadavků
		1.2.4. smlouvy s lektory
	2.2. ...	zajištění prostor a
		1.2.5. techniky
		2.1.1. koncepce off
		seznam účinkujících a
		2.1.2. časový plán off
3. Marketing	3.1. Tištěná propagace	seznam technických
		2.1.3. požadavků
		smlouvy
		2.1.4. s účinkujícími
		2.1.5. žádost o záborny
		2.2.1. ...
	4.1. ...	3.1.1. plán propagace
		3.1.2. výběr grafika
		3.1.3. grafický manuál
		letáky/vizitky,
4. ...	4.1. ...	samolepky,
		3.1.4. vstupenky
		3.1.5. plakáty
		katalog/program
		3.1.6. festivalu
		4.1.1. ...

Tab. č. 4 – WBS v tabulkové podobě (zdroj: autor)

WBS je „produktově orientovaný hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musejí být v průběhu projektu vytvořeny.“ (Doležal, a další, 2009 str. 142)

Pokud jsme v průběhu předprojektové, iniciační fáze sestavili logický rámec projektu, můžeme využít pro první úroveň WBS projektový cíl a pro druhou pak výstupy, které jsme v rámci něj definovali (viz kapitola 4.5.2.), samozřejmě doplněné a aktualizované na základě požadavků a dalších informací, které jsme získali během dalšího průběhu projektu. Tyto výstupy pak dekomponujeme v prakticky

libovolném počtu stupňů až na takzvané balíky prací, jak naznačuje Obrázek č. 10.

WBS se nejčastěji zobrazuje jako výše použitý hierarchický organizační diagram. Ukázku WBS pro inscenační divadelní projekt nabízí ve svém pracovním sešitu Krejčí (Krejčí, 2014 str. 33). Pro účely jednodušších divadelních projektů lze však doporučit jednoduchou tabulkovou formu, tak jak je naznačeno na příkladu části WBS divadelního festivalu v Tabulce č. 4. Tato podoba WBS je snadno dále využitelná jako základ níže popsané tvorby harmonogramu.

4.7.3. Plánování času

„Řízení času projektu zahrnuje procesy nezbytné k tomu, aby bylo zajištěno včasné dokončení projektu.“³⁹ (Project Management Institute, 2008 str. 129) (Překlad: autor práce)

Procesy, které je podle PMBoK třeba vykonat v rámci plánování projektu v čase jsou následující:

- definice činností,
- určení pořadí činností,
- odhad spotřeby zdrojů,
- odhad doby trvání činností,
- sestavení harmonogramu.

Pro účely divadelní praxe si ale cestu k vytvoření harmonogramu dovolím zjednodušit a setřídít do drobně odchylné souslednosti, kterou navrhuje např. i publikace Projektové řízení – jak zvládnout projekty.

Jak již jsem výše v této práci zmínil, divadelní projekty jsou často pevně zakotvené v čase. Hlavním významem tvorby harmonogramu je tedy zjistit a zajistit, aby všechny potřebné činnosti byli završeny včas a opona se mohla zvednout. Kromě toho je ale časové plánování důležité při sestavování realizačního týmu, plánování vytížení jednotlivých lidí v čase a v návaznosti na to i efektivní využití finančních prostředků.

V první řadě je třeba vytvořit seznam činností, které bude třeba v rámci projektu vykonat. Metodou je v tomto případě dekompozice jednotlivých pracovních balíčků stanovených podle postupů

³⁹ „Project Time Management includes the processes required to manage timely completion of the project.“

popsaných v předchozí kapitole. Pokud projektový tým není schopen určit činnosti potřebné k dosažení některého sofistikovaného výstupu, např. výroby nějaké netradiční, složité rekvizity nebo vytvoření videosekvence pro projekci použitou v představení, je vhodné využít takzvané expertní posouzení, tedy vyžádat si časový odhad od odborníka na danou oblast.

U obvyklých činností vychází projektový manažer ze své zkušenosti a ze zkušeností členů týmu. U dlouhodobých projektů je vhodné použít například metodu vlnového plánování, kdy jsou činnosti v nadcházejícím období plánovány podrobněji než ty vzdálenější. Samozřejmě to předpokládá, že v průběhu projektu se bude seznam činností aktualizovat.

Jakmile je seznam činností kompletní, můžeme se pustit do určování doby trvání jednotlivých činností. Obvykle nám jako postup odhadování doby trvání postačí zkušenost či expertní odhad.

„Doba trvání činnosti je počet časových jednotek (bez svátků, víkendů nebo jiných nepracovních období) potřebných na její provedení.“ (Ježková, a další, 2014 str. 111)

Činnosti lze rozdělit na ty, které jsou takzvaně řízené úsilím a které ne. Činnosti neřízené úsilím jsou ty, kdy přiřazením více zdrojů - například lidí - k jejich vykonání nezkrátíme dobu jejich trvání. Typicky se řada takových činností odehrává například ve stavebnictví, kdy některé technologické postupy jako zasychání stavebních hmot nelze urychlit. U výroby divadelní výpravy se s nimi ve výrazně menší míře také můžeme setkat, jinak jsou ale u divadelních projektů spíše výjimečné.

Jak již bylo řečeno výše, u uměleckých projektů je obvyklé, že termín dodání jejich výstupů je předem pevně dán a odhad celkového trvání projektu tak není předmětem zkoumání. Přesto se zmíním alespoň o jedné metodě, která by potenciálně mohla nalézt uplatnění v uměleckých organizacích u velkých projektů, které jsou pro daný projektový tým navíc netradiční výzvou. Jde o metodu PERT.

„Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) či také tříbodový odhad nebo tříčíselný odhad se používá na projektech v situaci, kdy nejsou známy dostatečně přesné údaje (délky trvání) jednotlivých aktivit“ (Ježková, a další, 2014 str. 112) a k výpočtu potřebujeme stanovit tři hodnoty - optimistickou hodnotu, nejpravděpodobnější hodnotu (modus) a pesimistickou hodnotu.

Odhadovaný čas se pak stanoví součtem stanoveného optimistického a pesimistického odhadu a čtyřnásobku stanoveného modusu, který je vydělen šesti. Touto cestou dojdeme k předpokládané době trvání činností samozřejmě s jistou mírou nepřesnosti. Nutné je proto průběžně náš odhad vyhodnocovat a aktualizovat.

Vedle vytvoření seznamu činností a stanovení jejich předpokládaného trvání je třeba činnosti utřídit a určit jejich vzájemné závislosti. Činnosti třídíme podle časové posloupnosti a věcné souvislosti.

„Nutnou posloupnost činností určuje nejčastěji právě technologická návaznost činností, tedy skutečnost, jak spolu činnosti technicky, organizačně, fyzikálně, logicky, administrativně nebo jinak souvisejí. Není možno přistoupit ke zkoušce divadelní hry, pokud neexistuje její text od autora a nebyly přiděleny hercům příslušné role...“ (Ježková, a další, 2014 str. 124)

K sestavení harmonogramu ještě potřebujeme stanovit takzvané milníky projektu. „Milník (Milestone) je jasně definovaný jako významná událost na projektu (časový okamžik), ve které se měří rozpracovanost produktů. Milník představuje bod kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo bod přejímky. Milník má v harmonogramu obvykle nulovou délku trvání.“ (Ježková, a další, 2014 str. 125) Milníky slouží k logickému uspořádání projektu v čase a většinou označují zlomový okamžik, kdy je dokončena řada souvisejících úkolů, nejčastěji etapa nebo fáze projektu.

Takto definované a uspořádané činnosti můžeme uspořádat do harmonogramu například v podobě úsečkového, neboli Ganttova diagramu tak, že v každém řádku uvedeme jednu činnost a vodorovnou úsečkou naznačíme dobu začátku a délku jejího trvání. Pokud diagram obohatíme o šipky naznačující vazby mezi činnostmi, získáme takzvaný Ganttův graf. Jeho ukázkou uvádím jako Přílohu č. 3.

V případě, že je doba trvání klíčovým faktorem projektu, používá se tzv. síťová analýza, která pomůže projektovému týmu odhadnout celkovou dobu trvání projektu. K sestavení uzlového síťového grafu je zapotřebí u každé činnosti stanovit řadu vlastností, jako je její nejdříve možný a nejpozději přípustný začátek a konec. Pokud uspořádáme jednotlivé uzly a jejich logickou vazbu, získáme vizuální vyjádření průběhu celého projektu.

Takto vytvořeného síťového plánu můžeme využít například k výpočtu takzvané kritické cesty projektu. Tato metoda se označuje zkratkou CPM a pomáhá manažerovi zaměřit se v rámci kontroly dodržování harmonogramu projektu především na ty úkoly, jejichž zpoždění má přímý vliv na zpoždění termínu dokončení celého projektu.

Síťové grafy nejsou v divadle žádnou novinkou. Jejich využití pro přípravu inscenace popsali už Orlov a Sundstrem ve studijním materiálu Síťové plánování v divadle, vydaném v českém překladu už v roce 1974. Užitečnost této metody pro divadlo zdůvodnili tito autoři následovně:

„Při vytváření činoherního představení patří vedoucí úloha nesporně režisérovi a hercům. Činnost ostatních složek divadla musí být podřízena realizaci jejich ideových a uměleckých záměrů. A právě na tom, jak je organizována práce celého divadelního kolektivu, ve značné míře záleží jeho tvůrčí úspěchy. Na své řešení čekají v divadle ještě mnohé organizační problémy. Horečná činnost v době příprav premiéry a nucené přestávky jednotlivých složek po jejím uvedení, skluzy při přípravě jedné věci a nezdůvodněná úspěchanost při přípravě druhé věci se doposud vyskytují bohužel velmi často. Proto jedním z nejdůležitějších problémů organizace tvůrčího procesu je systemizace plánovací činnosti při přípravě a realizaci nových inscenací.“ (Orlov, a další, 1974 str. 5)

Matematický princip metody síťových grafů nelze vysvětlit na několika stránkách a bez něj nemá ukázka síťového grafu přípravy činoherní inscenace z výše uvedené publikace žádnou informační hodnotu. Přesto jej pro zajímavost zařazuji jako Přílohu č. 4 této práce.

Harmonogram projektu zachycující sled a dobu trvání jednotlivých činností umožňuje také plánovat a sledovat spotřebu materiálních zdrojů, resp. vytíženost zdrojů pracovních, tedy zaměstnanců, kteří jsou do projektu zapojeni. Předpokládá to ale velmi pracné a podrobné sledování a zpracování řady relevantních informací, jako je například vedení kalendáře, který zachycuje dostupnost materiálního zdroje, co nejpřesnější míru pracnosti činností, pracovní dobu konkrétního zaměstnance, případně jeho výkonnost nebo detailní zachycení provázanosti s jinými činnostmi.

Odměnou za úsilí věnované analýze výše uvedených skutečností je pak jednak přesnější harmonogram, jednak přehled o využití kapacity daného zdroje včetně lidí, které můžeme využít k tomu,

abychom předešli jejich přetížení, ale i jejich neefektivnímu zahálení. Tento nástroj je opět využitelný spíše na obřích projektech zahrnujících stovky pracovníků. Jednoduchá analýza časového souběhu více činností jednoho pracovníka nebo oddělení v řádu např. týdnů může ale i u většího uměleckého projektu předejít zbytečnému zpoždění dodávky dekorace, propagačních materiálů a podobně.

K sestavení a sledování harmonogramu se využívá už téměř výhradně počítačů. Jako základní nástroj může posloužit Microsoft Excel nebo jiný tabulkový procesor, ale dostupná je už i řada specializovaných programů. Nejznámější aplikací je Microsoft Project, pro menší projekty ale zcela poslouží programy jako je GanttProject⁴⁰. Rozmach v posledních letech zaznamenaly online aplikace. Katedra produkce DAMU v rámci výuky využívá například také bezplatný online doplněk Ganttter⁴¹ síťového úložiště Google Drive, které zároveň umožňuje snadné sdílení aktuálních dokumentů a spolupráci online. To spolu s dalšími online nástroji, jako jsou sociální sítě, může zásadním způsobem usnadnit a zefektivnit práci týmů bez masivního materiálního zázemí. Tento typ takzvaných roztroušených organizací je novým trendem už také v oblasti kreativních průmyslů. Typickým příkladem takového progresivního subjektu v oblasti divadla je volnějš, příležitostně spolupracující umělecký soubor nebo sdružení mladých divadelních producentů, působících jinak na volné noze.

4.7.4. Plánování nákladů

Význam a předmět znalostní oblasti řízení nákladů není třeba složitě představovat. Zároveň teorie projektového řízení nepřináší žádné zásadní inovace oproti přístupu, který divadelníci pracující zejména projektově důvěrně znají, a to především díky grantovým řízením, které plánování nákladů bez výjimky vyžadují jako předpoklad přihlášení do grantového řízení. Nebudu se tedy příliš věnovat nákladové, ale ani příjmové stránce rozpočtu, jejíž specifika v rámci neziskové umělecké činnosti popisuje samostatná disciplína zvaná fundraising.

Standard PMBoK i IPMA se v postupu a nástrojích finančního plánování příliš neliší. Doporučují plánovat náklady ve dvou krocích.

⁴⁰ Dostupný zdarma na www.ganttproject.biz

⁴¹ Více viz www.smartapp.com

Nejprve je třeba náklady odhadnout a poté sestavit do rozpočtu projektu. Základními nástroji jsou expertní posouzení, odhadování podle podobnosti nákladů předchozích projektů nebo v rámci odhadování času popsaná metoda PERT.

Abychom při sestavování rozpočtu nic neopomněli, použijeme už vypracovanou WBS projektu (viz kapitola 4.7.2. Plánování rozsahu), plán lidských zdrojů (viz kapitola 4.7.6. Plánování lidských zdrojů) a plán rizik (viz kapitola 4.8.6. Plánování řízení rizik).

V rámci struktury WBS odhadneme náklady na vykonání jednotlivých činností s ohledem na plánovaný rozsah práce zaměstnance a její stanovenou cenu a potřebné materiální zdroje. Druhy nákladů jsou zejména „práce, materiál, vybavení, služby, zařízení (včetně prostor), ale také speciální kategorie jako inflační doložka nebo nepředvídatelné výdaje.“⁴² (Project Management Institute, 2008 str. 168) (Překlad: autor práce)

Celkový rozpočet projektu pak tvoří nejen součet nákladů na vykonání jednotlivých činností plánovaných v rámci projektu, ale také náklady na opatření pro eliminaci rizik. Pokud je to v daném případě vhodné, lze vytvořit i celkový rozpočet životního cyklu, do kterého započítáme i náklady na provozování výsledků projektu. To znamená například v případě divadelního inscenačního projektu zahrnout do rozpočtu i náklady na reprízování inscenace až do její derniéry, pokud tedy tento termín známe.

Samozřejmě i v případě plánu rozpočtu se jedná pouze o přibližný odhad budoucí reality. Proto je nutné s rozpočtem pracovat kontinuálně a jednotlivé položky postupně upřesňovat.

Pokud se námi vypracovaný podrobný rozpočet výrazně liší od prvotního rozpočtu vypracovaného ve fázi zahájení projektu a odsouhlaseného v rámci zakládacího dokumentu projektu, je třeba přijmout odpovídající opatření. Může to být navýšení rozpočtu projektu, což ale u uměleckých projektů v neziskové oblasti, které pracují zpravidla s vyrovnanými rozpočty bývá problém. Pak standardy projektového řízení doporučují „redukovat objem výkonů (...) nebo v případě významných odchylek redefinovat cíle projektu ve prospěch menší komplexnosti a nákladově příznivějšího plánu.“

⁴² „...labor, materials, equipment, services, and facilities, as well as special categories such as an inflation allowance or contingency costs.”

(Ježková, a další, 2014 str. 165) U inscenačních projektů to většinou znamená například ústupky ve výpravnosti scénografie nebo nákladů na propagaci.

Výstupem procesu sestavování rozpočtu je pak směrný plán nákladů (cost baseline), tj. rozpočet zachycený v daném časovém okamžiku, který slouží k porovnání skutečného průběhu výdajů oproti předpokladům. Pokud se v rozpočtu stanoví limity např. pro jednotlivé cíle nebo produktové oblasti, fungují jako omezení při sestavování harmonogramu.

Harmonogram správně sestavený a zachycený v příslušném softwaru je naopak možné využít jako nástroj pro rozpočtování. Například program Microsoft Project umožňuje zadání cenových sazeb pro jednotlivé zdroje (například konkrétní zaměstnance nebo profese) a náklady se poté vypočítají automatizovaně.

Umělecké projekty neziskových a veřejných organizací mají jisté specifikum v případě výnosové stránky rozpočtu. Je jí takzvaná vícezdrojovost, „tzn. že jejich náklady jsou kryty z více typů zdrojů (vlastní příjmy, dotace z veřejných zdrojů, granty nestátních neziskových organizací, dary a sponzorské příspěvky subjektů z privátní sféry atp.).“ (Krejčí, 2014 str. 72)

Některé zdroje v kulturní sféře mají určité omezení, tedy, že jsou například určeny na konkrétní typy výdajů a na jiné je jejich využití smlouvou výslovně zakázáno. Proto je třeba v případě takových projektů evidovat u nákladů dodatečnou informaci, tedy z jakého zdroje budou kryty. To výrazně usnadňuje průběžné sledování čerpání těchto zdrojů a jejich závěrečné vyúčtování.

4.7.5. Plánování řízení kvality

Znalostní oblast standardu PMI nazvaná řízení kvality projektu zahrnuje procesy směřující zejména k dodržování a splnění standardů kvality a národních i mezinárodních norem. Vzhledem k tomu, že v případě uměleckých projektů je tato oblast prakticky neaplikovatelná, uvádím jí jen spíše pro úplnost. Přesto je na místě několik poznámek.

Základní odlišností umění od jiných ekonomických oblastí je fakt, že zatímco cílem jiných projektů je dodat produkt v dostatečné kvalitě, která je požadována zákazníkem nebo jinými zainteresovanými osobami, v případě umění je vždy snahou všech zúčastněných dosáhnout maximální možné kvality díla. Postupy a metody, které

vedou k dosažení co nejvyšší kvality výstupu uměleckého projektu, jsou předmětem zkoumání teorie umění a nespádají do problematiky projektového řízení, tedy ani do zadaného rozsahu této práce.

Navíc umělecké projekty v drtivé většině realizují samy zadávající organizace, aby je pak samy provozovaly, nevznikají tedy na zakázku pro externí klienty. Obětí nedostatečné kvality výsledků své práce jsou tedy samy tyto instituce, na čemž samozřejmě nemají zájem, a proto na kvalitu dohlížíjí podle svých možností co nejbedlivěji.

Ač je posouzení kvality uměleckého díla velmi subjektivní záležitostí, není jistě na místě na stanovení základních předpokládaných parametrů díla rezignovat. Umělecký šéf divadla má samozřejmě o inscenaci, kterou svěřil externímu režisérovi, své představy. Ty by měly být pokud možno formulovány v rámci zadání inscenace.

Z pohledu umění je nicméně problematika řízení kvality produktů podle standardů projektového řízení jen málo přínosná. Za pozornost nicméně stojí téma měření kvality procesů (ovšem výhradně těch neuměleckých), které k vytvoření uměleckého díla vedou. Ty by totiž měly být předmětem zájmu zejména zřizovatelů veřejných uměleckých institucí a nástrojem k posuzování jejich výkonnosti. Ve výsledku tedy efektivita vynakládání veřejných prostředků.

Z těch, které projektový management využívá, se k těmto účelům nabízí například metoda benchmarkingu, tedy porovnání s jinými organizacemi nebo projekty v daném oboru. To je sice aktuální, ale rozsáhlé samostatné téma, kterému se zde nemám prostor věnovat.

Jeden z neformálních postulátů řízení kvality procesů také podporuje pravdivost základní hypotézy této práce. Dá se zformulovat zhruba následovně: Kvalitní výsledek někdy může být vytvořen i chaotickým postupem a naopak kvalitní procesy nejsou plnou zárukou kvalitního výsledku. Nicméně kvalita procesů vytváří optimální předpoklady pro dodání kvalitních výsledků.

4.7.6. Plánování lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů projektu zahrnuje procesy organizování, řízení a vedení projektového týmu. Projektový tým se skládá z lidí s rozdělenými rolmi a odpovědností za dokončení projektu. Typ a počet členů projektového týmu se mohou v průběhu projektu často

měnit.”⁴³ (Project Management Institute, 2008 str. 215) (Překlad: autor práce)

V této kapitole se soustředím na vytvoření organizační struktury řízení projektu. Ostatní témata řízení lidí opomím z důvodů, které uvádím na konci této kapitoly.

Pro proces plánování řízení pracovníků a jimi vykonávaných činností v projektu lze opět vycházet z informací a zjištění, ke kterým jsme došli v předchozích krocích, a to zejména z plánu nákladů, kde jsme si definovali požadavky na zdroje nutné k realizaci projektu, a to včetně lidí. Pokud tedy známe počet potřebných pracovníků a jejich požadovanou kvalifikaci, je na čase určit jejich role, povinnosti a odpovědnost.

Základní vztahy mezi pracovníky či týmy se obvykle znázorňují ve stromovém diagramu stejně jako je to u organizačních struktur organizací, kterým se věnovaly kapitoly 3.4.4. – 3.5.3. této práce. V teorii projektového řízení napříč standardy se dokument definující pozice a vztahy pracovníků zapojených do projektu označuje názvem hierarchická struktura projektu, v anglickém originále Organizational Breakdown Structure (dále jen OBS). „Jedná se o hierarchické zobrazení organizace projektu, které ukazuje, jaké organizační jednotky budou zodpovědné za vypracování jednotlivých částí WBS. OBS v podstatě odpovídá na otázky „kdo?“ a „co?“ (kdo a jaké úlohy bude řešit).“ (Ježková, a další, 2014 str. 115)

Pro OBS existují modelové příklady, nicméně stejně jako je každý projekt unikátní (už z definice tohoto pojmu uvedené dříve v této práci), musí i jeho vnitřní uspořádání vždy zohledňovat konkrétní situaci. Důležitým faktorem, který jeho podobu významně ovlivňuje, je organizační struktura samotné vykonávající organizace. OBS projektu navíc není statickým, ale naopak dynamickým nástrojem, který by se u většiny projektů měl měnit s měnícími se požadavky na jednotlivé profese potřebné k vykonávání plánovaných činností.

Z pohledu projektového řízení je definováno několik rolí, které nelze při stanovení OBS pominout. Uvádím výběr nejdůležitějších rolí,

⁴³ “Project Human Resource Management includes the processes that organize, manage, and lead the project team. The project team is comprised of the people with assigned roles and responsibilities for completing the project. The type and number of project team members can change frequently as the project progresses.”

kteřé jednotlivé standardy pojmenovávají různě. Shrnuje je publikace Projektové řízení – jak zvládnout projekty.

Řídící výbor neboli dozor projektu (Steering committee) je nevyšší rozhodovací orgán projektu a jeho členy bývají „zástupci vrcholového vedení trvalé organizace realizující projekt, manažer projektu, zástupce zadavatele projektu, sponzor projektu, případně představitel významné zainteresované strany.“ (Ježková, a další, 2014 str. 116).

Sponzor, garant nebo vlastník projektu je osoba, která „má enormní zájem na výsledcích projektu (...) Zodpovídá za veškeré vztahy, které má projekt k byznysu organizace.“ Tato pozice se může překrývat s rolí pojmenovanou jako zadavatel projektu neboli zákazník, který se používá zejména, pokud je projekt realizován pro externího odběratele.

Jak už bylo řečeno v dřívějších kapitolách, v případě umění jsou prakticky všechny projekty interní, tedy realizované na popud a pro účely samotné vykonávající organizace. Zabývat se tedy budu OBS pouze pro tento typ projektů.

V případě inscenačního projektu v repertoárovém divadle s maticovou strukturou, jak jsem ji navrhl v kapitole 3.5.3. Projekty v organizační struktuře divadla, by měl být členem řídicího výboru její ředitel, v případě těch největších uměleckých institucí to může být jeho podřízený v další linii, případně další vedoucí funkčních útvarů jako vedoucí marketingu a podobně. Funkce sponzora nebo zadavatele by většinou připadla uměleckému šéfovi daného souboru a manažerem projektu by byl produkční, zaměstnanec projektového útvaru divadla.

V případě nezávislého projektu záleží na jeho rozsahu, ale většinou se vedení projektu výrazně zúží a producent, tedy osoba, která vkládá do projektu prostředky, které vlastní, nebo za které nese osobní odpovědnost, se stává jediným členem řídicího výboru jako top manažer dané organizace, sponzor a zadavatel v jedné osobě. Nezřídka bude u projektů v kultuře tato osoba zároveň manažerem daného projektu.

Není možné se v případě uměleckých projektů nezmínit o vztahu role manažera projektu a hlavního tvůrce – režiséra, dirigenta, choreografa (dále budu pro příklad uvádět profesi divadelního režiséra, pro ostatní druhy umění vše, co uvedu, platí analogicky). Tato osoba, která na svých bedrech nese hlavní tíhu odpovědnosti

za umělecký výsledek projektu a požívá právem nejvyšší neformální autority, je totiž v tomto naznačeném konceptu připravena o formálně nejvyšší post projektu, kterým je projektový manažer.

Není pochyb o tom, že v rámci tzv. produktových aktivit projektu, tj. těch, které vedou k vytvoření hlavního výstupu, produktu projektu, musí být režisér neomezeným pánem a manažer projektu nebude mít na jeho umělecká rozhodnutí a zvolený režijní přístup nebo výtvarné řešení žádný vliv. To je samozřejmě třeba zachytit jak ve formulaci pravomocí režiséra, tak manažera projektu. Není to ale v rozporu. Hlavní úlohou manažera projektu je odpovídat za řídicí procesy a realizovat je a autorita a pravomoci režiséra tím nejsou dotčeny.

Ideální je případ, kdy projevuje vůdčí umělecká osobnost projektu ochotu věnovat se řízení všech příslušných procesů a má k tomu odpovídající znalosti. Pak role uměleckého vedoucího a projektového manažera splyne. Podle mé praktické zkušenosti ale většina umělců preferuje tyto povinnosti předat jiné osobě. Zvláště náročné je ponechat všechny povinnosti manažera projektu například na externím režisérovi, který do dané divadelní instituce přichází hostovat a nezná její organizační kulturu, strukturu, ani vnitřní pravidla.

„... manažer projektu musí mít nejen výborné vyjednávací schopnosti, musí mít rovněž dobrou znalost všech organizačních jednotek, s nimiž při alokaci zdrojů přichází do styku, měl by rozumět povaze těchto zdrojů a měl by mít rovněž dostatečný přehled o technologiích, které jsou pro realizaci projektu využívány.“ (Svozilová, 2011 str. 44)

Nicméně „existence a vyjasnění pozice producenta a produkčního je otázkou toho kterého projektu“. (Krejčí, 2014 str. 73) Například v konzervativním repertoárovém divadle s ryze funkční strukturou bude pravděpodobně zastávat sám režisér roli projektového manažera a produkční bude fungovat na pozici jeho asistenta pověřeného realizací a řízením některých procesů. U produkčních společností se spíše uplatní model popsany výše.

V případě jiných než inscenačních projektů v divadle je pak princip sestavení OBS projektu více méně analogický s projekty v jiných oborech. Podobu OBS festivalového projektu uvádí na příkladu festivalu Setkání / Encounter Hana Krejčí v pracovním sešitu Specifika uměleckých projektů (str. 61).

„OBS jasně znázorňuje vztahy mezi jednotlivými osobami podílejícími se na projektu navzájem a také vzhledem k WBS. Pro hladký průběh projektu je však nutné jednoznačně stanovit také odpovědnosti a kompetence jednotlivých pracovníků. K tomu slouží matice odpovědnosti.“ (Ježková, a další, 2014 str. 119)

Dimenze matice odpovědností (Responsibility Assignment Matrix – RAM) tedy tvoří na jedné straně pracovní balíky přenesené z WBS a na straně druhé jednotlivé role podle organizační struktury projektu (OBS). Matice lze vypracovat pro různé úrovně rozlišení – u velkých projektů například na úrovni organizací, u menších pak na úrovni týmů a jednotlivců.

Kromě pracovních balíčků definovaných ve WBS, by měly být v matici odpovědností zaneseny i další činnosti:

- „celková koordinace projektu,
- navrhování a schvalování změn,
- čerpání finančních prostředků,
- příprava smluv a jejich podepisování,
- schvalování organizačních norem,
- personální zajištění projektu (jmenování a odvolání členů týmu apod.)
- podpisové právo pro jednotlivé typy dokumentů, rozhodnutí a nařízení.“

(Ježková, a další, 2014 str. 120)

Cílem vypracování matice odpovědnosti je zamezit nejasnostem ohledně rozdělení prací a dalších činností na projektu, definovat odpovědnost všech zúčastněných, jejich vztahy podřízenosti a nadřízenosti a definovat systém komunikace mezi jednotlivými rolemi.

V matici odpovědnosti je tedy u každého úkolu vyznačen vztah, jaký k němu má každý pracovník stanoven. V nejjednodušší variantě je možné pouze vyjádřit, jestli konkrétní pracovník daný úkol provádí nebo za něj zodpovídá. Běžnější je ale využití systému RACI. Jednotlivá písmena této zkratky označují následující vztah.

- Responsible (pracovník je věcně odpovědný, tedy plní úkol)
- Accountable (pracovník je formálně odpovědný, tedy odpovídá za úkol, pouze 1x na úkolu)
- Consulted (pracovník má konzultační roli)
- Informed (pracovník má být informován ohledně plnění úkolu)

Takto vzniklou organizační strukturu a rozdělení rolí a zodpovědnosti je pak třeba doplnit přiměřeným popisem náplně práce jednotlivých rolí, pokud je to relevantní, tak i plánem školení pracovníků, u kterých se to ukáže potřebné nebo účelné. Spolu s časovým rozvrhem a pravidly zařazování a uvolňování členů z týmu tak vznikne ucelený plán řízení zdrojů.

4.7.7. Plánování komunikace

Výsledkem procesu plánování komunikace je takzvaný komunikační plán projektu. Ten v zásadě definuje co, kdo, kdy, komu a jak má sdělit.

Složitost komunikace násobně roste s každým pracovníkem či jinou zainteresovanou osobou, která je do projektu zapojena. Komunikaci v rámci uměleckých projektů, oproti jiným oblastem, proto zásadně usnadňuje již výše konstatovaný fakt, že rozsahem i počtem zapojených účastníků patří spíše k těm malým.

Jak už jsem konstatoval v kapitole 3.5.2. Dimenze organizačních struktur v divadle, dalším pozitivem v oblasti komunikace v divadle je velká míra neformálně předávaných informací. Divadelníci jistě častěji než pracovníci některých jiných oborů tráví společně i čas mimo pracovní dobu. Tématem jejich hovorů pak je velmi často jejich práce na aktuálních projektech.

Složitě a sofistikovaně plánování komunikace není proto u většiny divadelních projektů na místě. Na druhou stranu některá základní pravidla o obsahu, toku a způsobech předávání klíčových informací musí být na začátku projektu stanovena. K tomu slouží takzvaný komunikační plán projektu.

Jeho zásadním vstupem je analýza zainteresovaných stran zpracovaná ve fázi zahájení. Plán komunikace pak v přehledné tabulce u každé informace shrnuje všechny údaje potřebné k jejímu správnému a včasnému předání do správných rukou. Ke každému druhu informace je vhodné sdělit, co se sděluje, kdo, komu, účel za kterým se informace sděluje, forma předání a frekvence, se kterou se informace podává. (Ježková, a další, 2014 str. 176)

Z komunikačního plánu vyplyne i potřeba četnosti a podoby porad projektového týmu, řídicí komise a podobně. V případě uměleckých projektů by plán komunikace měl zahrnovat i základní body komunikace s potenciálními diváky, tedy základ marketingové strategie dané inscenace nebo festivalu.

Zásadním usnadněním procesu přípravy komunikačního plánu je opět existence připravených šablon, jelikož přes neopakovatelnost projektu jako takového se v rámci jejich jednotlivých typů situace a komunikační schémata opakují. Usnadnění přinášejí i moderní informační nástroje jako jsou projektové weby, sociální sítě, síťová úložiště dat a specializované programy, jejichž použití je v dnešní době prakticky nevyhnutelné.

Oblast řízení komunikace projektu samozřejmě vychází z poznatků obecné teorie komunikace a využívá je k zvyšování její efektivity a předcházení nedorozumění a konfliktů. Popis nástrojů, které jsou v tomto ohledu projektovým manažerům k dispozici, ale není součástí zadání práce.

4.7.8. Plánování řízení rizik

Většina výše popsaných znalostních oblastí řízení projektů není pro realizátory projektů v divadelní, respektive umělecké oblasti v obecné rovině žádnou novinkou. Každý profesionální umělecký projekt je ve větší či menší míře podrobnosti naplánován ve svém rozsahu, v čase, a má vypracovanou základní finanční rozvahu. Málokterý kulturní manažer ale do plánovacích činností zahrnuje i takzvaný management rizik.

Význam této disciplíny v jiných oborech narůstá v posledních desetiletích, kdy se v prostředí, ve kterém firmy soutěží o úspěch a realizují své projekty, odehrává mnohem více změn, než tomu bylo dříve.

„Při stále rychlejších změnách v okolním prostředí je třeba pružně reagovat, identifikovat již při přípravě projektu nejistoty, jimž bude projekt v průběhu jeho provádění vystaven, a rizika vyvolaná těmito nejistotami aktivně řídit.“ (Korecký, a další, 2011 str. 15)

Pravdou je, že umělecké projekty většinou nemají dlouhý průběh a jejich okolí je relativně stabilní. Kromě rychlého rozvoje technologických prostředků, které mohou umělci k tvorbě využít, zůstává živé umění spíše konzervativním odvětvím, kde procesy tvorby samotné vycházejí z tradic starých stovky i tisíce let. Z tohoto důvodu čelí projektové týmy možná menší míře rizik, než je dnes obecně u projektů obvyklé.

Díky tomu není na místě vkládat neadekvátní úsilí, čas a prostředky do složitých analýz rizik, nicméně jejich základní zhodnocení patří k profesionálnímu zvládnutí disciplíny řízení uměleckých projektů.

V některých případech může předvídání rizik a připravenost týmu předejít významným finančním ztrátám a zbytečnému zmaření úsilí tvůrců. Pro neziskové subjekty, které nepracují s vlastními, ale veřejnými prostředky je podle mého soudu nejen racionální volbou, ale i morální povinností vyvinout maximální úsilí, aby svěřené finance byly vynaloženy účelně. Měly by tedy využít všechny dostupné prostředky, aby zamezily zbytečnému plývání, včetně nástrojů managementu rizik.

„...riziko je sice podvědomě spojeno převážně s negativními důsledky, které můžeme označit jako hrozbu nebo ztrátu, ale vstup do rizika je často dobrovolný, s cílem získat pozitivní výsledky, využít příležitost. (...) ...typ rizika s výhradně negativními dopady se nazývá čisté riziko. (...) ...typ rizika s možností prospěchu i ztráty se nazývá spekulativní riziko.“ (Korecký, a další, 2011 str. 22)

Za spekulativní riziko můžeme považovat například rozhodnutí požádat o podporu v rámci grantového řízení, s nímž jsou pro projekt spojeny náklady s nejistou návratností. Například grantové řízení Státního fondu kultury vyžaduje jistou formu nevratné kauce. Je potom na zvážení manažera uměleckého projektu, jestli toto riziko podstoupit, respektive jestli využít tuto příležitost.

Pro proces plánování rizik nabízí standard IPMA řadu metod jejich analýzy, jako je metoda RIPRAN (RIsk Project ANalysis), skórovací metoda, metoda FRAP, technika stromů rizik, analýza citlivosti, metoda plánování scénářů nebo metoda modelování a simulace. Pro umělecké projekty považují za nejvhodnější první dva jmenované, které popisuje i publikace Projektové řízení – jak zvládnout projekty.

Jednodušší skórovací neboli bodovací metoda analýzy rizik postačí pro většinu inscenačních projektů. V první řadě je podle této i jiných metod třeba potenciální rizika identifikovat, tedy sestavit jejich seznam. Nejdůležitější oblasti rizik jsou podle IPMA:

- „technické oblasti projektu;
 - finanční oblasti projektu;
 - personální oblasti projektu;
 - obchodní oblasti projektu.“
- (Doležal, a další, 2009 str. 82)

Vhodným způsobem k sestavení seznamu rizik je například metoda brainstormingu, cenným zdrojem je ale i poučení z minulosti. Standard PMI proto doporučuje zřízení takzvaného kontrolního seznamu rizik neboli jakéhosi jejich firemního katalogu.

Dalším krokem metody je ohodnocení rizik z hlediska pravděpodobnosti, se kterou nastanou, a míry jejich případného dopadu na projekt. Použít se může obodování těchto dimenzí rizik jednotlivými členy projektového týmu.

Sestavením výsledků ohodnocení rizik do matice, tedy takzvané mapy rizik, získáme jejich rozdělení do čtyř kvadrantů. „Kvadrant kritických hodnot rizik“ obsahuje ta nebezpečí, která jsou vysoce pravděpodobná a pro projekt fatální, „kvadrant významných hodnot rizik“ obsahuje rizika také potenciálně drtivá, ale s menší mírou pravděpodobnosti, že nastanou. Rizikům v těchto dvou kvadrantech bychom pak logicky měli dále věnovat hlavní díl pozornosti na rozdíl od rizik v „kvadrantu běžných hodnot rizik“, tedy těch sice pravděpodobných, ale s malými dopady na projekt a v „kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik“, která jsme vyhodnotili jako málo pravděpodobná i závažná.

Pro všechna rizika, která na základě výše zmíněné analýzy považujeme za důležitá, následně vypracujeme „návrh opatření“ a určíme, kdo bude za jeho realizaci odpovědný.

Pro větší a rizikovější projekty lze využít registrovanou metodu RIPRAN. Ta doporučuje ve fázi identifikace nebezpečí popsat nejen samotnou hrozbu, ale i scénář, tedy následek naplnění této hrozby. Více hrozeb tedy může vést k jednomu scénáři a stejně tak jedna hrozba může znamenat více potenciálních scénářů, které vedou ke škodě.

Metoda RIPRAN tam, kde je to možné, navrhuje číselně ohodnotit pravděpodobnost hrozby a scénáře a rozsah dopadu (většinou finančního) na projekt. Hodnota rizika je pak součin pravděpodobnosti hrozby, pravděpodobnosti scénáře a hodnoty dopadu rizika.

Pokud nelze určit číselné hodnoty pravděpodobnosti a dopadu, lze je stanovit slovně – nízká, střední, vysoká pravděpodobnost a malý, střední a vysoký dopad. Po přiřazení těchto kategorií sestavíme matici, která podobně jako u výše popsané bodovací metody setřídí rizika podle celkové hodnoty.

Dále se tedy obvykle projektový tým zabývá přednostně nejpravděpodobnějšími a nejzávažnějšími riziky, což jsou zejména ta, která ohrožují samotný cíl projektu, nebo dimenze projektového trojimperativu (náklady, termín nebo kvalitu). Méně závažná rizika

se vyplatí alespoň průběžně sledovat, zanedbatelná můžeme z naší evidence vypustit.

Konečnou fází metody RIPRAN je stejně jako u bodovací metody stanovení reakcí na rizika. „Cílem reakce na riziko je připravit buď opatření snižující či zcela eliminující vliv rizik, nebo rizika akceptovat.“ (Ježková, a další, 2014 str. 155) Ukázkou využití metody RIPRAN pro plán řízení rizik divadelního festivalu uvádí pracovní sešit Specifika uměleckých projektů (Krejčí, 2014 str. 67)

Pokud analýza rizik ukáže, že projekt je ve velké míře ohrožen řadou významných rizik, je krajním řešením projekt zastavit. Návrh na ukončení projektu je manažer povinen eskalovat na vyšší úroveň, jelikož podobné rozhodnutí většinou leží na řídicí komisi projektu. Stejně jako lidé, i každá instituce má jinou míru ochoty podstupovat rizika a jejím strategickým rozhodnutím je takzvanou akceptovatelnou hodnotu rizika určit. Projekty s vyšší, tedy neakceptovatelnou mírou rizika se pak v takové organizaci nerealizují.

Výše popsaným procesem sestavení plánu řízení rizik samozřejmě nekončí, jelikož v průběhu projektu mohou vyvstat nová rizika a některá naopak pominout. Plán řízení rizik je proto nutné průběžně doplňovat a aktualizovat.

Kromě jmenovaných metod ovšem existuje v literatuře o projektovém řízení řada dalších postupů a nástrojů k identifikaci, analýze a řízení rizik. Další sofistikované poznatky pak přináší rychle se rozrůstající teorie samostatného oboru nazývaného management rizik.

4.7.9. Plánování nákupů

Řízení nákupů projektu zahrnuje procesy nezbytné k řízení nákupu nebo pořízení potřebných produktů, služeb, nebo výsledků vně projektového týmu.⁴⁴ (Project Management Institute, 2008 str. 313) (Překlad: autor práce)

Oblast řízení nákupů, také nazývaná „obstarávání“, pojednává o vztazích projektu s externími dodavateli všech potřebných vstupů,

⁴⁴ "Project Procurement Management includes the processes necessary to purchase or acquire products, services, or results needed from outside the project team. The organization can be either the buyer or seller of the products, services, or results of a project."

kteřé není organizace, respektive projektový tým v rámci přidělených zdrojů s to zajistit vlastními silami. Příslušné postupy jsou aplikovatelné i na vnitřní prostředí organizace v případě, že jsou v rámci ní formalizovány postupy vzájemného interního zúčtování mezi jednotlivými odděleními a projektovými týmy. Takové pojetí systemizace vnitřních nákupů se uplatňuje zejména v oblasti audiovizu, nejviditelnějším příkladem u nás je Česká televize.

Standardy projektového řízení nabádají ve fázi plánování zvážit, zda je danou službu nebo výrobek výhodnější vyrobit nebo pořídit. K tomu samozřejmě slouží především kalkulace nákladů obou variant.

V divadelní praxi je typickým příkladem situace, kdy organizace stojí před podobným rozhodnutím, pořizování součástí divadelní výpravy - tedy dekorací, rekvizit a kostýmů. Často je ale proces rozhodování k lůtosti divadla zjednodušený o to, že kromě největších divadelních institucí většina z nich disponuje jen velmi omezenými výrobními kapacitami a zároveň na trhu působí minimum specializovaných společností, které jsou schopny takovou poptávku uspokojit.

Specifikaci potřebných nákupů by měly obsahovat pracovní balíky zpracované v rámci WBS. Součástí procesu plánování nákupů pak je tedy rozhodnutí o způsobu a termínu pořízení požadovaného produktu. V případě neziskových organizací je u větších projektů třeba pamatovat na zákonná nařízení vyplývající například ze zákona č. 137/2006, Zákon o veřejných zakázkách, jemuž může některý potřebný nákup pro daný projekt podléhat. Lhůty a postupy dané tímto zákonem totiž mohou mít zásadní dopad na harmonogram projektu. Určitá omezující ustanovení mohou být i součástí vnitřních předpisů dané trvalé organizace.

Autoři publikace Projektové řízení – jak zvládnout projekty pak připomínají, že v rámci obstarávání je třeba neopomenout také zajištění autorských práv potřebných pro projekt. V případě divadla se jedná nejen např. o licenci k předloze, která by měla být ošetřena ještě v předprojektové fázi, ale i například o užití chráněných autorských děl výtvarných nebo fotografických pro potřeby propagačních materiálů, jejichž potřeba se ukázala až v průběhu plánování projektu.

Plán řízení nákupu tedy obsahuje všechny zásadní dodávky potřebné k realizaci projektu a je poslední součástí, která kompletuje celkový plán projektu.

4.8. Realizace, monitorování a kontrola projektu

Procesy řízení a nástroje, které má vedoucí projektu k dispozici ve fázi realizace, se v řadě aspektů shodují s postupy a prostředky používanými v každodenní řídicí činnosti v rámci funkční liniové organizace. Tato fáze tedy není tak unikátní a z pohledu teorie managementu zásadní jako fáze plánování, na které je úroveň kvality řízení, monitorování a kontroly prací na projektu přímo závislá. Čím podrobnější a přesnější jsou vytvořené plány, tím snazší je práce projektového týmu v této fázi jeho práce, která je nejen v divadle často, ale podle mého názoru neprávem, považována za jádro řízení projektů.

Nelze ovšem popřít, že samotná tvorba očekávaných výstupů má pro realizátory pochopitelné kouzlo. „V této chvíli ožívají plány a stávají se skutečností. Začíná se rodit produkt, který má být projektem vytvořen.“ (Ježková, a další, 2014 str. 196) Dílo rodící se hmatatelně pod rukama členů týmu jesilným, v teorii uznávaným zdrojem pracovní motivace.

Předmětem této fáze je především samotné vytvoření „produktu projektu“, jehož „výrobní“ postupy jsou dány aplikační oblastí, tedy v našem případě teorií a nástroji jevištní tvorby. Je na místě zopakovat, že teorie projektového řízení se zaměřuje výhradně na shromažďování a formulaci poznatků a doporučení pro řídicí procesy napříč obory a jejich specifických (produktových) činností si záměrně nevšímá. Samotnou uměleckou tvorbou se proto ani tato práce nijak nezabývá.

Podobně se v následujících kapitolách nebudu věnovat měkkým manažerským dovednostem (takzvaným soft skills) a manažerským technikám používaným běžně ve všech případech a situacích, kdy je třeba řídit lidi, skupiny a týmy. Jak zdůrazňuji na více místech této části práce, překračuje to zadaný rozsah práce, která se věnuje specifikům strategického a projektového managementu.

K zahájení realizační fáze projektu doporučuje literatura uspořádat slavnostní setkání projektového týmu, který ukončí fázi tvorby plánů, které by se už nadále pokud možno neměly měnit, a upře pozornost týmu k jejich realizaci. V běžném divadelním provozu se nabízí využít příležitost první čtené zkoušky, které by se měli účastnit ideálně i neumělečtí členové týmu. Těm má toto setkání dodat pocit sounáležitosti s jádrem celé činnosti, tedy divadelní tvorbou. Účelem dalších stránek je popsat úlohu manažera a dalších

členů týmu v procesech řízení projektu následujících po této události.

4.8.1. Řízení projektu, práce a změn

Do aktivit řízení projektu patří operativní koordinace prováděných činností a rozhodování, jakým způsobem budou naplánované úkoly provedeny na základě dostupnosti zdrojů a dosavadního postupu práce. Podstatou řídicího procesu v této fázi je pak průběžné porovnávání skutečného stavu s plánem a provádění případných řídicích zásahů. „...rozhodující skutečností pro vznik řídicích zásahů u operativního řízení jsou zjištěné odchylky mezi plánem a skutečností. (...) ...proto se tomuto způsobu řízení říká řízení podle odchylek...” (Ježková, a další, 2014 str. 197)

Další potřebnou činností je sběr informací o výsledcích práce a postupu realizace, respektive dokončování jednotlivých výstupů. K úplné informaci ohledně výsledku konkrétní činnosti je ale i dodržení nebo nedodržení plánovaných nákladů, harmonogramu nebo kvality. Po vyhodnocení těchto zjištění manažer projektu formuluje a předává informace o postupu řídicímu výboru nebo dalším zainteresovaným stranám v souladu s plánem komunikace.

Proces řízení také přináší potřebu aktualizace projektových dokumentů z důvodu upřesnění požadavků, doplněním dalších zainteresovaných osob, objevením nových rizik a podobně. V divadle to mohou být například situace, kdy v průběhu zkoušení vyvstane potřeba nové rekvizity nebo jiného řešení části dekorace, podaří se získat nového sponzora, nebo dosud bezproblémový interpret pod tíhou osobních problémů přestává zvládat náročný proces zkoušení apod.

Každá změna projektu by podle metodik projektového managementu měla být zpracována v souladu s takzvaným integrovaným řízením změn. Jedná se o formalizovaný postup, jakým projektový tým přistupuje k jakémukoliv požadavku na změnu.

Pro projekt je třeba vypracovat plán řízení změn, který určuje „pravidla pro sledování, navrhování a vyhodnocování změn.“ (Ježková, a další, 2014 str. 223n) Publikace Projektové řízení – jak zvládnout projekty navrhuje, aby byla ustanovena změnová komise, která nese odpovědnost za schvalování změn.

Postup u jednotlivých změn se ale může lišit podle stanovené třídy změn. Ty nejzávažnější změny s dopadem na cíl projektu, kvalitu, harmonogram nebo celkové náklady je třeba předložit k rozhodnutí řídicí komisi projektu a jeho zadavateli nebo sponzorovi. Závažné změny bez dopadu na trojimperativ projektu pak může schválit řídicí komise nebo změnový výbor bez vědomí zadavatele, běžné změny potom sám manažer projektu.

V případě schválení změny ji projektový tým realizuje. O celém procesu je z důvodů zamezení budoucím sporům a nejasnostem doporučeno vést podrobnou dokumentaci.

U některých typů divadelních projektů, jako jsou divadelní inscenace vznikající autorsky, nebo s pomocí improvizace, nebo metodou devised divadla, tedy divadla, které nevzniká na základě hotového textu, ale například společnou tvorbou zapojených performerů, dochází v průběhu samotné tvorby k řadě změn. Je to způsobeno podstatou tohoto divadla, u kterého není možné vše dopodrobna naplánovat. V těchto případech je ale nutné s tímto faktem kalkulovat a vytvořit finanční rezervu v příslušné kapitole rozpočtu, která tyto nečekané výdaje pokryje. Klade to ovšem větší nároky na produkční tým takového představení, který musí velmi pružně sledovat čerpání rozpočtu a kalkulovat nové náklady tak, aby stanovený limit nebyl překročen. V tomto případě jistě naopak není reálné podstupovat proceduru výše popsaného systému řízení změn.

4.8.2. Řízení rozsahu

Procesy ověření a řízení rozsahu se zaměřují na zjišťování, zda nedochází vinou změn k neodsouhlasenému ovlivnění podoby plánovaného výsledku projektu. Základním nástrojem je srovnání plánovaného a skutečného průběhu dokončování balíku prací, které jsme naplánovali v rámci WBS.

Ke sledování současného stavu lze využít například projektový software, který většinou umožňuje, aby pracovníci zaznamenávali u jednotlivých pracovních činností svůj postup plnění daného úkolu v procentech. Je to takzvaná metoda procentuálního plnění. Klade to samozřejmě nároky na zaměstnance, kteří musí údaje o rozpracovanosti činností nebo pracovních balíčků aktualizovat průběžně a realisticky. Je vhodné, aby byla pro projekt stanovena jednotná metodika, například jen v několika definovaných krocích,

aby nedocházelo ke zkreslování postupu vlivem subjektivního pohledu pracovníka. (Ježková, a další, 2014 str. 206n)

Relativně pracným, ale v některých případech vhodným způsobem, jak zamezit nejasnostem v očekávaném rozsahu výstupu projektu, může být negativní vymezení rozsahu. To znamená, že do WBS projektu zahrneme i ty produkty nebo pracovní balíky, které do ní nepatří. Samozřejmě jen takové, které mohou být některou ze zainteresovaných osob očekávány. Například předem jasně stanovíme, že k inscenaci nebude vydáván program s textem inscenované hry. Předejdeme tak rozčarování překladatele ve chvíli, kdy se dostaví na premiéru.

V realizační fázi je možné klást nové požadavky nebo přinášet nové nápady na rozšíření naplánovaného rozsahu projektu, jako je zmíněný tisk textu v programu, již jen prostřednictvím procedury integrovaného řízení změn. Takový zásah totiž samozřejmě přinese zvýšení pracnosti a nákladů projektu, jelikož příslušný pracovník bude muset zažádat o rozšíření licenční smlouvy s autorem hry a zvýší se náklady na sazbu i tisk programu, což ovlivní rozpočet projektu. Pokud se ukáže takový námět jako přínosný, je třeba spolu s jeho schválením přijmout i další opatření, která jeho dopady kompenzují.

4.8.3. Řízení harmonogramu

Předmětem procesu řízení harmonogramu je sledovat plnění stanoveného časového plánu projektu a přijmout opatření, pokud dochází k odchylkám. Zdrojem informací o nich jsou informace podávané zejména v podobě reportů nebo v rámci porad projektového týmu. Hlavní pozornost projektového manažera by měla být upřena na případné odchylky u činností, které byly v plánu označeny jako kritické nebo mají malou časovou rezervu.

Ke zjištění celkového aktuálního stavu postupu projektu, například pro účely podání zprávy řídicí komisi, lze využít řadu metod, jako je metoda procentuálního plnění popsaná v předchozí kapitole, nebo metoda řízení dosažené hodnoty, která je ale pro svou složitost a exaktní přístup v divadelní oblasti málo využitelná.

Nabízí se ovšem také milníková metoda (Milestone Trend Analysis – MTA), která je vázána právě na časový průběh projektu. Pro její správnou aplikaci je třeba v harmonogramu stanovit větší počet milníků, k nimž musí být vztaženy termíny prokazující průběžné plnění

cíle projektu. Ve chvíli dosažení těchto milníků pak dochází ke kontrole plnění harmonogramu. (Ježková, a další, 2014 str. 208n)

V případě inscenačních projektů existuje několik přirozených milníků, kterými jsou například společné porady v zahajovací, respektive plánovací fázi projektu, jako je inscenační nebo předávací porada, a posléze pro daný typ divadla relativně ustálený postup organizace zkoušení (montážní zkouška, technická zkouška, oblékaná zkouška atd.), k nimž je možné vztáhnout i termíny podpůrných procesů. To vše pak může posloužit k využití zmíněné milníkové metody.

V divadle je hlavním nástrojem řízení harmonogramu plán zkoušek a jejich přípravy, tedy ferman. Tradiční koncept měsíčního, týdenního a denního fermanu v divadlech je dnes pomalu nahrazován elektronickými formami pracovních plánů a kalendářů, které mají dvě hlavní přednosti. Jednak jsou dostupné odkudkoliv a jednak jsou při použití těch nejvhodnějších moderních nástrojů v každém momentu aktuální.

4.8.4. Řízení nákladů

V průběhu projektu je zásadním procesem kontrola souladu čerpání finančních prostředků se směrným plánem (baseline) nákladů. Jakékoliv změny nákladů musí být schváleny v rámci systému integrovaného řízení změn, protože mají přímý dopad na projektový trojimperativ, respektive jeho nákladovou dimenzi. Pokud v nákladech dochází ke změnám, je třeba informovat zainteresované osoby, a pokud změny přesahují autorizované limity, je třeba eskalovat návrh opatření na vyšší úroveň řízení.

Řízení nákladů divadelních projektů není ve srovnání s jinými odvětvími pracujícími s nepoměrnými finančními objemy zvláště náročnou disciplínou. Předpokladem hladkého průběhu je ale samozřejmě jasné nastavení pravidel a limitů.

Komplikace v cash flow projektů a organizací ale mohou způsobovat nejistoty ve věci přidělení grantu nebo časových prodlev v procedurách veřejných institucí, které veřejné prostředky rozdělují. Tyto situace by proto měly být pečlivě analyzovány a podchyceny v rámci procesu řízení rizik.

4.8.5. Řízení kvality

Jak už jsem konstatoval, řízení kvality je u uměleckých projektů specifickou oblastí. Na druhou stranu umělecká úroveň vytvářené inscenace v divadlech je, a musí být, průběžně posuzována. Pověřený pracovník nebo přímo umělecký šéf většinou svou osobní přítomností na zkouškách, tedy obdobou postupu přezkoumání kvality výstupu, který se obecně nazývá inspekce, kontroluje, jestli průběžné výsledky přípravy inscenace odpovídají uměleckému zadání. Případná nespokojenost může vést až k výměně režiséra, což je v překladu do terminologie projektového řízení zásadní změnový požadavek, který jistě přinese potřebu řady zásadních zásahů do průběhu realizace projektu.

4.8.6. Řízení lidí

Do procesů řízení lidských zdrojů ve fázi realizace projektu v pojetí standardu PMI patří každodenní aktivity manažera spojené s vedením a motivováním členů týmu, techniky řešení konfliktů, vyjednávání, delegování, koučování, péče o rozvoj týmu a další měkké manažerské dovednosti. Toto téma ovšem záměrně opomím, jelikož jde jednak o problematiku příliš širokou pro účely této práce, jednak tematiku specifickou, ne přímo spojenou s konceptem projektového managementu.

Komunikace a jednání s lidmi je navíc oblast, ve které jsou divadelní instituce díky své podstatě, kterou je herectví, tedy forma komunikace a lidské interakce, v jistém smyslu pokročilejší než například výrobní nebo jiná průmyslová odvětví. Přiznejme, že je to mezi dalšími manažerskými funkcemi u divadla spíše výjimka.

Průběh sestavení týmu divadelního projektu má specifickou podobu. V případě repertoárového divadla může být do čela umělecké části týmu postaven buď kmenový režisér, nebo je na základě iniciativy vedení organizace většinou oslovena osobnost, která svou poetikou a dosavadní tvorbou konvenuje s představami a zaměřením uměleckého vedení divadla.

Druhý případ je obvyklým postupem i v případě nezávislého producenta nebo produkční společnosti. Požadavky na osobu režiséra ale nemusí být ovlivněny dalšími realizovanými projekty producenta. Hlavními kritérii jsou předpoklady, nakolik režisér uchopí zadanou látku v souladu s představami a záměrem producenta, který sem může zahrnovat například i finanční cíle.

V současné době je ale asi nejobvyklejším případem situace, kdy je iniciátorem divadelního projektu režisér na volné noze, který se pak sám stává producentem nebo projekt nabídne profesionálnímu producentovi, ať už v podobě fyzické nebo právnické osoby.

Obsazení divadelní inscenace je také oborem daný a výjimečný proces, který metodiky projektového řízení nemohou nijak obohatit. V oblasti dalších specializovaných profesí je pak natolik omezená nabídka volných pracovních sil, že jejich angažmá na projektu je často jedinou volbou. A nejčastějším kritériem výběru je osobní známost a předchozí zkušenost vedoucího projektu s danou osobou.

4.8.7. Řízení komunikace

Manažer i členové týmu získávají informace různými způsoby, jako je jejich předávání na poradách naplánovaných v rámci plánu komunikace, nebo například osobní inspekci, tedy v případě inscenace například návštěvou zkoušky. Další, nejen v divadle mezi zaměstnanci málo oblíbenou metodou je pak podávání zpráv čili reportů. Odpor pramení z pocitu pracovníků, že jde o ztrátu času, který by mohli věnovat skutečné práci. Projektoví manažeři tento pocit podtrhují, pokud si nenajdou čas reporty číst a reagovat na ně. (Ježková, a další, 2014 str. 201) Nutné je samozřejmě také stanovit takovou frekvenci a rozsah reportů, který je ještě pro řízení projektu užitečný a není jen zbytečným papírováním.

Podle knihy Projektové řízení – jak zvládat projekty by měl být report podáván za běžných okolností alespoň dvakrát v průběh dané činnosti a obsahovat obvykle následující náležitosti:

- Informace o stavu prací (co bylo).
- Informace o průběhu prací (na čem se pracuje a jak)
- Informace o předpokládaném průběhu prací (co bude)
- Výčet hlavních problémů.
- Návrhy na opatření a konkrétní úkoly.
- Jiné skutečnosti, na které je potřeba upozornit s ohledem na projekt.

(Ježková, a další, 2014 str. 200)

Součástí řízení komunikace je i dokumentace realizace projektu, tedy zachycení a uložení nabytých zkušeností spojených například s řešením problémů, formální zprávy o projektu a jeho prezentace nebo odezva od zainteresovaných osob.

Odpovědností manažera projektu je řízení komunikace se zainteresovanými osobami. Proaktivní přístup k předávání a získávání informací harmonizuje činnost týmu i osob mimo něj a zamezuje odchylkám od plánu projektu. Kýženým výsledkem této činnosti je také ovlivňování očekávání zainteresovaných osob tak, aby byly v souladu s plánovanými výstupy projektu.

Členové uměleckého souboru mají například často nerealistická očekávání ohledně zájmu médií o jejich tvorbu. Je vhodné, aby manažer projektu a příslušní členové zodpovědní za propagaci a PR umělce informovali o svých záměrech, získaných mediálních partnerech a dalším úsilí, které na věc vynaložili. Mohou tak předejít zklamání z toho, že se daná inscenace neoctne na titulní straně nejprodávanějšího seriózního deníku.

Pravidelně je třeba zainteresovaným osobám podávat také zprávy o postupu projektu. Podkladem jsou k tomu podle PMBoK například měření odchylek mezi plánovaným a reálným stavem projektu ve smyslu harmonogramu, rozpočtu i kvality. Projektový management ale nabízí také některé metody ke stanovení předpovědi budoucího vývoje projektu, jako jsou metody časových řad, příčinné metody, expertní posouzení, statistické metody a podobně. (Project Management Institute, 2008 str. 269)

4.8.8. Řízení rizik

Sledování a řízení rizik je kontinuální proces probíhající po celou dobu trvání projektu, spočívající v průběžném sledování a vyhodnocování identifikovaných, ale i zjišťování přítomnosti nových rizik a případné realizaci naplánovaných protirizikových opatření. Pokud riziko nastalo a projektový tým proti němu zakročil, měla by být zdokumentována účinnost daného opatření.

PMBoK doporučuje zahrnout průběžnou analýzu rizik do agendy pravidelných projektových porad. Pokud je objeveno nové riziko, jehož účinné protiopatření má dopad do plánu projektu, například vyžaduje navýšení rezerv v rozpočtu projektu, je nutné vytvořit změnový požadavek a zahájit změnové řízení. (Project Management Institute, 2008 str. 311n)

4.8.9. Řízení nákupů

V rámci řízení nákupů se realizují poptávková řízení a uzavírají kupní smlouvy či smlouvy o dílo v souladu s plánem řízení nákupů. Došlé nabídky se vyhodnocují během předem stanovených kritérií, nejčastěji především ceny. Standardy projektového řízení nabízejí postupy například pro vyhodnocování došlých nabídek, nevymykají se ale obvyklým metodám běžného obchodního styku.

Specifickým obchodním vyjednáváním může být v divadle jednání s autory a výkonnými umělci ve věci licencování práv k různým druhům užití díla. V této oblasti by měl být projektový manažer vzdělán nebo do svého týmu přizvat odborníka znalého běžných zvyklostí a sazeb běžných v této oblasti.

Zlatým pravidlem je uzavírání potřebných smluv s dostatečným předstihem, protože s blížící se premiérou se zejména na straně projektového týmu, respektive producenta významně zužuje vyjednávací prostor. Dílo, například hudební, jednou už použité a zakomponované do inscenace se v některých případech už velmi těžko nahrazuje jiným.

Po podepsání smlouvy musí projektový tým pomocí takzvaného procesu administrace nákupu také sledovat a zajistit, aby smluvní protistrana skutečně naplnila dohodnuté podmínky a dodala předmět smlouvy v kvalitě a termínu, který byl stanoven. V opačném případě musí přijmout opatření například v podobě změnového požadavku, aby dopady případného nedodržení smlouvy neohrozilo podstatu, tedy cíl projektu.

4.9. Ukončení projektu

„Ukončení je významná životní fáze projektu. Právě v ní dochází k předávání vytvořeného díla a splnění cíle projektu.“ (Ježková, a další, 2014 str. 242) Ve chvíli, kdy jsou všechny plánované výstupy projektu dokončeny, je třeba završit všechny procesy potřebné k tomu, aby mohl sponzor nebo zadavatel projektu začít výsledky projektu provozovat.

Pokud byl projekt prováděn na základě zadání externího zákazníka, patří do této fáze předání a akceptace výsledků projektu z jeho strany. V případě interního projektu je třeba připravit a předat výstup k provozování v rámci samotné vykonávající organizace.

4.9.1. Uzavření projektu

Uzavření projektu jako ukončovací proces integrace řízení projektu zahrnuje finalizaci všech aktivit napříč skupinami procesů a formalizované ukončení projektu.

Projektový tým v této fázi vypracovává závěrečnou zprávu o průběhu a výsledcích projektu. Závěrečná zpráva by měla obsahovat nejen informace o uzavřených a dokončených činnostech, ale i o závazcích, které přejdou po ukončení projektu na vykonávající organizaci. U divadelních projektů to mohou být závazky ke sponzorům, seznam rekvizit, které je třeba po skončení provozování inscenace vrátit pronajímateli a podobně.

Závěrečná zpráva by měla podávat věrný obraz o průběhu projektu a zejména o změnách, které v jeho průběhu oproti plánu nastaly. Doporučené oblasti, které má závěrečná zpráva obsahovat, jsou předmět projektu, lidé v projektovém týmu, použité postupy, prostředí, ve kterém projekt vznikl a použité nástroje, jako je počítačový software a podobně. (Ježková, a další, 2014 str. 251)

U inscenačního projektu nastává fáze ukončení projektu buď s premiérou inscenace, případně až s její derniérou, jak jsem už rozebral v kapitole 4.4. Životní cyklus divadelních projektů. V prvním případě projektový tým připravuje podklady pro předání výsledku projektu, tedy inscenace, k jejímu dalšímu provozování, o kterém se krátce zmíním níže u popisu procesů poprojektové fáze. K odevzdání je vhodné připravit seznamy použitých autorských děl (zejména hudebního podkresu), používaných rekvizit včetně jejich rozmístění na jevišti na začátku představení, seznam kostýmů, nebo dokumentaci k dekoraci včetně výkresu jejího konečného řešení. Pro

případy zájezdů do jiných prostor by měly být sepsány a předány technické požadavky (takzvaný „rider“ inscenace) včetně nasvĕcovacího plánu, popisu použití videoprojekcí a dalších efektů.

V případě, že ukončení projektu je naplánováno až s derniérou inscenace, je třeba tyto výstupy připravit ve stejném okamžiku, tedy s premiérou inscenace, ač je to v tomto případě v předstihu před zahájením ukončovací fáze. Důvodem, proč tyto aktivity neodkládat je fakt, že v každém případě je premiéra zásadním milníkem, v jehož okamžiku dochází k proměně struktury, konkrétně k zeštíhlení projektového týmu a zahájení provozní fáze projektu, pro jejíž procesy jsou zmíněné dokumenty důležitým vstupem.

Úkolem řízení projektu je také v závěrečné fázi projektu dohlédnout na kompletnost a předání dokumentace, která v jeho průběhu vznikla, do archivu nebo příslušnému administrativnímu oddělení trvalé organizace, tedy divadla, produkční společnosti a podobně. Cílem této činnosti není zpětná tvorba dokumentace, která měla být a nebyla vytvořena v průběhu předchozích fází projektu a nyní už je bezúčelná, ale pouze shromáždění dokumentů, které vznikly, a jejich předání do správných rukou.

V případě divadelních projektů realizovaných s veřejnou podporou ve formě grantů je součástí fáze uzavření projektu také řádné vyúčtování těchto prostředků a odevzdání požadovaných zpráv a dokumentace těm zainteresovaným stranám, které nám tyto prostředky poskytly. Povinnosti projektového týmu jsou běžně specifikovány v grantové smlouvě.

4.9.2. Uzavření nákupu

Proces uzavření nákupu ověřuje dodržení a naplnění všech dodávek a závazků vyplývajících z procesů spojených s pořizováním produktů a služeb od externích dodavatelů. V případě neziskových organizací je vhodné ověřit, že byly dodrženy všechny vnitřní i obecné předpisy a předat dokumentaci o pořízení nákupů v režimu veřejných zakázek k archivaci podle zákonem stanovených pravidel.

Pokud divadlo vede databázi dodavatelů, je na místě do ní zanést dodavatele speciálních položek, které jsme pro projekt pořizovali. Může jít například o některé netradiční rekvizity, které nejsou běžně k dostání. Naše zkušenost může u dalších projektů výrazně usnadnit práci rekvizitáři pracujícímu v budoucnu na dalším projektu s podobným požadavkem.

4.10. Vyhodnocení a provozování výsledků

Kapitolou vyhodnocení a provozování výsledků opouštím rámec členění projektu podle systému standardu IPMA použitý na kapitoly 4.6. až 4.9. To neznamena, že činnosti popisované v následujících odstavcích PMBoK opomíjí, jen je zahrnuje do procesu řízení uzavření projektu. Protože je ale standard IPMA v přístupu k těmto procesům, které nazývá poprojektovou fází, důslednější, přidržuji se jeho pojetí.

„Realizace projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít v dalších projektech. Je třeba analyzovat celý průběh projektu, určit dobré i špatné zkušenosti. Toto vyhodnocení nemá nutně za účel ukázat na někoho prstem, že projekt kazil, ale především nalézt chyby a příště je neopakovat.“ (Doležal, a další, 2009 str. 159)

Vyhodnocení projektu by se nemělo zbytečně odkládat, ale zároveň není vhodné ho zahájit dřív, než jsou řádně ukončeny všechny činnosti s projektem související. K hodnocení je vhodné sestavit hodnotící tým, který není složen pouze ze členů teď už bývalého projektového týmu. Literatura nicméně doporučuje, aby více než polovinu, ale ne více než dvě třetiny hodnotitelů tvořili pracovníci, kteří projekt realizovali. Samozřejmostí je účast projektového manažera. Naopak se nedoporučuje účast zástupců externích subjektů, ač se na projektu podíleli.

Předmětem hodnocení by měly být zejména odchylky od plánu, prováděné změny a jejich důvody, účinnost použitých metod, pracovní výkony jednotlivých členů a případné konflikty, použité dokumenty a jejich šablony nebo dodavatelé. (Doležal, a další, 2009 str. 41n)

K analýze průběhu projektu jsou hodnotícím týmům k dispozici různé metody. Nedá se předpokládat, že by subjekty v kultuře využívaly k vyhodnocování svých uměleckých projektů postimplementační systémovou analýzu, která má svůj původ v systémovém inženýrství a hodí se pro projekty v technické nebo ekonomické oblasti, kde je k dispozici pro vyhodnocení dostatek tvrdých číselných dat. Užitečné ale týmům hodnotícím efektivitu řízení ukončeného projektu mohou být jednoduché nástroje jako je Paretova analýza nebo Ishikawův diagram.

Paretovo pravidlo stanoví, že „20% určitých příčin je zdrojem až 80% problémů“. Pokud tedy hodnotící tým sestaví například seznam

odchylek oproti rozpočtu a setřídí je podle závažnosti, může odhalit, že drtivá většina změn byla způsobena jednou nebo několika málo shodnými příčinami. Těmi může být například špatný odhad nákladů ve fázi plánování rozpočtu nebo navýšení ceny v důsledku uzavírání kupních smluv až těsně před požadovaným termínem dodávky. Na odstranění těchto nedostatků je pak třeba se do budoucna zaměřit.

Ishikawovy diagramy nebo také diagramy rybí kosti jsou pak grafickým zobrazením série příčin, které mohou vést k negativnímu důsledku. Napomáhají názornosti a setřídění myšlenek a návrhů v rámci skupinového řešení problémů a hledání nepříznivých vlivů, které mohly být při plánování a řízení projektu opomenuty. (Ježková, a další, 2014 str. 262nn)

Nejdůležitějším výstupem práce hodnotícího týmu pak jsou návrhy opatření vedoucích ke zlepšení řídicích procesů, jejichž smyslem je postupné zvyšování úrovně a kvality řízení projektů v organizaci. Nejčastěji se může jednat o návrhy změn ve vnitřních předpisech organizace, v šablonách pro projektovou dokumentaci, návrh ukončení spolupráce s konkrétními dodavateli a podobně. Mohou být zformulovány i do podoby konkrétních úkolů s časovým rámcem. Je pak na vedení organizace, aby jejich realizaci zajistilo.

V případě inscenačních projektů v repertoárovém divadle jsou aktem předání hodnocení projektu všechny aktivity s ním spojené definitivně ukončeny. Provozování výsledku projektu, tedy reprízování inscenace, nadále zajišťuje trvalá organizace prostřednictvím příslušných funkčních útvarů. U projektů, které toto zázemí nemají a nezvolí si například cestu spolupráce s agenturou, která potřebné činnosti zajistí, lze aplikovat následující pojetí, které zmiňuje publikace Projektové řízení – jak zvládat projekty.

V rámci poprojektových aktivit může být definována takzvaná udržovací fáze projektu neboli fáze využívání výsledků projektu, kdy projektový tým v úzkém složení nadále zajišťuje provozování výstupů předchozích fází projektu, v našem příkladu inscenace. Pak je třeba definovat pracovní postupy a činnosti, naplánovat financování tohoto provozu a zajistit patřičné zdroje. Na nezávislé divadelní scéně takto funguje řada projektů, které pod hlavičkou produkční společnosti relativně nezávisle fungují řadu let.

5. část Závěr

Na předchozích stránkách jsem se pokusil shrnout načerpané poznatky oborů strategického a projektového managementu a metodou teoretické aplikace na oblast divadla prokázat jejich použitelnost a užitečnost pro řízení divadelních domů, divadelních produkčních společností nebo nezávislých producentů a souborů. V průběhu svého bádání jsem nenarazil na skutečnosti, které by mě vedly k závěru, že by některá zásadní část zkoumané teorie, úspěšně využívané v organizacích napříč takřka všemi oblastmi lidské činnosti, nebyla z objektivních důvodů využitelná v řízení uměleckých organizací, respektive projektů.

Na druhou stranu mě srovnání obecně doporučovaných a v našich divadlech využívaných postupů dovedlo k poznání, že většina základní principů řízení i některé konkrétní metody praktikované v profesionálních divadelních subjektech jsou s teorií v souladu. A to přesto, že prakticky nejsou popsány ve specializované literatuře věnované divadelnímu managementu, která by tomuto oboru dala potřebnou metodiku a posouvala ho vpřed.

To mě vede k závěru, že popsané metodiky strategického plánování i řízení projektů jsou nejen použitelné pro divadelní činnost, ale navíc by jejich aplikace v rámci stávajících uměleckých organizací neměla působit zásadní problémy. Spíše než revolucí je jejich potenciální uvedení do praxe modernizací stávajících postupů a novou inspirací pro jejich zdokonalení.

Jelikož výše popsaná teorie také konstatuje, že použití metod strategického plánování a projektového řízení zvyšuje efektivitu organizace v úspěšnosti realizovaných projektů a dosahování cílů, považuji hypotézy stanovené v úvodu práce za potvrzené.

V době, kdy jsem tuto práci dokončoval, Akademické centrum studentských aktivit, sídlící v Brně, v němž má personální zastoupení i ateliér manažerství Divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzických umění, vydalo zdařilou publikaci přehledně a strukturovaně popisující teorii projektového řízení. Především je ale jeho přílohou pracovní sešit Specifika uměleckých projektů, který je názorným a zdařilým zdrojem inspirace pro použití projektových metod v divadle a který doporučuji k přečtení každému organizátorovi uměleckých projektů. I mně v závěru práce v nemalé míře posloužil k potvrzení a dokreslení řady mých vlastních závěrů.

Na obou tuzemských divadelních fakultách uměleckých akademií, respektive jejich pracovištích zajišťujících vzdělání v oboru divadelního managementu, našlo postupně, ale nezávisle na sobě projektové řízení své zásadní místo ve studijních plánech (Brno v tomto směru drží prvenství). I to je podle mého soudu důkazem, že jde o krok správným směrem, a zároveň v tom vidím naději, že v blízké budoucnosti se u nás úroveň řízení divadelních projektů zvýší, samozřejmě díky přispění absolventů těchto oborů.

Výhodou projektového managementu je jeho přenositelnost. Není ušitý na míru divadelním domům fungujícím i sto let na stejných organizačních základech, ani jiným organizacím. Je to otevřená, univerzální metodika na jednu stranu uplatnitelná v klasických provozech, na druhou stranu poskytující volnost k hledání neotřelých způsobů organizování tvůrčí činnosti, odpovídajících měnícím se a nově vznikajícím divadelním a paradiadelním formám.

Je také pravděpodobné, že i na úrovni nejvyššího vedení divadel dojde v nejbližších letech ke změně ve smyslu většího důrazu na strategické procesy. V tomto případě ale půjde spíše o vynucenou potřebu reagovat na postupující transformaci divadel a změnu jejich právní formy na takovou, která klade větší odpovědnost za osud uměleckých organizací na jejich ředitele i správní rady. Ti se potom budou muset otázkami podstaty a směřování svěřených institucí nevyhnutelně zabývat.

Věřím, že kromě těchto obecných závěrů spočívá podstatný přínos této práce i v řadě konkrétních postřehů, námětů a doporučení, kterými jsem se snažil doprovodit popis možné aplikace jednotlivých kroků strategického plánování a řízení projektů v divadelních organizacích.

Bibliografie

Bentley Colin Základy metody projektového řízení PRINCE2. 7. vyd. [Kniha]. - Waterloo : Colin Bentley, 2010. - ISBN 978-0-9576076-2-0.

Bryson John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement [Kniha]. - [místo neznámé] : Wiley, 2004. - ISBN 978-0-7879-7660-6.

Byrnes William J. Management and The Arts. 4. vyd. [Kniha]. - London : Focal Press, 2008. - ISBN 978-0-240-81004-1.

Celentano Suzanne Carmack a Marshall Kevin Theatre Management: a successful guide to producing plays on commercial and non-profit stages. 1. vyd. [Kniha]. - Studio City : Players press, 1998. - ISBN 978-0-887-34684-2.

Conte David M. a Langley Stephen Theatre Management: Producing and Managing the Performing Arts. 1. vyd. [Kniha]. - Hollywood : EntertainmentPro. - ISBN 978-0-89676-256-5.

Černý Ondřej a kolektiv autorů Transformace pražských divadel [Online] // Institut umění - Divadelní ústav. - 2013. - 15. 06 2013. - <http://transformacedivadel.divadlo.cz>.

Doležal Jan [a další] Projektový management podle IPMA. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 2009. - ISBN 978-80-247-2848-3.

Donnelly James H., jr., Gibson James L. a Ivancevich John M. Management. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 1997. - ISBN 80-7169-422-3.

Dvořák Jan Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak. 2. vyd. [Kniha]. - Praha : Pražská scéna, 2004. - ISBN 80-86102-53-X.

Dvořák Jan Malý slovník managementu divadla. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Pražská scéna, 2005. - ISBN 80-86102-49-1.

Gregorini Bedřich, Gregorini Jindřich a Srstka Jiří Základy divadelní činnosti. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Akademie múzických umění v Praze, 2007. - ISBN 978-80-7331-093-6.

Hagoort Giep Umělecký management v podnikatelském stylu. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Akademie múzických umění v Praze & KANT, 2009. - ISBN 978-80-7437-008-3.

Ježková Zuzana [a další] Projektové řízení - jak zvládnout projekty. 1. vyd. [Kniha]. - Kuřim : Akademické centrum studentských aktivit, 2014. - 978-80-905297-1-7.

Kaiser Michael M. Strategické plánování v umění: Praktický průvodce. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Institut umění - Divadelní ústav, 2009. - ISBN 978-80-7008-236-2.

Korecký Michal a Trkovský Václav Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 2011. - ISBN 978-80-247-3221-3.

Kotter John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 1. vyd.. - Praha : Management press, 2008. - ISBN 978-80-7261-015-0.

Krejčí Hana Specifika uměleckých projektů: pracovní sešit k publikaci Projektové řízení - jak zvládnout projekty. 1. vyd. [Kniha]. - Brno : JAMU v Brně, 2014. - ISBN 978-80-7460-050-0.

NIPOS Kultura České republiky v číslech [online] = Vybrané údaje ze statistických šetření za rok 2013. - Praha : Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2014.

Orlov Jurij Matvejevič a Sundstrem Lev Genagijevič Síťové plánování v divadle, plánování přípravy nové inscenace. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Scénografický ústav, 1974.

Plamínek Jiří a Fišer Roman Řízení podle kompetencí. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada publishing, 2005. - ISBN 80-247-1074-9.

Project Management Institute A guide to the project management body of knowledge. 4. vyd. // Národní standard. - Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, 2008. - ISBN 978-1-933890-51-7.

Recklies Dagmar SWOT (-Analysis) [Online] // www.themanager.org. - Recklies Management Project, 2005. - 20. 04 2014. - <http://www.themanager.org/Models/SWOT.htm>.

Römerová Homindová Eva Nové přístupy v řízení neiskových divadel v ČR. - Praha : Dizertační práce na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze . Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc., 2013.

Rosenau Milton D. a Githens Gregory D. Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples. 4. vyd. [Kniha]. - Hoboken : Wiley, 2005. - str. 384. - ISBN 978-0-471-68032-1.

Rosenau Milton D. Řízení projektů. 3. vyd. [Kniha]. - Brno : Computer Press, 2007. - ISBN 978-80-251-1506-0.

Stein Tobie S. a Bathurst Jessica Performing Arts Management. 1. vyd. [Kniha]. - New York : Allworth Press, 2008. - ISBN 978-1-581-15650-8.

Svozilová Alena Projektový management. 2. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 2011. - ISBN 978-80-247-3611-2.

Šviráková Eva Dynamika projektů, uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu. 1. vyd. [Kniha]. - Zlín : VeRBuM, 2011. - ISBN: 978-80-87500-07-1.

Veber Jaromír a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd.. - Praha : Management press, 2011. - ISBN 978-80-7261-200-0.

Verhaar Jan a Eshel Iris Project Management, A Professional Approach to Events. 3. vyd. [Kniha]. - Den Haag : Eleven International Publishing, 2013. - ISBN 978-94-6094-804-6 .

Vítek Svetožar Řízení a organizace divadla [Kniha]. - Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1986.

Volz Jim How to run a Theatre. 1. vyd. [Kniha]. - New York : Back Stage Books, 2004. - ISBN 978-0-8230-8313-8.

Webb Duncan M. Running Theatres. 1. vyd. [Kniha]. - New York : Allworth Press, 2004. - ISBN 978-0-823-08313-8.

Příloha č. 1 - Mapa procesních skupin a znalostních oblastí standardu PMI

Znalostní oblast	Skupiny procesů projektového řízení				
	Skupina procesů zahájení	Skupina procesů plánování	Skupina procesů provádění	Skupina procesů sledování	Skupina procesů uzavření
4. Řízení integrace projektu	4.1 Sestavení ZDP	4.2 Vypracování plánu řízení projektu	4.3 Řízení projektu	4.4 Sledování řízení práce 4.5 Integrované řízení změn	4.6 Uzavření projektu nebo fáze
5. Řízení rozsahu		5.1 Shromáždění požadavků 5.2 Definice rozsahu 5.3 Vytvoření WBS		5.4 Ověření rozsahu 5.5 Řízení rozsahu	
6. Řízení času		6.1 Definice činností 6.2 Pořadí činností 6.3 Odhad spotřeby zdrojů 6.4 Odhad doby trvání 6.5 Sestavení harmonogramu		6.6 Řízení harmonogramu	
7. Řízení nákladů		7.1 Odhadování nákladů 7.2 Stanovení rozpočtu		7.3 Kontrola nákladů	
8. Řízení kvality		8.1 Plánování kvality	8.2 Zajišťování kvality	8.3 Kontrola kvality	
9. Řízení lidských zdrojů		9.1 Plánování lidských zdrojů	9.2 Získání týmu 9.3 Rozvoj týmu 9.4 Řízení týmu		
10. Řízení komunikace	10.1 Identifikace zainteresovaných osob	10.2 Plánování komunikace	10.3 Distribuce informací 10.4 Řízení očekávání zainteresovaných osob	10.5 Informování o postupu	
11. Řízení rizik		11.1 Plánování řízení rizik 11.2 Identifikace rizik 11.3 Kvalitativní analýza rizik 11.4 Kvantitativní analýza rizik 11.5 Plánování reakcí na rizika		11.6 Sledování řízení rizik	
12. Řízení nákupu		12.1 Plánování nákupu	12.2 Realizace nákupu	12.3 Administrace nákupu	12.4 Uzavření nákupu

Zdroj: (Project Management Institute, 2008 str. 43) (překlad autor práce)

Příloha č. 2 – Zakládací listina projektu

1. Identifikace projektu:

Název a typ projektu:		Termín zahájení:	
Číslo projektu:		Termín ukončení:	
Zadavatel:		Kontakt:	
Projektový manažer:		Kontakt:	
Zpracoval:			

2. Záměr projektu:

návaznost na strategii instituce, „vyšší cíl“

Záměr

3. Definice projektu:

3.1. Cíle projektu:

popis cílů	způsob ověření
1)	1)
2)	2)
3)	3)
4)	4)

3.2. Rozsah projektu:

- Obecný časový rámec
- Počet celkově zapojených účastníků
- Požadavky zadavatele (co očekává od projektu)

- Požadavky dalších uživatelů projektu (zainteresovaných stran)
- Omezení (S jakými omezeními, limity... musí řešení počítat: právní rámec, zdroje, konkurence, zvyky...?)
- Zaměření (jaká specifická témata, případně skupiny diváků jsou pro projekt stěžejní)

4. Realizace:

4.1. Varianty:

(popis možných variant řešení a odůvodnění vybraného řešení)

4.2. Dodavatelé:

(klíčové externí dodavatelé, předmět jejich dodávky a odkaz na smlouvu)

1)

2)

3)

4.3. Rámcový harmonogram /milníky:

(je-li potřeba podrobný popis výstupů, uvedou se do přílohy)

název	popis / měřitelnost	termín dokončení

4.4. Rizika:

popis rizika	míra rizika: střední/vysoká =	opatření			

	prevence/akce				
		jaké	kdo	termín	cena
<i>Jaká nepříjemnost se může stát?</i>	<i>Jaký bude mít dopad na projekt?</i>	<i>Co s tím uděláme?</i>	<i>Kdo je odpovědný za opatření</i>	<i>Do kdy?</i>	<i>Kolik to bude stát?</i>

5. Zdroje a výnosy:

5.1. Lidské zdroje:

Poznámky:

- pokud jsou využívány i jiné zdroje (např. další pracovníci organizace, kteří nebudou přímo členy proj. týmu), uvedeme je zde také;
- zde uvedený podpis nadřízeného znamená, že pracovník je nejen do projektového týmu alokován jako zdroj, ale souhlasí a zodpovídá i za specifikaci svých činností uvedených dále v bodě Projektový tým.

	Role	Jméno	Specializace	Telefon	Email	Vytíženost odhad hod. D/T/M	Poznámka
1							
2							
3							
4							
5							
6							

5.2. Náklady a výnosy:

(viz přiložený rozpočet)

6. Změnové řízení

(co se děje v případě zásadních změn v původním konceptu, kdo má kompetence změny schválit či zamítnout)

- zastavení projektu
- změna obsazení
- změna termínu dodání výstupu / premiéry

7. Projektový tým:

jméno	role/pozice	spolupracu je převážně s	zodpovídá za	pravomoci	výstupy činnosti
	PM				

8. Přehled Příloh:

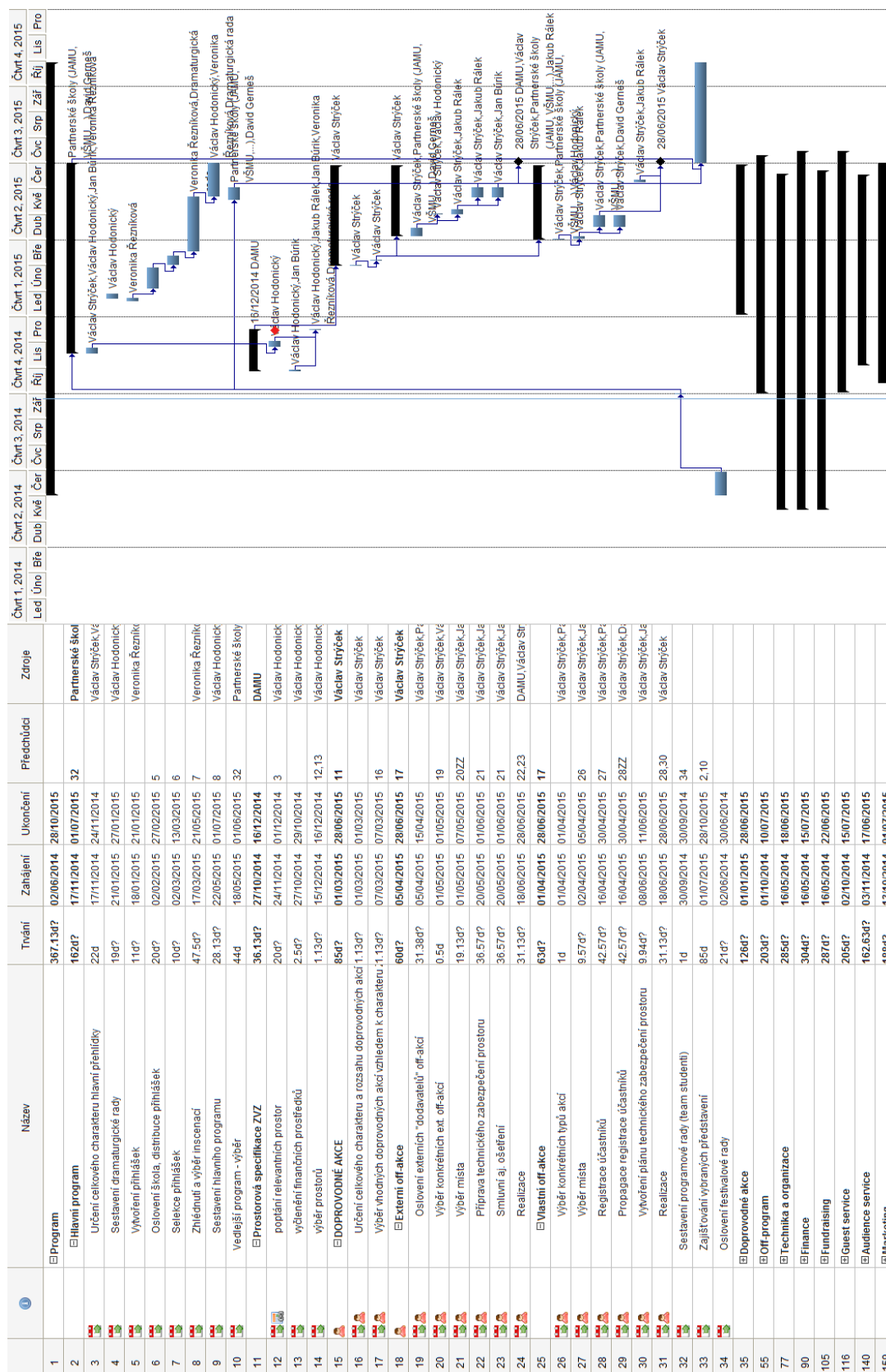
- č. 1 – podrobný rozpočet (povinná)
- č. 2 – ...

9. Schválení základací listiny projektu

jméno, útvar, funkce	vyjádření	datum	podpis
Zadavatel			
Projektový manažer			

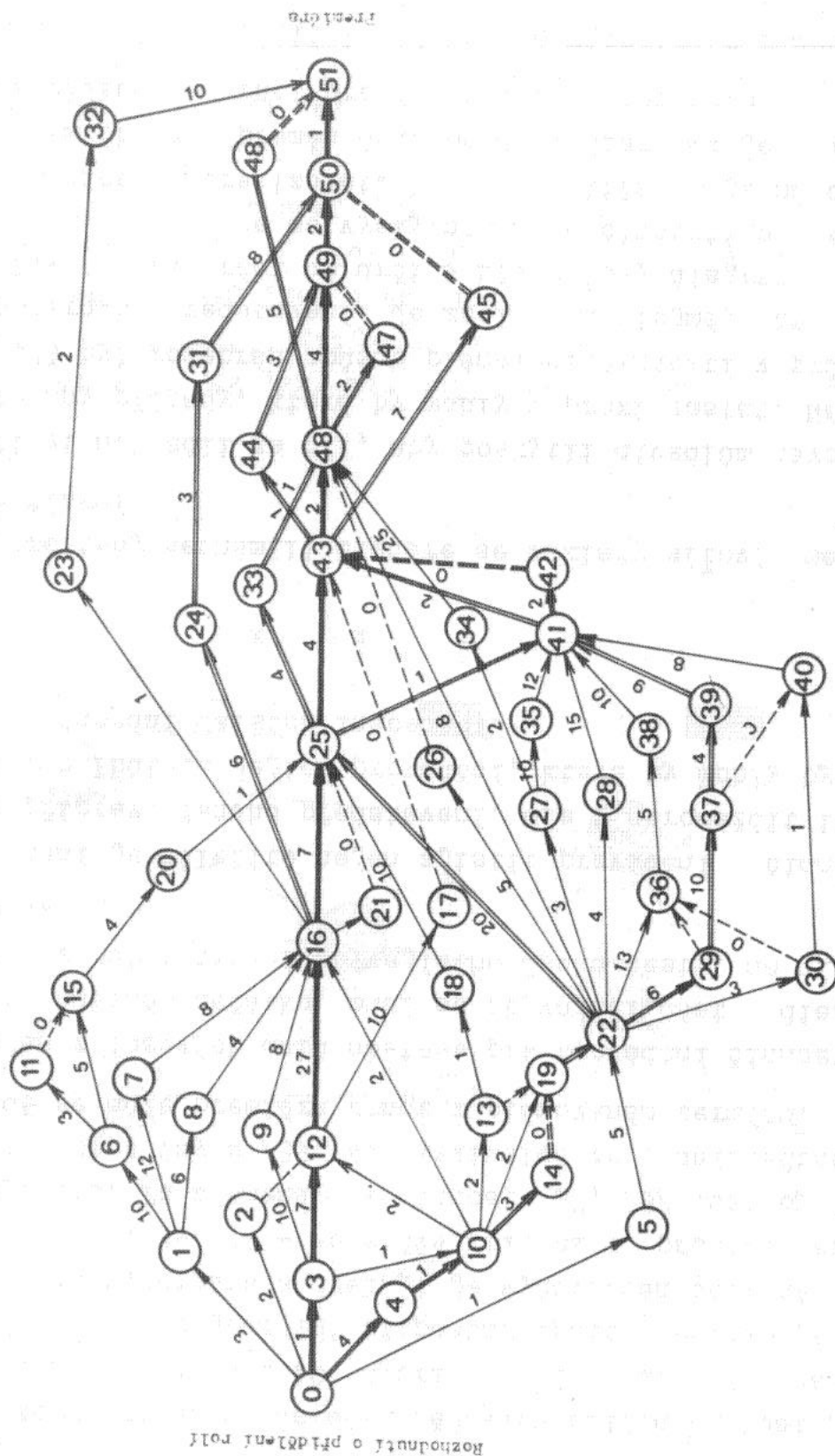
(Zdroj: autor práce)

Příloha č. 3 – Harmonogram projektu - Ganttův graf



(Zdroj: projektový tým festivalu Zlomvaz 2015)

Příloha č. 4 – Síťový diagram přípravy představení v činoherním divadle



(Zdroj: **Orlov Jurij Matvejevič a Sundstrem Lev Genagijevič** Síťové plánování v divadle, plánování přípravy nové inscenace [Kniha]. - Praha : Scénografický ústav, 1974.)