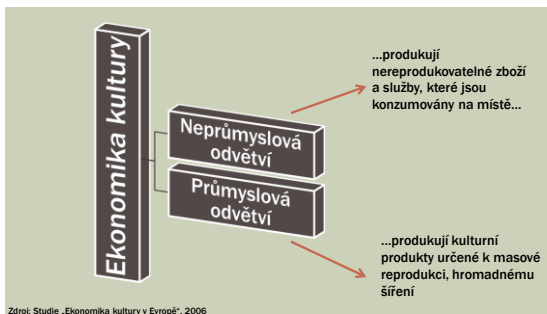


MANAGEMENT KULTURY V PRAXI

1. ODBORNÁ TERMINOLOGIE

- Vymezení segmentu hudby z oblasti ekonomiky kultury
- Veřejná kulturní služba
- Profesionální umění
- Přehled profesionálních symfonických orchestrů

1. VYMEZENÍ SEGMENTU HUDBY



1. VYMEZENÍ SEGMENTU HUDBY

- **Produkce tzv. komerční či nekomerční.**
 - hlavní faktor ovlivňující fungování neprůmyslového odvětví
- **Hudební produkce = živé umění:**
 1. Zřízovaná (nezisková) kultura (p. o., o. p. s.)
 2. Nezřízovaná nezisková kultura (spolky)
 3. Nezřízovaná zisková kultura (FO živnostník, s. r. o., výjimečně a. s.)
- **Žánrově** obor klasické hudby (artificiální), případně jazzu.
- **Hudba profesionální** a zpravidla fungující jako **veřejná kulturní služba**.

1. VYMEZENÍ SEGMENTU HUDBY

Znaky ŽIVÉHO UMĚNÍ:

1. Vysoce konkurenční prostředí (substituty v segmentu využití volného času)
 2. Zaměstnatelnost: nárůst kombinací forem úvazků
 3. Rozkolísanost ve vyhodnocení ocenění tvůrčí a umělecké práce
 4. Velký rozptyl cen vstupenek
 5. Nejednotnost statistického šetření
- Komerční projekty → často vysokonákladové, rizikové, maximalizace výtěžnosti všemi marketingovými způsoby
 - Nekomerční → maximalizace dopadu šířeného obsahu

Dohnalová, L. 2010

1. VYMEZENÍ SEGMENTU HUDBY

Zaměstnanecké organizace v oblasti klasické hudby a jazzu:

1. Symfonické orchestry (14 +)
2. Operní domy (9)
3. Hudební agentury (4 +)
4. Muzikálové produkce (5 +)
5. Hudební festivaly (17 +)

1. VELIKOST ORGANIZACÍ

Velikost zaměstnaneckých organizací v oblasti klasické hudby a Jazzu:

■ **Většina organizací co do počtu zaměstnanců patří mezi**

1. Drobné podnikatele (agentury, komorní soubory, kulturní domy)
2. Malé podniky (divadla zejm. jednosouborová)
3. Střední podniky (regionální vícesouborová divadla a symfonické orchestry)

■ **Pouze dvě vícesouborová divadla nad:**

- Národní divadlo (ca 1300 zaměstnanců, 4 scény a 4 soubory, SOP)
- Národní divadlo Brno (ca 600 zaměstnanců, 3 scény a 3 soubory)

CHARAKTERISTIKA SOUČASNÝCH ORCHESTRŮ

- Technický rozvoj
- Tlak na odlišení
- Specializovaná tělesa
- Nové přístupy k organizačnímu uspořádání
- Rozvoj výzkumné činnosti a profesionálního vzdělávání
- Otevření hráčské profese ženám
- Celosvětové rozšíření
- Rozvoj Asie

VÝVOJ V ČR

Přehled vzniku profesionálních symfonických orchestrů ČR	
Jmenný seznam nejvýznamnějších těles	Rok vzniku
Západočeský symfonický orchestr Mariánské Lázně	1821
Karlovarský symfonický orchestr	1835
Severočeská filharmonie Teplice	1838
Česká filharmonie	1896
Symfonický orchestr Českého rozhlasu	1926
Symfonický orchestr hlavního města Prahy, FOK	1934
FISYO	1943
Moravská filharmonie	1945
Filharmonie Bohuslava Martině	1946
Pražská filharmonie	1946
Jenáčikova filharmonie Ostrava	1954
Filharmonie Brno	1956
Komorní filharmonie Pardubice	1969
Filharmonie Hradec Králové	1978
Jihomoravská komorní filharmonie České Budějovice	1981

Šlerová, 2013

Přehled počtu hráčů některých zkoumaných orchestrů

Česká filharmonie	121
Filharmonie Bohuslava Martinů	80
Filharmonie Brno	105
Filharmonie Hradec Králové	80
Janáčkova filharmonie Ostrava	99
Jihočeská komorní filharmonie Č. B.	33
Karlovarský symfonický orchestr	59
Komorní filharmonie Pardubice	36
Moravská filharmonie Olomouc	90
Píseňská filharmonie	45
Severočeská filharmonie Teplice	82
Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK	105
Západočeský symfonický orchestr Mariánské lázně	41

Zdroj: Přehled počtu hráčů některých zkoumaných orchestrů – dle dostupných pramenů (Rathoušková, 2011) a (Dohnalová, 2006)

2. APLIKACE TEORIE MANAGEMENTU NA PROFESIONÁLNÍ HUDEBNÍ SOUBORY

PŘEHLED SUBKAPITOL

1. Organizování
 1. Outsourcing & integrace
 2. Sdružování organizací: fúze, zájmová společenství
 3. Organizační struktura
 4. Procesy uvnitř organizace
2. Charakteristika pracovních procesů uvnitř organizace & vnitřní předpisy
3. Motivace
4. Financování
5. Schéma sezóny, turné, abonmá

2.1 ORGANIZOVÁNÍ

2.1.1 OUTSOURCING X INTEGRACE

- Před rokem 1989 orchestry pouze tzv. STÁTNÍ, později přechod na příspěvkové organizace.
- Většina potřeba zajišťována svépomocí → dodnes
- Postupný pomalý přechod k většímu outsourcingu, např.: využití externí PR agentury v oblasti marketingu, externí tvorba vizuálu, atd.
- Počet hráčů jednotlivých skupin (int/ext)
- Zahraničí:
 - Bundestheater-Holding GmbH, Vídeň, Rakousko
 - Fúze, sdružování a rušení orchestrů v Německu
 - Wiener Philharmoniker
 - Národní divadlo x Státní opera Praha

2.1.2 ZÁJMOVÁ SPOLEČENSTVÍ

Asociace

ASOPS: Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR

Asociace profesionálních divadel ČR
Opera Europa

ASUMA: Asociace uměleckých agentur
Asociace hudebních festivalů, Asociace českých festivalů

Odborové organizace

Herecká asociace

OS pracovníků kulturních zařízení

ČR

Unie - profesní a odborový svaz orchestrálních hudebníků

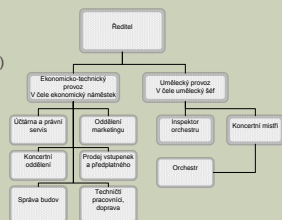
UNIE odborový svaz profesionálních zpěváků ČR

2.1.3 STRUKTURA

CHARAKTERISTIKA

- Útvarová struktura dle funkční specializace
- U největších těles divize (ČF)
- Dvě základní linie – čistě umělecká a technicko-administrativní
- Štábní útvar, rozpětí řízení

Obecné organizační schéma symfonického orchestru



Šilerová, 2011

2.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

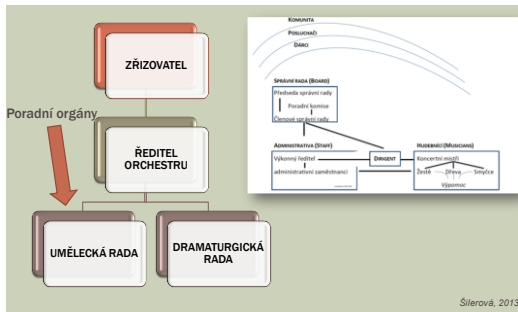
CHARAKTERISTIKA UMĚLECKÉ LINIE

- Ca 100 hráčů
- Inspektor orchestru
- Šéfdirigent, dirigenti
- Koncepční mistr/ři
- Nástrojové skupiny (sekce)
- Vedoucí skupiny
- Tutti
- výkony (například 250 čtyř- až pětihodinových výkonů za sezónu)



Wikipedia, 2015

2.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Šilerová, 2013

2.1.3 ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

- V organizační struktuře akcentace funkčního dělení
- V umělecké oblasti je striktně nastavená hierarchie
 - koncertní mistr – první housle
 - sekce vedeny jedním hráčem – např. první flétna, první tympán
 - hráči / tutti, druhá flétna s povinností pikoly
- Na základě potřeb „obecně“ interpretovaného díla jsou umělci řazeni do sekcí aktualizované standartizace „Danels“ – viz.: **praktický úkol**
- Rozpětí řízení je tedy od ca 4 u dechové sekce, po ca 12 u strunných nástrojů
- Solo pozice potencionálně modifikuje strukturu

2.2 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍCH PROCESŮ

2.2 ORGANIZACE PRÁCE UMĚLECKÝCH PRACOVNÍKŮ ORCHESTRU

- Frekvence – výkon – „čárka“ Daněk, 2013
 - Př. JFO: omezení stanoveno pouze krátkodobě: v jednom týdnu max. 8 frekvencí (dvakrát do roka přípouští 9 frekvencí), ne více než 8 frekvencí po sobě jdoucích, nejpozději po osmé frekvenci bez dne náhradního volna musí být alespoň jeden den náhradního volna.
 - Př. BF: produkce se reprizují až 4x/týden, pět až šest zkoušek na některé produkce → v týdnu 10 frekvencí, omezení max. čtyřmi koncerty za týden, avšak existuje i dlouhodobé omezení 250 frekvencí za rok → intenzivní týdny x období s polovičním či menším počtem
 - max. 350 frekvencí ročně / hráč v Göttinger Symphonie Orchester
 - Óbudai Danubia Zenekar se stropem 308 plánovaných frekvencí orchestru ročně
 - BBC Concert Orchestra se stropem 186 plánovaných frekvencí orchestru ročně
- Kolektivní vyjednávání – omezení objemu práce, vytíženost hráčů

2.2 PŘÍPRAVA INSCENACE PROVOZ OPERY

- zadávací dopis
- licenční smlouva
- inscenační porada
- křestní list inscenace

- explikační porada
- hudební nastudování,
korepetice
- sedačka

- zkoušky orchestru
- hlavní zkouška
- generálka
- repríza
- derniéra

2.2 INTERNÍ DOKUMENTACE

1. Zřizovací listina
2. Jednací řád
3. Kolektivní smlouva
4. Konkursní řád
5. Organizační řád
6. Pracovní řád
7. Zájezdový řád

2.3 MOTIVACE

2.3 MOTIVACE

- **Motivační nástroje (Blažek, 2011):**
 - Ocenění práce
 - Podmínky práce
 - Práce samotná
- **Velký rozdíl v podobě práce**
 - uměleckého pracovníka
 - pracovníka administrativy
 - pracovníka managementu

2.3 MOTIVACE

- Charakteristika práce uměleckého zaměstnance:**
- Různorodá, zpravidla příjemné pracovní prostředí, střídání vedoucího pracovníka při výkonu práce: tj. zpravidla dirigenta
 - Důraz na výkon (stresová situace), nutná individuální příprava a neustálý tlak na kvalitu pracovního výkonu
 - Předpokladem podání kvalitního výkonu jsou materiální podmínky – tj. kvalitní hudební nástroj (řád desetitisíců až milionů Kč), opravy, servis, strojky, struny, atd.
 - Ohrožení hlukem (žestě, ochrana ostatních hráčů: zvukové bariéry)
 - Související vnitřní předpis: **Konkursní řád**

3. FINANCOVÁNÍ

3. FINANCOVÁNÍ

- Příspěvek zřizovatele
- vícezdrojové financování
- Vysoké osobní náklady

- Program státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů
 - Snaha o podporu přímo z MK ČR
 - 2015 činí 85 000 tis. Kč
 - Poměr 4:1
 - Index soběstačnosti

3. FINANCOVÁNÍ PLATOVÉ TARIFY - DEFINICE

- Dle § 123 Zákona 262/2006 Sb. zákoníku práce
- zaměstnavatel zařadí zaměstnance do **platové třídy** podle druhového vymezení v pracovní smlouvě
- do **platového stupně** podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby.
- V této práci zkoumaná skupina **orchestrální hráči** se dle NARIŽENÍ VLÁDY č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě (dále jen katalogu), nazývají členové orchestru a členové souboru - oddíl 2.14.
- Rozpětí platové třídy 8 až 12

3. FINANCOVÁNÍ PLATOVÉ TARIFY

Další složky platu:

- nárokové a nenárokové.

Nárokové: ošatné (příspěvek na koncertní oblečení), nástrojné a strojkovné, příspěvek na nákup strun pro smyčcové nástroje.

Nenárokové: osobní ohodnocení (také nazýváno osobní příplatek)

Výše a možná výplata osobního ohodnocení závisí na uvolňování prostředků ze strany konkrétního zřizovatele jednotlivé instituce.

5. SCHÉMA SEZÓNY, TURNÉ, ABONMÁ

5. SCHÉMA SEZÓNY



5. PLÁNOVÁNÍ SEZÓNY

- Hostující dirigenti, sólisté plánování zpravidla až 2 - 3 roky předem
- Obdobně velká turné
 - Finančně náročná - převoz nástrojů
- **Turné** - domácí / zahraniční (české orchestry často Japonsko)
 - Věhlasné festivaly / Věhlasné koncertní síně (Konzerthaus, Musikverein, Gewandhaus, Carnegie Hall, Southbank Centre / Barbican Centre, Muscat, atd.)
- **Abonentl** jsou nejdůležitějším segmentem každého orchestru
 - Různé skupiny - zpravidla symfonická, komorní, dětské publikum, stará hudba / současné trendy
 - Např. Berliner Philharmoniker - A až Z
 - Opakování koncertů - zpravidla 2x, ale např. CSO 4x

INFORMAČNÍ ZDROJE

DOHNALOVÁ, Lenka (ed.). Czech orchestras. 1st print. Prague: Theatre Institute, 2005, 70 s. ISBN 80-7008-182-1.

Dohnalová, L. (2010): „Hudba. Studie o sociální ekonomickém potenciálu kulturních a kreativních průmyslů v České republice.“ In: Závová, E. (ed.): *Kulturní a kreativní průmysly v ČR, Institut umění – Divadelní ústav*, Praha.

Daniels, D. *Orchestral music: a handbook*. 4th ed. Lanham, Md.: Scarecrow Press, 2005, xii, 618 p. ISBN 08-108-6574-3.

CUMMINGS, David M. *International Who's who in music and musicians' directory*. 12. ed. Cambridge: International Who's Who in Music, 1990. ISBN 09-488-7620-8.

Česká republika. NÁŘÍZENÍ VLADY č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: č. 222/2010, 1. října 2010.

BLÁŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

GREGORIN, Bedřich, Jindřich GREGORIN a Jiří SRSTKA. *Základy divadelní činnosti: JAMU – DAMU + FAMU + HAMUJ*. 1. vyd. Praha: Akademie muzických umění, Divadelní fakulta, teatrální produkce, 2007, 205 s. ISBN 978-80-7331-093-6.

Hudební fakulta Janáčkovy akademie muzických umění v Brně

SYMPOSIUM:
UMĚNÍ I HUDBA
MANAGEMENT
MUSIC ARTS

4.–6. 4. 2016
Brno, Hudební fakulta Janáčkovy akademie muzických umění v Brně
Kontaktní osoba: B. ŠILEROVÁ

Út 5. 4. 2016
Dobré ráno forum
Informální setkání, studijní přednášky
Mluví host Symposia: Linda Perillová
(IMG Artists, NY USA)

Po 4. 4. 2016
Forum zaměstnavatelů
Sdílení zkušeností
hudebního provozu / hudebního umění

St 6. 4. 2016
Studentské fórum
Ekurziv:
SONO Centrum, Vládky vila,
Brněnské kreativní centrum
Workshopy a přednášky českých lektorů:
Zlata Barchánová (C. B.A.),
Andrea Blahová (H. JAMU)
Petř Nováková (Gerasi)
Simona Škarabová (Nadace Partnerství a BMU)

Zveřejněno programem vzhov.com
více informací na: symposiumjamu.cz nebo [facebook.com/SymposiumArtsMusicManagement](https://www.facebook.com/SymposiumArtsMusicManagement)
Symposium je akčním setkáním pro studenty Muz. Závová, který vede MGA, Ing. Lucie Šilerová, Ph.D.
pod patronací labor. Hudobního managementu a produkce na HF JAMU.

HUDEBNÍ FAKULTA
JANÁČKOVY AKADEMIE
MUZICKÝCH UMĚNÍ V BRNĚ

DĚKUJI ZA POZORNOST

MGA, ING. LUCIE ŠILEROVÁ, PH.D.

SILEROVA@JAMU.CZ