

MANAGEMENT KULTURY V PRAXI

1

1. ODBORNÁ TERMINOLOGIE

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

2

1. VYMEZENÍ SEGMENTU HUDBY

...produkcí nereprodukovatelné zboží a služby, které jsou konzumovány na místě...

...produkcí kulturní produkty určené k masové reprodukci, hromadnému šíření

Zdroj: Studie „Ekonomika kultury v Evropě“, 2006

3

1. VYMEZENÍ SEGMENTU HUDBY

- **Žánrově** obor klasické hudby (artificiální)
 - **Hudba profesionální**
 - zpravidla fungující jako **veřejná kulturní služba**
- v zákoně č. 203/2006 Sb., § 2, **O některých druzích podpory kultury**
- "... spočívající ve zpřístupňování umělecké tvorby a kulturního dědictví veřejnosti a v získávání, zpracování, ochraně, uchovávání a zpřístupňování informací, které slouží k uspokojování kulturních, kulturně výchovných nebo kulturně vzdělávacích potřeb veřejnosti."
- **Hudební produkce = živé umění:**
 1. Zřizovaná (nezisková) kultura (p. o., o. p. s.)
 2. Nezřizovaná nezisková kultura (spolky)
 3. Nezřizovaná zisková kultura (FO živnostník, s. r. o., a. s.)
- **Produkce tzv. komerční či nekomerční.**
 - hlavní faktor ovlivňující fungování neprůmyslového odvětví

4

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 v ohodnocení tvůrčí a umělecké práce
 - Např. velký rozptyl cen vstupenek, extrémní hvězd, showbiznys
 4. Nejednotnost statistického šetření (orchestry a sborová tělesa)
- Komerční projekty → často vysokonákladové, rizikové, maximalizace výtěžnosti všemi marketingovými způsoby
 - Nekomerční → maximalizace dopadu šířeného obsahu

Dohnalová, L. 2010

5

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 +)

6

1. VELIKOST ORGANIZACÍ

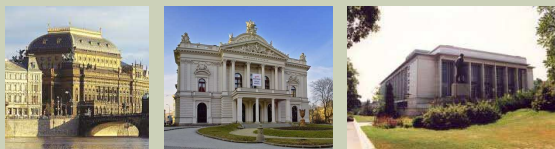
- **střední podniky** (regionální vícesouborová divadla a symfonické orchestry)
 - zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
 - roční obrát nepřesáhne 50 mil € / bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 43 mil €
- **malé podniky** (divadla zejm. jednosouborová)
 - zaměstnávají méně než 50 osob
 - roční obrát / bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 10 mil €
- **drobní podnikatelé** (agentury, komorní soubory, kulturní domy)
 - zaměstnávají méně než 10 osob
 - roční obrát / bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil €

Doporučení 2003/361/ES, <http://eur-lex.europa.eu>

7

1. VELIKOST ORGANIZACÍ

- **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)**



8

ŽEBŘÍČEK ČASOPISU GRAMOPHONE

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. Concertgebouw Orchestra, | 11. Boston SO, |
| 2. Berlínská filharmonie, | 12. New York Philharmonic, |
| 3. Vídeňská filharmonie, | 13. San Francisco Symphony, |
| 4. London SO, | 14. Orchestr Mariinského divadla, |
| 5. Chicago SO, | 15. Ruský národní orchestr, |
| 6. Bavorský rozhlasový symfonický orchestr, | 16. Petrohradská filharmonie, |
| 7. Clevelandský orchestr, | 17. Gewandhausorchester, |
| 8. Los Angeles Philharmonic, | 18. Orchestr Metropolitní opery, |
| 9. Budapest Festival Orchestra, | 19. Saito Kinen |
| 10. Drážďanská Staatskapelle, | 20. Česká filharmonie |

Rok 2008
11 nezávislých odborníků

9

ZNAKY SOUČASNÝCH ORCHESTRŮ

- Technický rozvoj a specializovaná tělesa
- Tlak na odlišení a otevření hráčské profese ženám
- Nové přístupy k organizačnímu uspořádání (projektově)
- Rozvoj výzkumné činnosti a profesionálního vzdělávání
- Globalizace + četná produkce v Asii

10

ODLIŠNOSTI SOUČASNÝCH ORCHESTRŮ

- **Moderní evropské orchestry**
 - financované veřejnými dotacemi,
 - hudebníci v pracovním poměru jako zaměstnanci veřejného sektoru
 - centralizovaná kontrola
 - silné vůdčovství hudebního ředitele a šéfdirigenta.
- **USA:**
 - orchestr je zde nezávislou neziskovou organizací vedenou správní radou a odbornými manažery, kteří řeší každodenní záležitosti.

Kontinentální Evropa, Latinská Amerika, někde Velká Británie:

- vlastníkem stát, municipalita či jiná veřejná instituce
- často zřizovatelem rozhlas.

11

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 Martinů	1946
Pižeňská filharmonie	1946
Janáčkova filharmonie Ostrava	1954
Filharmonie Brno	1956
Komorní filharmonie Pardubice	1969
Filharmonie Hradec Králové	1978
Jihočeská komorní filharmonie České Budějovice	1981

VÝVOJ
ORCHESTRŮ
V ČR

12

Přehled právních forem symfonických orchestrů ČR	Typ	Člen ASOPS
Filharmonie Bohuslava Martinů, Zlín	obecně prospěšná společnost	ANO
Filharmonie Brno	příspěvková organizace	ANO
Filharmonie Hradec Králové	příspěvková organizace	ANO
Janáčkova filharmonie Ostrava	příspěvková organizace	ANO
Jihočeská komorní filharmonie České Budějovice	příspěvková organizace	ANO
Karlovarský symfonický orchestr	příspěvková organizace	ANO
Komorní filharmonie Pardubice	příspěvková organizace	ANO
Moravská filharmonie Olomouc	příspěvková organizace	ANO
Plzeňská filharmonie	obecně prospěšná společnost	ANO
Pražská komorní filharmonie	obecně prospěšná společnost	ANO
Severočeská filharmonie Teplice	příspěvková organizace	ANO
Symfonický orchestr Českého rozhlasu	Český rozhlas	ANO
Symfonický orchestr hl. M. Prahy, FOK	příspěvková organizace	ANO
Západočeský symfonický orchestr Mariánské Lázně	obecně prospěšná společnost	ANO
Česká filharmonie	příspěvková organizace MK ČR	ANO
Filmový symfonický orchestr	společnost s ručením omezeným	NE
Český národní symfonický orchestr	společnost s ručením omezeným	NE

PRÁVNÍ FORMY ORCHESTRŮ V ČR

13

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
Plzeňská filharmonie	45
Severočeská filharmonie Teplice	82
Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK	105
Západočeský symfonický orchestr Mariánské lázně	41

VELIKOST ORCHESTRŮ

14

2. APLIKACE TEORIE MANAGEMENTU NA PROFESIONÁLNÍ HUDEBNÍ SOUBORY

15

2.1 ORGANIZOVÁNÍ

16

2.1.1 OUTSOURCING X INTEGRACE

- Před rokem 1989 orchestry pouze tzv. STÁTNÍ, později přechod na příspěvkové organizace.
- Většina potřeba zajišťována svépomocí → dodnes
 - Příklad: ubytování pro šéfdirigenta, marketing, prodej vstupenek, technika – vše svépomocí)
- Postupný pomalý přechod k většímu outsourcingu,
 - např.: využití externí PR agentury v oblasti marketingu, externí tvorba vizuálu
- Počet hostujících hráčů (int/ext)
- Limitace zaměstnanců odborností



Zdroj: www.typo.cz

2.1.1 OUTSOURCING X INTEGRACE

- Příklad fungujícího systému v zahraničí:
 - Bundestheater-Holding GmbH, Wien, AT
 - Vznik 1999, ve 100% vlastnictví spolkové země
 - Organizace a cíle v návaznosti na závazky kulturní politiky
- dceřiné společnosti: Wiener Staatsoper, Volksoper, Burgtheater a Theaterservice GmbH
- technická podpora – skladování (kulisy), logistiky, správy budov a techniky, IT, kostýmní a kulisní dílny, společný předprodej vstupenek
- 2005 dceřiná společnost ART FOR ART nabídka komerční sféry

BUNDES
THEATER
holding

Burgtheater
Wiener Staatsoper
Volksoper Wien
Theaterservicegesellschaft

ART
FOR
ART



2.1.1 OUTSOURCING X INTEGRACE

▪ Příkladem ze světa orchestrů:

▪ **Wiener Philharmoniker**
(družstvo hráčů)

▪ **Konzerthaus a Musikverein**
fungují jako „stagiiony“ – jsou s tímto orchestrem pevně spjaty, ale jsou plně zodpovědné za maximální využití prostor



19

2.1.2 SDRUŽOVÁNÍ ORGANIZACÍ

FÚZE SOP & ND Praha

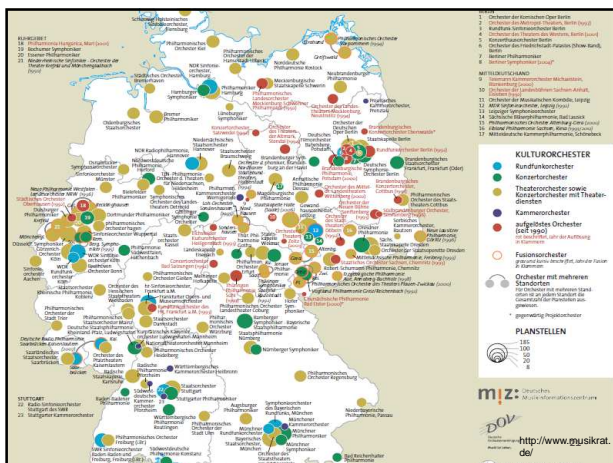
Národní divadlo

- největší vicesouborové divadlo v ČR.
- Budovy: Národní divadlo, Smetanovo divadlo, Nová scéna,
- Ponechalo oba orchestry, oba sbory: soubor opery, činohry, baletu a laterna magika

Státní opera Praha (dnes ND)

- 1888 **Nové německé divadlo**
- Květen 1945 - **Divadlo 5. května**
- Po jedné sezoně si činohra našla jiné působiště a operní a baletní složka se osamostatnila pod názvem **Velká opera 5. května**
- 1948 připojena k ND
- 1992 osamostatnění – **Státní opera Praha**
- 2011 - znovu součástí ND

20



2.1.2 ZÁJMOVÁ SPOLEČENSTVÍ

Asociace

ASOPS: Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR
 Asociace profesionálních divadel ČR
 ASUMA: Asociace uměleckých agentur
 Asociace hudebních festivalů, Asociace českých festivalů
 Opera Europa

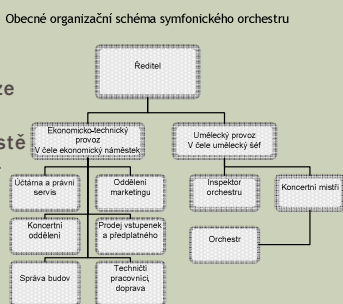
Odborové organizace

Herecká asociace
 OS pracovníků kulturních zařízení
 Unie - profesní a odborový svaz orchestrálních hudebníků ČR
 UNIE odborový svaz profesionálních zpěváků ČR

22

2.1.3 CHARAKTERISTIKA STRUKTURY

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

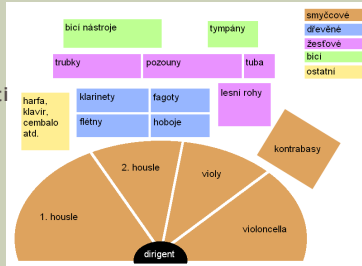


Šilerová, 2011 23

2.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

CHARAKTERISTIKA UMĚLECKÉ LINIE

- Ca 100 hráčů
- Inspektor orchestru
- Šéfdirigent, dirigenti
- Koncertní mistr
- Nástrojové skupiny (sekce)
- Vedoucí skupiny
- Tutti / sólohráči
- výkony



Wikipedia, 2015 24

2.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

CHARAKTERISTIKA TECHNICKO ADMINISTRATIVNÍ LINIE

- Ca 6 až 30 pracovníků
- Ekonomický náměstek
- Dramaturgie
- Koncertní oddělení
- Marketingové oddělení
 - Předprodej vstupenek
- Sekretariát
- Správa budov
- Účtárna

Srovnaj: Chicago Symphony Orchestra

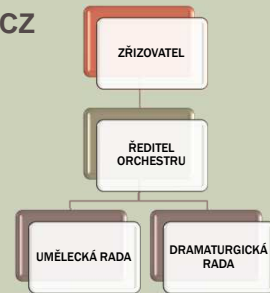
- Ca 100 pracovníků zázemí
- Rozsáhlé oddělení fundraisingu

Množství pozic ≠ počet úvazků

25

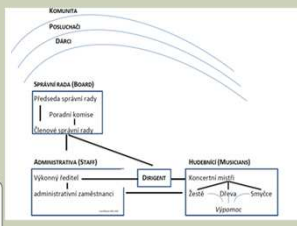
2.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

CZ



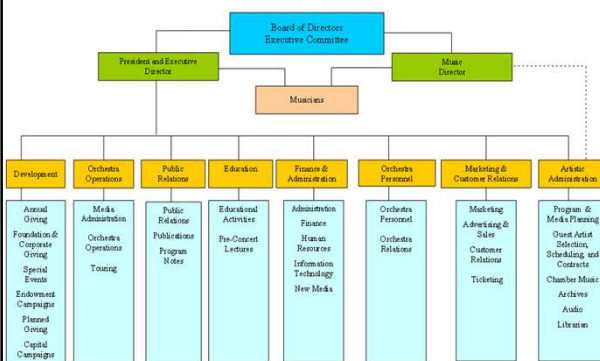
Poradní orgány Šitrová, 2013

USA



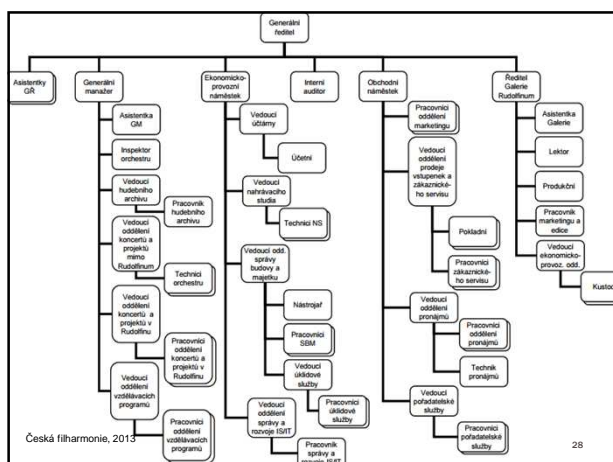
26

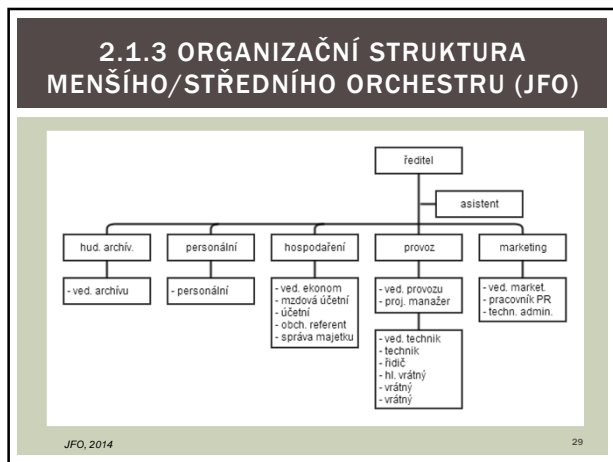
Sample Large Orchestra Organization Chart



Organizační struktura NY Phil. American Orchestra League, 2012

27





- ### 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 standardizace „Danlels“ – viz.: **praktický úkol**
 - Rozpětí řízení je tedy od ca 4 u dechové sekce, po ca 12 u strunných nástrojů
 - Sólo pozice potencionálně modifikuje strukturu

2.2 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍCH PROCESŮ

31

2.2 ORGANIZACE PRÁCE UMĚLECKÝCH PRACOVNÍKŮ ORCHESTRU

- Frekvence – výkon – "čárka"
- Kolektivní vyjednávání – omezení objemu práce, vytíženost hráčů
 - Příklad 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.
 - Příklad BF: produkce se reprizují až 4x/týden, pět až šest zkoušek na některé produkce → v týdnu 10 frekvencí, omezení max. čtyři 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.

32

2.2 ORGANIZACE PRÁCE UMĚLECKÝCH PRACOVNÍKŮ ORCHESTRU

	Janáčkova filharmonie		Brussels Philharmonic	
Pondělí	09:00–13:00	zkouška	14:00–19:00	zkouška
Úterý	09:00–13:00	zkouška	10:00–15:00	zkouška
Středa	09:00–13:00	zkouška	10:00–13:00	zkouška
Čtvrtek	10:00–13:00	gen. zkouška	10:00–14:00	zkouška
	19:00	koncert		
Pátek			16:30–18:00	gen. zkouška
	19:00	koncert	20:00	koncert (mimo)
Sobota			19:15–19:45	ak. zkouška
			20:15	koncert (Flagey)

33

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

Režisér
Asistent režie
Inspice
Produkční

34

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

35

2.3 MOTIVACE

36

2.3 MOTIVACE

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

37

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)

38

2.3 MOTIVACE

Charakteristika práce uměleckého zaměstnance:

- Hlavní motivací je touha po úspěchu, kvalitně odehraný koncert, sláva což kompenzuje do určité míry finanční ohodnocení (pozor na přeměnu motivátoru na frustrátor dle teorie X a Y).
- Výhodou je možnost vykonávat ještě další jednorázové aktivity vedle zaměstnání
- Motivačním nástrojem manažera (tj. ředitele, popř. náměstka) jsou kromě osobního ohodnocení (na které nezřídka nebývá prostor) je **konkursní řád** orchestru).

39

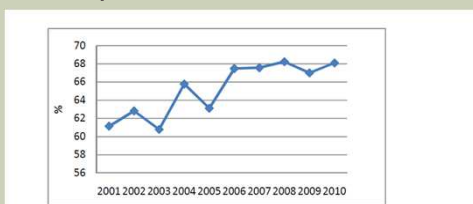
3. FINANCOVÁNÍ

40

3. FINANCOVÁNÍ

- Struktura financí koresponduje s modelem Baumola

Divadlo J. K. Tyla Píseň



41

3. FINANCOVÁNÍ

- Program státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů
 - 2015 činí 85 000 tis. Kč
 - Poměr 4:1
 - Index soběstačnosti

42

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 NAŘÍZENÍ 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 (viz. následující schéma)

43

3. FINANCOVÁNÍ PLATOVÉ TARIFY

2.13.01	MECHANIK RADIOTELEKOMUNIKAČNÍCH ZAŘÍZENÍ	4-8
2.13.02	MECHANIK SPOJOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	5-8
2.13.03	MONTER ANTENNÍCH ZAŘÍZENÍ	5-8
2.13.04	MONTER KABELOVÝCH TELEKOMUNIKAČNÍCH SÍTÍ	5-8
Díl 2.14 UMĚLECKÁ REALIZACE		
2.14.01	DRAMATURG	11-13
2.14.02	REŽISER, ASISTENT REŽIE	9-14
2.14.03	CHOREOGRAF, ASISTENT CHOREOGRAFA	9-14
2.14.04	BALETNÍ MISTR	10-11
2.14.05	SBORNÍK	11-13
2.14.06	DIRIGENT, ASISTENT DIRIGENTA	8-14
2.14.07	SCENOGRF	13
2.14.08	HEREC, HEREČ S LOUTKOU	10-13
2.14.09	ČLEN ORCHESTRU, ČLEN SOUBORU	8-12
2.14.10	SOLISTA	10-13
2.14.11	KOREPETITOR	9-10
2.14.12	LEKTOR DRAMATURGIE	9
2.14.13	TANEČNÍ, HLASOVÝ PEDAGOG	10
2.14.14	KONCERTNÍ MISTR	12-13
2.14.15	NAPOVEDA	4-6
2.14.16	SPECIALISTA TITULOVACÍHO ZAŘÍZENÍ	8
2.14.17	INSPIČENT	5-7
2.14.18	ZVUKÁŘ, MISTR ZVUKU	6-9
2.14.19	OSVĚTLOVAČ, MISTR OSVĚTLENÍ	6-9
2.14.20	SPECIALISTA VIDEOZÁZNAMU	6,7,9,10
2.14.21	PRODURČNÍ, PROGRAMOVÝ A KULTURNĚ-VÝCHOVNÝ PRACOVNÍK	5-12
2.14.22	TAJEMNÍK UMĚLECKÉHO PROVOZU	8-13
2.14.23	PRACOVNÍK TECHNIKY SCÉNY A ORCHESTRU	3-7

44

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.

45

5. SCHÉMA SEZÓNY, TURNÉ, ABONMÁ

46

5. SCHÉMA SEZÓNY



47

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

48

INFORMAČNÍ ZDROJE

Dohnalová, L. (2010): „Hudba. Studie o sociálně ekonomickém potenciálu kulturních a kreativních průmyslů v České republice.“ In: Žáková, 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, xiii, 618 p. ISBN 08-108-3674-3.

CUMMINGS, David M. *International Who's who in music and musicians' directory*. 12. ed. Cambridge: International Who's Who in Music, 1990. ISBN 09-488-7520-8.

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

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

49

DĚKUJI ZA POZORNOST

50
