

## MANAGEMENT KULTURY V PRAXI

1

---

---

---

---

---

---

---

---

## PŘEHLED TÉMAT

### PROFESIONÁLNÍ ORCHESTRY ČR Z POHLEDU MANAGEMENTU

1. ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE
2. APLIKACE TEORIE MANAGEMENTU NA PROFESIONÁLNÍ HUDEBNÍ SOUBORY
  - a. Outsourcing x integrace
  - b. Sdružování organizací: fúze, zájmová společenství
  - c. Organizační struktura
3. PROCESY UVNITŘ ORGANIZACE A VNITŘNÍ PŘEDPISY
4. MOTIVACE
5. FINANCOVÁNÍ
6. SCHEMA SEZÓN, TURNÉ, ABONMÁ
7. TÝMOVÝ ÚKOL
8. PŘEHLED LITERATURY
9. POZVÁNÍ NA ZAJÍMAVÉ AKCE

- Některá témata doplněna o pohled na orchestry v Německu

2

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1. ODBORNÁ TERMINOLOGIE

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

3

---

---

---

---

---

---

---

---



## 1. HUDEBNÍ ORGANIZACE – VELIKOST

- **střední podniky** (regionální vícesouborová divadla a symfonické orchestry)
  - zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
  - roční obrát nepřesáhne 50 mil € / bilanční suma roční rozvahy do 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  $\approx$  1300 zaměstnanců, 4 scény 4 soubory, SOP
  - Národní divadlo Brno  $\approx$  600 zaměstnanců, 3 scény a 3 soubory



8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

	A. Současný volací katalánů přírůstek			B. Volejší 21 dotované umělecké instituce		
	1. Hudeb	2. Knižy	3. Film	4. Muzea	5. Umělecké vzdělávání	6. Divadla
	Obvyklá cena sezónního vydání alba Adèle "25"	Obvyklá cena knihy J. R. R. Tolkiena Hobit	Typická cena vstupenky do kina (nejnovější/masovější komerční 2D film)	Vstupné na vjetavu do hlavního národního muzea 21 galerie moderního umění	Hodinná sazba hodiny výuky klavíru pro děti ve veřejné hudební škole	Cena vstupenky na operu, druhý balkon/ třetí patro, střední volný operní štánek; opera v hlavním městě
Německo	9,99 €	18 EUR	8 – 9,50 EUR	8 – 10 EUR	18 – 20 EUR	38 – 67 EUR
Česká republika	380 Kč / 18,20 EUR	380 Kč / 14 EUR	189 Kč / 7,06 EUR	180 Kč / 7,2 EUR	100 Kč / 4 EUR	880 Kč / 28,4 EUR
	1. Hudeb	2. Knižy	3. Film	4. Muzea	5. Umělecké vzdělávání	6. Divadla
	Obvyklá cena sezónního vydání alba "X" Eda Sheerana	Obvyklá cena knihy H. Marshalla The Troubled Man	Typická cena vstupenky do kina (nejnovější/masovější komerční 2D film)	Vstupné na vjetavu do hlavního národního muzea 21 galerie moderního umění	Hodinná sazba hodiny výuky klavíru pro děti ve veřejné hudební škole	Cena vstupenky na operu, druhý balkon/ třetí patro, střední volný operní štánek; opera v hlavním městě
Německo	15,99 EUR	10,98 EUR	7,3 – 10,9 EUR	10 – 12 EUR	25 – 38 EUR	39 – 60 EUR
Česká republika	449 Kč / 18,80 EUR	278 Kč / 10,20 EUR	204 Kč / 7,9 EUR	200 Kč / 7,40 EUR	100 Kč / 3,70 EUR	780 Kč / 28,80 EUR

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1. SEGMENT SYMFONICKÝCH ORCHESTRŮ

- **Žánrově se jedná o** 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, uchování a zpřístupňování informací, které slouží k uspokojování kulturních, kulturně výchovných nebo kulturně vzdělávacích potřeb veřejnosti.**
- **Hudební produkce = živé umění: prvořadá Interakce Interpreta**
- **Německé profesionální soubory provozující vážnou hudbu jsou dané „Tarifem“ tedy kolektivní smlouvou vyššího stupně, definoje „Kulturochester“ na základě žánrového vymezení**

10

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1. ZNAKY & PROBLÉMY SOUČASNÝCH ORCHESTRŮ

- Technický rozvoj a specializovaná tělesa
- Tlak na odlišení a otevření hráčské profese ženám
- Nové přístupy k organizačnímu uspořádání
- Rozvoj výzkumné činnosti a profesionálního vzdělávání
- Práce s komunitou
- Globalizace + četné produkce v Asii

Problémy: notový materiál, dorovnání finančních prostředků

11

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1. ŽEBŘÍČEK ČASOPISU GRAMOPHONE

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 1. Concertgebou Orchestra,                  | 11. Boston SO,                    |
| 2. Beriínská 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. Budapešť Festival Orchestra,             | 19. Saito Kinen                   |
| 10. Drážďanská Staatskapelle,               | 20. <b>Česká filharmonie</b>      |

Rok 2008  
11 nezávislých odborníků

12

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## 2. PŘEHLED SUBKAPITOL

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

16

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1 ORGANIZOVÁNÍ

17

---

---

---

---

---

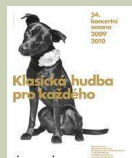
---

---

---

### 2.1.1 OUTSOURCING X INTEGRACE

- Do 1989 orchestry pouze tzv. STÁTNÍ, přechod na příspěvkové organizace
- Většina potřeba zajišťována svépomocí → přetrvává dodnes
  - Př. Filharmonie Brno (FB) zajišťuje: ubytování pro šéfdirigenta, marketing, prodej vstupenek, technika...
- Postupný pomalý přechod k většímu outsourcingu,
  - např.: využití externí PR agentury v oblasti marketingu, externí tvorba vizuálu
- Outsourcing „hostujících“ hráčů (interní/externí)
  - kvalita
- Limitace zaměstnanců odborností / nástrojem



Zdroj: www.bpo.cz

18

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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 (kulis), logistiky, správy budov a techniky, IT, kostýmní a kulisní dílny, společný předprodej vstupů
- 2005 dceřiná společnost  
ART FOR ART nabídka komerční sfěře



19

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2.1.1 OUTSOURCING X INTEGRACE

- Příkladem ze světa orchestrů:
  - **Wiener Philharmoniker** (družstvo hráčů)
- **Konzerthaus a Musikverein** fungují jako „stagiony“ – jsou s tímto orchestrem pevně spjaty, ale jsou plně zodpovědné za maximální využití prostor



20

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2.1.2 SDRUŽOVÁNÍ ORGANIZACÍ

#### FÚZE ND & SOP Praha

##### Národní divadlo (ND)

- 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 ( SOP, dnes součást 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

21

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### 2.1.2 ZÁJMOVÁ SPOLEČENSTVÍ

- **Asociace**
  - ASOPS: Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR
  - Asociace profesionálních divadel ČR
  - ASUMA: Asociace uměleckých agentů
  - 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

Analogicky v Německu

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2.1.3 CHARAKTERISTIKA STRUKTURY

- Útvorová struktura dle funkční specializace
- U největších těles divize (ČF)
- Dvě základní linie
  - čistě umělecká
  - technicko-administrativní
- Štábní útvar, rozpětí řízení
- Německo: Eigenbetrieb

Obecné organizační schéma symfonického orchestru

---

---

---

---

---

---

---

---









### 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 „Danelels“
- Rozpětí řízení je tedy od ca 4 u dechové sekce, po ca 12 u strunných nástrojů
- Sólo pozice potencionálně modifikuje strukturu

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### PRÁVNÍ FORMY

- Česká republika
- 1. Zřizovaná (nezisková) kultura (p. o., z. ú.)
- 2. Nezřizovaná nezisková kultura (spolky)
- 3. Nezřizovaná zisková kultura (FO živnostník, s. r. o., a. s. s.)

Gesellschaft bürgerlichen Rechts  
Anstalt der öffentlichen Rechts  
Eingetragener Verein  
Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Právní forma orchestru	Počet těles
Regiebetrieb	39
Eigenbetrieb	7
Zweckverband	2
GbR	1
A. ö. R.	14
e. V.	15
GmbH	42
Stiftung	11
<b>celkem těles v SRN</b>	<b>131</b>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

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 filharmonie	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
PKF – Prague Philharmonia	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 hl. M. Prahy	NE
Filmový symfonický orchestr	společnost s ručením omezeným	NE
Český národní symfonický orchestr	společnost s ručením omezeným	NE

### PRÁVNÍ FORMY ORCHESTRŮ V ČR

36

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.2 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍCH PROCESŮ

37

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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 připouští 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.

38

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.2 ORGANIZACE PRÁCE UMĚLECKÝCH PRACOVNÍKŮ ORCHESTR

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

39

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.3 MOTIVACE

40

---



---



---



---



---



---



---

## 2.3 MOTIVACE

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

41

---



---



---



---



---



---



---

## 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 deseti tisíců až milionů Kč), opravy, servis, strojky, struny, atd.
- Ohrožení hlukem (žestě, ochrana ostatních hráčů: zvukové bariéry)

42

---



---



---



---



---



---



---

### 3. FINANCOVÁNÍ

43

---



---



---



---



---



---

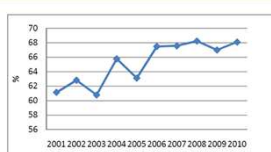


---

### 3. FINANCOVÁNÍ

- Struktura financí koresponduje s modelem Baumola

Divadlo J. K. Tyla Píseň



44

---



---



---



---



---



---



---

### 3. FINANCOVÁNÍ

- Program státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů
  - 2017 činí 160 000 tis. Kč
  - Poměr 4:1
  - Index soběstačnosti

45

---



---



---



---



---



---



---

### 3. FINANCOVÁNÍ - ORCHESTRY

Rok 2012	Srovnaj: CSO 70 mil. \$	
Sloupec1	Náklady celkem, tis. Kč	Dotace, tis. Kč
Česká filharmonie	226 128,24	148 625,33
FOK	103 568,11	81 742,12
Filharmonie Brno	70 983,65	57 887,00
Ostrava	68 361,70	58 524,22
MFO	55 041,96	40 990,00
SČ Teplice	36 324,99	30 270,00
KSO	30 384,47	26 766,40

46

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. FINANCOVÁNÍ - DIVADLA

ROK 2012	Náklady celkem, tis. Kč	Dotace celkem, tis. Kč	
Městské divadlo Brno	251 053,12	174 340,64	ztráta
Národní divadlo Brno	345 623,15	279 005,74	ztráta
Národní divadlo Moravskoslezské, Ostrava	241 850,44	197 626,37	ztráta
Jihočeské divadlo, České Budějovice	138 990,84	88 480,00	ztráta
Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	90 998,42	75 304,40	ztráta
Divadlo J. K. Tyla, Píseň	185 789,77	158 414,00	zisk
Slezské divadlo Opava	79 439,25	70 543,00	ztráta
Moravské divadlo Olomouc	123 417,77	107 416,00	zisk

47

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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.
- orchestrální hráči = NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, nazývají členové orchestru a členové souboru - oddíl 2.14.
- Rozpětí platové třídy 8 až 12 (viz. následující schéma)

48

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### 3. FINANCOVÁNÍ PLATOVÉ TARIFY

F.13.01	MECHANIK RADIOELEKTRONICKÝCH ZAŘIZENÍ	4-8
F.13.02	MECHANIK SPOJOVACÍCH ZAŘIZENÍ	5-8
F.13.03	MONTER ANTENNÍCH ZAŘIZENÍ	5-8
F.13.04	MONTER KABELŮVYCH TELEKOMUNIKAČNÍCH SÍTÍ	5-8
Díl 2.14	UMĚLECKÁ REALIZACE	
F.14.01	DRAMATURG	11-13
F.14.02	REŽISER, ASISTENT REŽIE	8-14
F.14.03	CHOREOGRAF, ASISTENT CHOREOGRAFA	8-14
F.14.04	BALETNÍ MISTR	10-11
F.14.05	SBORMISTR	11-13
F.14.06	DIRIGENT, ASISTENT DIRIGENTA	8-14
F.14.07	SCENOGRAF	13
F.14.08	HEREC, HEREC S LOUČKOU	10-13
F.14.09	ČLEN ORCHESTRU, ČLEN SOUBORU	8-12
F.14.10	SOLISTA	10-13
F.14.11	KOREFÉKTOR	9-10
F.14.12	LEKTOR DRAMATURGIE	9
F.14.13	TANEČNÍ, HŘAŠKOVÝ PEDAGOG	10
F.14.14	KONCERTNÍ MISTR	12, 13
F.14.15	NAPOVĚDA	4-6
F.14.16	SPECIALISTA TITULKOVACÍHO ZAŘIZENÍ	8
F.14.17	INSPIČENT	8-7
F.14.18	ZVUKAŘ, MISTR ZVUKU	8-9
F.14.19	OSVĚTLOVAC, MISTR OSVĚTLENÍ	8-9
F.14.20	SPECIALISTA VIDEOZÁNAMU	8, 9, 10
F.14.21	PRODUKČNÍ, PROGRAMOVÝ A KULTURNĚ VÝCHOVNÝ PRACOVNÍK	5-12
F.14.22	TAJEMNÍK UMĚLECKÉHO PRŮVODU	9-12
F.14.23	PRACOVNÍK TECHNIKY SCĚNY A ORCHESTRU	3-7

49

### 3. FINANCOVÁNÍ PLATOVÉ TARIFY

#### 2.14.09 ČLEN ORCHESTRU, ČLEN SOUBORU

8. platová třída

- 1. Interpretace lidových písní ve folklorních souborech. 2. Interpretace jednotlivých skladeb v tanečních souborech.

9. platová třída

- 1. Interpretace kolektivních částí baletních, instrumentálních, vokálních nebo vokálně-instrumentálních děl začínajícími členy pod odborným vedením.

10. platová třída

- 1. Interpretace kolektivních částí náročných baletních, instrumentálních, vokálních nebo vokálně-instrumentálních děl.

11. platová třída

- 1. Interpretace kolektivních částí náročných instrumentálních nebo vokálních děl s nástrojovou nebo vokální skupinou včetně zajišťování umělecké úrovně skupiny. 2. Interpretace kolektivních částí náročných baletních, vokálních, instrumentálních a vokálně-instrumentálních děl na tuzemských a mezinárodních podiích a scénách s nejvyšší všeobecně uznávanou uměleckou úrovní.

12. platová třída

- 1. Jedinečná interpretace kolektivních částí nejnáročnějších děl Českou filharmonií.

50

### 3. FINANCOVÁNÍ PLATOVÉ TARIFY

Další složky platu:

- nárokové a nenárokové.

**Nárokové:** ošatné (příspěvek na koncertní oblečení), nástrojné a strojkovně, 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.

51

### 3. FINANCOVÁNÍ PLATOVÉ TARIFY

Stepně	Praxe	Platové středy															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	8 700	9 310	10 310	11 160	12 100	11 140	14 240	15 450	16 760	18 200	19 730	21 400	23 190	25 160	27 550	29 650
2	do 2 let	9 070	9 850	10 690	11 590	12 560	13 620	14 790	16 020	17 440	18 870	20 490	22 210	24 070	26 120	28 360	30 740
3	do 4 let	9 430	10 230	11 090	12 030	13 050	14 130	15 340	16 650	18 060	19 600	21 260	23 050	25 000	27 100	29 440	31 900
4	do 6 let	9 780	10 610	11 530	12 490	13 550	14 68	15 920	17 260	18 750	20 330	22 060	23 920	25 930	28 130	30 550	33 100
5	do 9 let	10 150	11 020	11 950	12 940	14 060	15 220	16 520	17 930	19 450	21 120	22 870	24 800	26 910	29 190	31 680	34 360
6	do 12 let	10 550	11 420	12 410	13 460	14 590	15 820	17 150	18 610	20 190	21 930	23 760	25 790	27 920	30 200	32 690	35 460

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 5. SCHÉMA SEZÓNY, TURNÉ, ABONMÁ

63

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 5. SCHÉMA SEZÓNY



64

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5. PLÁNOVÁNÍ SEZÓNŮ

- 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.)
- **Abonentí** 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

65

---

---

---

---

---

---

---

---

## INFORMAČNÍ ZDROJE

- Dohnalová, L. (2010): „Hudba. Studie o sociálně ekonomickém potenciálu kulturních a kreatívnych průmyslů v České republice.“ In: Žáková, E. (ed.): *Kulturní a kreatívni 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 5674-3.
- CUMMINGS, David M. *International Who's who in music and musicians' directory*. 12. ed. Cambridge: International Who's Who in Music, 1990. ISBN 05-4887520-8.
- Česká republika. NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 222/2010 Sp., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: č. 222/2010. 1. října 2010.
- BILÁZEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ověřování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 451 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3276-6.

66

---

---

---

---

---

---

---

---

DĚKUJI ZA POZORNOST

SILEROVA@JAMU.CZ

67

---

---

---

---

---

---

---

---