

HODNOCENÍ PROCESŮ

v umělecké instituci

JAK věci děláme?

systémový přístup, jak jinak...

Diagram showing a process flow from 'Koncepce' (Concept) to 'Realizace' (Realization) and 'Reflexe' (Reflection).

JAKÍ jsme?

stanovení kvality

Principy HODNOCENÍ KVALITY
 Zaměřeno na kvalitu účinnosti, výtvarnosti, komunikace, podpůrných procesů, řízení a kontrol, interní a externí ohledy, kontroly a vnitřní systémové řízení, důvěryhodnost a komunikace.

KVALITA
 Vlastnosti, které přispívají k úspěšnosti.

KVANTITA
 Měřitelné vlastnosti, které přispívají k úspěšnosti.

Hodnocení procesů v umělecké instituci - ověření, vyhodnocení a analýza výsledků, nastavení hranic (je součástí různých částí)

Jakými chceme být?

Vyhodnocení kvality a adaptace znamená rozvoj

Diagram showing a table with columns for 'Kvalita' and 'Kvantita' and rows for 'Vnitřní' and 'Externí'.

NÁSTROJE

Diagram showing various icons representing different tools and methods used in the evaluation process.

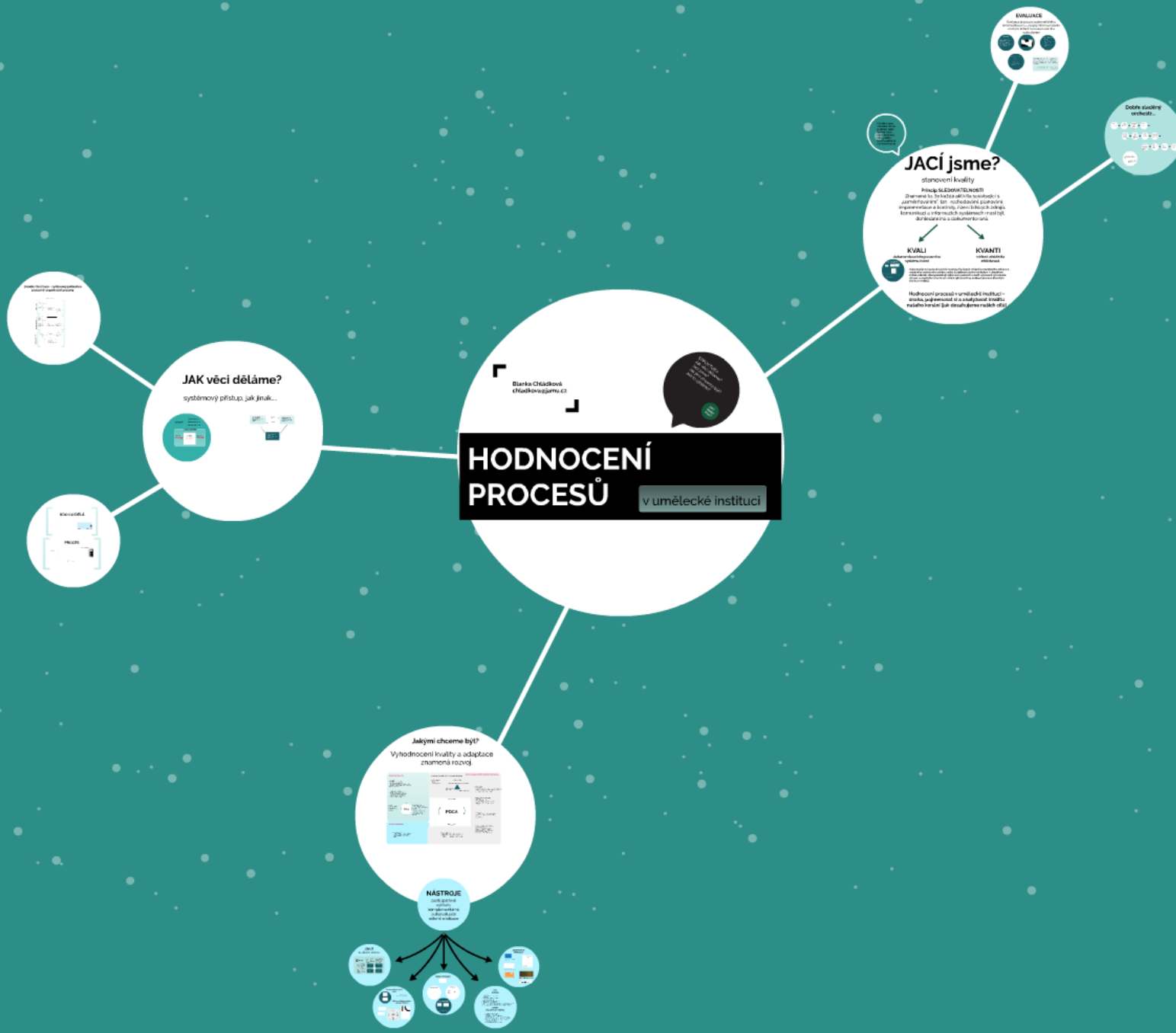
Diagram showing a flowchart of the evaluation process.

Diagram showing a flowchart of the evaluation process.

Diagram showing a flowchart of the evaluation process.

Diagram showing a flowchart of the evaluation process.

Blanka Chládková
 chladkova@umjgmu.cz



HODNOCENÍ PROCESŮ v umělecké instituci

Blanka Chládková
Chládková partners s.r.o.

JAK VĚCI DĚLÁME?

systemový přístup, jak jinak...



JAKÍ JSME?

stanovení kvality
Princip SLEDKATELNOSTI
Znamená to, že každý akt či tvorba v umělecké instituci, její realizace, postup, implementace a realizace, musí být podrobeny implementaci a řízení, jakožto důležitým prvkům u interních systémů a nástrojů, které jsou v umělecké instituci.

KVALITA
Kvalita je vlastnost, která umožňuje splnění požadavků.

KVANTITA
Kvantita je vlastnost, která umožňuje měření.

Hodnotí procesy v umělecké instituci - ověřuje, jak procesy v umělecké instituci naplňují požadavky a jak se vyvíjejí.



JAKÍMI CHCEME BÝT?

Vyhodnocení kvality a adaptace znamená rozvoj.

2018	2019	2020	2021
100%	100%	100%	100%
100%	100%	100%	100%
100%	100%	100%	100%
100%	100%	100%	100%



Blanka Chládková
chladkova@jamu.cz

STRUKTURA
Jak věci děláme?
Jaci jsme?
Jakými chceme být?
Jak to zjistíme?

Jak?
Kolik?
Proč?

HODNOCENÍ PROCESŮ

v umělecké instituci

STRUKTURA

Jak věci děláme?

Jací jsme?

Jakými chceme být?

Jak to zjistíme?

Jak?
Kolik?
Proč?

OKOLÍ SYSTÉMU

VSTUPY



SYSTÉM

transformace

VÝSTUPY



PODPŮRNÉ PROCESY									
01	Vrcholové řízení								
02	Řízení jakosti								
03	Řízení lidských zdrojů								
05	Financování a ekonomika								
06	Rozvoj a příprava procesů								
07	Marketing								
08	Informatika								
09	Udržování zdrojů								
PRIMÁRNÍ PROCESY									
11	Vstupní procesy	13	Produkce hlavní činnosti	15	Výstupní procesy	17	Distribuce	19	Služby

ZÁKAZNÍK

CUSTOMER VALUE

SHAREHOLDER VALUE

STAKEHOLDER VALUE

OKOLÍ SYSTÉMU

VSTUPY



SYSTÉM

transformace

PODPURNÉ PROCESY					
01	01	01	01	01	01
02	02	02	02	02	02
03	03	03	03	03	03
04	04	04	04	04	04
05	05	05	05	05	05
06	06	06	06	06	06
07	07	07	07	07	07
08	08	08	08	08	08
09	09	09	09	09	09
10	10	10	10	10	10

PRÍJEMNÉ PROCESY					
11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20

VÝSTUPY

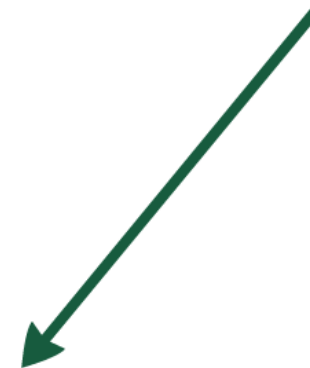
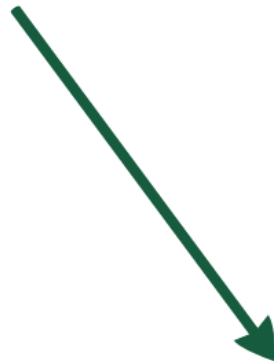
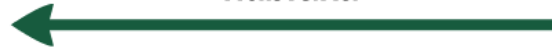


ZÁKAZNÍK = zájemce,
uživatel, spotřebitel.
Potřebuje produkt, který mu
plní představy a přání
(užitek)

poptávka

VLASTNÍK K SYSTÉMU
(DODAVATEL?)
Producent, poskytovatel
služby, obchodník. Produkt
dodává.

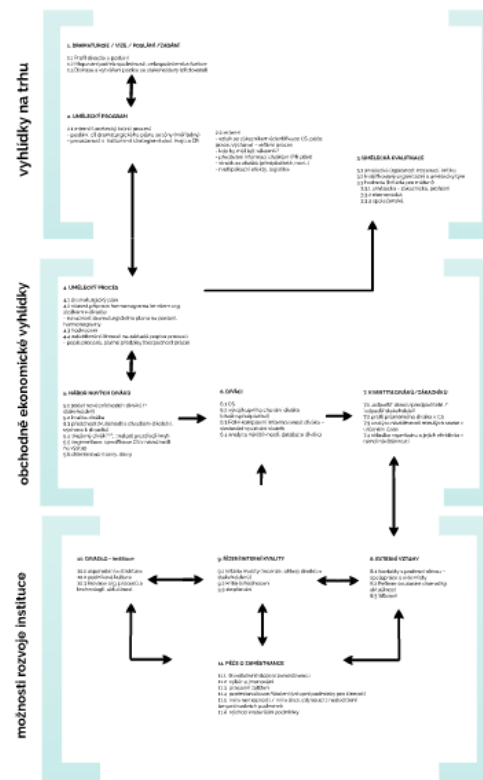
nabídka



**KVALITA PRODUKTU/
SLUŽBY**
je to, jak dodavatel splnil
potřeby a přání.

Divadení instituce - systémový pohled na provozně-organizační procesy

DIVADLO JAKO SYSTÉM



DIVADLO JAKO SYSTÉM

1. DRAMATURGIE / VIZE / POSLÁNÍ / ZADÁNÍ

- 1.1 Profil divadla a poslání
- 1.2 Mapování potřeb společnosti, celospolečenská funkce
- 1.3 Diskuse a vytváření pozice se stakeholdery (zřízovatel)



2. UMĚLECKÝ PROGRAM

- 2.1 interní (umělecký tvůrčí proces)
 - poslání, cíl dramaturgického plánu sezóny (měřitelný)
 - provázanost s kulturními strategiemi obcí, krajů a ČR
- 2.2 externí
 - vztah se zákazníkem (identifikace CS, péče, práce, výchova) – aktivní proces
 - kdo by měl být zákazník?
 - předávání informací divákům (PR plán)
 - struktura diváků (předplatitelé, noví...)
 - multiplikační efekty, logistika

3. UMĚLECKÁ KVALIFIKACE

- 3.1 umělecká úspěšnost inscenací, kritika
- 3.2 kvalifikovaný organizační a umělecký tým
- 3.3 hodnota (kritéria pro měření)
 - 3.3.1 umělecká - zákaznická, profesní
 - 3.3.2 ekonomická
 - 3.3.3 společenská



4. UMĚLECKÝ PROCES



4. UMĚLECKÝ PROCES

- 4.1 dramaturgický plán
- 4.2 včasná příprava harmonogramu ke všem org. složkám v divadle
 - návaznost dramaturgického plánu na poslání, harmonogramy
- 4.3 hodnocení
- 4.4 zefektivnění činnosti na základě popisu procesů
 - popis procesů, platné předpisy (bezpečnost práce)

5. NÁBOR NOVÝCH DIVÁKŮ

- 5.1 počet nově přichozích diváků (+ stakeholderi)
- 5.2 kvalita diváka
- 5.3 předchozí zkušenosti s divadlem (školství, výchova k divadlu)
- 5.4 zkušený divák???, znalost prostředí (my!)
- 5.5 segmentace, specifikace CS v návaznosti na výstup
- 5.6 diskriminační ceny, slevy

6. DIVÁCI

- 6.1 CS
- 6.2 vývoj kupního chování diváka (divák->předplatitel)
- 6.3 FOH+komplexní informovanost diváka – sledování využívání služeb
- 6.4 analýza návštěvnosti, databáze diváků

7. KVANTITA DIVÁKŮ/ZÁKAZNÍKŮ

- 7.1 „odpadlí“ diváci/předplatitelé / 'odpadlí' stakeholderi
- 7.2 profil průměrného diváka v CS
- 7.3 analýza návštěvnost minulých sezón v určeném čase
- 7.4 skladba repertoáru a jejich efektivita v rámci návštěvnosti

10. DIVADLO - instituce

10.1 uspořádání a struktura
10.2 podniková kultura
10.3 inovace org. procesů a
technologií, aktuálnost

9. ŘÍZENÍ INTERNÍ KVALITY

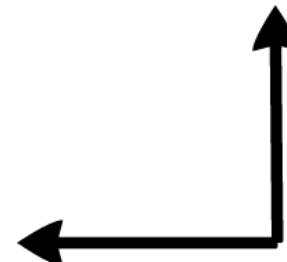
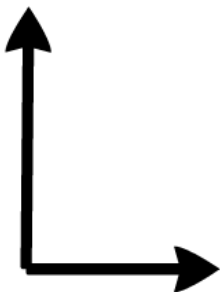
9.1 kritéria kvality (recenze, ohlasy diváků a
stakeholderů)
9.2 kritéria hodnocení
9.3 zlepšování

8. EXTERNÍ VZTAHY

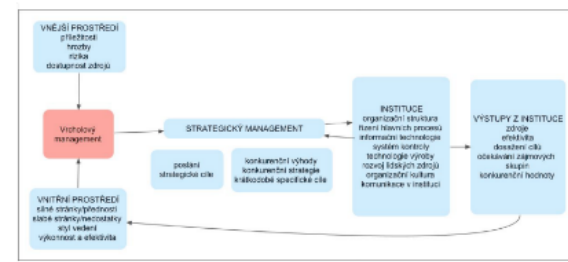
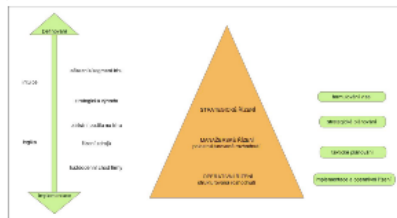
8.1 Kontakty s profesní sférou –
spolupráce s externisty
8.2 Reflexe současné dramatiky,
aktuálnost
8.3 Síťování

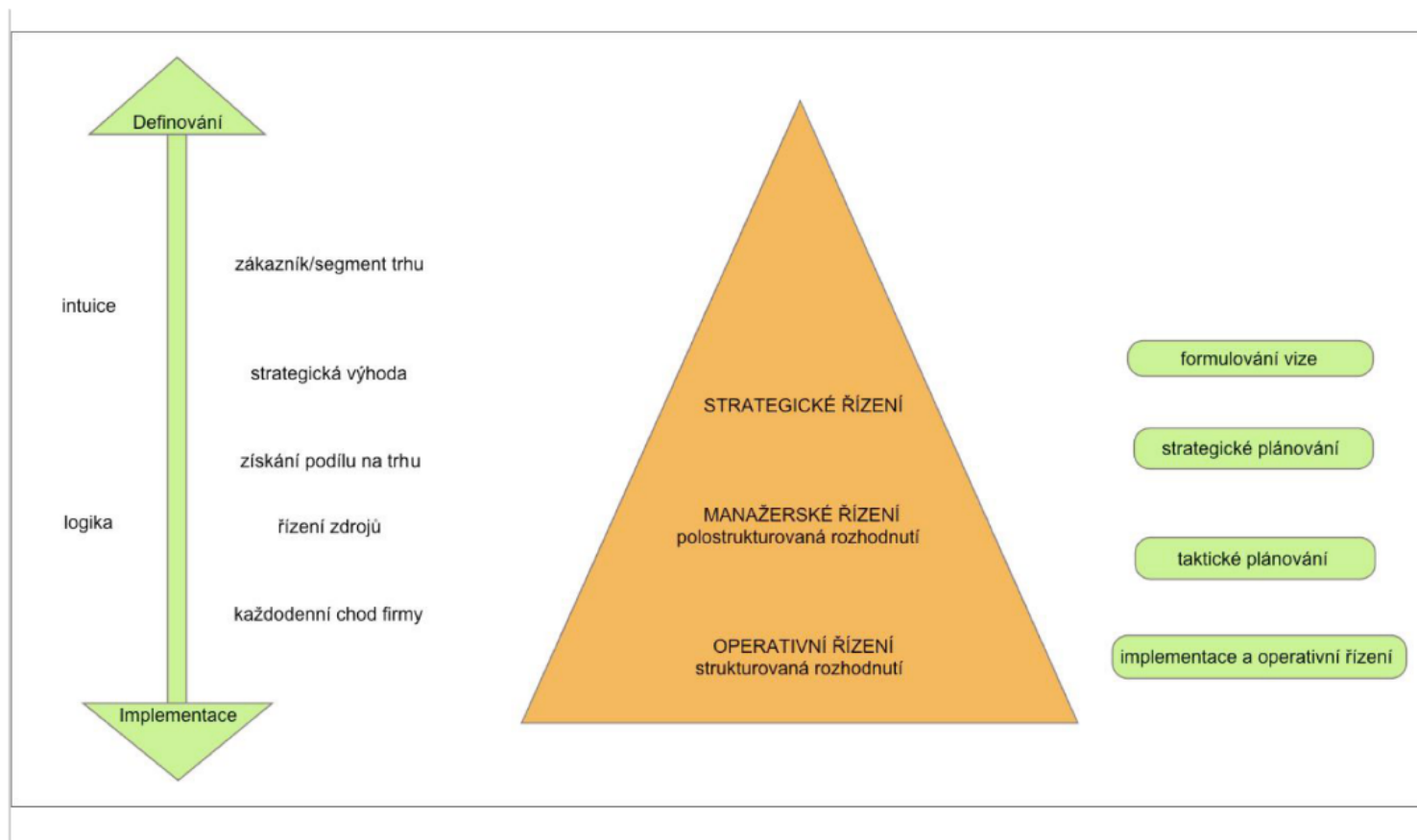
11. PÉČE O ZAMĚSTNANCE

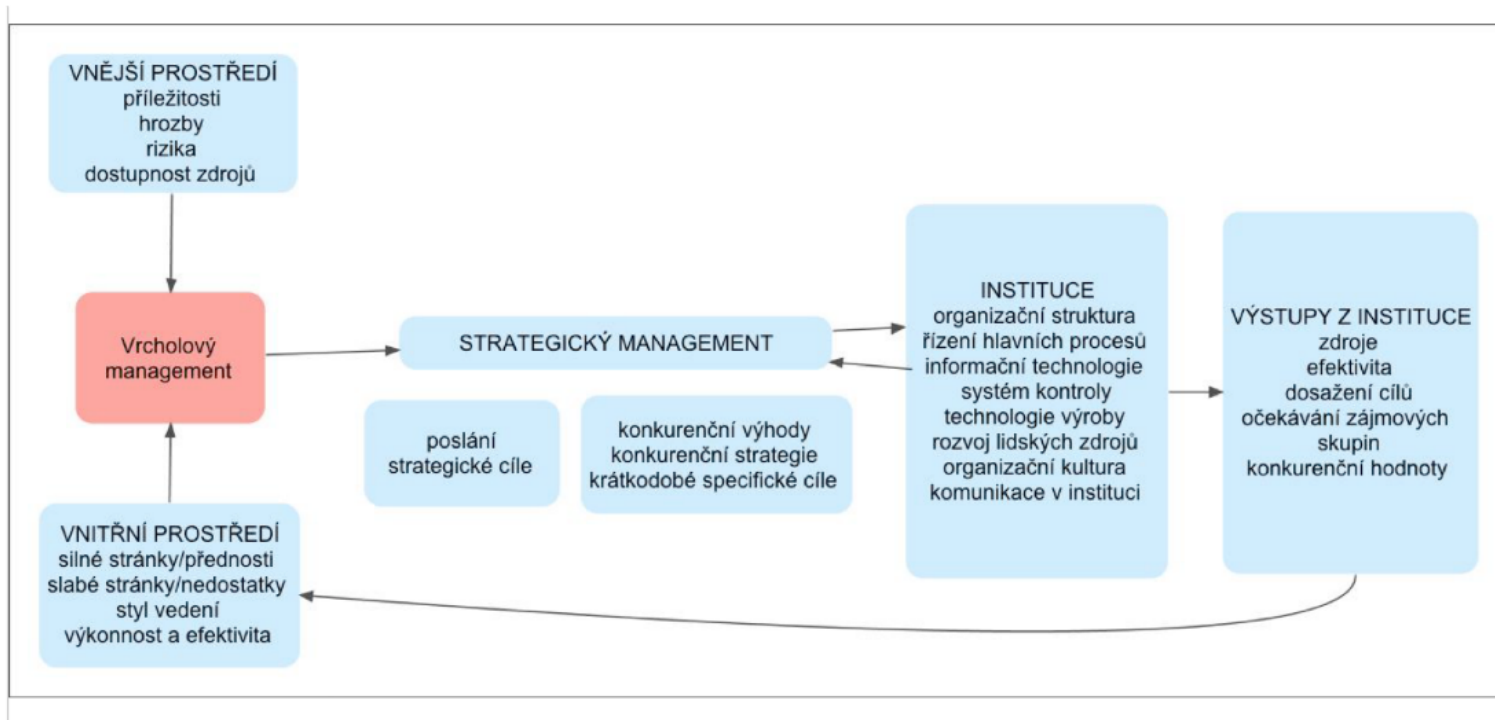
11.1 (kvalitativní) složení zaměstnanců
11.2 výběr a jmenování
11.3 pracovní zatížení
11.4 profesionalizace/školení (vstupní podmínky pro činnost)
11.5 míra nemocnosti / míra úrazu plynoucí z nedodržení
bezpečnostních podmínek
11.6 výchozí materiální podmínky



KDO CO DĚLÁ







Cyklus PDCA

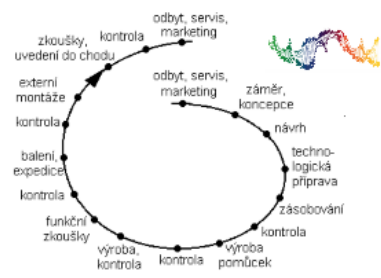


PROCES

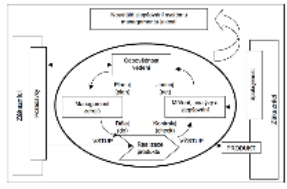
Cyklus PDCA



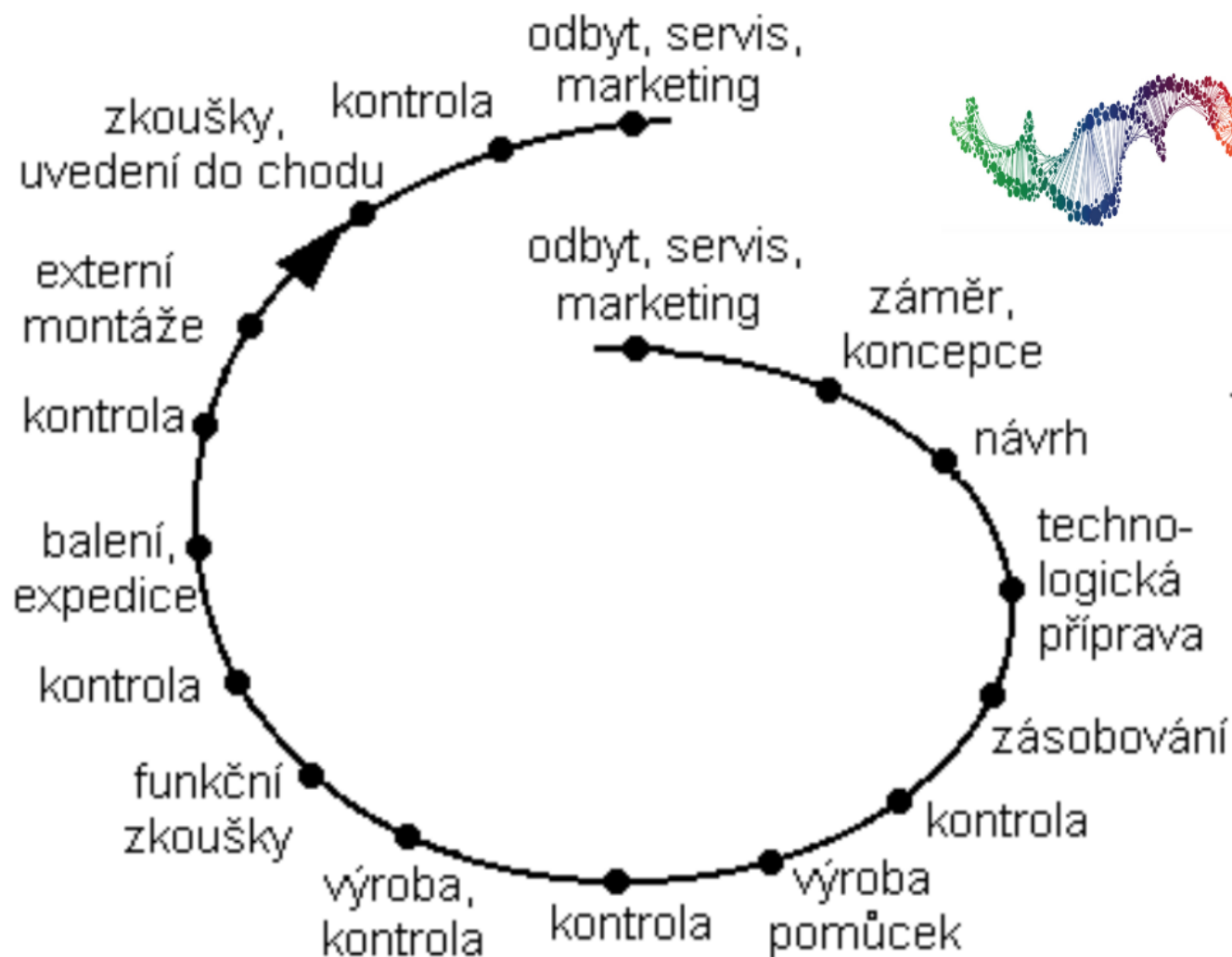
Management kontinuity



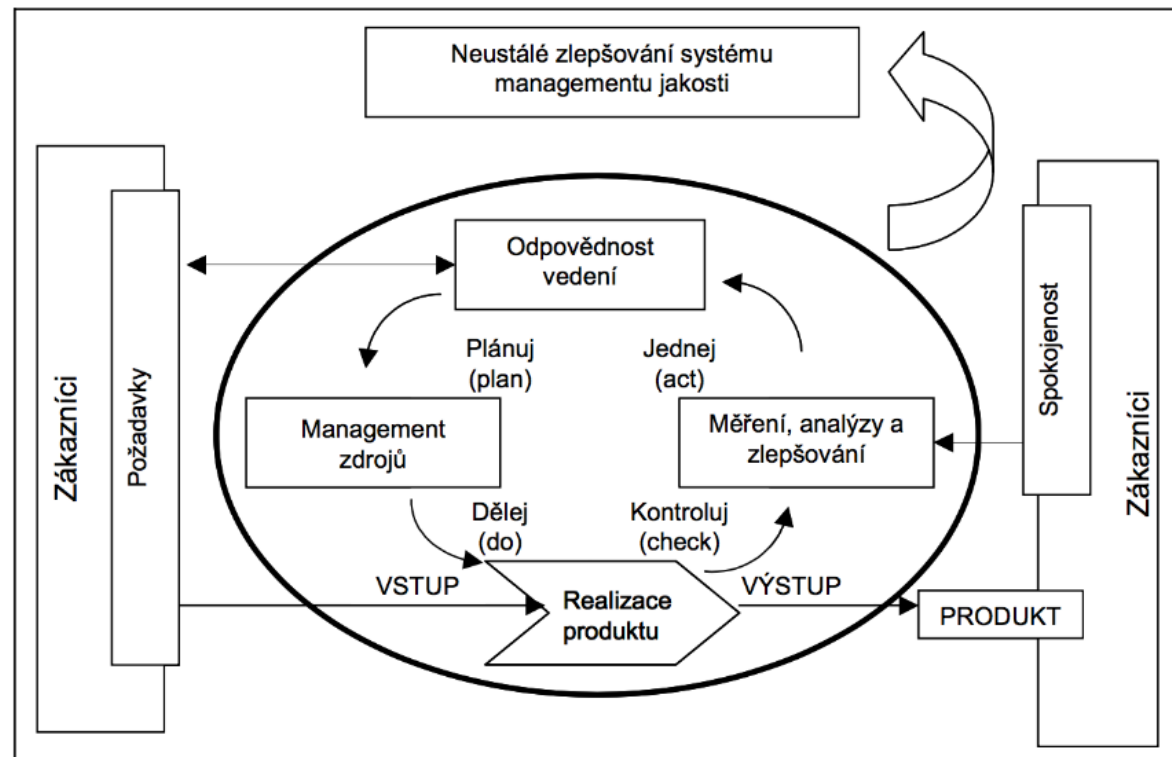
Řízení inovací a zlepšování



Management kontinuity



Řízení inovací a zlepšování



JACÍ jsme?

stanovení kvality

Princip SLEDOVATELNOSTI

Znamená to, že každá aktivita související s „usměrňováním“, tzn. rozhodování, plánování, implementace a kontroly, řízení lidských zdrojů, komunikaci a informačních systémech musí být dohledatelná a dokumentovaná.



KVALI

dokumentace integrovaného
systému řízení



Výkonnost je schopnost vytvářet hodnoty. V případě veřejného neziskového sektoru a nestátního neziskového sektoru nelze dostatečně dobře (vzhledem k charakteru statků a služeb, které produkují) výkonnost podmínit a měřit výkonnost vytvářením výnosů. Je nezbytné orientovat měření výkonnosti na evaluaci procesů, které tyto instituce realizují.

KVANTI

měření: efektivita
efektivnost

**Hodnocení procesů v umělecké instituci =
snaha, pojmenovat si a analyzovat kvalitu
našeho konání (jak dosahujeme našich cílů)**

PODPŮRNÉ PROCESY

- 01 Vrcholové řízení
- 02 Řízení jakosti
- 03 Řízení lidských zdrojů
- 05 Financování a ekonomika
- 06 Rozvoj a příprava procesů
- 07 Marketing
- 08 Informatika
- 09 Udržování zdrojů

PRIMÁRNÍ PROCESY

11 Vstupní procesy

13 Produkce hlavní činnosti

15 Výstupní procesy

17 Distribuce

19 Služby

Integrace integrování do managementu

3 DOKUMENTY ISŘO VYTVOŘENÉ Z PROCESŮ52

3.1	VÝČET DOKUMENTŮ	52
3.2	DOKUMENTACE PRO ŘÍZENÍ PROCESŮ	53
3.2.1	<i>Směrnice pro vykonávání procesů</i>	53
3.2.2	<i>Operační manuály procesů</i>	60
3.2.3	<i>Pracovní postupy procesů</i>	60
3.3	ŘÍDÍCÍ A INFORMATIVNÍ NORMY	61
3.3.1	<i>Rozhodnutí vrcholových orgánů</i>	61
3.3.2	<i>Pokyny</i>	62
3.3.3	<i>Zásady</i>	62
3.4	PROVOZNÍ DOKUMENTACE	63
3.4.1	<i>Formuláře</i>	63
3.4.2	<i>Zápisy z jednání</i>	64
3.4.3	<i>Formalizovaná dokumentace</i>	64
3.4.4	<i>Výstupy z IS</i>	65
3.4.5	<i>Ostatní neformalizovaná dokumentace</i>	65

4 DOKUMENTY ISŘO VYTVOŘENÉ JINÝM ZPŮSOBEM NEŽ Z PROCESŮ67

4.1	VÝČET DOKUMENTŮ	67
4.2	ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ NORMY	68
4.2.1	<i>Statutární dokumenty</i>	68
4.2.2	<i>Organizační řád</i>	69
4.2.3	<i>Jednací řády</i>	70
4.2.4	<i>Podpisový, spisový, archivní a skartační řád</i>	70
4.2.5	<i>Pracovní řád</i>	71
4.2.6	<i>Kontrolní řád</i>	72
4.2.7	<i>Požární, bezpečnostní, provozní a další řády</i>	72
4.2.8	<i>Platový předpis</i>	73
4.2.9	<i>Příručka jakosti</i>	73
4.2.10	<i>Popisy práce</i>	75
4.3	ŘÍDÍCÍ A INFORMATIVNÍ NORMY	75
4.3.1	<i>Příkaz</i>	75
4.4	KONCEPČNÍ DOKUMENTACE	76
4.4.1	<i>Strategie</i>	76
4.4.2	<i>Politika jakosti</i>	76
4.4.3	<i>Environmentální politika</i>	77

T 33 Přehled dokumentace

Základní organizační normy:

Organizační řád
Jednací řád dozorčí rady
Jednací řád představenstva
Jednací řád porady vedení
Jednací řád škodní komise

Řídící a informativní normy

Rozhodnutí představenstva a dozorčí rady
Příkazy ředitele
Řízení neshodného produktu
Zpracování a řízení dokumentů a zázna-

T 33 Přehled dokumentace

<p><u>Základní organizační normy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Organizační řád Jednací řád dozorčí rady Jednací řád představenstva Jednací řád porady vedení Jednací řád škodní komise Spisový a skartační řád Pracovní řád Kontrolní řád Bezpečnost a ochrana zdraví při práci Příručka jakosti Protipožární ochrana Platový předpis Popisy práce 	<p><u>Řídící a informativní normy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Rozhodnutí představenstva a dozorčí rady Příkazy ředitele Řízení neshodného produktu Zpracování a řízení dokumentů a záznamů Fond kulturních a sociálních potřeb Opatření k nápravě a preventivní opatření
<p><u>Směrnice pro vykonávání primárních procesů:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Styk se zákazníkem Čištění města a údržba městského majetku Likvidace odpadů skládkováním Péče o veřejnou zeleň Příjem, třídění a likvidace odpadu na sběrných dvorech Svoz, skladování a likvidace odpadu (mimo sběrné dvory) Zákonná evidence odpadů Doprava 	<p><u>Směrnice pro vykonávání podpůrných procesů:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Provádění auditu managementu jakosti Vnitropodnikové prověrky jakosti Interní kontrola Výběrová řízení Personální plánování, příjem, rozmísťování, propouštění a hodnocení zaměstnanců Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců Poskytování pracovních a ochranných pomůcek Rozpočet a plánování Všeobecné účetnictví Mzdové účetnictví Fakturace Pokladna Inventarizace Výkaznictví Nákup materiálu, služeb a DHM Provoz IS a IT Interní dílenské služby Zásobování, správa majetku, archivace
<p><u>Koncepční dokumentace:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Podnikatelský záměr společnosti Politika a cíle jakosti Environmentální politika 	<p><u>Provozní dokumentace:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> je součástí směrnic pro řízení procesů a řídicích a informativních norem

**Cokoli, o čem
můžeme říci, že
je dobré, nebo
špatné, lepší,
nebo horší než
něco jiného
(srovnatelného),
má svou kvalitu.**

EVALUACE

Evaluace je proces systematického shromažďování a analýzy informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování

HODNOTA

V této souvislosti můžeme hovořit o hodnotě z hlediska ekonomického či provozního, protože vnímáme oddělené hodnoty uměleckého programu a programu organizačních aktivit, které k naplnění uměleckého programu směřují.

HODNOCENÍ vs. EVALUACE

HODNOCENÍ	EVALUACE
Podstata: - je proces, kterým se - určuje, jak dobře - funguje nějaký systém - (například: jak dobře - funguje škola, jak dobře - funguje firma, jak dobře - funguje stát)	Podstata: - je proces, kterým se - určuje, jak dobře - funguje nějaký systém - (například: jak dobře - funguje škola, jak dobře - funguje firma, jak dobře - funguje stát)
Metody: - testy - dotazníky - rozhovory - pozorování - analýza dokumentů - měření výkonů - měření kvality - měření spokojenosti - měření loajality - měření věrnosti - měření loajality - měření věrnosti - měření loajality - měření věrnosti	Metody: - testy - dotazníky - rozhovory - pozorování - analýza dokumentů - měření výkonů - měření kvality - měření spokojenosti - měření loajality - měření věrnosti - měření loajality - měření věrnosti - měření loajality - měření věrnosti

EVALUACE podle ÚČELU

VĚDECKÉ ÚČELY

PRÁKTIČNÍ ÚČELY

KDO hodnotí:
Za jakým CÍLEM hodnotí

V jaké fázi je EVALUACE prováděna

- plánovací evaluace

- formální evaluace

- sumativní evaluace

- diagnostická evaluace

- evaluace cílů

- evaluace procesů

- evaluace kvalitativních změn

EVALUACE dle ZPŮSOBU PROVEDENÍ

Dotazníkové šetření
Experiment
Průzkum veřejného mínění
Kvalitativní analýza
Kvalitativní výzkum

METODY A TECHNIKY

metody všech procesů vnitřní: EFQM, CAF, ISO
evaluace produktů a služeb: ISO normy, metrické standardy,
hodnocení produktivity výroby a výskupu
hodnocení společenské výkonnosti: GRI, CDP
měření výkonnosti: BSC,
hodnocení formou auditu

Řízení kvality je nákladově efektivní systém integrující trvalou snahu pracovníků na všech úrovních a úsecích organizace odevzdávat produkty a služby, které nejlépe splní potřeby zákazníka.

„Je vždy levnější udělat vše správně hned napoprvé.“

V této souvislosti můžeme hovořit o hodnotě z hlediska ekonomického či provozního, protože vnímáme odděleně hodnotu uměleckého programu a programu organizačních aktivit, které k naplnění uměleckého programu směřují.

HODNOCENÍ vs. EVALUACE

HODNOCENÍ (neřízené hodnocení)	EVALUACE (řízené hodnocení)
Kritéria: <ul style="list-style-type: none"> ○ nejsou vymezena; ○ indikátory výkonu nejsou stanoveny explicitně; ○ nejsou sdílena mezi partnery. 	Kritéria: <ul style="list-style-type: none"> ○ jsou vymezena explicitně a odsouhlasena; ○ jsou stanoveny specifické oblasti priorit založené na vymezených cílech; ○ jsou formulovány indikátory výkonu.
Evaluační plán: <ul style="list-style-type: none"> ○ není přesně stanoven; ○ není jasné, co kdo bude dělat; ○ není konzistentní s cíli; ○ není připravován záměrně, je použit v případě potřeby. 	Evaluační plán: <ul style="list-style-type: none"> ○ je strukturovaný; ○ je daná jasná odpovědnost; ○ jsou definovány explicitní vztahy s cíli; ○ vyžaduje detailní plánování.
Metody: <ul style="list-style-type: none"> ○ nejsou předem stanoveny; ○ metody jsou nekonzistentní; ○ nepromyšlená analýza dat. 	Metody: <ul style="list-style-type: none"> ○ systematické; ○ přesně určené zdroje dat; ○ použit reprezentativní vzorek; ○ evaluační nástroje odpovídají metodám použitým pro sběr dat; ○ systematická analýza dat; ○ vypracování zprávy.

VĚDECKÉ ÚČELY PRAKTICKÉ ÚČELY

KDO hodnotí
Za jakým CÍLEM hodnotí

V jaké fázi je EVALUACE prováděna

- plánovací evaluace
- formativní evaluace
- sumativní evaluace

Jaký druh INFORMACÍ se vyhodnocuje

- evaluace cílů
- evaluace procesů
- evaluace kvalitativních změn

EVALUACE dle ZPŮSOBU PROVEDENÍ

Dotazníkové šetření
Experiment
Průzkum veřejného mínění
Kvalitativní analýza
Kvalitativní výzkum

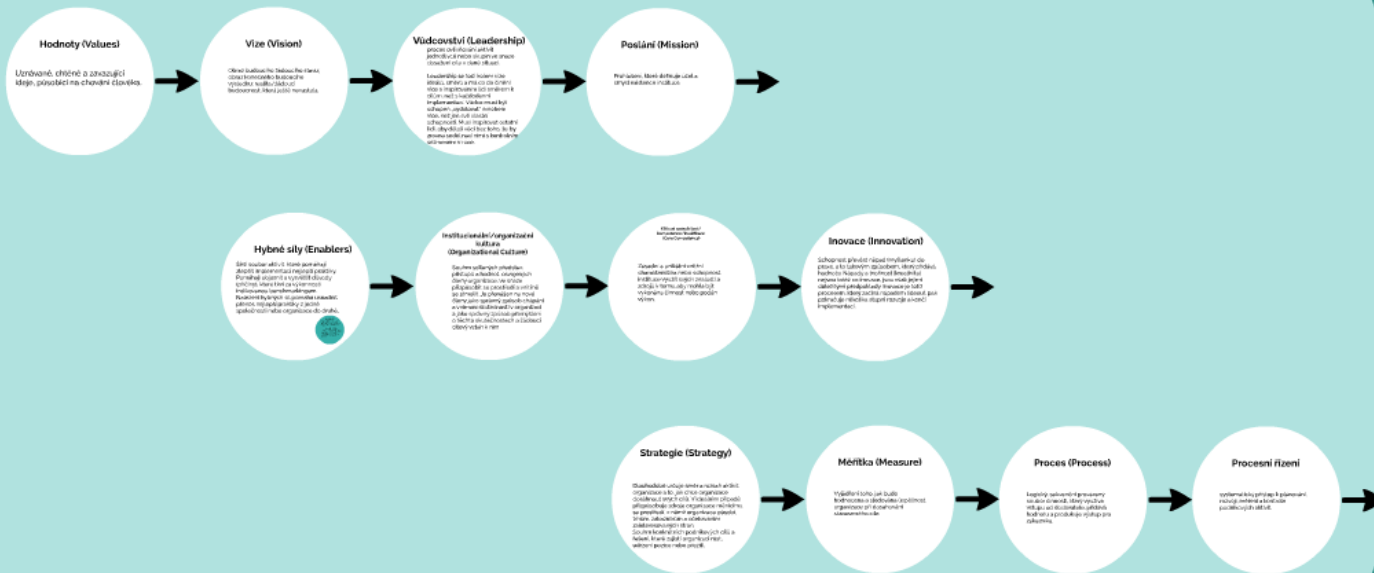
METODY A TECHNIKY

evaluace všech procesů v instituci: EFQM, CAF, ISO
evaluace produktů a služeb: ISO normy, metrické standardy
hodnocení produktivity výroby a výstupů
hodnocení společenské výkonnosti podniku: CSP
měření výkonnosti: BSC
hodnocení formou auditu

Řízení kvality je nákladově efektivní systém integrující trvalou snahu pracovníků na všech úrovních a úsecích organizace odevzdávat produkty a služby, které nejlépe splní potřeby zákazníka.

„Je vždy levnější udělat vše správně hned napoprvé.“

Dobře sladěný orchestr...



Jakou metodou tedy můžeme hodnotit naše úsilí?

To, jaká instituce je, ale i to, jakou chce být?

orchest

Hodnoty (Values)

Uznávané, chtěné a zavazující ideje, působící na chování člověka.

Vize (Vision)

Obraz budoucího žádoucího stavu; obraz konečného budoucího výsledku; realita/žádoucí budoucnost, která ještě nenastala.

Vůdčovství (Leadership)

proces ovlivňování aktivit jednotlivců nebo skupin ve snaze dosažení cíle v dané situaci.

Leadership se točí kolem vize, ideálů, směru a má co do činění více s inspirováním lidí směrem k cílům, než s každodenní implementací. Vůdce musí být schopen „vydolovat“ mnohem více, než jen své vlastní schopnosti. Musí inspirovat ostatní lidi, aby dělali věci bez toho, že by zrovna seděl nad nimi s kontrolním seznamem v ruce.

Poslání (Mission)

Prohlášení, které definuje účel a smysl existence instituce.

Hybné síly (Enablers)

Širší soubor aktivit, které pomáhají zlepšit implementaci nejlepších praktik. Pomáhají objasnit a vysvětlit důvody (příčiny), které tkví za výkonností indikovanou benchmarkingem. Nalezení hybných sil pomáhá usnadnit přenos nejlepších praktik z jedné společnosti nebo organizace do druhé.

Institucionální/organizační kultura (Organizational Culture)

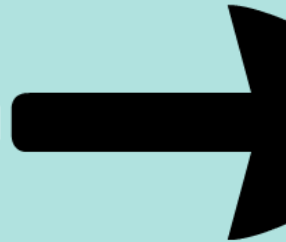
Souhrn sdílených představ, přístupů a hodnot, osvojených členy organizace, ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Je přenášen na nové členy jako správný způsob chápání a vnímání skutečností v organizaci a jako správný způsob přemýšlení o těchto skutečnostech a žádoucí citový vztah k nim.

Klíčová způsobilost/kompetence/kvalifikace (Core Competency)

Zásadní a unikátní vnitřní charakteristika nebo schopnost instituce využít svých znalostí a zdrojů k tomu, aby mohla být vykonána činnost nebo podán výkon.

Hodnoty (Values)

Uznávané, chtěné a zavazující
ideje, působící na chování člověka.



Vize (Vision)

Obraz budoucího žádoucího stavu;
obraz konečného budoucího
výsledku; realita/žádoucí
budoucnost, která ještě nenastala.

Vůdčovství (Leadership)

proces ovlivňování aktivit jednotlivců nebo skupin ve snaze dosažení cíle v dané situaci.

Leadership se točí kolem vize, ideálů, směrů a má co do činění více s inspirováním lidí směrem k cílům, než s každodenní implementací. Vůdce musí být schopen „vydolovat“ mnohem více, než jen své vlastní schopnosti. Musí inspirovat ostatní lidi, aby dělali věci bez toho, že by zrovna seděl nad nimi s kontrolním seznamem v ruce.

Poslání (Mission)

Prohlášení, které definuje účel a smysl existence instituce.

Vize (Vision)

Obraz budoucího žádoucího stavu; obraz konečného budoucího výsledku: realita/žádoucí budoucnost, která ještě nenastala.

Vůdčovství (Leadership)

proces ovlivňování aktivit jednotlivců nebo skupin ve snaze dosažení cíle v dané situaci.

Leadership se točí kolem vize, ideálů, směrů a má co do činění více s inspirováním lidí směrem k cílům, než s každodenní implementací. Vůdce musí být schopen „vydolovat“ mnohem více, než jen své vlastní schopnosti. Musí inspirovat ostatní lidi, aby dělali věci bez toho, že by zrovna seděl nad nimi s kontrolním seznamem v ruce.

Poslání (Mission)

Prohlášení, které definuje účel a smysl existence instituce.

Hybné síly (Enablers)

Širší soubor aktivit, které pomáhají zlepšit implementaci nejlepší praktiky. Pomáhají objasnit a vysvětlit důvody (příčiny), které tkví za výkonností indikovanou benchmarkingem. Nalezení hybných sil pomáhá usnadnit přenos nejlepší praktiky z jedné společnosti nebo organizace do druhé.



Institucionální/organizační kultura (Organizational Culture)

Souhrn sdílených představ, přístupů a hodnot, osvojených členy organizace, ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Je přenášen na nové členy jako správný způsob chápání a vnímání skutečnosti v organizaci a jako správný způsob přemýšlení o těchto skutečnostech a žádoucí citový vztah k nim.

Klíčová způsobilost / kompetence / kvalifikace (Core Competency)

Zásadní a unikátní vnitřní charakteristika nebo schopnost instituce využít svých znalostí a zdrojů k tomu, aby mohla být vykonána činnost nebo podán výkon.

Inovace (Innovation)

Schopnost převést nápad (myšlenku) do praxe, a to takovým způsobem, který přidává hodnotu. Nápady a tvořivost (kreativita) nejsou totéž co inovace, jsou však jejími důležitými předpoklady. Inovace je totiž procesem, který začíná nápadem (ideou), pak pokračuje několika stupni rozvoje a končí implementací.

Strategie (Strategy)

Dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace a to, jak chce organizace dosáhnout svých cílů. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekávaním zainteresovaných stran. Souhrn konkrétních podnikových cílů a řešení, které zajistí organizaci růst, udržení pozice nebo přežití.

Měřítko (Measure)

Vyjádření toho, jak bude hodnocena a sledována úspěšnost organizace při dosahování stanoveného cíle.

Hybné síly (Enablers)

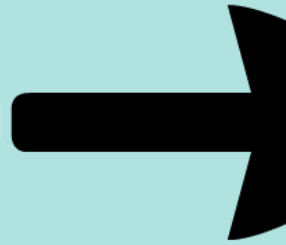
Širší soubor aktivit, které pomáhají zlepšit implementaci nejlepší praktiky. Pomáhají objasnit a vysvětlit důvody (příčiny), které tkví za výkonností indikovanou benchmarkingem. Nalezení hybných sil pomáhá usnadnit přenos nejlepší praktiky z jedné společnosti nebo organizace do druhé.

BENCHMARK

Referenční bod (rovnávací kritérium) a norma excellence oproti podobným výkonům nebo procesům, které máme. Úroveň „nejlepší ve své kategorii“ (best-in-class).

BENCHMARKING

Akce, která odhaluje specifické praktiky a procesy, jež vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik a procesů v organizaci.



Institucionální/organizační kultura (Organizational Culture)

Souhrn sdílených představ, přístupů a hodnot, osvojených členy organizace, ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Je přenášen na nové členy jako správný způsob chápání a vnímání skutečností v organizaci a jako správný způsob přemýšlení o těchto skutečnostech a žádoucí citový vztah k nim

**Klíčová způsobilost/
kompetence/kvalifikace
(Core Competency)**

Zásadní a unikátní vnitřní
charakteristika nebo schopnost
instituce využít svých znalostí a
zdrojů k tomu, aby mohla být
vykonána činnost nebo podán
výkon.

Inovace (Innovation)

Schopnost převést nápad (myšlenku) do praxe, a to takovým způsobem, který přidává hodnotu. Nápady a tvořivost (kreativita) nejsou totéž co inovace, jsou však jejími důležitými předpoklady. Inovace je totiž procesem, který začíná nápadem (ideou), pak pokračuje několika stupni rozvoje a končí implementací.

INOVACE - DYNAMICKÝ VÝVOJ	INOVACE - VELKÝ PŘEDEL
<ul style="list-style-type: none">- kreativní síla s důvěrou na společnost- boji s klárou a vyhledání nové- změna chování nebo opředení nové výrobky- nové technologie, nové trhy, zá sáblon zloženosti- novinka- ekonomický aplikovaná inovace- úroveň aplikovaného výsledku	<ul style="list-style-type: none">- vybrání nového produktu nebo objevení nové technologie výroby- úroveň základního výsledku- kreativní proces: čas, umělecká činnost- základní NOVE ČESTY- potřeba uchování TRADIČNÍCH HODNOT

Klíčová způsobilost/
kompetence/kvalifikace
(Core Competency)

Zásadní a unikátní vnitřní charakteristika nebo schopnost instituce využít svých znalostí a zdrojů k tomu, aby mohla být vykonána činnost nebo podán výkon.

Inovace (Innovation)

Schopnost převést nápad (myšlenku) do praxe, a to takovým způsobem, který přidává hodnotu. Nápady a tvořivost (kreativita) nejsou totéž co inovace, jsou však jejími důležitými předpoklady. Inovace je totiž procesem, který začíná nápadem (ideou), pak pokračuje několika stupni rozvoje a končí implementací.



Strategie (Strategy)

Dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace a to, jak chce organizace dosáhnout svých cílů. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran. Souhrn konkrétních podnikových cílů a řešení, které zajistí organizaci růst, udržení pozice nebo přežití.

Měřítko (Measure)

Vyjádření toho, jak bude hodnocena a sledována úspěšnost organizace při dosahování stanoveného cíle.

Proces (Process)

Logický, sekvenční provázaný soubor činností, který využívá vstupu od dodavatele, přidává hodnotu a produkuje výstup pro zákazníka.

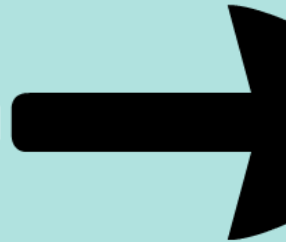
Procesní řízení

systematický přístup k plánování, rozvoji, měření a kontrole podnikových aktivit.

Strategie (Strategy)

Dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace a to, jak chce organizace dosáhnout svých cílů. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran.

Souhrn konkrétních podnikových cílů a řešení, které zajistí organizaci růst, udržení pozice nebo přežití.



Proces (Process)

Logický, sekvenční provázaný soubor činností, který využívá vstupu od dodavatele, přidává hodnotu a produkuje výstup pro zákazníka.

Procesní řízení

systematický přístup k plánování,
rozvoji, měření a kontrole
podnikových aktivit.

Jakou metodou tedy
můžeme hodnotit naše
úsilí?

To, jaká instituce
je, ale i to, jakou
chce být?

DIVADLO JAKO SYSTÉM

vyhlídky na trhu

obchodně ekonomické vyhlídky

možnosti rozvoje instituce

1. DRAMATURGIE / VIZE / POSLÁNÍ / ZADÁNÍ

- 1.1 Profil divadla a poslání
- 1.2 Mapování potřeb společnosti, celospolečenská funkce
- 1.3 Diskuse a vytváření pozice se stakeholdery (zřizovateli)

2. UMELECKÝ PROGRAM

- 2.1 Interní (umělecký) formální proces
 - poslání, cíl dramaturgického plánu sezóny (měřítelny)
 - provázanost s kulturními strategii obcí, kraje a ČR

- 2.2 externí
 - vztah se zákazníkem (identifikace CS, péče, práce, výchova) – akční proces
 - kdo by měl být zákazník?
 - přidávání informací divákům (PR plán)
 - struktura diváka (představitel, nová...)
 - multiploční efekty, logistika

3. UMELECKÁ KVALIFIKACE

- 3.1 Umělecká úspěšnost (inscenace, kritika)
- 3.2 Kvalifikovaný organizační a umělecký tým
- 3.3 hodnota školení pro měření
 - 3.3.1 umělecká – záležitosti profesní
 - 3.3.2 ekonomická
 - 3.3.3 společenská

4. UMELECKÝ PROCES

- 4.1 dramaturgický plán
- 4.2 včasná příprava harmonogramu ke všem org. složkám v divadle
 - návaznost dramaturgického plánu na poslání, harmonogramy
- 4.3 hodnocení
- 4.4 odětkování činnosti na základě popisu procesů
 - popis procesů, platné předpisy (bezpečnost práce)

5. NÁBOR NOVÝCH DIVÁKŮ

- 5.1 počet nově přicházejících diváků (= stakeholder)
- 5.2 kvalita diváka
- 5.3 předchozí zkušenosti s divadlem (školství, výchova k divadlu)
- 5.4 zkušený divák???, znakov prostředí (my)
- 5.5 segmentace, specifikace CS v návaznosti na výstup
- 5.6 diskriminační ceny, slevy

6. DIVÁCI

- 6.1 CS
- 6.2 vývoj kupního chování diváka (období odpovídání)
- 6.3 FOH-kompletní informovanost diváka – sledování využití služeb
- 6.4 analýza návštěvnosti, databáze diváků

7. KVANTITA DIVÁKŮ/ZÁKAZNÍKŮ

- 7.1 „odpadlí“ diváci/předplatitelé / „odpadlí“ stakeholder
- 7.2 profil průměrného diváka v CS
- 7.3 analýza návštěvnosti minulých sezón v určeném čase
- 7.4 skladba repertoáru a jejich efektivita v rámci návštěvnosti

10. DIVADLO - instituce

- 10.1 uspořádání a struktura
- 10.2 podniková kultura
- 10.3 inovace org. procesů a technologi, udržitelnost

9. ŘÍZENÍ INTERNÍ KVALITY

- 9.1 kritéria kvality (inscenace, ohlasy diváků a stakeholder)
- 9.2 interní hodnocení
- 9.3 zlepšování

8. EXTERNÍ VZTAHY

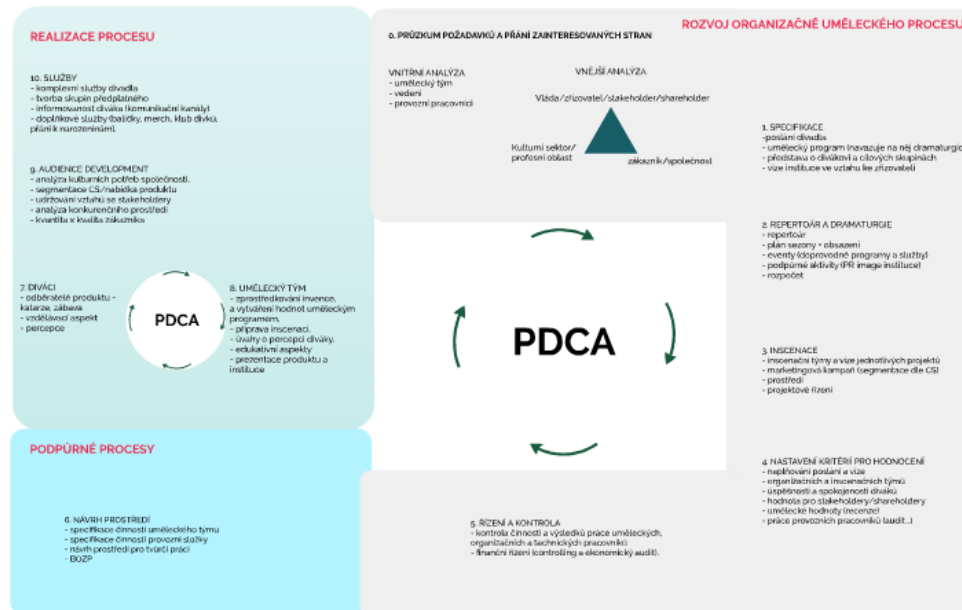
- 8.1 Kontakty s profesní sférou – spolupráce s externisty
- 8.2 Reflexe současné dramatiky, aktuálnost
- 8.3 Sítování

11. PÉČE O ZAMĚSTNANCE

- 11.1 (navštívání) složení zaměstnanců
- 11.2 výběr a jmenování
- 11.3 pracovní zařazení
- 11.4 profesionalizace/školení (vstupní podmínky pro činnost)
- 11.5 míra nemocnosti / míra úrazu plynoucí z nedodržení bezpečnostních podmínek
- 11.6 výživa, materiální podmínky

Jakými chceme být?

Vyhodnocení kvality a adaptace znamená rozvoj.



NÁSTROJE

participativně
cyklicky

organizace uměleckých...

REALIZACE PROCESU

10. SLUŽBY

- komplexní služby divadla
- tvorba skupin předplatného
- informovanost diváka (komunikační kanály)
- doplňkové služby (baličky, merch, klub divků, přání k narozeninám).

9. AUDIENCE DEVELOPMENT

- analýza kulturních potřeb společnosti,
- segmentace CS/nabídka produktu
- udržování vztahů se stakeholdery
- analýza konkurenčního prostředí
- kvantita x kvalita zákazníka

7. DIVÁCI

- odběratelé produktu - katarze, zábava
- vzdělávací aspekt
- percepce



8. UMĚLECKÝ TÝM

- zprostředkování invence, a vytváření hodnot uměleckým programem,
- příprava inscenací,
- úvahy o percepci diváky,
- edukativní aspekty
- prezentace produktu a instituce

PODPŮRNÉ PROCESY

6. NÁVRH PROSTŘEDÍ

- specifikace činností uměleckého týmu
- specifikace činností provozní složky
- návrh prostředí pro tvůrčí práci
- BOZP

ROZVOJ ORGANIZAČNĚ UMĚLECKÉHO PROCESU

0. PRŮZKUM POŽADAVKŮ A PŘÁNÍ ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

VNITŘNÍ ANALÝZA

- umělecký tým
- vedení
- provozní pracovníci

VNĚJŠÍ ANALÝZA

Vláda/zřizovatel/stakeholder/shareholder

Kulturní sektor/
profesní oblast

zákazník/společnost

1. SPECIFIKACE

- poslání divadla
- umělecký program (navazuje na něj dramaturgický plán
- představa o divákoví a cílových skupinách
- vize instituce ve vztahu ke zřizovateli

2. REPERTOÁR A DRAMATURGIE

- repertoár
- plán sezony + obsazení
- eventy (doprovodné programy a služby)
- podpůrné aktivity (PR image instituce)
- rozpočet

3. INSCENACE

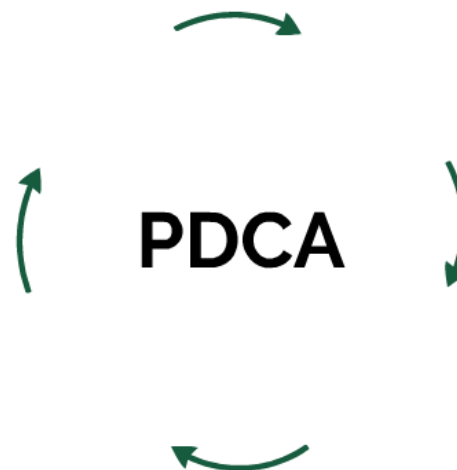
- inscenační týmy a vize jednotlivých projektů
- marketingová kampaň (segmentace dle CS)
- prostředí
- projektové řízení

4. NASTAVENÍ KRITÉRIÍ PRO HODNOCENÍ

- naplňování poslání a vize
- organizačních a inscenačních týmů
- úspěšnosti a spokojenosti diváků
- hodnota pro stakeholdery/shareholdery
- umělecké hodnoty (recenze)
- práce provozních pracovníků (audit...)

5. ŘÍZENÍ A KONTROLA

- kontrola činností a výsledků práce uměleckých, organizačních a technických pracovníků
- finanční řízení (controlling a ekonomický audit).



o. PRŮZKUM POŽADAVKŮ A PŘÁNÍ ZAINTERESOVANÝCH STRAN

VNITŘNÍ ANALÝZA

- umělecký tým
- vedení
- provozní pracovníci

VNĚJŠÍ ANALÝZA

Vláda/zřizovatel/stakeholder/shareholder

Kulturní sektor/
profesní oblast



zákazník/společnost



ROZVOJ ORGANIZAČNĚ UMĚLECKÉHO PROCESU

POŽADAVKŮ A PŘÁNÍ ZAINTERESOVANÝCH STRAN



1. SPECIFIKACE

- poslání divadla
- umělecký program (navazuje na něj dramaturgický plán)
- představa o divákovi a cílových skupinách
- vize instituce ve vztahu ke zřizovateli

2. REPERTOÁR A DRAMATURGIE

- repertoár
- plán sezony + obsazení
- eventy (doprovodné programy a služby)
- podpůrné aktivity (PR image instituce)
- rozpočet

3. INSCENACE

- inscenační týmy a vize jednotlivých projektů
- marketingová kampaň (segmentace dle CS)
- prostředí
- projektové řízení

4. NASTAVENÍ KRITÉRIÍ PRO HODNOCENÍ

- naplňování poslání a vize
- organizačních a inscenačních týmů
- úspěšnosti a spokojenosti diváků
- hodnota pro stakeholdery/shareholdery
- umělecké hodnoty (recenze)
- práce provozních pracovníků (audit...)

5. ŘÍZENÍ A KONTROLA

- kontrola činností a výsledků práce uměleckých, organizačních a technických pracovníků
- finanční řízení (controlling a ekonomický audit).

PDCA



5. ŘÍZENÍ A KONTROLA

- kontrola činností a výsledků práce uměleckých, organizačních a technických pracovníků
- finanční řízení (controlling a ekonomický audit).

PODPŮRNÉ PROCESY

6. NÁVRH PROSTŘEDÍ

- specifikace činností uměleckého týmu
- specifikace činností provozní složky
- návrh prostředí pro tvůrčí práci
- BOZP

REALIZACE PROCESU

10. SLUŽBY

- komplexní služby divadla
- tvorba skupin předplatného
- informovanost diváka (komunikační kanály)
- doplňkové služby (balíčky, merch, klub divků, přání k narozeninám).

9. AUDIENCE DEVELOPMENT

- analýza kulturních potřeb společnosti,
- segmentace CS/nabídka produktu
- udržování vztahů se stakeholdery
- analýza konkurenčního prostředí
- kvantita x kvalita zákazníka

7. DIVÁCI

- odběratelé produktu - katarze, zábava
- vzdělávací aspekt
- percepce



8. UMĚLECKÝ TÝM

- zprostředkování invence, a vytváření hodnot uměleckým programem,
- příprava inscenací,
- úvahy o percepci diváky,
- edukativní aspekty
- prezentace produktu a instituce

o. PRŮZKUM POŽADÁ

VNITŘNÍ ANALÝZA

- umělecký tým
- vedení
- provozní pracovníci



NÁSTROJE

participativně
cyklicky
komplementárně
autoevaluace
externí evaluace

STRENGTHS (silné stránky) => maximalizovat, rozšiřovat

Kvalitní procesy a postupy

Absorpce kvalifikované a kreativní pracovní síly
Silná vnitřní kultura
Řemeslná dovednost profesí.

Jedinečné know-how

Schopnost mezinárodní kooperace
Schopnost exportu
Platforma festivalů

Silná značka a reputace

Divadelní tradice
Divadelní ocenění

Nové inovativní produkty a služby

Diverzifikace segmentu „divadlo“ (mnohost a různorodost)
Rozvinutý alternativní sektor

Umístění podniku

Divadelní infrastruktura v celém státě

Speciální marketingové analýzy

Schopnost komunikovat s diváky/členy komunity mnoha kanály (tradice abonemá a klubů)
Schopnost spolupracovat a nabízet výstupy sektoru turistických služeb (incomers)
Zájem publika (návštěvnost)

Nákladová výhoda

Dotované vstupné
Míra soběstačnosti veřejných divadel

Nové technologie

Řada opravených/nově vybudovaných a vybavených divadelních budov (souhrnně velký majetek)
Kreativní zázemí pro kulturní průmysl

Supply chain (dodavatelé)

Kvalitní dodavatelé (materiály, výroba, ale také umělci)
Řada divadel přešla/přechází na outsourcingové zajištění činností a procesů.
Multiplikační efekt

Exkluzivní přístup k informačním zdrojům

Provázanost a úzká spolupráce s odborným školstvím a výzkumem.
Provázanost a úzká spolupráce s ostatními odvětvími sektoru kultury a zábavy.

Autorská práva

Vznikají nové divadelní hry, hudba, choreografie (!autorská práva)

WEAKNESSES (slabé stránky) => koncepčně řešit

Nekvalitní procesy a postupy

Nedostatky v oblasti dlouhodobého plánování se odráží na schopnosti čerpat vnější finanční zdroje (veřejné z nadnárodních korporací, sponzoři).
Silná vnitřní kultura (paradox)

Špatná marketingová strategie

Marketing znamená v divadle prodej, nejsou využívány analytické možnosti a další marketingové nástroje (což nutně nemusí být v rozporu s dramaturgií), nezahrnuje fundraising. „Veřejná“ divadla nedostatečně definují svoji roli v rámci obce, nenabízí adekvátním způsobem svoje služby členům a zástupcům obce (očekávají definici zvenčí, sází na přetrvávající tradici ve vnímání divadla ve společnosti)
Fundraisingová strategie apeluje na tradici ve vnímání divadla ze strany veřejných financí (dotační fundraising) a buduje partnerství zejména formou věcného plnění (sponzoring). -

Špatná kvalita produktů a služeb

Neuchopitelnost a neměřitelnost uměleckých výstupů brání hodnotit kvalitu ostatních služeb v oblasti divadla.
Bulvarizace a komercializace divadla jako důsledek snahy přizpůsobit se divákovi
Naddimenzovaná síť operních divadel?

Vysoké náklady a nízká produktivita

Způsob řízení rozpočtu a controlling
Neudržitelně nízké mzdy (zvláště ve veřejném sektoru)
Zaměstnanecká „politika“ velkých divadel je v kontrastu s přeexponovanou produktivitou zaměstnanců divadel malých.
Vysoké náklady vstupů (autorská práva)

Slabá reputace a značka

Diváci (konzumenti služeb) nevnímají divadlo jako legitimní součást veřejné kulturní služby

Konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům

Roztříštěnost a nejednotnost divadelní a umělecké obce (v porovnání se sportem či jinými odvětvími veřejných služeb)
Problematická kooperace privátního a veřejného sektoru

Nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci)

Absence široké platformy osobností, inscenací i divadel schopných konfrontace (a úspěchu) na evropském kulturním trhu
Ztráta konkurenceschopnosti v rámci EU (z hlediska reálných cen a nákladů nelze uskutečňovat export a import)

Umístění podnikání

Determinace českým jazykem
Oblastní divadla

OPPORTUNITIES (příležitosti) => maximalizovat, realizovat

Rizika

Divadlo je vnímáno jako stálá součást kulturního bohatství a národní identity.

Rozdílné podmínky finančního řízení a účetní dokumentace pro jednotlivé právní subjekty.

Současné a budoucí ekon. podmínky

Zavádění ISO norem, ECTS a dalších standardů pro měření kvality procesů i výstupů.

Politické a sociální změny

Demografické změny vedou k důrazu na kvalitně strávený volný čas (senioři)

Nové výrobky, služby a technologie

Fúze uměleckých žánrů

Nové technologie a jejich zapojování

Invence v podobě nových divadelních her

Rozvoj pohybového a tanečního divadla

Práce s divákem - edukativní poptávka a její vytváření

Přiblížit přáním zákazníka

Emoční síla divadla pro sociální kohezi, identifikaci s obcí, kultivaci občanů
Samotná existence divadla (budova + soubor) pro dtto)

Divák očekává další služby (multiplikace divadelního produktu, doprovodné servisní služby pro větší pohodlí, nové distribuční sítě)

Rozvoj a využití nových trhů

Nové trhy (EU, Asie, internet)

Strategické aliance, fúze, joint venture, venture capital, strategické partnerství

Nedokončenou transformaci divadelní sítě (nedokončená transformace příspěvkových organizací) stále můžeme vnímat jako příležitost i hrozbu.

Oslovení nových zakaznických segmentů

Zájem zahraničních turistů a cestovních kanceláří o tuzemská divadelní představení a divadelní budovy.

Nedokončenost rámcových vzdělávacích programů nabízí využití v oslovení nových generací

Nové mezinárodní obchody

Odstranění mezinárodních obchodních bariér

Poskytovatelé outsourcingu některých procesů

Trh práce

Každoroční absolventi odborného školství všech stupňů.

THREATS (hrozby) => monitorovat, eliminovat

Rizika

Divadlo je vnímáno jako stálá součást kulturního bohatství a

Zvýšení tržních bariér

Import zahraničních divadelních představení a export

Trh práce

Každoroční absolventi odborného školství všech stupňů.

THREATS (hrozby) => monitorovat, eliminovat

Rizika

Divadlo je vnímáno jako stálá součást kulturního bohatství a národní identity.

Rozdílné podmínky finančního řízení a účetní dokumentace pro jednotlivé právní subjekty.

Nedostatek energie

Konkurence a nová konkurence na trhu

V substitutu i komplementu

Nedostatky v souč. a budoucí ekonomice

Ztráta divadelních domů v nájemném režimu

Podfinancování z veřejných zdrojů oslabuje princip vícezdrojového financování

Nedokončenou transformaci divadelní sítě (nedokončená transformace příspěvkových organizací) stále můžeme vnímat jako příležitost i hrozbu

Netransparentní financování prostřednictvím grantů

Podmínka vícezdrojového financování

Politické a sociální změny

Absence kulturní a divadelní politiky

Absence zvláštních zákonů (veřejná služba divadel)

Nahlížení na divadelní systém opinion makery

(ztráta hodnotových kritérií při provozování i financování divadel a umění)

Odliv vzdělaných a připravených diváků zaviněný nekvalitním vzdělávacím programem.

Změny v potřebách občanů (způsob trávení času vs. technologický rozvoj)

Změna věkové struktury

Zvýšení tržních bariér

Import zahraničních divadelních představení a export tuzemských je omezen vysokými náklady a celními předpisy (ATA karnet vs. Asie, vysoké zálohy)

Trh práce

Nabídky konkurence v substitutu jsou příčinou odlivu osobností (mozků a talentů) z tohoto kulturního segmentu

Nové výrobky, služby a technologie

Cenová válka

Dotované vstupné

Regulace trhu

Regulace veřejného prostoru

Noční klid, zábory, plánování a hlášení aktivit ve večerních hodinách.

Rozdílné podmínky finančního řízení a účetní dokumentace pro jednotlivé typy právnických osob
EET v rámci doplňkové činnosti

Zavedení zdanění

DPH

Místní poplatky

SWOT český divadelní sektor

Vnitřní prostředí = vlastníci a provozovatelé divadel a výzkumných pracovišť, umělecká obec, zaměstnanci, divácká obec

STRENGTHS (silné stránky) => maximalizovat, rozšiřovat

Kvalitní procesy a postupy
Absorpce kvalifikované a kreativní pracovní síly
Silná vnitřní kultura
Řemeslná dovednost profesí.

Jedinečné know-how
Schopnost mezinárodní kooperace
Schopnost organizovat
Platforma festivalů

Silná značka a reputace
Divadelní tradice
Divadelní ocenění

Nové inovační produkty a služby
Diverzifikace segmentu „divadlo“ (mnohost a různorodost)
Rozmanitý alternativní sektor

Umožňující podmínky
Divadelní infrastruktura v celém státě

Specifické marketingové analýzy
Schopnost komunikovat s diváky/členy komunity mnoha kanály (tradice abonemá a klubů)
Schopnost spolupracovat a nabízet výstupy sektoru turistických služeb (incomersi)
Zájem publika (navštěvnost)

Nákladově výhodná
Dotované volání
Míra soběstačnosti veřejných divadel

Nové technologie
Řada opravených/nových vybudovaných a vybavených divadelních budov (souhrně velký majetek)
Kreativní zájem pro kulturní průmysl

Supply chain (dodavatelé)
Kvalitní dodavatelé (materiály, výroba, ale také umělci)
Řada divadel přeláza/přechází na outsourcingové zajištění činnosti a procesů.
Multiplikační efekt

Exkluzivní přístup k informačním zdrojům
Provizívanost a úzká spolupráce s odbornými školstvím a výzkumem.
Provizívanost a úzká spolupráce s ostatními odvětvími sektoru kultury a zábavy

Autentický obsah
Vznikají nové divadelní hry, hudba, choreografie (autorůvák práva)

WEAKNESSES (slabé stránky) => koncepčně řešit

Nekvalitní procesy a postupy
Nedostupný v oblasti dlouhodobého plánování se odráží na schopnosti čerpat vnější finanční zdroje (veřejné z nadnárodních korporací, sponzorů).
Silná vnitřní kultura (přesah)

Slabší marketingové strategie
Marketing znamená v divadle prodej, nejsou využívány analytické možnosti a další marketingové nástroje (což nutně nemusí být v rozporu s dramaturgií, nezahrňuje fundraising „větejší“ divadla nedostatečně definují svoji roli v rámci obce, nenabízejí adekvátním způsobem svoje služby členům a zřetepčím obce (občevávejí členici zveřejní, sáti na přetrvávající tradici ve vnímání divadla ve společnosti)
Fundraisingové strategie apeluje na tradici ve vnímání divadla ze strany veřejných finančních (občevávejí) a buduje partnerství zejména formou víceletého plnění (sponzorů) -

Slabší kvalita produktů a služeb
Neuchopitelnost a neměřitelnost uměleckých výstupů brání hodnotit kvalitu ostatních služeb v oblasti divadla.
Bulvarizace a komercializace divadla jako důsledek snahy připravit se na divokou
Nadřizovaná síť opomíchaných divadel?

Vysoké náklady a nízká produktivita
Způsob řízení rozpočtu a controlling
Neudržitelné nízké mzdy (zvláště ve veřejném sektoru)
Zaměstnanecká „politika“ (občevávejí) divadel je v kontrastu s přetrvávající produktivitou zaměstnanců divadelních (vysoké náklady výstupů (autorůvák práva))

Slabá reputace a značka
Diváci (konsumentní služeb) nevnímají divadlo jako legitimní součást veřejné kulturní služby

Konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům
Restriktivní a nejednotná divadelní a umělecké obce v porovnání se sporem či jinými odvětvími veřejných služeb
Problematická kooperace privátního a veřejného sektoru

Nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci)
Absence široké platformy osobností, incenční i divadelních schopných konkurence či úspěchů na evropském kulturním trhu
Ztráta konkurenční schopnosti v rámci EU (z hlediska reálných cen a nákladů netze uskočevávejí export a import)

Umožňující podmínky
Determinace českým jazykem
Oblastní divadla

OPPORTUNITIES (příležitosti) => maximalizovat, realizovat

Růsta
Divadlo je vnímáno jako stále součástí kulturního bohatství a národní identity.
Rozličné podmínky finančního řízení a účetní dokumentace pro jednotlivé právní subjekty.

Současné a budoucí ekonom. podmínky
Zavádění ISO norm, ECTS a dalších standardů pro měření kvality procesů i výstupů.

Politické a sociální změny
Demografické změny vedou k důrazu na kvalitní stravený volný čas (seniorů)

Nové výrobky, služby a technologie
Různé uměleckých žánrů
Nové technologie a jejich zapojování
Inovace v podobě nových divadelních her
Rozvoj polybaleho a lanového divadla
Práce s divákem - edukativní povahy a její využití

Zavádění nové legislativy
Nové možnosti
Odstávaní mezinárodních obchodních bariér
Poskytovatelé outsourcingu některých procesů

Trh práce
Kvalitní absolventi odborného školství všech stupňů.

Příležitosti přímé zájmu
Emoční síla divadla pro sociální kohezi, identifikaci s obcí, kultivaci občana
Samostatná edukace divácká (budova + soubor) pro děti
Rozličné podmínky finančního řízení a účetní dokumentace pro diváky, očekávání dětí (služby (multiplikační divadelního produktu, doprovodné servery služby pro větší pohodlí, nové distribuční sítě)

Různí a využití nových trhů
Nové trhy (EU, Asie, internet)

Strategické aliance, fúze, joint venture, venture capital, strategické partnerství
Nedokončenou transformací divadelní sítě (nedokončená transformace přísluškových organizací) stále můžeme vnímat jako příležitosti i hrozbu.

Oslavení nových zahraničních segmentů
Zájem zahraničních turistů a cestovních kanceláří o tuzemské divadelní představení a divadelní budovy.
Nedokončenosti různých vzdělávacích programů nabízí využití v oslovování nových generací

Nové mezinárodní obchody
Odstávaní mezinárodních obchodních bariér

THREATS (hrozby) => monitorovat, eliminovat

Růsta
Divadlo je vnímáno jako stále součástí kulturního bohatství a národní identity.
Rozličné podmínky finančního řízení a účetní dokumentace pro jednotlivé právní subjekty.

Nedostatek energie
Konkurence a nová konkurence na trhu
V substituční i komplementu

Nedostupný v souč. a budoucí ekonomice
Zbývá divadelních domů v nízkém režimu
Podřizování v veřejných zdrojů oslabuje princip vícezdrojového financování
Nedokončenou transformací divadelní sítě (nedokončená transformace přísluškových organizací) stále můžeme vnímat jako příležitosti i hrozbu
Nepřehledný financování prostřednictvím grantů
Podmínka vícezdrojového financování

Politické a sociální změny
Absence kulturní a divadelní politiky
Absence základních zákonů (veřejná služba divadel)
Nahrazení na divadelní systém opinion makers
Ztráta hodnotových kritérií při provozování i financování divadel a umění
Odběr vzdělávacích a připravených diváků zavazně nevhodným vzdělávacím programem.
Změny v potřebách občana (způsob trávení času vs. technologický rozvoj)
Změna věkové struktury

Zvýšení tržních bariér
Import zahraničních divadelních představení a export tuzemských je omezen vysokými náklady a celními předpisy (ATA karneť vs. Asie, vysoké zálohy)

Trh práce
Náklady konkurence v substituční jsou příčinou odlivu osobností (smotků a talentů) z tohoto kulturního segmentu

Nové výrobky, služby a technologie
Omezení vlády
Dotované volání

Regulace trhu
Regulace veřejného prostoru
Noční klid, zábrany, plánování a hlášení aktivit ve večerních hodinách.
Rozličné podmínky finančního řízení a účetní dokumentace pro jednotlivé typy právních osob
ECT v rámci doplnkové činnosti

Zavedení zdanění
DPH
Místní poplatky

SO
maxi – maxi
VYUŽITÍ

Posílit otevřenost divadelního systému a rozhodování přesunout od politiky ke kompetenci – QUANGO

Od autonomie k suverenitě div. instituce.



WO
mini – maxi
HLEDÁNÍ

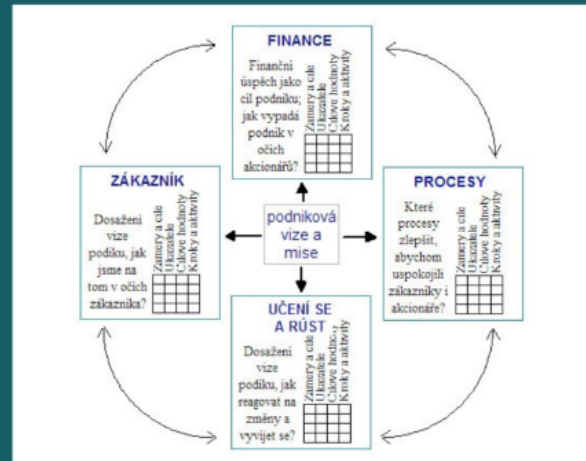
Vybudovat systém měření efektivity veřejné a neziskové divadelní sféry

Kodifikovat vícezdrojové financování s podílem měst, krajů a státu

ST
maxi – mini
KONFRONTACE

WT
mini – mini
VYHÝBÁNÍ

Ztráta platformy základního výzkumu, teorie i reflexe



Strategy		Goal - What we want to accomplish	Objective - How we are going to accomplish the goal	Measure	Target
Customer	Collaborate with customers to identify and understand customer needs and expectations. Deliver timely, accurate, and high quality services and products to increase value and achieve customer satisfaction.	Identify customer needs and inefficiencies and implement solutions	Map existing business processes Facilitate change management	Number of business processes mapped Change management plan was implemented	4 pass/fail
		Build effective customer relationships	Increase customer contacts Learn and apply communication techniques	Number of new CDOT employee contacts Number of feedback sessions	4 2 per person
Financial	Allocate budget to support business goals and objectives. Ensure financial benefits are maximized through smart, transparent financial	Demonstrate cost savings due to streamlining business process	Use process value analysis on change initiatives	Percent of change initiatives that produced cost savings	75%
		Awareness of costs and benefits of implementing	Use cost benefit analysis to make smart decisions	Percent of change initiatives that have a cost benefit	50%
Internal Processes	Utilize innovation to advance and improve internal processes to keep business moving forward. Implement strategies to maximize the resources and infrastructure.	Improve process delivery	Create DoHRA business project management process	Process is implemented	Pass/Fail
		Effective implementation of initiatives	Initiative delivered project goals	% of goals met	90%
			Initiative delivered on time	% of initiatives delivered on time	90%
Initiative delivered on budget	% of initiatives delivered on budget	90%			
Employees	Promote a culture and working environment that embraces growth and development to meet the individual needs of our employees, resulting in employee engagement and overall employee satisfaction.	Increase skills and knowledge	Receive process improvement and project management training Search out training opportunities	percent of persons who attended training	100%
		Accomplish our goals and finish projects	Create project plan for initiatives	percent of initiatives with a project plan	50%
Communicate the project status and barriers to decision makers	percent of reports delivered on time		90%		

4 předpoklady



4 předpoklady

Balanced Scorecard pro divadlo (BSC_D)

⇒ Cíle		A	B	C
↓ Časová rovina oblastí BSC-D		Umělecké	Administrativní	Veřejné správy (kulturní politiky)
3	Dlouhodobé cíle			
i	FINANČNÍ	stálá dostupnost zdrojů financování	udržitelné zdroje financování	vyrovnaný rozpočet
ii	VNITŘNÍ PROCES TVORBY	vynikající kreativita, originalita, estetika	profesionální v koordinaci procesu tvorby	společenský dopad
iii	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST	společenské uznání, pozice ve společenském životě	růst organizace a změna a schopnost vyrovnat se se stále se měnícími požadavky	udržitelnost společenských hodnot, které nemohou přežít na volném trhu
		změněné/nezměněné		podněcování hodnot v

Domény ⇨	tvorba	účast	šíření
Aspekty ↓			
organizace	charakteristika instituce, záměry, financování, rozsah, struktura, strategie	charakter distribuce: programový rozsah, vztah k publiku atd.	struktura publika ideologie a kultura publika publika např.: pozice divadla v životě publika
proces	způsob vzniku, zkoušení a předvedení	účast a vnímání publika skupinově či individuálně podle specifického zaměření, charakteru skupiny	výměna zkušeností v rámci publika (sociální skupiny)
dopad	typy tvorby	zážitky publika: vztah mezi uměleckými a společenskými dopady, charakter obojího	změněné či nezměněné vnímání reality v publiku (sociální skupiny)

část organizace	hlavní cíle	výzvy
umělecká	<ul style="list-style-type: none"> ○ kreativita ○ originalita ○ estetika ○ společenské uznání ○ reputace ○ kvalita programu 	<p>zohlednění ekonomického dopadu na prosperitu a životaschopnost divadla</p>
administrativní	<ul style="list-style-type: none"> ▫ finanční prosperita ▫ image ▫ logistika ▫ návštěvnost ▫ počet představení/premiér 	<p>ochota riskovat ve prospěch naplnění uměleckého poslání</p>



(ii)
VNITŘNÍ PROCES TVORBY
 V rámci uměleckého procesu tvorby jsme uspokojili poskytovatele finančních prostředků a publikum?

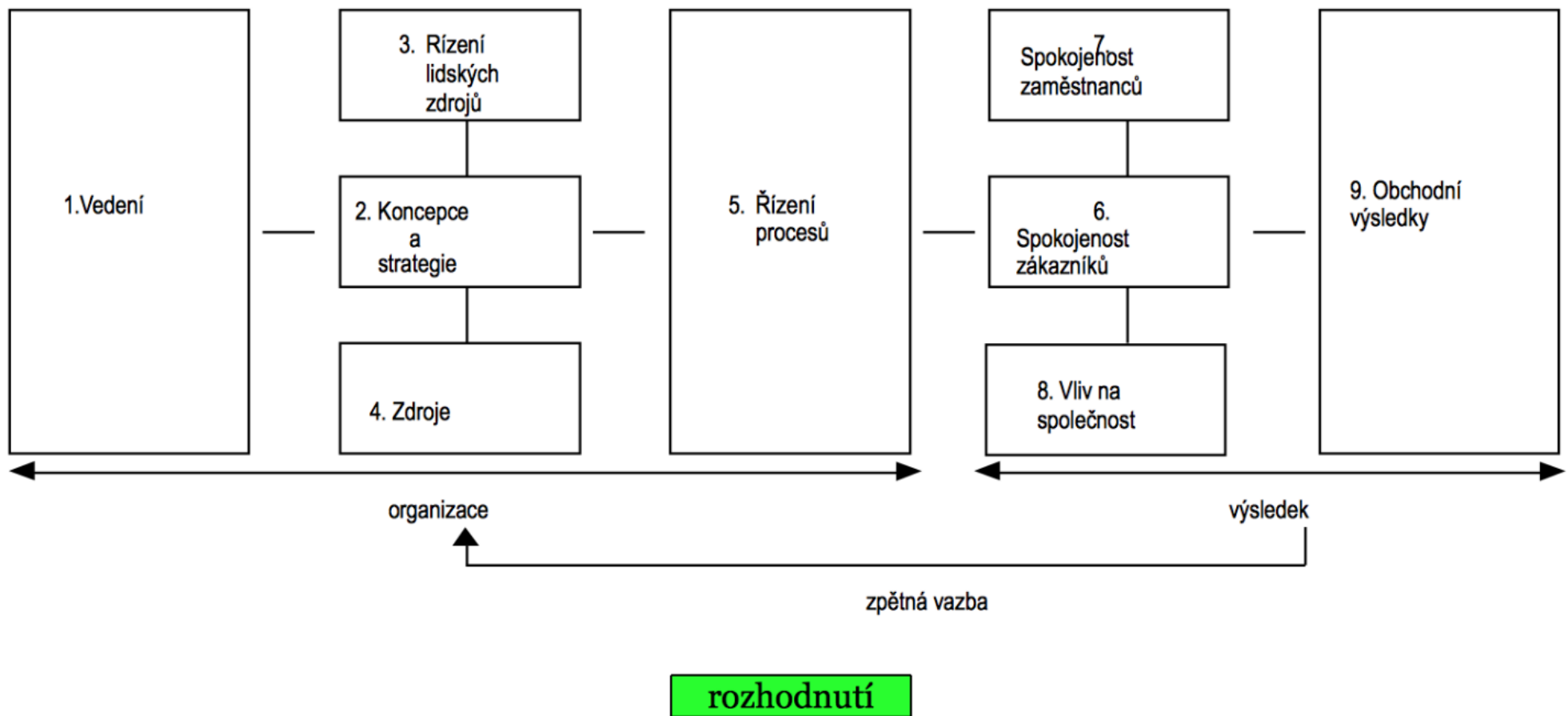
Struktura tvorby

		A	B	C
	⇒ Cíle ↓ Časová rovina oblastí BSC-D	Umělecké	Administrativní	Veřejné správy (kulturní politiky)
3	Dlouhodobé cíle			
i	FINANČNÍ	stálá dostupnost zdrojů financování	udržitelné zdroje financování	vyrovnaný rozpočet
ii	VNITŘNÍ PROCES TVORBY	vynikající kreativita, originalita, estetika	profesionalita v koordinaci procesu tvorby	společenský dopad
iii	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST	společenské uznání, pozice ve společenském životě	růst organizace a změna a schopnost vyrovnat se se stále se měnícími požadavky	udržitelnost společenských hodnot, které nemohou přežít na volném trhu
iv	PUBLIKUM	změněné/nezměněné postoje	nárůst loajálního publika	podněcování hodnot v rámci komunit
2	Strategické cíle			
i	FINANČNÍ	dostatek zdrojů pro kvalitní program/dramaturgii	změněná/nezměněná úroveň soběstačnosti	změněná/nezměněná výše dotace
ii	VNITŘNÍ PROCES TVORBY	vývoj inspirace a uměleckých podnětů	rovnováha organizačních procesů a jejich dopadu	dodržování stanoveného plánu
iii	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST	umělecká kvalita programu/dramaturgie	inovace na úrovni managementu	úroveň naplnění současných požadavků kulturní politiky
iv	PUBLIKUM	inspirace, výchova, konfrontace, ohromování, vzdělávání, zábava	efektivní implementace marketingových strategií a prohlubování vztahu s diváky	společenská provázanost (přístupnost, dostupnost, diverzita, vzdělávání atd.)
1	Provozní cíle			
i	FINANČNÍ	dostatečné zdroje pro jednotlivá představení	pokladní příjmy	cena vstupenky/snižování provozních nákladů
ii	VNITŘNÍ PROCES TVORBY	realizovatelnost jednotlivých produkcí vzhledem k uměleckým nárokům	dodržování vnitřních provozních plánů	stabilita organizace
iii	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST	umělecká kvalita představení	odezva na požadavky publika	zaměření programu
iv	PUBLIKUM	okamžité reakce, návštěvnost	spokojenost diváků se službami, návštěvnost	návštěvnost/struktura publika

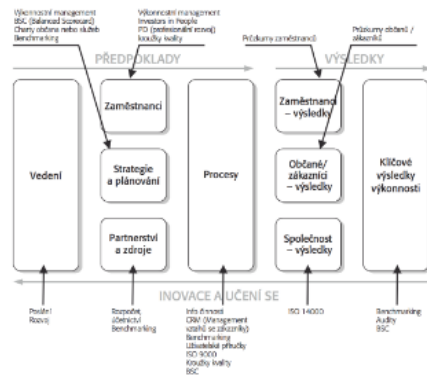
VSTUPY (plán)

TRANSFORM
AČNÍ
PROCES
(provedení)

VÝSTUPY (kontrola)



COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK CAF



1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn

File	Stupeň úspěchu	1 - 10 Nízká úroveň spolehlivost	11 - 20 Nízká spolehlivost	21 - 30 Střední spolehlivost	31 - 50 Mlékárna úroveň	51 - 70 Převážně dobrá	71 - 90 Výborná úroveň	91 - 100 Kvalitní úroveň
PLAN	Průběh výkonnosti					1.1		
DO	Průběh výkonnosti					1.2		
CHECK	Průběh výkonnosti					1.3		
ACT	Průběh výkonnosti					1.4		
								CELKOVÝ BODY 100

1.2.1

- Struktura organizace je neproblemově stanovena.
- Nástroj jednotných pracovních postupů a kompetence jednotlivých zaměstnanců jsou jasně a jednoznačně stanovena.
- Jen některé složky mají stanoveny měřitelné ukazatele postupu.
- Detailní krátkodobé plánování, které je nastaveno direkčním způsobem.
- Na úrovni zaměstnanců chybí plánování dlouhodobějšího charakteru.

1.2.2

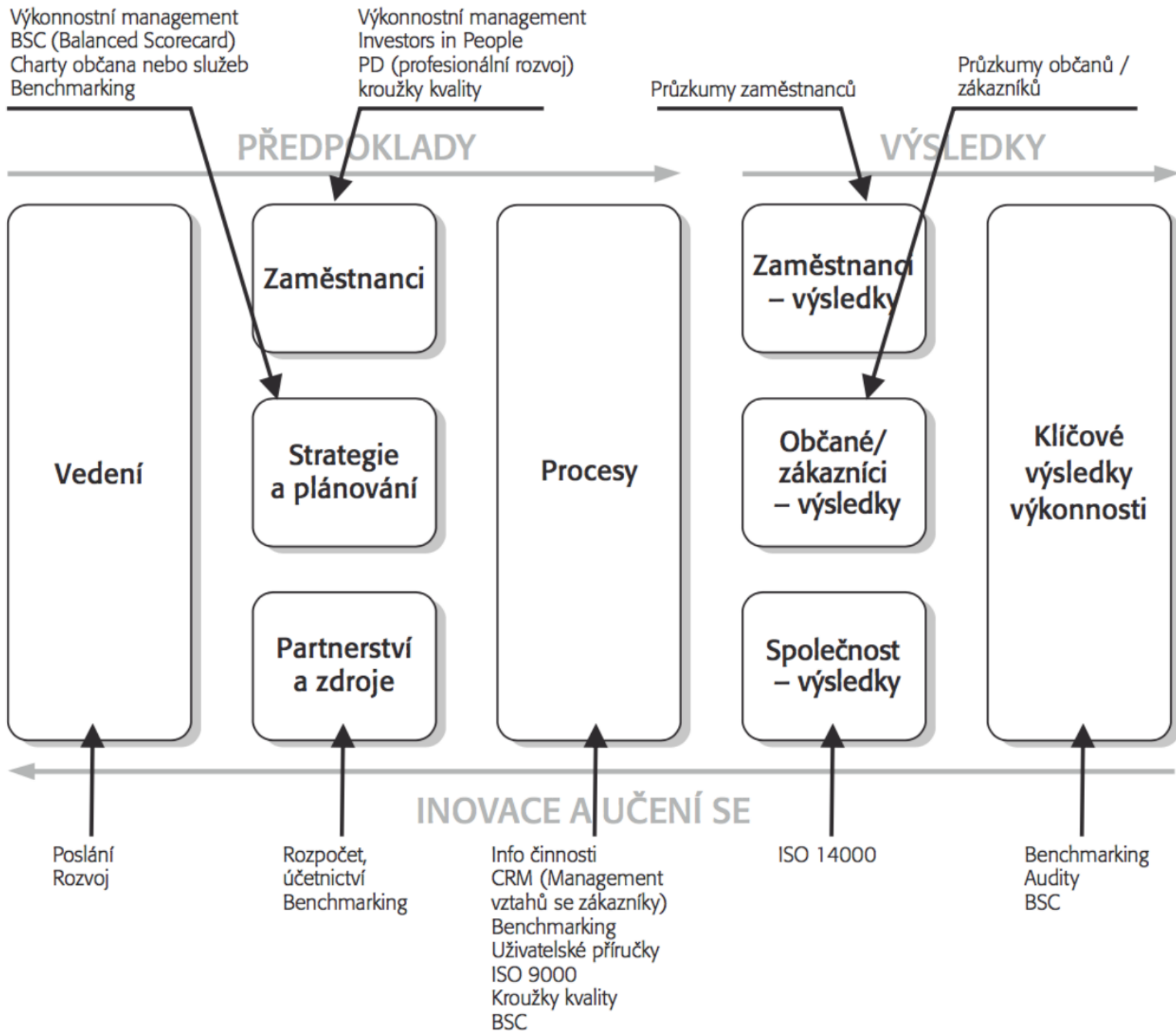
- Snaží se dosáhnout nastavené strategie, jasně stanovení pracovní postupy.
- V rozhodovacím procesu často dochází k prodávám kvůli vysoké závislosti na Radě.
- Rychlé řešení ad hoc problémů, ale velmi pomalé rozhodování ve střednědobých a dlouhodobých úkolech.

1.2.3

- Snaží se vedení reagovat na náhle změny a potřeby.
- Otevřenost a přístupnost vedení novým věcem, novými řešeními, novými nástroji. Vedení působí v souladu s nastavenými cíli a hodnotami.
- Průběžná kontrola logiky rozdělení kompetencí a úkolů.
- Pravidelné zpětné hodnocení probíhajících úkolů a vhodnosti zavedených postupů.

1.2.4

- Reakce na podněty vedení zaměstnanců, přetřesování a přerozdělování úkolů dle aktuální potřeby.
- Obecně stanovená okruhy kompetencí jsou dodržovány.



1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn

Fáze	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Důkazy	Bez důkazu, pouze představy	Některé nepřesvědčivé důkazy	Několik důkazů	Přesvědčivé důkazy	Velmi přesvědčivé důkazy	Excelentní důkazy	
PLAN	Plánování organizační struktury a rozdělení jednotlivých procesů mezi zaměstnance.				1.1.1			
	Body				67			
DO	Realizace naplánovaných činností v rámci stanovených struktur.					1.2.2		
	Body					62		
CHECK	Kontrola dodržování stanovených postupů a organizační struktury.					1.2.3		
	Body					87		
ACT	Úprava a změna postupů za účelem docílení větší efektivity, přerozdělování aktivit podle příbuznosti.					1.2.4		
	Body					89		
							Celkem na 400	305
							Body na 100	76

1.2.1

- Struktura organizace je naprosto jasně stanovena.
- Náplň jednotlivých pracovních pozic a kompetence jednotlivých zaměstnanců jsou jasné a jednoznačně stanovené.
- Jen některé aktivity mají stanoveny měřitelné ukazatele postupu.
- Detailní krátkodobé plánování, které je nastaveno direktivním způsobem.
- Na úrovni zaměstnanců chybí plánování dlouhodobějšího charakteru.

1.2.2

- Snaha o dodržování nastavené strategie, jasně stanovené pracovní postupy.
- V rozhodovacím procesu často dochází k prodávám kvůli vysoké závislosti na Radě.
- Rychlé řešení ad hoc problémů, ale velmi pomalé rozhodování ve střednědobých a dlouhodobých úkolech.

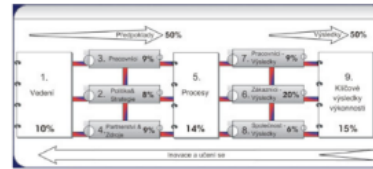
1.2.3

- Snaha vedení reagovat na náhlé změny a potřeby.
- Otevřenost a přístupnost vedení novým věcem, novým řešením, novým nástrojům. Vedení působí v souladu s nastavenými cíli a hodnotami.
- Průběžná kontrola logiky rozdělení kompetencí a úkolů.
- Pravidelné zpětné hodnocení proběhlých úkolů a vhodnosti zavedených postupů.

1.2.4

- Reakce na podněty vedení zaměstnanců, přehodnocování a přerozdělování úkolů dle aktuální potřeby.
- Obecně stanovené okruhy kompetencí jsou dodržovány.

MODEL EXCELENCE EFQM



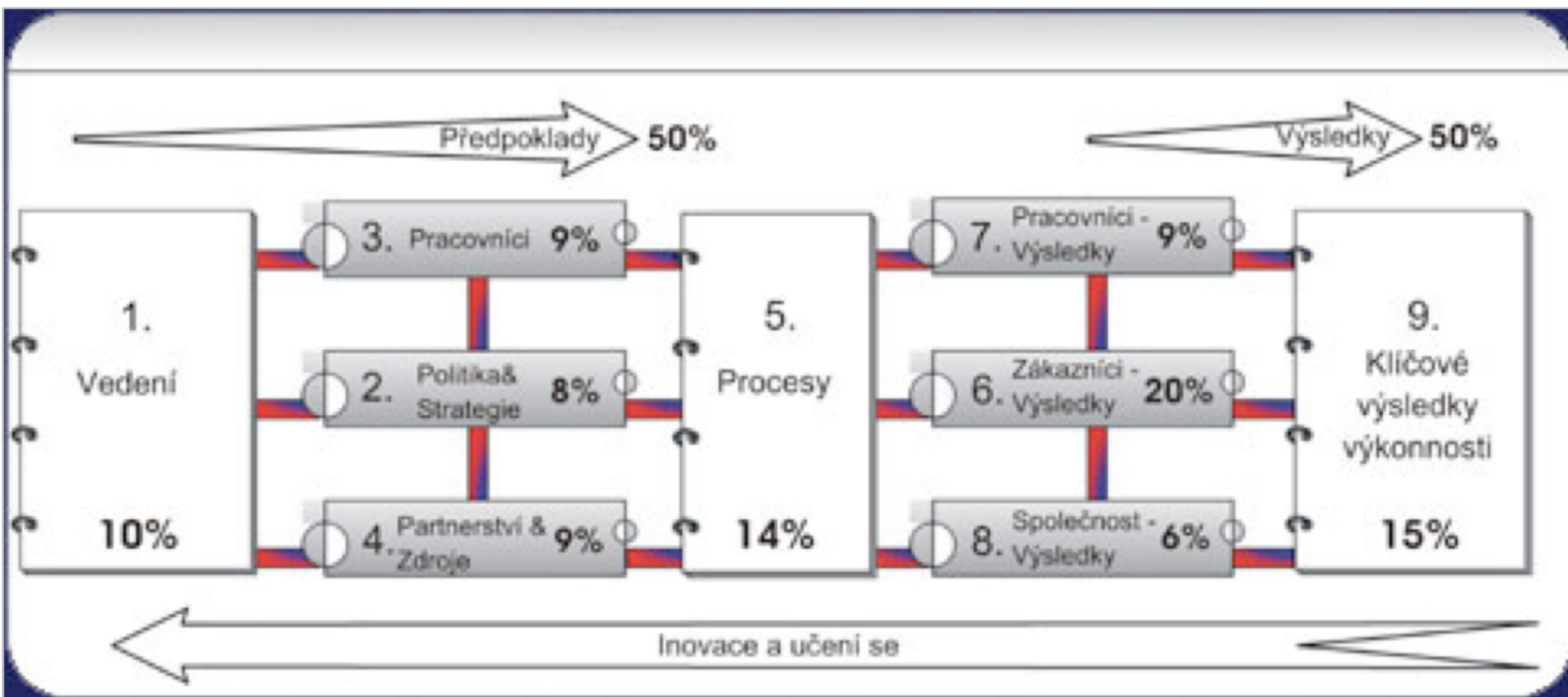
8 zásadních konceptů, v nichž již lze ukázat, jak se od sebe mohou lišit firmy/organizace začínající či nerozvinuté a organizace zralé.

- Orientace na výsledky
- Zaměření na zákazníka
- Vůdcovství a stálost účelu/záměru
- Řízení pomocí procesů a faktů
- Rozvoj a zapojení lidí
- Neustálé učení, zlepšování a inovace
- Rozvoj partnerství
- Odpovědnost vůči veřejnosti

5 stupňů (stádií instituce)

- První stupeň: Orientace na aktivitu
- Druhý stupeň: Orientace na postup
- Třetí stupeň: Orientace na systém
- Čtvrtý stupeň: Orientace na řetězec
- Pátý stupeň: Celkové řízení kvality

3. Zásadní koncepty EFQM	Stupeň 1 orientace na aktivitu	Stupeň 2 orientace na postup	Stupeň 3 orientace na systém	Stupeň 4 orientace na řetězec	Stupeň 5 celkové řízení kvality
koncept	1	2	3	4	5
1. Zaměření na výsledky	Zaměření na konkrétní výsledky, které jsou měřitelné a sledovatelné.	První výsledky jsou měřitelné a sledovatelné, ale nejsou zcela jasné a konkrétní.	První výsledky jsou měřitelné a sledovatelné, ale nejsou zcela jasné a konkrétní.	První výsledky jsou měřitelné a sledovatelné, ale nejsou zcela jasné a konkrétní.	První výsledky jsou měřitelné a sledovatelné, ale nejsou zcela jasné a konkrétní.
2. Zaměření na zákazníka	Zaměření na zákazníka, který je vnímán jako zdroj příležitosti.	Zaměření na zákazníka, který je vnímán jako zdroj příležitosti.	Zaměření na zákazníka, který je vnímán jako zdroj příležitosti.	Zaměření na zákazníka, který je vnímán jako zdroj příležitosti.	Zaměření na zákazníka, který je vnímán jako zdroj příležitosti.
3. Vůdcovství a stálost účelu/záměru	Vůdcovství a stálost účelu/záměru, které jsou jasné a konkrétní.	Vůdcovství a stálost účelu/záměru, které jsou jasné a konkrétní.	Vůdcovství a stálost účelu/záměru, které jsou jasné a konkrétní.	Vůdcovství a stálost účelu/záměru, které jsou jasné a konkrétní.	Vůdcovství a stálost účelu/záměru, které jsou jasné a konkrétní.



8 zásadních konceptů, v nichž již lze ukázat, jak se od sebe mohou lišit firmy/organizace začínající či nerozvinuté a organizace zralé.

Orientace na výsledky

Zaměření na zákazníka

Vůdcovství a stálost účelu/záměru

Řízení pomocí procesů a faktů

Rozvoj a zapojení lidí

Neustálé učení, zlepšování a inovace

Rozvoj partnerství

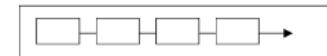
Odpovědnost vůči veřejnosti

5 stupňů (stádium instituce)

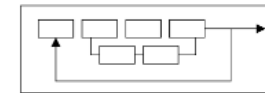
První stupeň: Orientace na aktivitu



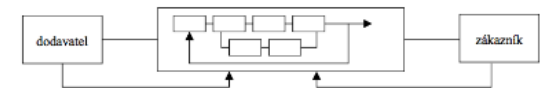
Druhý stupeň: Orientace na postup



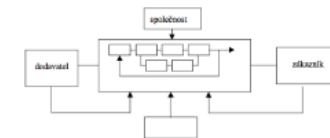
Třetí stupeň: Orientace na systém



Čtvrtý stupeň: Orientace na řetězec

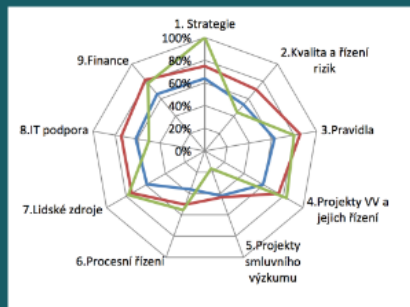


Pátý stupeň: Celkové řízení kvality



3. Řízení lidských zdrojů	Stupeň 1 orientace na činnosti	Stupeň 2 orientace na procesy	Stupeň 3 orientace na systém	Stupeň 4 orientovaný na propojení	Stupeň 5 celkové řízení jakosti
hodnocení	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	
1. Zaměstnanecká politika ¹	– Zaměstnanecká politika instituce nemá jasná pravidla, směrnice či postupy.	– Pro některé základní činnosti (např. rozhovory určené pro oceňování výkonů pracovníka) má zaměstnanecká politika jasně stanovené a deklarované směrnice a procedury.	– Směrnice a postupy jsou dostupné a všichni pracovníci je znají. – Systematicky jsou získávány kvantitativní a kvalitativní informace týkající se zaměstnanecké politiky. – Zaměstnanecká politika je jasně propojena s organizačními cíli. – Jsou stanoveny výkonové ukazatele ² .	– Zaměstnanecká politika je pravidelně vyhodnocována (jak z kvantitativního, tak kvalitativního hlediska) prostřednictvím standardních norem, které se vztahují také ke strategickému plánu ³ . – Na základě této evaluace dochází k opatřením pro zlepšení činností.	– Zaměstnanecká politika zcela odpovídá krátkodobým a dlouhodobým koncepčním plánům instituce. V potaz se bere důležitý vývoj na trhu a ve společnosti.
2. Plánování pracovních míst ⁴	– Plánování pracovních míst probíhá na základě množství práce. Přednost má to, co se musí udělat. – Diferenciace úkolů ⁵ probíhá jen na ad hoc (náhodné) bázi.	– Plánování pracovních míst je určováno krátkodobě, ale existuje určitá struktura vztahující se například na rozmístování pracovníků (které závisí na úkolových normách) a na přijímání pracovníků. – Existuje rozlišení funkcí ⁶ .	– Plánování pracovních míst probíhá na základě požadovaných (kvalitativních a kvantitativních) schopností a organizačních cílů, včetně krátkodobých cílů týkajících se kvality. – Byly formulovány indikátory pro plánování pracovních míst. – Pracovní místa jsou plánována systematicky, všechny aspekty se pravidelně projednávají a hodnotí.	– Plánování pracovních míst probíhá ve vztahu ke strategickému plánu, ve kterém jsou posouzeny krátkodobé cíle týkající se kvality.	– Plánování pracovních míst je v naprosté shodě s dlouhodobou strategií a kvalitativními cíli. – Strategické a kvalitativní cíle a úkoly jsou jasně strukturovány a propojeny.
3. Zpětná vazba, hodnocení a odměňování	– Finanční ocenění pracovníků vyplývá z dohod uzavřených mezi institucí a odbory. – Příležitostně lze získat zpětnou vazbu.	– V rámci poradenských služeb mohou pracovníci získat zpětnou vazbu týkající se přímých úkolů. – Roční nárůst platu vychází z pevného systému.	– Systém hodnocení a částečně také odměňování vychází z plnění úkolů, které byly předem sjednány mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. – Hodnocení a odměňování má vztah k cílům instituce a k požadovanému zlepšování kvality.	– Během doby stanovené pro vykonání určité činnosti se zaznamenává a hodnotí její vývoj. – Systém hodnocení a odměňování je pravidelně vyhodnocován na základě standardních norem.	– Jednotliví zaměstnanci hodnotí svůj výkon buď sami, nebo v týmu na základě svých výsledků. – Systém hodnocení a odměňování je aktivně aplikován na základě úkolových a výkonových norem, které obsahují také ocenění týmové práce.

VYHODNOCENÍ



Kriterium	Základní aspekty	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Vědomí	1.1 Vědomí											
	1.2 Očekávané výsledky a postupech zlepšování											
	1.3 Účast, pověření a podpora kvality											
	1.4 Úroveň řízení											
2. Komplexnost a strategie	2.1 Holistické plánování a dokumentace											
	2.2 Rozvoj konceptů											
	2.3 Efektivita a koncepty											
3. Řízení klíčových zdrojů	3.4 Holistické a zlepšování											
	3.1 Zabezpečení politiky											
	3.2 Plánování pracovních míst											
	3.3 Způsob práce, hodnocení a odměňování											
	3.4 Plánování zaměstnání											
	3.5 Pravidelnost, hodnocení a rozvoj pracovníků											
4. Závazek	3.6 Holistické a zlepšování											
	4.1 Informace											
	4.2 Pravidla a postupy											
	4.3 Materiální prostředky											
	4.4 Technologie											
	4.5 Vzdělávání a dovednosti											
5. Řízení provozních postupů	4.6 Holistické a zlepšování											
	5.1 Pravidla, postupy, validace účtu, vize validování											
	5.2 Stručný popis											
	5.3 Sledování plnění											
	5.4 Sledování a hodnocení											
	5.5 Řízení a kontrola											
	5.6 Sledování a hodnocení											
	5.7 Činnosti a úkoly											
	5.8 Činnosti a úkoly											
	5.9 Další											

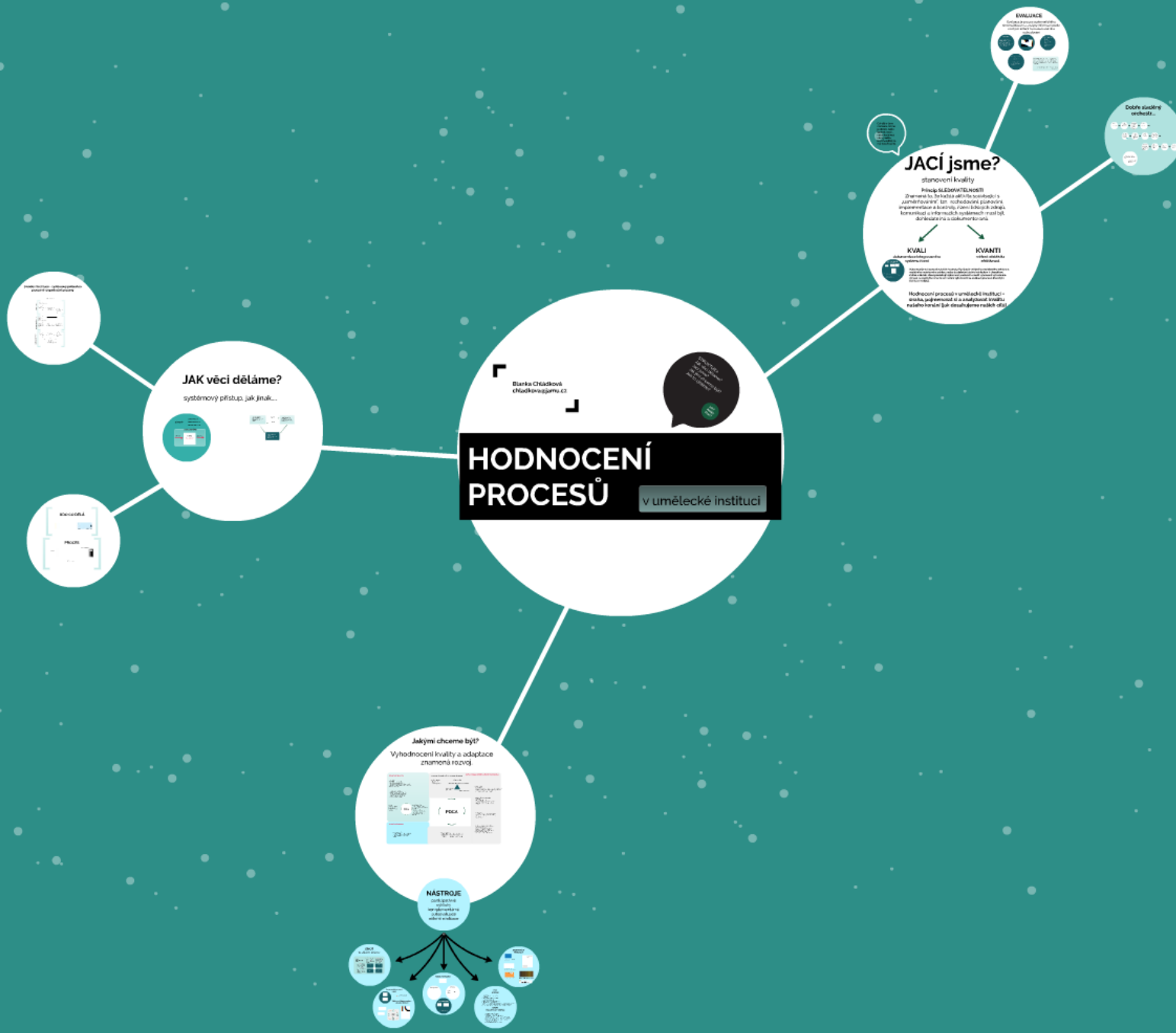
BENCHMARKING

ISO NORMA

1. ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA
2. VEDENÍ
3. ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ
4. PROCESNÍ PŘÍSTUP
5. SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZEN
6. NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ
7. PŘÍSTUP K ROZHODOVÁNÍ ZAKLÁDAJÍCÍ SE NA FAKTECH
8. VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÉ DODAVATELSKÉ VZTAHY

EFQM HOLISTICKÝ OBRAZ

1. ORIENTACE NA VÝSLEDKY
2. ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA
3. VEDENÍ A STÁLOST ZÁMĚRŮ/CÍLŮ
4. MANAGEMENT NA ZÁKLADĚ PROCESŮ A FAKTŮ
5. ROZVOJ PRACOVNÍKŮ A JEJICH ANGAŽOVANOST
6. NEUSTÁLÉ UČENÍ SE, INOVACE A ZLEPŠOVÁNÍ
7. ROZVOJ PARTNERSTVÍ
8. SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST FIRMY



HODNOCENÍ PROCESŮ

v umělecké instituci

Blanka Chládková
Chládková@gaups.cz

JAK věci děláme?

systemový přístup, jak jinak...

Praktická aplikace: jak se realizuje systémová evaluace

Kvalitní řízení
Přístup

Jakými chceme být?

Vyhodnocení kvality a adaptace znamená rozvoj

NASTROJE

Praktická aplikace: jak se realizuje systémová evaluace

JACí jsme?

stanovení kvality
Princip SLEDKOVATELNOSTI
Znamená to, že každý aktivity, rozhodnutí a
zaměření má své následky. Každou
implementaci a realizaci, která způsobí změny
organizace a vztahů, musí být možné sledovat
důsledky a ukažte si je.

KVALITA

Praktická aplikace: jak se realizuje systémová evaluace

KVANTITA

Praktická aplikace: jak se realizuje systémová evaluace

Hodnotení procesů v umělecké instituci -
ovládá, jak pomocí ní a analýzou kvality
náležejícího k ní (ne) dosahujeme našich cílů

EVALUACE

Praktická aplikace: jak se realizuje systémová evaluace

Dobře ověřte ověřte!

ZAHRANIČNÍ PŘÍKLADY



<http://www.edinburghfestivalcity.com/about/thundering-hooves>

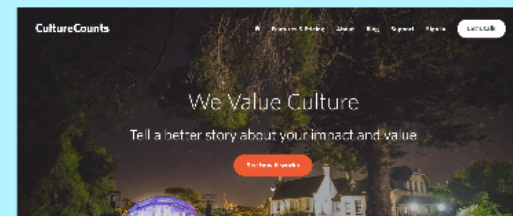
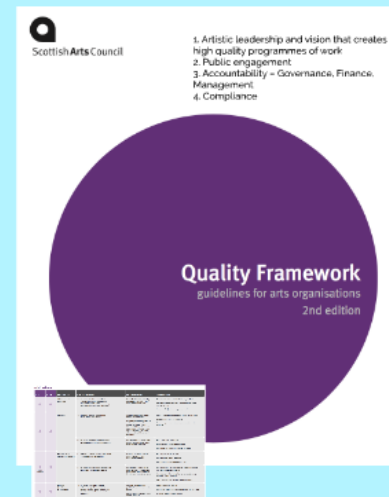
Sadler's Wells

Sum of Parts An Evaluation

http://s3.sadlerswells.com/downloads/learning/Sum_of_Parts_evaluation_report.pdf



<http://ixia-info.com/wp-content/uploads/2009/01/Assessing-Impact-and-Quality-of-Public-Art.pdf>



<https://culturecounts.cc>





<http://www.edinburghfestivalcity.com/about/thundering-hooves>



Scottish Arts Council

1. Artistic leadership and vision that creates high quality programmes of work
2. Public engagement
3. Accountability – Governance, Finance, Management
4. Compliance

Quality Framework

guidelines for arts organisations

2nd edition

Artistic Leadership

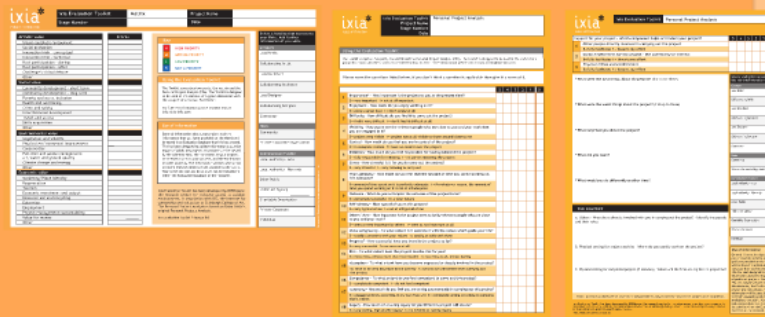
FIELD	TEAM	AREA OF ACTIVITY	CRITERIA/MINIMUMS	EVIDENCE REQUIRED	OPEN QUESTIONS
		Artistic vision and leadership	1.1 The organisation has a clear artistic vision which has informed all of its activities, its policies, its strategy for financial, cultural, social, etc. success.	Current strategy plan, including evidence of how the organisation has implemented its quality programme of work.	Can evidence be seen, regardless of how you conduct it, a quality programme of work, and evidence of the impact of this on the organisation?
		Programme	1.2 Create a clear artistic programme of work of high artistic quality.	When a Scottish Arts Council grant is awarded, does the organisation's current programme of work demonstrate a clear artistic vision and objectives in terms of quality?	Does the organisation's programme of work demonstrate a clear artistic vision and objectives in terms of quality?
			1.3 The output of the organisation can be made available and inform programme of work.	Organisation's strategy plan, the Scottish Arts Council grant offer, and the delivery plan.	How is evidence of quality? How is evidence of quality? How is evidence of quality?
		Artistic vision and leadership	1.4 The organisation has a clear artistic vision which has informed all of its activities, its policies, its strategy for financial, cultural, social, etc. success.	Current strategy plan, including evidence of how the organisation has implemented its quality programme of work.	Can evidence be seen, regardless of how you conduct it, a quality programme of work, and evidence of the impact of this on the organisation?

Sadler's Wells

Sum of Parts

An Evaluation

[http://s3.sadlerswells.com/downloads/
learning/Sum_of_Parts_evaluation_report.pdf](http://s3.sadlerswells.com/downloads/learning/Sum_of_Parts_evaluation_report.pdf)



Public Art: A Guide to Evaluation

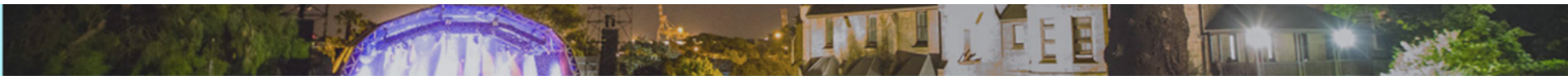
<http://ixia-info.com/wp-content/uploads/2009/01/Assessing-Impact-and-Quality-of-Public-Art.pdf>

We Value Culture

Tell a better story about your impact and value

See how it works

<https://culturecounts.cc>



<https://culturecounts.org>

THE CONVERSATION
AN ARTS AND CULTURE JOURNAL



Why a scorecard of quality in the arts is a very bad idea

The focus is on government policy and the arts, with a special focus on the Department of Education and Skills.

It examines the role of the arts in Australia and the UK, and the role of the arts in the lives of young people. It also examines the role of the arts in the lives of young people in the UK, and the role of the arts in the lives of young people in the UK.

Authors

- John Myles**
- Richard Kelly**
- Robert Peck**

Why a scorecard of quality in the arts is a very bad idea

The focus is on government policy and the arts, with a special focus on the Department of Education and Skills.

It examines the role of the arts in Australia and the UK, and the role of the arts in the lives of young people. It also examines the role of the arts in the lives of young people in the UK, and the role of the arts in the lives of young people in the UK.

Authors

- John Myles**
- Richard Kelly**
- Robert Peck**

Why a scorecard of quality in the arts is a very bad idea

The focus is on government policy and the arts, with a special focus on the Department of Education and Skills.

It examines the role of the arts in Australia and the UK, and the role of the arts in the lives of young people. It also examines the role of the arts in the lives of young people in the UK, and the role of the arts in the lives of young people in the UK.

Authors

- John Myles**
- Richard Kelly**
- Robert Peck**

Why a scorecard of quality in the arts is a very bad idea

The focus is on government policy and the arts, with a special focus on the Department of Education and Skills.

It examines the role of the arts in Australia and the UK, and the role of the arts in the lives of young people. It also examines the role of the arts in the lives of young people in the UK, and the role of the arts in the lives of young people in the UK.

Authors

- John Myles**
- Richard Kelly**
- Robert Peck**

Why a scorecard of quality in the arts is a very bad idea

The focus is on government policy and the arts, with a special focus on the Department of Education and Skills.

It examines the role of the arts in Australia and the UK, and the role of the arts in the lives of young people. It also examines the role of the arts in the lives of young people in the UK, and the role of the arts in the lives of young people in the UK.

Authors

- John Myles**
- Richard Kelly**
- Robert Peck**