

Management kultury

PhDr. Libuše Foberová, Ph.D.

Úvodem

- Jevy umění a kultury se stávají součástí odvětví: tzv. kulturního (kreativního) průmyslu, znalostní ekonomiky a odvětví cestovního ruchu.
- Kultura a umění uzavírají etapu „spotřebovávajícího“, v úsporných režimech zbytného činitele a stávají se významnými tzv. ekonomickými faktory, nepotřebují podporu, ale vyžadují investice, investiční pobídky, výhodnější podmínky a podnikatelské rámce, jakým se těší ostatní hospodářská odvětví státu.
- Potřebují publicitu.
- Nikdo nepochybuje o významu kultury a umění, o bohatství naší země, o našich základních hodnotách, o našem skutečném kapitálu: kulturnosti, vzdělanosti, tvořivosti a inteligenci lidí a zachovalém přírodním prostředí. Naše historické památky jsou mezinárodně unikátní, vlastníme cenné sbírky, ale i kulturní schémata, zvyky a obyčeje, prostě kulturu naší země v celé šíři.
DVORÁK, Jan, 2005, s. 5-9.



Evropský program pro kulturu

- „Kultura leží v srdci lidského rozvoje a civilizace. Kultura je tím, co nechává lidi doufat a snít, protože podněcuje naše smysly a nabízí nám nové možnosti pohledu na skutečnost.
 - Tím, že podněcuje dialog a vzbuzuje zájmy, a to způsobem, který spíše spojuje, než rozděluje, dává lidem dohromady.
 - Na kulturu by se mělo pohlížet jako na soubor zvláštních duševních a hmotných znaků, které charakterizují společnost a společenskou skupinu. Zahrnuje literaturu a umění stejně jako způsob života, systémy hodnot, tradice a přesvědčení...“. Takto definuje kulturu Evropská komise (EK) v dokumentu Evropský program pro kulturu v globalizovaném světě.
- **Program Kreativní Evropa 2021-2027**
 - **CÍLE**
 - podporovat uměleckou a kulturní spolupráci na úrovni EU, včetně mobility umělců a pracovníků v příslušných odvětvích,
 - podporovat spolupráci, konkurenceschopnost a inovační potenciál evropského audiovizuálního průmyslu,
 - podporovat tvorbu, oběh a propagaci evropských děl,
 - podporovat rozmanité a pluralitní mediální prostředí,
 - podporovat mediální gramotnost.



- Všechna odvětví i subjekty v oblasti kultury a kreativních průmyslů se navzájem prolínají a doplňují.
- Film potřebuje hudbu,
- scénická umění architekturu,
- reklama potřebuje grafiky, filmaře a televizi atd.

Státní kulturní politika na léta 2021-2025+

- Zásadní dokument české vlády Státní kulturní politika na léta 2021-2025+ k tomu dodává: „Kultura tvoří bohatství a zároveň napomáhá překonávat důsledky sociálních rozdílů, přispívá ke vzdělanosti, kreativitě, sebedůvěře i hrdosti na regionální, národní i „nadnárodní“ úrovni, hovoříme o kulturním dědictví.
- Kultura pomáhá chápat svět v jeho integrální podobě, tj. s minulostí, současností i budoucností. Tento potenciál sektoru kultury je charakteristický pro Evropu a Česká republika jako země uprostřed Evropy může být vzorem pro jeho využívání“. Již z těchto dvou dokumentů vyplývá, že pojem kultura je velmi široký a je těžké si pod ním představit něco konkrétního.
- **Základní segmenty oblasti kultury**
- Živé interpretační umění – divadla, koncerty, opera, balet atd.
- Výtvarné umění – malba, sochařství, umělecké předměty
- Kulturní dědictví – paměťové instituce muzea, archivy, galerie, knihovny – podporují a propagují národní kulturní dědictví
- Kulturní průmysl – kinematografie, populární hudba – výsledný produkt, kniha, film, CD – určeno k prodeji...

- **Vymezení kulturních průmyslu**

- Kulturní průmysly lze rozdělit na oblast tradičního umění a oblast kulturních průmyslů.
- Do oblasti tradičního umění spadají taková odvětví, která produkují zboží či služby konzumované na jednom místě. Příkladem může být výstava obrazů nebo koncert. Mezi tato odvětví řadíme výtvarné umění, scénické umění a kulturní dědictví. Dále se jednotlivá odvětví dělí na další tzv. pododvětví.

- V případě výtvarného umění sem patří řemesla, malířství, sochařství a fotografie. Scénické umění zahrnuje pododvětví divadlo, tanec, cirkus a festivaly a odvětví kulturní dědictví je členěno na:
 - muzea, knihovny, archivy
 - a archeologická naleziště.
- Oblast kulturních průmyslů představují odvětví produkující zboží či služby určené k masovému šíření a exportu. Patří sem film a video, televize, rozhlas, videohry, hudba, knihy a tisk.

Problematikou kulturních průmyslů se zabývá Evropská komise.

Nejdůležitější zprávy, které Evropská komise zveřejnila:

- *Evropa 2020* – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění z roku 2010
- *Zelená kniha* – Uvolnění potenciálu kulturních a tvůrčích odvětví z roku 2010 - Evropská komise tímto reagovala na rychlý vývoj kulturních průmyslů v USA a Kanadě.

- Institut umění spustil v roce 2007 výzkumný projekt *Sociálně-ekonomický potenciál kulturních a kreativních průmyslů v ČR*, jehož cílem byla analýza využití potenciálu kulturních průmyslů k ekonomickému a sociálnímu rozvoji v České republice. Na podnět ministerstva kultury byl vytvořen tzv. *účet kultury*, jehož cílem bylo vyhodnocení ekonomického přínosu kreativních a kulturních průmyslů.

Paměťové instituce

- Hlavním úkolem odvětví kultury je produkce a realizace kulturních produktů a služeb.
- Naplnění této úlohy se uskutečňuje prostřednictvím kulturních organizací/institucí.
- Tyto organizace někdo vlastní, provozuje, řídí a jsou určitým způsobem uspořádány.
- Kulturu můžeme z ekonomického hlediska popsat jako část společenského života a odvětví veřejného sektoru, ve kterém probíhají určité procesy a činnosti, vznikají specifické produkty a služby.

Rozlišujeme několik prvků ekonomického systému kultury:

- Kulturní procesy – tvorba, produkce, distribuce, udržování kulturních hodnot
- Kulturní organizace – jejich prostřednictvím vznikají kulturní produkty/služby
- Kulturní produkty/služby – hlavní úkoly odvětví kultury

- V současné době velký počet kulturních organizací funguje na bázi neziskových organizací, šíří nekomerční umění.
- Neziskové organizace, které se vyskytují v oblasti kultury, můžeme rozdělit na veřejné a soukromé (nestátní, nevládní).
- Divadla, filharmonie nebo muzea jsou většinou příspěvkové organizace státu nebo územních samosprávných celků. KONCZYNA, Kristýna, 2021, s. 8-9
- Hlavním zdroje informací jsou statistické ročenky Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS).
- NIPOS shromažďuje a poskytuje informace o vývoji kultury v České republice. Vytváří tabulky s přehledným vývojem základních ukazatelů počtu muzeí, expozic, výstav a proměny návštěvnosti muzeí v jednotlivých letech. Stejně tak se tam dočtete o statistikách ostatních paměťových institucí, např. knihoven. Každá paměťová instituce vychází z platné legislativy a mezinárodních úmluv.
- Existuje Mezinárodní asociace muzeí ICOM (International Council of Museums).

<https://www.pro-kulturu.cz/region/moravskoslezsky-kraj/>

Národní institut pro kulturu (NIK)

- vznikl k 1. 7. 2025 sloučením dvou dosavadních příspěvkových organizací – NIPOS (Národní informační a poradenské středisko pro kulturu) a IDU (Institut umění – Divadelní ústav). Jeho hlavním cílem je stát se moderní, efektivní a otevřenou institucí s celostátním dosahem, která bude poskytovat komplexní podporu kulturní infrastruktuře České republiky.

Generální ředitelka NIK

Mgr. Kateřina Churtajeva

e-mail: katerina.churtajeva@nipk.cz

- Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) termínem „paměťová instituce“ označuje knihovny, archivy, muzea, výzkumné ústavy, univerzity, jejichž cílem je ochrana a zpřístupňování dokumentů kulturního dědictví. Tato zařízení pečují o národní paměť a vytváří rovněž nové zdroje informací o kulturních událostech na místní i národní úrovni.

Obsah sbírek paměťových institucí lze stručně charakterizovat následovně:

- **Knihovny** – uchovávají převážně sbírky publikovaných dokumentů. Veřejná knihovna je knihovnou, která zpřístupňuje své fondy široké veřejnosti a poskytuje řadu s tím spojených služeb. Je institucí financovanou z veřejných rozpočtů. Veřejná knihovna slouží všem bez rozdílu. V České republice bylo v roce 2023 přes 5000 veřejných knihoven, jejichž uživateli bylo přes 40 % dospělých a většina dětí. Podmínky provozování veřejných knihoven v ČR řeší Knihovní zákon č. 257/2001 Sb. – zákon o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb.
- **Muzea** – uchovávají převážně sbírky objektů/artefaktů. Nejstarším veřejným muzeem moderního typu je Britské muzeum v Londýně (1753). Největším světovým muzeem je Louvre (1793). V USA patří k největším muzeím Muzeum umění ve Philadelphii, založeno bylo v roce 1876. Díky Leopoldovi Johannovi Scherschnikovi se v Těšíně (dnes Tieszyn, Polsko) začaly od roku 1790 vytvářet sbírky knih, přírodnin, technických zařízení a starožitností s cílem využívat těchto kolekcí pro vzdělávání studentů i širší veřejnosti. Následovala ostatní: Slezské zemské muzeum v Opavě (1814), Moravské zemské muzeum v Brně (1817) a Národní muzeum v Praze (1818) s původním názvem Vlastenecké muzeum v Čechách a Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm.

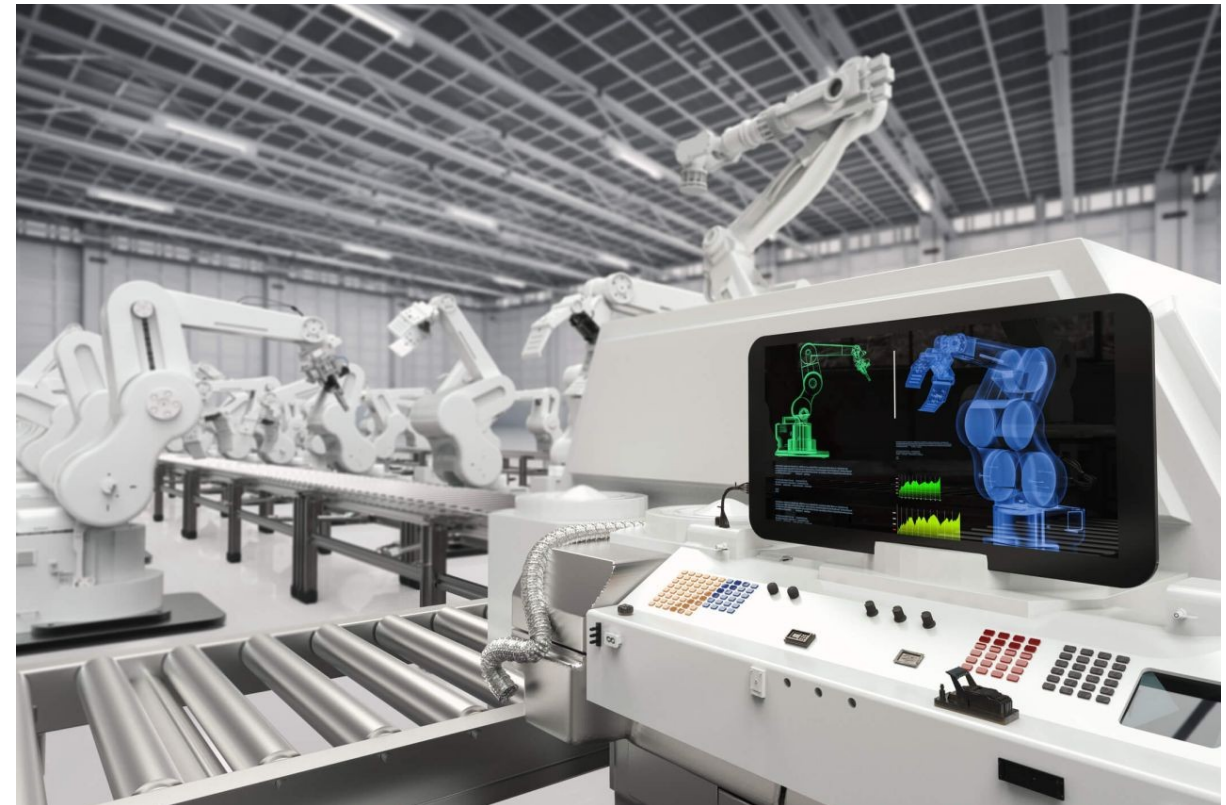
Definice muzea; Muzeum nové generace

- **Definice muzea:** „Muzeem je instituce, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvary pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvary získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvorů vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku“.
- viz Zákon o ochraně sbírek muzejní povahy.
- https://zamekzdar.cz/zazitky/muzeum-nove-generace/?gad_source=1&gad_campaignid=18441040507&gbraid=0AAAAAo8deofeeXcPzlhdeQAR_DCX3nGrQ&gclid=Cj0KCQjwjL3HBhCgARIsAPUg7a7BK--rD26s1CvdgizW96WvbDhUbtPcDkpendsHrSbKXi5Ty3muHcaAqkGEALw_wcB

Digitalizace kultury

<https://mk.gov.cz/digitalizace-kulturniho-a-kreativniho-sektoru-cs-2017>

- **Muzea mají tři funkce:** paměťovou, vzdělávací a zážitkovou. Nová role muzea: muzeum jako vědecká instituce nebo návštěvnické centrum pro popularizaci vědy a techniky. Muzea se stále více stávají návštěvnickými centry vědy (Science centre).
- **Archivy** – uchovávají převážně sbírky archiválií.
- Paměťové instituce spolupracují v oblasti digitalizace, využití informačních a komunikačních technologií pro ochranu a zpřístupnění kulturního dědictví a dále pro udržitelnou ochranu digitalizovaných údajů.



Koncept vedení a hospodaření kulturních organizací

Management kulturních institucí úzce souvisí s marketingem. Management kulturních institucí vychází z klasických řídicích funkcí:

- Plánování
- Organizování
- Vedení a motivování lidí
- Zpětná vazba a kontrola

- Subjekty řízení jsou zřizovatelé a personál kulturních institucí. Provozovatelé kulturních institucí. Většina kulturních institucí jsou příspěvkovými organizacemi. Jejich řízení se řídí příslušnou legislativou a směrnicemi zřizovatele podle konkrétního typu kulturní organizace. Objektem řízení jsou procesy a činnosti kulturních organizací. Aby byly organizace řízeny efektivně, je nutné stanovit si cíle a dosáhnout jich nejlepším možným způsobem s ohledem na omezující podmínky a na vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.
- Efektivním řízením kulturních organizací nazýváme záměrnou regulační činnost subjektů veřejné správy (ředitelé, vedoucí zaměstnanci aj.), smyslem jejich práce je usměrňovat dané procesy tak, aby byly splněny stanovené cíle a naplněno poslání organizace. Cíle musí být srozumitelné, měřitelné, reálné a časově ohraničené. OCHRANA, František a kol., 2018, s. 49-50.

Definice managementu

Jednoznačné a všeobecně platné chápání pojmu management neexistuje. Ve světové i české manažerské literatuře z poslední doby najdeme desítky definic pojmu „management.“

- Vodáček, L. a Vodáčková, O. uvádějí tři definice pojmu management, které zdůrazňují:
- Vedení lidí,
- nebo specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- nebo účel a používané nástroje.
- Americká manažerská asociace (American Management Association) interpretuje definici na základě vedení lidí takto: „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných*“.
- Dalším příkladem je definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace*“.
- Příkladem definice managementu, která poukazuje především na účel a používané nástroje manažerské práce, je: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace*“.

Chápání a záběr pojmu „management“ se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- Vykonavateli managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci („manažeři“).
- Management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Uplatňuje se ve všech typech organizací – komerčních i nekomerčních.
- Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky (např. liniový, střední nebo vrcholový management) nebo na knihovnu jako celek, na personální aj. činnosti atd.
- Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu. Vyjádřeno různými měřítky její efektivnost, ziskovost, nákladovost apod.

Práce manažera kulturní organizace

- **Profil a práce manažera:** Práci manažera ovlivňují základní kompetence manažera (odborné znalosti, praktické dovednosti, sociální zralost). Osobnostní předpoklady určují úspěšnost manažera. Obecné principy a charakter manažerské práce, styl manažerské práce jsou rovněž atributy, které by měl manažer znát, ovlivňují jeho úspěšnost. Manažer by měl být především zodpovědný a měl by vědět, jaké manažerské role hraje. Měl by být hlavně lidský a vytvořit si přátelský vztah k podřízeným. To neznamena, že bude zaměstnancům ustupovat a všemožně vycházet vstříc. Oni musí vědět, že je v organizaci pro ně, že jim naslouchá a že je spravedlivý. Základním předpokladem špičkového manažera je důvěra a láska k lidem. Lidi (většina zaměstnanců) musí šéfovi věřit a stát za ním. Bez kvalitního týmu nezmůže nic ani ten nejlepší vedoucí. Pamatujme, že manažer pracuje hlavou a rukama druhých.
- **Rozhodování a řešení problémů:** Rozhodování má dvě stránky (obsahovou a procedurální). Manažer musí být rozhodný, záleží, jaký typ manažerského rozhodnutí činí, podle toho volí metodu rozhodování. Pro řešení problémů existuje řada metod, manažer by měl zejména vědět, jak problémům předcházet. Pokud však vzniknou, měl by vědět, jak správně postupovat. Styl vedení, který manažer volí, ovlivňuje efektivitu rozhodovacího procesu. Mezi analytické a kreativní techniky rozhodování patří především: brainstorming, brainwriting, think tank, delfská metoda atd.

-

- **Plánování:** Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků – cílů, postupů (akcí), zdrojů, úkolů (implementace) a kontroly. Základní koncept řízení spočívá ve stanovení cíle, plánu, úkolů a kontroly, přičemž plán a kontrola jsou ve vzájemné interakci, která spočívá v případném nápravném opatření. Do plánování by se měli zapojit všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak jich bude dosaženo, kdo vykoná určený úkol. Volí druhy plánů a konkrétní plánovací postupy.

- **Organizování:** Organizování účelně vymezuje a hospodárně zajišťuje plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců i týmů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití výhod společenské dělby práce, koordinaci (sladění) potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí, a na přiměřeném vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech. Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury. Existují různé typy organizačních struktur (např. liniová, maticová, týmová ad.) a postupy jejich tvorby (např. metoda SMART).

- **Kontrola:** Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Úzce souvisí s plánováním. Kontrola se netýká jen plánování, ale i ostatních sekvenčních manažerských funkcí. Kontrolní funkce zahrnuje uplatňování metod, které dávají odpověď na tyto otázky: Jaké jsou plánované a očekávané výsledky? Jakým způsobem je možné porovnat skutečné výsledky s výsledky plánovanými? Jaká korekční opatření by měla učinit oprávněná osoba? Plánování by nemělo smysl, kdyby manažeři nebyli schopni současně používat účinný kontrolní systém. Rozlišujeme kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.
- **Manažerské dovednosti:** Manažerské dovednosti, jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání ad., řadíme k osobním dovednostem, které se rozvíjí zkušenostmi a především výcvikem. Manažer by měl umět efektivně zacházet se svým časem, komunikovat, správně si připravit sebe prezentaci, vést efektivní porady, pracovat podle zásad týmové práce. Měl by vědět, co a jak ve své práci delegovat a jak řešit problémy.

Příklady z praxe

- Pro kulturní organizaci je přirozeným základem, že si nastaví své hodnoty, vize (kde je a kde by chtěla být) a komunikaci (uvnitř a navenek).
- Za mission statement Moravské galerie (MG) považuje Jan Press vydání publikace Jak se dělá galerie, která je přeložena už do cca deseti světových jazyků.
- MG do dětského jazyka převyprávěla, jak galerie funguje a co je jejím posláním. Brněnské instituci se nyní daří, ale nešlo to hned. Jan Press se od začátku svého vedení musel vyrovnávat s řadou překážek a kritiky.
- Například když se snažil zřizovateli – ministerstvu kultury – vysvětlit, že je nezbytné, aby byly stálé expozice přístupné zdarma (v České republice to MG udělala jako první) a aby v každé budově MG byla kavárna.
- MG je vnímána především jako služba veřejnosti a od toho se odvíjí celá řada aktivit pro různé cílové skupiny. Pořádá například dětské vernisáže a obecně bohatý program pro nejmenší návštěvníky z ní dnes činí instituci, která jako jedna z mála u nás vychovává velmi početnou generaci dětí. Je ukázkou toho, že všechno jde, když se chce.
- Zvláště pokud je ve vedení odvážná a silná osobnost, která si dokáže obhájit své jak směrem k divákům, tak i dovnitř instituce. „Podařilo se nám, že kustodi jsou našimi zaměstnanci. To v jiných organizacích není a jsou najímáni na smlouvy přes agentury. U nás jsou navíc kustodi často i vysokoškolsky vzdělaní lidé, co vstoupí do svého prvního zaměstnání a mají možnost jít kariérně nahoru,“ uvedl Press. PŘIDALOVÁ, Kateřina, 2019

Příklady z praxe

- Ředitelka Divadla Oskara Nedbala v Táboře Linda Rybáková původně působila v divadle jako dramaturgyně. Před třemi lety se jako novopečená ředitelka této tábořské scény pustila do tvorby strategie, a to i přesto, že organizace netrpí nedostatkem podpory ze strany zřizovatele (Jihočeský kraj).
- Divadlo v regionu nabízí program pro náročného i méně náročného diváka. Podle Rybákové bylo klíčové určit, kam organizace směřuje a jak za daným cílem jít. „Za tři roky jsme vybudovali značku, změnili propagaci a celou filozofii,“ popsala Rybáková.
- Zásadou jsou pro ni dobré mezilidské vztahy, láska k práci, motivovaný tým a vstřícná a otevřená komunikace s diváky i zřizovatelem.
- Díky tomu, že se rozhodli věnovat energii strategickému plánování a vnímat všechny zúčastněné jako rovnocenné partnery, se nyní organizaci daří dobře.
- Podobnou zkušenost sdílel i Juraj Augustín, umělecký ředitel brněnského BuranTeatru, tvůrčího prostoru zaměřeného na nové divadlo a tanec. I když si postěžoval, že by peněz v rozpočtu mohlo být více, protože jsou financováni stejným poměrem (z příjmů od diváků a z grantů), tak se „víc těšíme, než bychom z toho žili“. K tomu přispělo právě to, že vedení uvnitř organizace nastavilo efektivnější procesy řízení a klade se důraz na péči a spokojenost lidí. Zavedly se motivační rozhovory, společné obědy, takzvané push up cviky na odbourávání stresu, pravidelné porady, Google kalendáře a další nástroje. „Aj šéf je debil,“ vzkázal publiku ústy své kolegyně Augustín. Protože když šéf uzná svoji chybu, jeho kolegové se hned cítí lépe. PRÍDALOVÁ, Kateřina, 2019



Manažeři a jejich prostředí

- Přímo z feudalismu do průmyslové společnosti přešel styl řízení, který byl založený na příkazech a kontrole. Ve své době byl efektivní. Ignoroval schopnosti a talent zaměstnanců a individualita lidí nebyla respektována. Manažeři v průmyslu považovali autokratické řízení za zcela přirozené. Už v té době existovaly výjimky; někteří manažeři pochopili, že dobré zacházení s lidmi souvisí s lepšími pracovními výsledky.
- Časem začal být více respektován lidský potenciál. Jaké dovednosti a kvality by měl mít ideální manažer v dnešní době? Vzory táhnou. Lidé si více všímají toho, co manažer vykonává, než toho, co jim říká, aby dělali. Slova by měla být podložena konkrétními činy. Bez potřebné víry sám v sebe a ve své schopnosti se dobrý manažer neobejde. Řídit druhé předpokládá, že umí řídit sám sebe. Tvrdě na sobě pracovat, snažit se být lepším, nikdy se nespokojit se současným stavem, jít vytrvale dál. Nebát se změn, aktivně je vyhledávat a úspěšně implementovat je jediná cesta, jak zvládnout konkurenci.

- Žijeme v době neustálých změn, odmítat je znamená zůstat stát na místě. Být tvůrcem a realizátorem vizí. Například B. Gates měl vizi, že v každé kanceláři bude na pracovním stole jeho počítač s jeho softwarem, získal pro svou vizi ostatní a svůj sen uskutečnil. Mít intuici a umět určit směr, vidět do budoucnosti je dar. Být čestný a dodržovat etické principy znamená být důvěryhodný a uznávaný. Myslet jinak, mít zdravý systém hodnot.
- Společnost se mění, proměňuje se nejen doba, ale i dělba práce. Továrny ovládli roboti. Flexibilita je v dnešní době nutná, na druhou stranu se klade důraz na specializaci lidí. Pro specialisty mají Němci hezký výraz: „fachidiot“.
- Specialisté jsou dnes v kulturních organizacích nepostradatelní, např. IT odborníci, marketéři, edukatéři aj., přispívají k efektivitě uvnitř organizace.
- Úzce zaměření odborníci většinou nedokážou vidět společnost jako celek, co se ve společnosti děje.
- Kulturní organizace nežijí ve vzduchoprázdnu a měly by na potřeby společnosti pružně reagovat. Znat své cílové skupiny, vědět, jaké trendy jsou v jejich oboru, jak by mohly společnosti a jednotlivcům nejlepe prospět.

Umělecký manažer

- Vést umělce není snadné, jsou to výrazné osobnosti, a dobrý manažer musí umět balancovat mezi cíli organizace a osobními cíli umělců.
- Dokázat, aby cíle organizace umělci vzali za své a pracovali ve prospěch organizace.
- Umělecký manažer musí zvládat všechny manažerské a marketingové techniky, ale především musí umět jednat s lidmi, dokázat je přesvědčit a motivovat. Umělecký manažer kombinuje kreativitu, vizi a vůdčí schopnosti k dohledu nad uměleckými projekty a týmy. Je klíčovou postavou uměleckých organizací, divadel, galerií a dalších organizací zabývajících se uměním a kulturou. Jeho umělecké a manažerské schopnosti zajišťují úspěch a růst v oblasti umělecké tvorby a jsou cestou k vytvoření špičkové umělecké organizace.
- **Umění komunikovat je klíčovou dovedností**, síla slova je obrovská. Jedině správně volenými slovy dokáže manažer přesvědčit druhé. Měl by mít brilantní projev, být budovatelem vztahů a umět sdělovat své myšlenky jasně, srozumitelně a stručně. Manažer se smyslem pro humor lépe čelí problémům a potížím a lidé ho mají raději. Dokáže vytvořit na pracovišti přátelskou atmosféru. Umí ostatní nadchnout, dodat jim potřebnou sílu k překonávání překážek a přenést je přes úskalí různých situací.
- Strhnout lidi, získat je pro své vize je velikým uměním, které ovládají skuteční vůdci. Přitom zůstat lidským, umět přiznat případnou chybu, odpustit sobě i druhým, uznat individualitu lidí je hodno ideálního manažera.

Umí myslet systémově, oddělit příčiny od příznaků, komunikovat a dokázat své přednosti uplatnit.



Osobnost a role manažera

- Osobnost je relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku (psychologický pohled).
- Pojem osobnost se používá v různých významech. V lidové řeči nebo historických vědách má hodnotící přízvuk, rozumí se jím vynikající nebo výrazný jedinec. Jiný význam má v právních vědách a v sociologii.
- Do psychologie byl pojem osobnosti zaveden až na počátku 20. století, kdy se ukazovala nutnost studovat duševní život člověka jako celek, nikoli jen jako pouhý soubor jednotlivých funkcí (jako vnímání, myšlení, cítění, chtění).
- Znamená to, že psychické jevy jsou funkcí situace a osobnosti. Osobnost se zde chápe jako celek dispozic, které spolu se situací determinují obsah a průběh psychických procesů, které jsou tak chápány jako reakce individua na určitou situaci. Situace působí na jedince a ten na toto působení (stimulaci) určitým způsobem reaguje, přičemž reakce různých jedinců na tutéž situaci jsou různé.
- Osobnost je pojmenování pro ten celek dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě a že tyto reakce vykazují určitou jednotu cítění, myšlení, vnímání, představ a snah. NAKONEČNÝ, M., 1993, s. 9

Pyramida přístupů



MANAŽERSKÉ ROLE

```
graph TD; A[MANAŽERSKÉ ROLE] --> B[Interpersonální role]; A --> C[Informační role]; A --> D[Rozhodovací role]; A --> E[Organizační role];
```

Interpersonální role

mezilidské vztahy –
představitel,
vedoucí a spojovatel

Informační role

pozorovatel,
šířitel
a mluvčí

Rozhodovací role

podnikatel,
řešitel rušivých událostí,
distributor zdrojů,
vyjednaváč

Organizační role

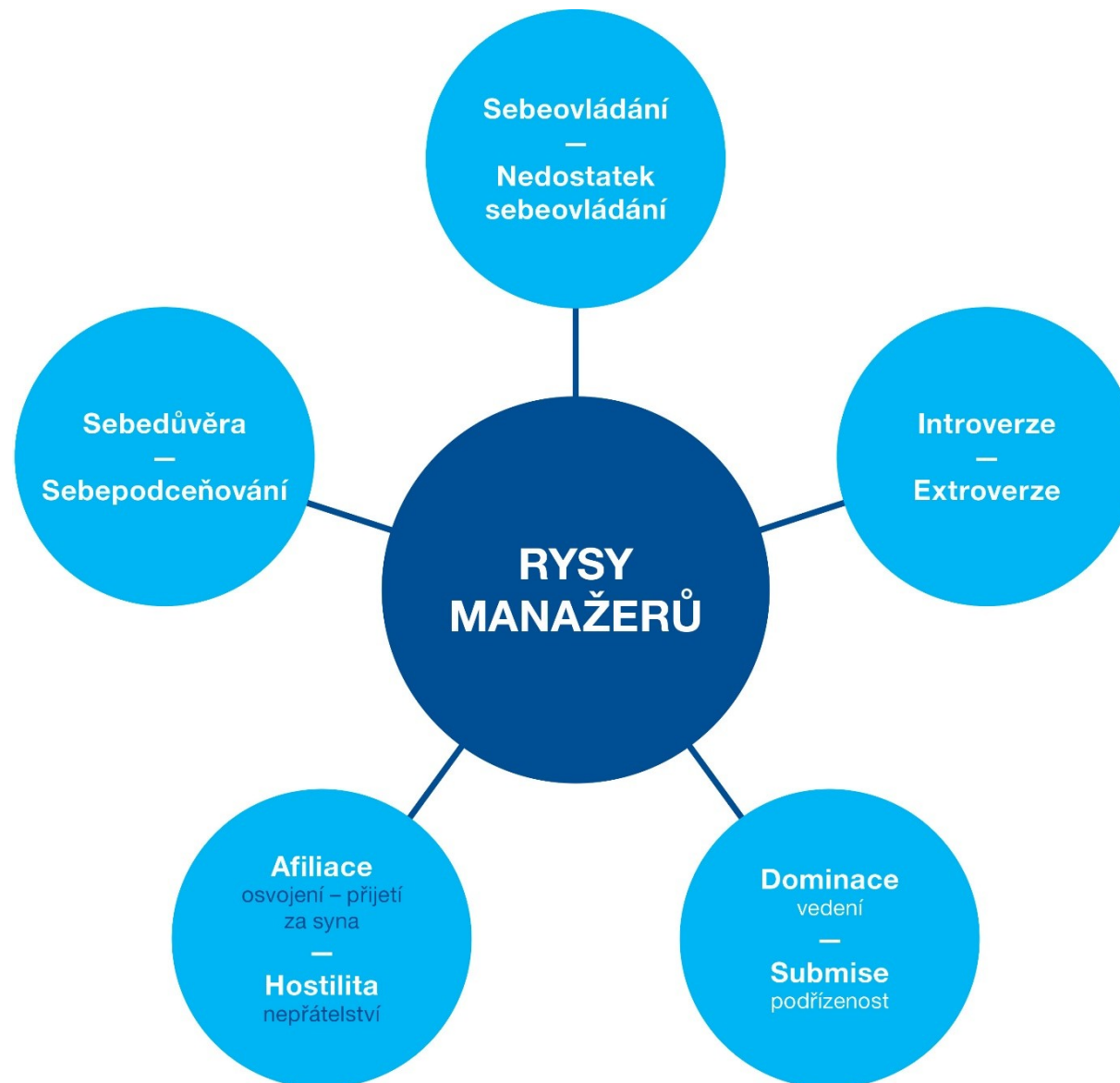
definování cílů,
vymezení vztahů
lidí a prostředků
při plnění cílů

Nejdůležitější je přenášení cílů

- Cíle existují strategické, operační a operativní. Strategické jsou spíše obecné, abstraktní. Operační cíle jsou konkrétní a skládají se z otevřených i uzavřených cílů. Definovány jsou na ročním základě. Operativní cíle jsou konkrétní a uzavřené. Informují liniové vedoucí a pracovníky o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování. Cíle jsou pro organizaci důležité, pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí, pomáhají koordinovat rozhodnutí, stanovují kritéria (standards) pro hodnocení výkonu organizace a jsou hmatatelnější než vize. Cíle musí být specifické (v množství, kvalitě a čase), měřitelné (jednotka měření), akceptované (podřízení musí souhlasit), reálné (dosažitelné) a sledovatelné (dá se sledovat postupné plnění).

Vliv temperamentu na osobnost manažera

- Každý člověk je neopakovatelná kombinace těchto typů.
- Přirozenou kombinací je oblíbený sangvinik a silný cholerik. Oba jsou vstřícní, optimističtí a přímočaří. Oblíbený sangvinik mluví pro radost, silný cholerik kvůli dosažení cíle, ale oba jsou spíše výmluvní, otevření. **Lidé s touto kombinací mívají nejsilnější vůdcovský potenciál.** Umí řídit ostatní a ukázat jim radost z práce. Tato kombinace spojuje extrémní chuť k práci i zábavě a vytváří člověka, který tyto dvě hodnoty umí dát do správné perspektivy.
- Negativní stránkou této kombinace je fakt, že může vytvořit despotu. Impulsivního žvanila, netrpělivého nezdvořáka, který v jednom kuse skáče lidem do řeči a vede monolog, kdy jen on má pravdu a názory druhých ho nezajímají.
- Základní typy temperamentu: sangvinistický, flegmatický, cholerický, impulsivní, amorfní, apatický, nervový (neurotický) a sentimentální.
- V kombinaci oblíbený sangvinik a klidný melancholik se jedná o typ člověka, který bere vše v pohodě a s humorem. Většinou jsou to nejlepší přátelé. Mají vřelou a nekonfliktní povahu, působí přitažlivě a lidé jsou rádi v jejich společnosti. Tato kombinace je nepřekonatelná v jednání s lidmi. Trpí nízkou ctí a mohou mít sklon k lenosti.



Manažer by měl mít důvěru víru v lidi

- Manažer by měl být člověk se smyslem pro humor, pozitivní myslí, a především by měl mít víru v lidi. Reakci člověka na určitou situaci ovlivňuje jeho temperament a charakter. Cholerik bude cholericky jednat celý život, léty se změní jen reakční doba. Stejně tak může melancholik, sangvinik nebo flegmatik. Většina osobností disponuje kombinací těchto temperamentních vlastností.
 - Vlastnosti manažera – proměnlivé rysy osobnosti – temperament nebo osobní tempo;
 - Schopnosti manažera – znalosti a dovednosti;
 - Postoje manažera – jeho hodnoty a názory
- **Příklad:**
 - manažer extrovert – výřečný – „pojdte si to probrat“
 - a manažer introvert – uzavřený – „dejte mi čas si věci promyslet“.

Dovednosti manažera

- Manažerská práce má typickou skladbu, respektive strukturu činností.
- Zpravidla se vychází z určitého záměru (plánů), dále se zvažují zdroje pro předpokládané činnosti, rozhodování, uskutečňování, tj. provedení a kontrola, jak se podařilo záměry naplnit.
- Souhrnně tyto činnosti nazýváme koncepty manažerských funkcí.
- **Manažeři** musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné **lidské dovednosti**, tj. schopnost vedení lidí. Tzn. být schopen s nimi efektivně komunikovat a účinně je motivovat. Zvláště je to důležité pro provozní manažery (manažery první linie). Umění komunikovat je důležité pro všechny lidi, kteří tvoří organizaci.

DOVEDNOSTI MANAŽERA

```
graph TD; A[DOVEDNOSTI MANAŽERA] --> B[Technické]; A --> C[Lidské]; A --> D[Koncepční];
```

Technické

rozumět práci
svých podřízených

Lidské

schopnost vedení lidí,
umění komunikovat a motivovat

Koncepční

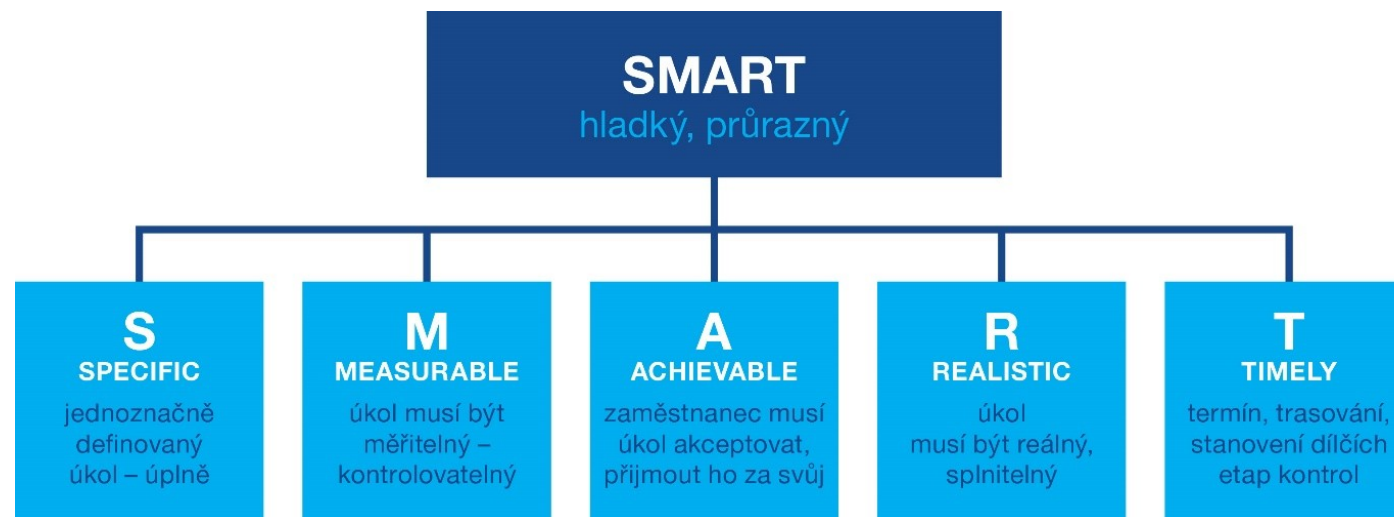
vidět knihovnu jako celek,
umět koordinovat její aktivity

Tradiční manažerské funkce

- Plánování,
- rozdělování práce,
- zadávání pracovních úkolů,
- kontrola jejich plnění.



Zásady zadávání úkolů



MANAŽERSKÉ FUNKCE

SEKVENČNÍ FUNKCE

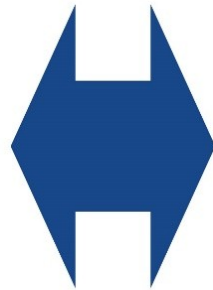
Plánování

Organizování

Výběr a rozmístění
pracovníků

Vedení lidí

Kontrola



PARALELNÍ FUNKCE

Analyzování řešení
problémů

Rozhodování

Realizace,
implementace

STRÁNKY MANŽERA,

na které by měl dbát

```
graph TD; A[STRÁNKY MANŽERA, na které by měl dbát] --- B[Duchovní]; A --- C[Duševní]; A --- D[Fyzická]; A --- E[Společenská];
```

Duchovní

vyjasňování hodnot,
víra, závazky,
sliby

Duševní

četba, studium,
trénink, osobní rozvoj
a kulturní podněty

Fyzická

cvičení, výživa, režim
práce a odpočinku,
zvládání stresu

Společenská

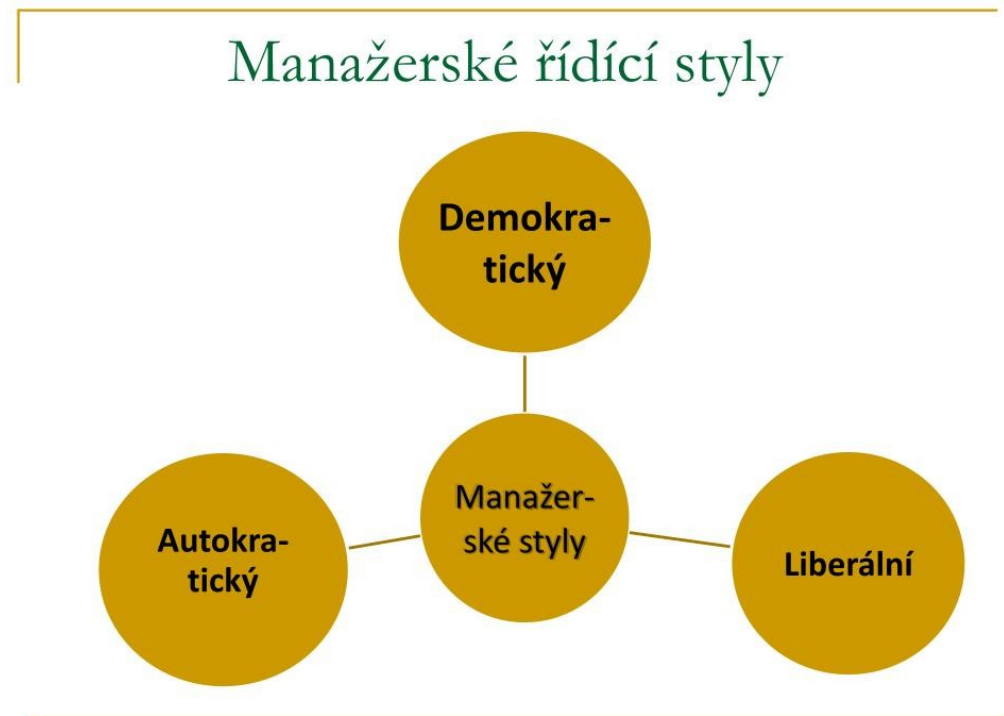
pěstování vztahů,
vyhledávání nových
kontaktů, empatie

Manažerské styly

- Manažerský styl by měl odpovídat potřebám zaměstnanců i situaci organizace. Zpravidla je ovšem podmíněn i osobností manažera.
- **Princip situačního řízení**
- Koncepce situačního řízení předpokládá, že k řízení zaměstnanců většinou nepostačuje jediný styl. Způsob řízení je nutné přizpůsobit „situaci“, a to tak, aby odpovídal odlišným požadavkům jednotlivých zaměstnanců, zejména jejich schopnostem, potřebám učení a individuální motivaci.
- Konkrétní situační řídicí styl odpovídající potřebám jednotlivých zaměstnanců by měl být určen především dvěma základními faktory:
- mírou přímého či nepřímého usměrňování, kterou by měl manažer zaměstnanci poskytovat;
- rozsahem motivační podpory, kterou by mu měl podávat.

Na základě kombinace těchto dvou faktorů lze rozlišit čtyři rozdílné řídicí styly:

- Přímé (direktivní) řízení,
- koučování,
- podpora,
- delegování.



Participativní řízení

- Řídící styl, který klade důraz na zapojení zaměstnanců do rozhodování a řízení organizačních problémů, především těch, které se jich bezprostředně dotýkají.
- Cílem je využít plného potenciálu znalostí, schopností a motivace pracovníků, zvýšit jejich uspokojení z práce a sepětí s organizací, současně však i získat jejich podporu pro nová opatření a změny. S tímto stylem experimentoval prof. E. Mayo.
- U nás tento styl preferoval např. T. Baťa. Důležité je, aby manažeři věnovali zaměstnancům náležitou pozornost, aby zaměstnanci cítili sounáležitost s pracovním týmem a firmou.

Metody – řídicí nástroje

- zapojení zaměstnanců do rozhodování,
- udržování oboustranné komunikace,
- řešení problémů „zdola nahoru“,
- obohacování práce,
- využití týmové a projektové organizace práce,
- participace zaměstnanců na jimi dosažených výsledcích hospodaření organizace,
- zapojení zaměstnanců do tvorby jejich osobních či skupinových pracovních cílů...

4 pravidla motivace

- Manažeři se domnívají, že motivace zaměstnanců závisí na jejich osobních postojích, které nelze příliš změnit, ale skutečnost je jiná. Největší vliv na motivaci zaměstnanců, jejich pracovní nasazení i dosažené výsledky mají jejich nadřízení. Měli by věnovat zaměstnancům odpovídající čas a pozornost, spravedlivě je odměňovat, projevovat jim za dobrou práci uznání a vytvářet prostředí, které zaměstnancům nebrání plnit jejich úkoly.
- Upřednostňujeme pozitivní motivační metody před negativními. Pracovní motivace je kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání, pochvaly apod.) a negativní (donucení na základě obavy z trestu). Hrozba sankcí působí jedině tehdy, chceme-li určitému chování zabránit. Chceme-li získat pro dosažení určitého cíle plný potenciál zaměstnanců, je pozitivní motivace prostřednictvím odměny podstatně efektivnější.
- Zaměstnanci se zpravidla chovají podle toho, jaké chování jejich nadřízení odměňují. Skutečná motivace zaměstnanců může být ve srovnání se záměry organizace a jejích manažerů dokonce opačná. Většinou je rozpor mezi tím, o co manažeři při řízení svých zaměstnanců usilují a co ve skutečnosti svým chováním či pravidly odměňují. Příklad – podprůměrná práce se vyplácí. Manažer podprůměrnou práci přijme a chyby opraví.
- Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého. Neexistuje návod, jak motivovat všechny zaměstnance stejně, nejsou motivováni stejnými faktory. Klíčem k úspěšné motivaci zaměstnanců je odhalit, který z řady motivačních faktorů na ně působí nejsilněji. Problém je v tom, že často si ani samotní zaměstnanci neuvědomují, jaké motivační faktory jsou pro ně ty nejsilnější.

Nové manažerské funkce

- motivovat,
- delegovat,
- podporovat zaměstnance v plnění úkolů, trvale s nimi komunikovat.



Umění řídit výkon zaměstnanců

- **Co znamená řídit výkon zaměstnanců?**
- Slabá místa ve způsobu řízení pracovníků se promítnou do jejich nízkého pracovního výkonu. Nejsou-li cíle pracovních míst jasně stanoveny nebo jsou-li určeny nesprávně, nedostává-li se pracovníkům pravidelné zpětné vazby hodnotící a rozebírající jejich pracovní výsledky nebo jsou-li kritéria jejich hodnocení vzdálená cílům organizace, nemusejí ani schopní a plně vytížení zaměstnanci výkon organizace zvyšovat.
- **Řízení výkonu k tomu užívá tři hlavní nástroje:**
- stanovení cílů,
- poskytování zpětné vazby,
- důslednou motivaci.

Principy chování kouče

- společné stanovení cílů,
- povzbuzování,
- učení,
- vyhledávání kritických událostí,
- rozvoj schopností týmové spolupráce,
- posouzení schopností a slabých míst členů týmu,
- tvorba prostředí umožňující zaměstnancům dosáhnout úspěchu,
- poskytování zpětné vazby...



Delegování

- **Delegování a jeho úskalí**
Na funkci vedoucího je přínosné, že nemusí všechno dělat sám. Schopnost delegovat patří k jedné z nejvýznamnějších vlastností, oddělí schopné manažery od těch druhých. Podstatou managementu je dosahování výsledků pomocí jiných lidí.
- Delegování úkolů dělá problém řadě manažerů. Spousta manažerů raději úkoly udělá sama, protože nemají důvěru, že někdo jiný se zhostí úkolů tak, aby byli spokojeni. Mají pocit, že jsou nenahraditelní, že všechno leží jen na nich. Někteří manažeři trpí obavou, že budou neoblíbení. Pokud někomu delegovali úkol, tak bez pravomoci a většinou nebyli spokojeni s jeho provedením.
- Každý manažer by si měl uvědomit, že pokud bude zpracovávat úkol někdo jiný, neudělá to úplně jako on, pochopitelně do zpracování vnese něco ze sebe, zvolí jiný postup apod. To však neznamená, že je vše špatně. Hodnotí se dosažení cíle.
- Někdy se manažeři vymlouvají, že mají hodně práce a na správné delegování jim nezbyvá čas. Správné delegování přináší prospěch manažerům i zaměstnancům. Manažerům zbude čas na úkoly, které mohou vykonat jen oni, a nebudou přetížení.
- **Povzbuzovat zaměstnance v jejich profesním růstu a získávání nových schopností.**
- Dobrý manažer by měl svým zaměstnancům ukázat, jak jim může pomáhat při dosahování osobních cílů. Měl by podporovat u zaměstnanců loajalitu k organizaci, dobrý vztah k pracovnímu prostředí, zdůraznit, že i oni ho vytváří a ovlivňují. Je prospěšné podporovat nové myšlenky, nápady a iniciativu, zajímat se o názor zaměstnanců.
- Zaměstnanec nesmí mít pocit, že jeho názor vedení nezajímá, že byl za svou iniciativu spíše potrestán než odměněn. Příště se stáhne do ústraní a přestane se o dění v organizaci zajímat.
- Je vhodné oslavovat úspěchy organizace (oddělení, jednotlivců) společně, pořádat společné akce, které podporují tvorbu týmu a motivaci. URBAN, J., 2006, s. 84-85

Řídící komunikace

- **Vedení porad (management)**
- Porady jsou většinou ve všech organizacích vnímány jako nezbytné zlo, mohou být zdrojem frustrace a občas dokonce i ztrátou času. Každý z nás se jistě někdy ocitl na špatně řízené poradě a ví, jak je to vyčerpávající, o ztrátě času nemluvě. Pokud chce manažer (tedy předsedající porady) uspět a vyhnout se zmíněným úskalím, měl by se držet konceptu řízení porad: tj. stanovit si cíl, úkoly, postup kontroly a případná nápravná opatření. Porady bývají různé: operativní, výrobní, manažerské, řešitelské, kontrolní, krizové a strategické.



Strategie

- **Význam strategického plánování**
- Tvorba strategického plánu obsahuje strategické situační analýzy, formulování strategického rámce, definování strategických cílů a základní postupy naplnění strategických cílů.
- Nejcennějším majetkem organizace jsou její zaměstnanci a zákazníci. Strategický rámec v kulturních organizacích tvoří poslání, vize a hodnota organizace. Vedoucí bez vize nemá šanci vybudovat úspěšnou/prvotřídní organizaci. Měl by zejména umět vycházet s lidmi, rozumět jim a chápat jejich motivy. Téma spolupráce se skloňuje ve všech pádech, ale čím více se o spolupráci hovoří, tím méně se s ní v praxi setkáváme. Zaměstnanci by měli tzv. táhnout za jeden provaz, což mimo jiné znamená sdílet kvalitní poslání. Dokáže každý zaměstnanec jasně a přesně formulovat, co se snaží dělat, pro koho a v jakém rozsahu? Kam organizace směřuje a proč? Dobrý vedoucí by měl lidi stmelovat a vytvářet pro spolupráci kvalitní podmínky. Přemýšlí vedoucí o tom, zda zaměstnanci chodí do práce rádi, zda jsou správně motivovaní, jestli využívají svůj osobní potenciál ve prospěch organizace? Posláním je vhodné začít, protože posláním věříte v úspěch. ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O., 2009, s. 28



MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

```
graph TD; A[MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ] --> B[Analýza<br/>Kdo jsme?]; A --> C[Plánování<br/>Čeho chceme dosáhnout?]; A --> D[Zavádění<br/>Jak realizujeme naši strategii?]; A --> E[Kontrola<br/>Dosahujeme našich cílů?];
```

Analýza

Kdo jsme?

Plánování

Čeho chceme dosáhnout?

Zavádění

Jak realizujeme naši strategii?

Kontrola

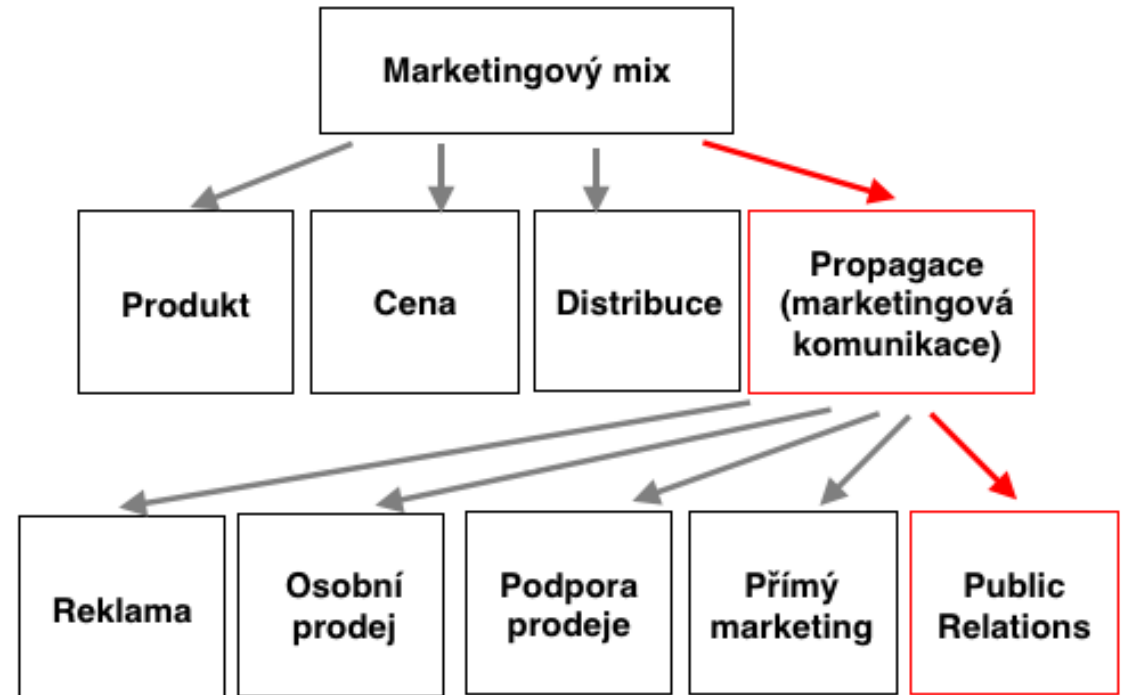
Dosahujeme našich cílů?

Marketingové nástroje

- K základním nástrojům marketingu patří: tvorba poptávky, průzkum trhu, plánování výrobního programu (v případě knihoven služeb) a propagace výrobků a služeb. Při tvorbě marketingového plánu se často používá tzv. zásada 4P. Konkrétní způsob naplnění jednotlivých zásad se nazývá *marketingový mix*: **výrobek, cena, místo a propagace**.
- Marketing se v čase vyvíjí a dnes se preferuje především vyhodnocování zákaznických potřeb, přizpůsobování nabídky (produktu/služeb) skutečným přáním zákazníků, posilování zpětné vazby mezi organizací a zákazníky, propagace směrem k veřejnosti – vize, poslání, strategie organizace.
- P. Kotler definuje čtyři druhy marketingu: **strategický** – vymezuje skupiny klientů, na které je nutné zaměřit pozornost, **taktický** – definuje formy a postupy, které slouží k získání trvalého klienta, **administrativní** – definuje cíle organizace a na jejich základě sestavuje plány vedoucí k realizaci marketingové koncepce (strategie), **transformační (inovativní)** - zaměřuje se na perspektivu poskytování služeb v elektronickém prostředí informační společnosti.

Propagace

- **Reklama** – zahrnuje všechny placené neosobní formy komunikace;
- **Public relations** – publicita v oblasti kultury, umění a kulturního dědictví je nezbytným předpokladem pro úspěšný marketing – zkráceně PR zahrnuje všechny vztahy s veřejností;
- **Sponzoring (fundraising)** – je součástí PR a v případě neziskových organizací má zcela mimořádný význam, jedná se o samostatný nástroj;
- **Podpora prodeje** – prodejní reklama, resp. reklama v místě nabídky je dalším nástrojem propagačního mixu, kterého mohou použít i neziskové organizace (letáky, značení v místě, dočasné slevy atd.);
- **Přímý prodej** (direct marketing) – neziskové kulturní organizace mohou využít např. databázový marketing nebo přímé akce na podporu svých služeb.



7 dovedností, které z vás udělají skvělého manažera

- Schopnost stanovovat cíle
- Znalost trhu i finančního řízení
- Dobrá komunikace (umění naslouchat)
- Empatie a zpětná vazba
- Delegování cílů
- Efektivní time management
- Trvalá práce na sobě



Děkuji vám za pozornost.