

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Alternativní a loutková tvorba a její teorie

TEZE

DIZERTAČNÍ PRÁCE

KOORDINACE A ŘÍZENÍ DIVADELNÍCH SLOŽEK

-

**STRATEGICKÝ A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT
PRO DIVADLO**

MgA. Michal Lázňovský

Vedoucí práce: prof. Miloslav Klíma

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Přidělovaný akademický titul: Ph.D.

Praha, 2014

Abstrakt

Dizertace s názvem *Koordinace a řízení divadelních složek aneb Strategický a projektový management pro divadlo* zkoumá možnosti aplikace a využití teorie strategického plánování a projektového řízení v divadelní praxi. Práce má hierarchickou strukturu a postupuje směrem shora dolů, tedy od strategických úvah na úrovni vrcholového managementu k jejich naplňování pomocí konkrétních projektů.

Krok po kroku je v práci rozebrán postup strategického plánování v divadelních institucích, následně jsou rozebrány změny v organizační struktuře stávajících divadelních organizací nutné pro zavedení systému projektového managementu a závěr práce je pak věnován problematice řízení divadelních projektů s využitím metod a nástrojů popsaných v nejpoužívanějších standardech projektového řízení. Analyzované postupy autor průběžně konfrontuje s teorií i praxí divadelní tvorby, identifikuje možná úskalí a předkládá konkrétní doporučení k jejich využití při řízení uměleckých institucí a projektů.

Klíčová slova

Divadlo, management, strategie, strategické plánování, řízení divadelních institucí, projekt, projektové řízení

Obsah

1. část	Úvod a východiska.....	6
1.1.	Úvod	6
1.2.	Management jako disciplína v divadelní praxi	7
2. část	Strategický plán pro divadlo	8
2.1.	Funkce strategického plánování v oblasti divadla	8
2.2.	Poslání a vize divadelní organizace	9
2.3.	Proces strategického plánování.....	10
2.4.	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí.....	11
2.4.1.	Vnitřní analýza	11
2.4.2.	Analýza vnějšího prostředí.....	11
2.5.	Formulace strategického plánu	12
2.6.	Realizace a evaluace strategie	13
2.7.	Strategie a projekty	14
3. část	Projektové řízení a divadlo	15
3.1.	Principy projektového řízení	15
3.2.	Standardy projektového řízení	16
3.3.	Projekt (nejen) v divadle	16
3.4.	Řízení projektů v organizacích	17
3.4.1.	Program	17
3.4.2.	Portfolio	18
3.4.3.	Trvalá organizace.....	18
3.4.4.	Funkční organizační struktura	19
3.4.5.	Autonomní projektové řízení	19
3.4.6.	Maticové projektové řízení.....	20
3.4.7.	Síťové projektové řízení	21
3.5.	Projektový přístup k řízení divadla	21
3.5.1.	Předpoklady zavedení projektového řízení v divadle	21
3.5.2.	Dimenze organizačních struktur v divadle	22
3.5.3.	Projekty v organizační struktuře divadla	23
4. část	Řízení divadelního projektu	25

4.1.	Přístupy k řízení projektu	25
4.2.	Divadelní projekty	26
4.3.	Specifika divadelních projektů	27
4.4.	Životní cyklus divadelních projektů	27
4.5.	Iniciační fáze	27
4.5.1.	Příležitost pro projekt	28
4.5.2.	Přínosy a cíle projektu	28
4.5.3.	Trojimperativ projektu	29
4.5.4.	Proveditelnost projektu	29
4.6.	Zahájení projektu	29
4.6.1.	Sestavení ZDP	29
4.6.2.	Řízení zainteresovaných stran	30
4.7.	Plánování projektu.....	30
4.7.1.	Plán řízení projektu	30
4.7.2.	Plánování rozsahu	30
4.7.3.	Plánování času.....	32
4.7.4.	Plánování nákladů	32
4.7.5.	Plánování řízení kvality	32
4.7.6.	Plánování lidských zdrojů	33
4.7.7.	Plánování komunikace	33
4.7.8.	Plánování řízení rizik.....	34
4.7.9.	Plánování nákupů.....	34
4.8.	Realizace, monitorování a kontrola projektu.....	34
4.8.1.	Řízení projektu, práce a změn	35
4.8.2.	Řízení rozsahu	35
4.8.3.	Řízení harmonogramu.....	35
4.8.4.	Řízení nákladů	36
4.8.5.	Řízení kvality.....	36
4.8.6.	Řízení lidí.....	37
4.8.7.	Řízení komunikace	37
4.8.8.	Řízení rizik	37
4.8.9.	Řízení nákupů.....	37

4.9.	Ukončení projektu	38
4.9.1.	Uzavření projektu	38
4.9.2.	Uzavření nákupu.....	38
4.10.	Vyhodnocení a provozování výsledků	38
5. část	Závěr	39
	Bibliografie	41
	Příloha č. 1 - Mapa procesních skupin a znalostních oblastí standardu PMI.....	44
	Příloha č. 3 – Harmonogram projektu - Ganttův graf.....	45

Seznam obrázků a tabulek

Obr. č. 1	- Proces strategického plánování	10
Tab. č. 1	- Příklady ukazatelů výkonnosti.....	14
Obr. č. 2	- Funkční organizační struktura	19
Obr. č. 4	- Autonomní projektové řízení	20
Obr. č. 5	- Maticová organizační struktura	20
Obr. č. 6	- Projektová organizační struktura	21
Obr. č. 9	- Maticová struktura pro repertoárové divadlo	24
Tab. č. 4	- WBS v tabulkové podobě (zdroj: autor)	31

1. část Úvod a východiska

Tento dokument, pro snazší orientaci čtenářů a možnost lépe odkazovat k samotnému písemnému výsledku mého doktorského studia, dodržuje strukturu samotné dizertační práce Koordinace a řízení divadelních složek a snaží se ve stručnosti zachytit nejdůležitější závěry. Některé kapitoly jsou z důvodů stručnosti celého tohoto výtahu omezeny jen na stručné nastínění jejich skutečného obsahu.

1.1. Úvod

Ve své dizertační práci si kladu za cíl dokázat využitelnost a účelnost vybraných částí teorie managementu při řízení divadelních institucí a vzniku uměleckých projektů v oblasti živého umění. Zaměřuji se jak na problematiku řízení divadla jako instituce provozující divadelní činnost kontinuálně, tak na producenty realizující projekty ad hoc. Jde mi o to, najít nástroje řízení, které jsou využitelné při vzniku divadelních inscenací v tradičním i netradičním divadelním prostoru, ale i při přípravě projektů na pomezí divadla a dalších uměleckých druhů. Ve většině případů lze popisované postupy aplikovat na organizace a projekty v celé oblasti tzv. scénických umění, nazývaných u nás stále častěji také přejatým výrazem performing arts.

Rozsah práce je vymezen hranicemi disciplín strategického a projektového řízení, jejichž poznatky jsou poměrně hojně užívány napříč ekonomickými odvětvími, ale v oblasti kultury a umění jim dosud není věnována velká pozornost.

Východiskem mého výzkumu realizovaného v rámci doktorského studia a vrcholícího touto prací je hypotéza, že použití metod a nástrojů strategického a projektového managementu zvyšuje míru pravděpodobnosti, se kterou na konci řízeného procesu dojde k úspěšnému dosažení cíle stanoveného vedeními divadelních organizací nebo iniciátory uměleckých projektů. Tím je obvykle vznik díla požadované kvality, ve stanoveném čase, a za použití předem stanovených zdrojů. Předpokládám také, že díky úspěšně realizovaným projektům organizace postupně dosáhne svých dlouhodobějších, strategických cílů.

Za základní metodu výzkumu jsem vybral syntézu poznatků vyhledaných v odborné literatuře z oblasti teorie obecného, strategického a projektového managementu a poznatky dostupných

písemných zdrojů, věnovaných managementu kulturních organizací a umění. V druhém případě byla práce limitována minimem tuzemských publikací, pročež jsem se rozhodl nahradit ji literaturou zahraniční zejména z anglosaské oblasti, kde je dotčeným tématům věnována bezpochyby největší pozornost. Její závěry samozřejmě nejsou stoprocentně přenositelné, ale základní principy podle mého názoru zůstávají platné. Tam, kde se mi nepodařilo vyhledat písemné informační zdroje, používám někdy fakta a postupy natolik rozšířené a známé z divadelní praxe, že je lze podle mého názoru považovat za ověřené.

Struktura práce je pojata hierarchicky v souladu s obecným principem plánování a řízení organizace, tedy odshora dolů. Poté, co formuluji cíle a východiska práce, budu se věnovat strategické úrovni řízení, která spadá do kompetence vrcholového managementu. V další části práce pak budu analyzovat dopady strategického rozhodnutí zavést systém projektového řízení do divadelní organizace a jeho možné dopady na její strukturu a uspořádání. V poslední části se zaměřím na popis obecné teorie projektového managementu v aplikaci na divadelní projekty – tedy se zohledněním jejich specifik – a pokusím se identifikovat ty nástroje a metody, které jsou v divadelní oblasti s největší pravděpodobností snadno a dobře využitelné.

1.2. Management jako disciplína v divadelní praxi

Role managementu v umění a jmenovitě v profesionálním divadle je podobná jako ve všech ostatních oblastech lidské činnosti. Jeho úkolem je zajistit úspěch a efektivitu snažení jednotlivých institucí v dané oblasti.

Podnikatelská sféra může sektoru neziskových organizací v umění nabídnout více, než si většina lidí v něm působících připouští. Tím nejžádanějším a na první pohled nejčinnějším jsou samozřejmě finanční prostředky, které jsou primárním produktem podnikatelských subjektů a které neziskový sektor ke své existenci potřebuje, ale sám ze své podstaty nedokáže vygenerovat. Ze strany neziskových organizací a jejich manažerů by ale nemělo zůstat bez povšimnutí, že při své legitimní snaze o ekonomický zisk podnikatelé už po staletí vkládají nemalé úsilí do hledání co nejefektivnějších způsobů využití všech možných zdrojů v čele s tím základním – lidmi samotnými. Toto pátrání nesporně přináší cenné

výsledky v podobě metod a nástrojů (např. v oblasti řízení), které jsou bez problému aplikovatelné i při neziskové činnosti včetně umělecké.

Výše uvedené tvrzení podporuje názor Michaela M. Kaisera, jednoho z mála celosvětově uznávaných osobností v oblasti managementu kulturních organizací, který ve své publikaci *Strategické plánování v umění* říká:

„Ač umělecká organizace není ziskovým podnikem, musí administrátoři umění řešit řadu stejných problémů jako vedení podniků; řadu nástrojů řízení používaných v ziskovém sektoru je možné s velkým úspěchem využívat v umění.“ (Kaiser, 2009 str. 10)

Výše uvedenou citaci si dovoluji použít jako svou hlavní hypotézu.

Využití odborné literatury z oblasti obecné teorie managementu, strategického a projektového řízení a řízení divadel, syntéza takto získaných poznatků a jejich teoretická aplikace na divadelní prostředí je ostatně základní metodou mé dizertační práce.

2. část *Strategický plán pro divadlo*

2.1. Funkce strategického plánování v oblasti divadla

Poslání jednotlivých divadelních organizací se dá v obecné rovině odvodit od jedné ze tří skupin, do kterých se divadelní organizace dají rozdělit - podnikatelská, veřejná a nezávislá nezisková divadla.

Všem typům divadel v historii i současnosti je jeden z cílů společný, a to je snaha o maximální uměleckou kvalitu. U divadel provozovaných za účelem zisku je přirozeně na tuto stránku divadelní tvorby kladen menší důraz než u obou neziskových oblastí, ambice co nejvyšší možné úrovně je ale vždy přítomná. U veřejných i nezávislých divadel je ale umělecká excelence prakticky vždy deklarována jako jejich „raison d'être“.

Přežití a prosperita jednotlivých organizací pohybujících se v sektoru divadla záleží na kombinaci mnoha faktorů. Jedním z těch zásadních je ale uvědomělé zacílení a směřování dané instituce. Organizace, které najdou a dokážou pojmenovat svou jedinečnost a svou cestu, po které se vydají za svými cíli, získají oproti ostatním, které zůstanou nečitelné a budou přešlapovat na místě, rozhodující výhodu.

„Nemá-li mezi složkami divadelního provozu docházet k nesrovnalostem a nedorozuměním pro jejich rozdílná dílčí stanoviska, je nutné, aby pro všechny byl vytčen zcela konkrétní, společný cíl, o jehož dosažení mají usilovat v harmonickém souladu. (...) veškerá činnost divadla musí být orientována k uskutečňování dlouhodobého programu, stanoveného se zřetelem k jeho daným podmínkám a společenskému poslání. Ke spojitě práci všech složek k tomuto cíli je třeba nejen jemu odpovídající, racionální organizace, ale i jednotící vůle, která vede cílevědomě a koordinovaně aktivitu všech pracovníků. (...) K tomu je zapotřebí nejen cílevědomé strategie (programu postupného řešení) a taktiky (zřetelů k psychologii lidí), ale i takové jednotící vůle, která inspiruje motivaci všech zúčastněných, vytváří prostor pro iniciativní spolupráci, nepřipustí k hlavnímu úkolu nezacílené, dezorganizující tendence.“ (Vítek, 1986 str. 115)

K tomu, aby si organizace dokázala uvědomit své poslání, formulovat je a najít nejlepší cestu k jeho úspěšnému naplnění, slouží disciplína nazvaná strategický management.

Aplikovatelnost teorie strategického managementu v případě divadelních organizací je základní hypotézou první části mé dizertační práce.

2.2. Poslání a vize divadelní organizace

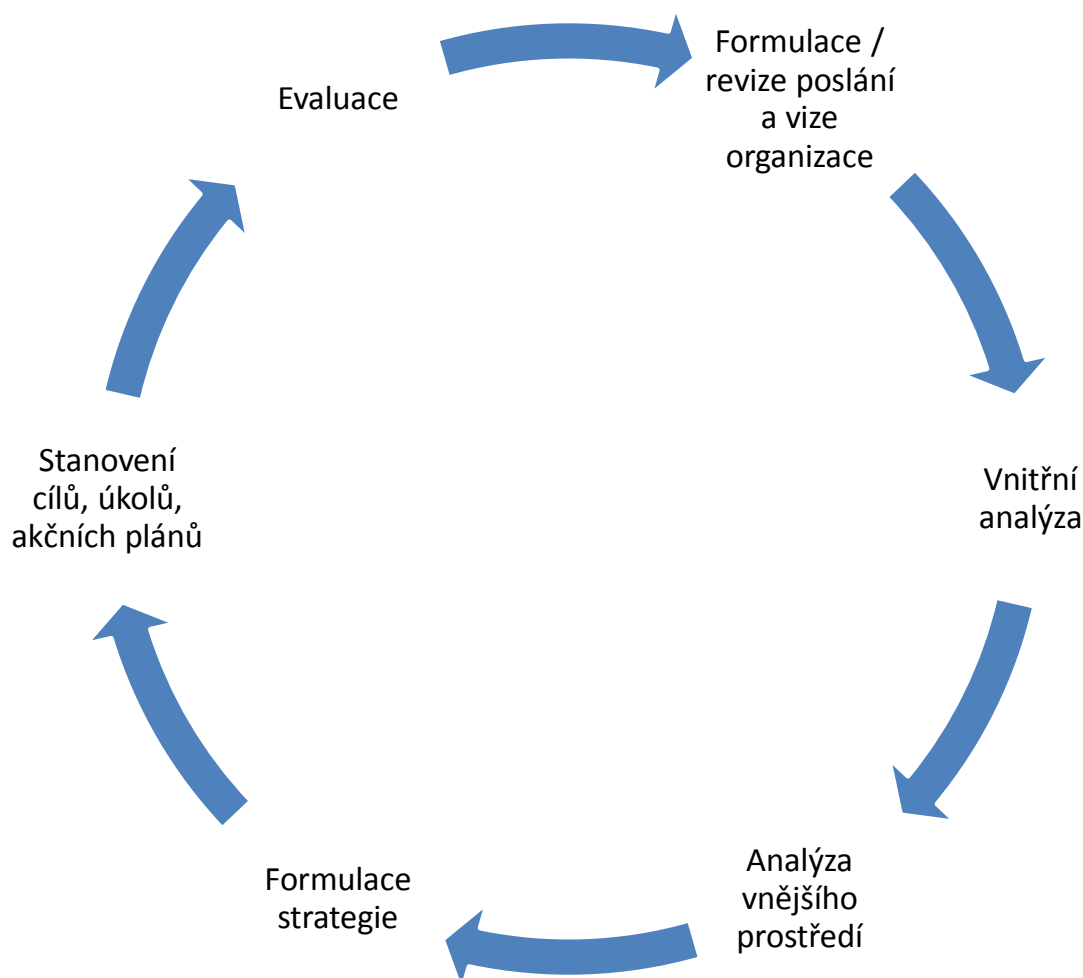
Prakticky každá odborná publikace anglosaských autorů zmiňuje na předním místě nezbytnou funkci jasné formulace poslání organizace a z něj vycházejícího strategického plánu. Mimo tuto oblast najdeme stejné vyjádření i např. v jedné z mála přeložených publikací z oblasti managementu umění nazvané Umělecký management v podnikatelském stylu uznávaného nizozemského odborníka a pedagoga na Utrechtské Hogeschool voor de Kunsten, který uvádí, že „Poslání je její (organizace) základní vizitkou, uvnitř ovlivňuje zaměstnance, spolupracovníky a členy správní rady, vně působí na klienty, mecenáše apod.“ (Hagoort, 2009 str. 87)

Účelem jasně zformulovaného poslání je nejen komunikace směrem k nejširší veřejnosti, ale i dovnitř organizace. Chceme-li přilákat mecenáše, sponzory nebo prostě sympatizanty naší činnosti, musíme jim jasně sdělit, v čem je naše organizace přínosná a v čem nezastupitelná, jedinečná. Pokud se nám to nepodaří, potenciální

podporovatelé svou přízeň nasměrují k úplně jiné oblasti, anebo přinejmenším k jiné organizaci v našem oboru.

2.3. Proces strategického plánování

Pro divadelní instituce, které se rozhodnou k tvorbě nebo aktualizaci strategického plánu přistoupit, navrhuji systematický postup, který znázorňuje Obrázek č. 1 „Proces strategického plánování“ a který popisují podrobně v kapitolách 2.4. až 2.6. dizertační práce. Tento můj návrh vychází zejména z teorie Williama J. Byrnesa popsané v publikaci *Management in the Arts* (Byrnes, 2008) v kombinaci s praktickým postupem navrhovaným v publikaci *Strategické plánování v umění* (Kaiser, 2009).



Obr. č. 1 - Proces strategického plánování

2.4. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Prvním krokem navrženého cyklického procesu tvorby strategie je formulace poslání a vize organizace, který v aplikaci na divadelní organizace popisují v kapitole č. 2.2. V tomto bodě se veškeré mnou prozkoumané zdroje věnující se teorii strategického plánování shodují.

Další kroky přípravné fáze představuje sběr informací a jejich analýza. K určení dalšího směřování organizace je třeba sestavit věrný obraz jejího současného stavu, ale i prozkoumat její okolí a zhodnotit, do jaké míry nabízí vstřícné podmínky k jejímu rozvoji. Jednoduchým a obecně známým nástrojem, který lze pro tyto účely s úspěchem použít se nazývá analýza SWOT.

2.4.1. Vnitřní analýza

V rámci vnitřní analýzy hodnotí daná organizace své silné stránky (strengths) a slabiny (weaknesses). Divadelní instituce by měly zejména zvážit a zhodnotit, jaké úrovně dosahují jak jejich tvorba a její prezentace, tak také např. systém komunikace s diváky, poskytování doprovodných služeb, fundraisingové aktivity nebo provoz, včetně případné správy budovy.

Mezi oblasti fungování organizace, které by neměly v analýze vnitřního prostředí chybět, patří:

- samotný umělecký program
- struktura příjmů
- struktura výdajů
- marketing
- management
- lidské zdroje

Vyhodnocení stávajících aktivit spolu s dalšími výstupy vnitřní analýzy jsou podkladem k rozhodnutím o jednotlivých krocích ve fázi stanovení a realizace strategie.

2.4.2. Analýza vnějšího prostředí

Poté, co je zmapována situace uvnitř dané organizace, je třeba analyzovat i její okolí. Tyto procesy mohou případně probíhat i paralelně nebo v opačném pořadí.

Michael Kaiser (Kaiser, 2009) doporučuje nejprve vypracovat analýzu celého daného odvětví. V českém prostředí není obzvlášť složitá analýza odvětví provést. Zejména v menších městech je prostředí vcelku dobře čitelné. Alespoň krátké zamyšlení tak může pomoci si vyjasnit, se kterými dalšími institucemi lze při navázání spolupráce vytvořit synergii např. společnou obchodní politikou, nebo si alespoň vzájemným přizpůsobením programového schématu nepřekážet.

Dalšími subjekty vnější analýzy jsou zákazníci (diváci, ale i zřizovatelé, zájezdové štače atd.) a klíčoví dodavatelé (zejména výkonní umělci, autoři, pracovníci jiných profesí, agentury, výrobci dekorací atd.), kterými se zabývám v práci samotné.

2.5. Formulace strategického plánu

Poté, co organizace shromáždí všechny relevantní informace o své vnitřní kondici i o vnějších podmínkách, může přikročit k úvahám o možných směrech, kterými se může vydat.

William Byrnes shrnuje tři obecné druhy strategií. Konkrétní strategie organizace pak patří pod jednu z těchto kategorií nebo může být jejich kombinací:

- strategie stability;
 - strategie růstu;
 - strategie omezení;
- (Byrnes, 2008 str. 136n)

Podoba strategického dokumentu se bude lišit zejména podle charakteru a velikosti organizace, pro který tento plán vzniká.

Giep Hagoort načrtává konkrétní osnovu strategického plánu, kterou lze brát spíše jako kontrolní seznam položek nikoliv jako závaznou a neměnnou podobu strategického dokumentu:

1. „Představení organizace; proč je nutné formulovat nové poslání a novou strategii?
2. Postavení organizace; jaký je její současný profil?
3. Důležité trendy v prostředí; co organizaci hluboce ovlivní?
4. Budoucnost; jaké jsou hlavní strategické možnosti v rámci kulturních hodnot, produktů a programů ve vztahu k (novému) kulturnímu publiku?
5. Důsledky nové strategie v oblasti řídicích procesů, jmenovitě:

- a. finance
 - b. zaměstnanci
 - c. marketing
 - d. internacionalizace
 - e. působiště
 - f. digitalizace
 - g. výzkum a vývoj
6. Žádoucí organizační struktura a kultura.
7. Časový plán a rozvrh realizace.“

(Hagoort, 2009 str. 113n)

Dizertační práce obsahuje též konkrétní příklad formulace strategických cílů.

2.6. Realizace a evaluace strategie

Ve své publikaci *Running theatres* Duncan Webb doporučuje k zaručení implementace přijaté strategie využití nástroje s názvem *Balanced Scorecard* (dále také „BSC“).¹ Na rozdíl od řady jiných manažerských metod využívaných v podnikatelské sféře, pracuje BSC i s nefinančními ukazateli. To ji činí prakticky využitelnou i v případě neziskových organizací, tedy mimo jiné u divadelních organizací nezaložených za účelem zisku, kterých je v České republice naprostá většina a kterým je proto v rámci této práce věnována hlavní pozornost.

V následující tabulce uvádím příklad ukazatelů a alokace zdrojů pro hypotetický případ divadla, uvedeného v **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

CÍL	UKAZATEL	ÚLOHA	ROZPOČET	PLÁN
Rozšířit trh o diváky z jiných měst a regionů	Nové smlouvy o hostování	Vyjednat smlouvy pro 20 zájezdových představení v příští sezóně	20 tis. Kč (odměna za zprostředkování)	květen 2014

¹ Např. viz http://www.themanager.org/strategy/Balanced_Scorecard.htm

V horizontu tří let zvýšit počet obslužených diváků o 30 %	Zvýšení nabízené kapacity	Vyjednat nájemní smlouvu v budově s větší kapacitou	200 tis. Kč na náklady stěhování + 300 tis. Kč ročně (rozdíl nájmu)	březen 2015
Dosáhnout 50% zvýšení příjmů z fundraisingu během příštích dvou let	Vypracování nového plánu fundraisingu	Vyškolit pracovníky v metodách fundraisingu	20 tis. Kč (školení)	únor 2014
Zvýšit profesní úroveň hereckého souboru	Pozitivní kritiky	Uspořádat konkurz na obsazení souboru	100 tis. ročně (zvýšení honorářů)	leden 2015

Tab. č. 1 - Příklady ukazatelů výkonnosti

Procesní cyklus tvorby strategického plánu uzavírá jeho evaluace, která má za cíl poučit se z chyb, ke kterým v průběhu plánování došlo, a tedy ke zvýšení kvality dalšího cyklu revize strategického plánu.

2.7. Strategie a projekty

Vhodnou cestou k dosažení stanovených strategických cílů je postupné plnění plánu po jednotlivých, dobře uchopitelných a říditelných krocích – projektech.

„Projekty, sdružené v programech a portfoliích, jsou prostředky dosahování záměrů a cílů organizace, často v návaznosti na strategický plán. Přestože skupina projektů zahrnutých v programu může mít minimální přínosy, může také přispět k přínosům programu, k cílům portfolia a ke strategickému plánu organizace.“² (Project Management Institute, 2008 str. 10) (Překlad: autor práce)

Strategickou příležitostí pro divadlo se může stát připravenost uměleckého souboru na vzestup nového žánru. Příkladem je

² „Projects, within programs or portfolios, are a means of achieving organizational goals and objectives, often in the context of a strategic plan. Although a group of projects within a program can have discrete benefits, they can also contribute to the benefits of the program, to the objectives of the portfolio, and to the strategic plan of the organization.“

v posledních deseti letech stále narůstající obliba žánru nového cirkusu, který u nás předtím prakticky neexistoval a který přinesl raketový vzestup věhlasu prvnímu českému profesionálnímu souboru nového cirkusu Cirk La Putyka, jenž zatím zcela dominuje nad dalšími, kteří přišli později.

V jiných odvětvích pomáhají profesionálně řízené projekty dosáhnout řady dalších strategických cílů, podobný efekt lze tedy analogicky předpokládat i v oblasti divadla. Proto se jim věnuje další část práce.

3. část *Projektové řízení a divadlo*

3.1. *Principy projektového řízení*

Projektový management je relativně mladou disciplínou, která se zformovala v průběhu druhé poloviny 20. století a která se v masovém měřítku a napříč různými odvětvími uplatňuje až od jeho přelomu do století současného.

Vyčlenění projektového řízení jako samostatné součásti z obecné teorie managementu vyvolala potřeba najít takové postupy a nástroje, které pomáhají předvídat a zvládat změny a neočekávané potíže, jež stojí za neopakovatelností cesty k vytčenému cíli, kterou v těchto souvislostech nazýváme projektem.

Teorie projektového řízení se nezabývá postupy používanými k tvorbě konkrétního výsledku (v případě divadla např. tvorbě režijně dramaturgické koncepce, výtvarné koncepce, procesu zkoušení nebo výrobě dekorací), ale zobecnitelnými principy řízení těchto činností.

„...umělecká tvorba vychází z intuitivních podnětů a estetických požadavků, ale musí se realizovat v závislostech jiného rodu (...). Je proto závažným a podstatným úkolem ředitele a ostatních vedoucích pracovníků v divadle, aby převáděli umělecké tvůrčí podněty do sféry racionálního myšlení a konkrétní organizace divadelního provozu a zajišťovali tak jejich uskutečnění. K tomu je zapotřebí mnohdy velké pružnosti a vynalézavosti, vytříbeného citu nejen pro potřeby divadelní tvorby, ale i značných znalostí organizačních a funkčních principů oné druhé, racionální sféry.“ (Vítek, 1986 str. 116)

V souladu s uvedenou citací je hypotézou této části práce tvrzení, že paralelně s tvůrčím uměleckým kvasem probíhá celá řada provázaných a nezbytných procesů, které je možné a efektivní řídit pomocí teoretických znalostí z oblasti managementu a dále uvedených osvědčených postupů, především proto, že to vede k vytváření v mnoha směrech lepších podmínek a překonávání, boření nebo posouvání limitů, na které hlavní aktivita divadla – samotná tvorba – ve svém nevyhnutelném materiálním kontextu mnohdy zbytečně naráží.

3.2. Standardy projektového řízení

V Severní Americe a západní Evropě postupně vzniklo několik standardů projektového řízení, které se liší způsobem vzniku a úhlem pohledu na danou problematiku. Třemi nejvýznamnější jsou ICB, PMBoK a PRINCE2.

Všechny tři zmíněné standardy nabízejí užitečné nástroje a metodiky využitelné při řízení projektů a slouží proto jako základní zdroje výzkumu, jehož výsledky popisuje tato práce.

3.3. Projekt (nejen) v divadle

Jak upozorňuje publikace Projektový management podle IPMA (Doležal, a další, 2009 str. 391nn) termín projekt se v řadě kontextů používá pro označení různých forem návrhů. V tomto duchu se i v prostředí umění označuje za projekt např. grantová žádost nebo záměr prezentovaný potenciálnímu sponzorovi.

Na druhou stranu pojem projekt se v oblasti živých umění v posledních dvou desetiletích uchytil jako zastřešující označení pro soustředěné úsilí směřující k vytvoření uměleckého díla jakékoliv podoby.

Pro objasnění významu termínu projekt v teorii projektového řízení cituji v dizertační práci jeho definice uvedené v nejběžnějších standardech. Obsah definic se v zásadě neliší, rozdíl je spíše v jejich formě.

CzCB například uvádí několik kritérií, která pomohou rozpoznat, zda k problému, který hodláme řešit, nebo cíli, kterého chceme dosáhnout, je vhodné přistupovat projektovým způsobem. Těmito kritérii jsou:

- „jedinečnost cíle (nejedná se o rutinně opakovanou akci);
- vymezenost (termín, rozpočet, zdroje);
- potřeba realizace projektovým týmem (potřeba několika pracovníků různých specializací, oborů);
- nadprůměrné riziko (nejistota dosažení vymezeného cíle v turbulentním prostředí, kdy na plán projektu působí velké množství vnitřních i vnějších vlivů);
- komplexnost a složitost (nejedná se o triviální problém).“
(Doležal, a další, 2009 str. 394)

V práci aplikuji výše uvedená kritéria na divadelní inscenace a docházím k závěru, že valná většina profesionálních divadelních uměleckých i neuměleckých projektů jim vyhovuje. Proto je na místě tyto jinde běžné metodiky využít i v oblasti divadla. Samozřejmě po jejich modifikaci na specifické prostředí umění.

3.4. Řízení projektů v organizacích

V žádné organizaci neexistují projekty izolovaně, ale jsou obklopeny dalšími projekty a běžnými procesy organizace. Implementovat projektový management v organizaci znamená v první řadě zavést systém strukturovaného řízení jednotlivých projektů. V druhém kroku je ale na místě systemizovat i společnou správu všech plánovaných a probíhajících projektů tak, aby zdroje byly mezi projekty efektivně sdíleny nebo aby výsledky jednoho projektu přinášely užitek projektům dalším a docházelo k synergii. Procesy, které to zajišťují, se nazývají řízení portfolia a řízení programu.

Hlavním cílem řízení portfolií a programů je co nejefektivnější dosahování strategických cílů organizace.

3.4.1. Program

Program je v terminologii projektového řízení pojem podřízený portfoliu a nadřízený tomu, co se rozumí projektem. Nedomnívám se ale, že koncept programu je v oblasti tuzemského divadelnictví masově využitelný, a to zejména z důvodů rozsahu běžných divadelních organizací a jejich aktivit. Pro úplnost ale nebylo možné tuto problematiku vynechat.

3.4.2. Portfolio

„Portfolio představuje soubor projektů nebo programů a další práce, které jsou sdruženy za účelem usnadnění jejich řízení pro dosažení strategických podnikatelských cílů. Mezi projekty nebo programy v portfoliu nutně nemusí být vzájemná závislost nebo přímá souvislost.“³ (Project Management Institute, 2008 str. 8) (Překlad: autor práce)

Pro portfolio projektů se v případě aplikace na repertoárové divadlo nabízí analogie s pojmem dramaturgický plán, nicméně pojem portfolio je ve svém významu širší. Zahrnuje totiž i případné neinscenační projekty, jako jsou zájezdy nebo turné, festivaly a jiné eventy, nebo i „provozní“ projekty typu zavádění nového systému předprodeje.

Činnosti popisované v literatuře jako klíčové při řízení portfolia se prakticky překrývají se základní náplní práce vedení repertoárových divadelních institucí. To považuji za důkaz toho, že koncept, kterým se v této části práce zabývám, je tuzemským divadlům v principu většinově vlastním a z logiky věci v základních rysech zavedeným.

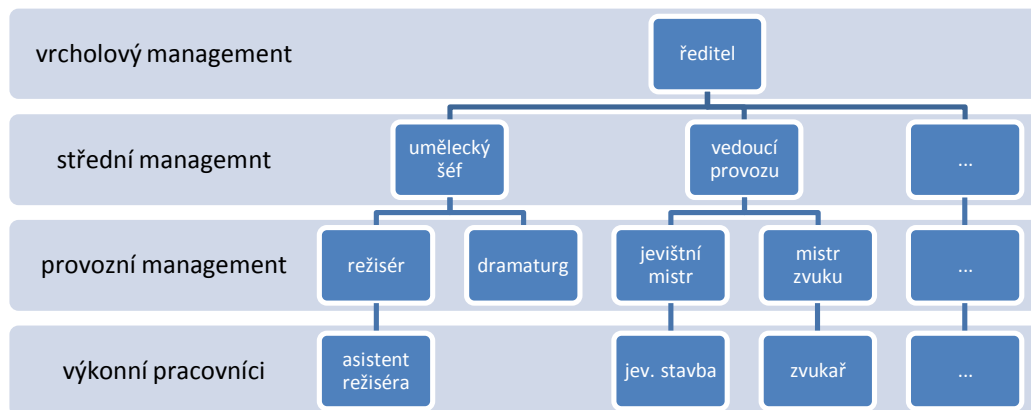
3.4.3. Trvalá organizace

Principy projektového řízení mohou být ve dvou různých organizacích uplatněny diametrálně odlišně. Jedním z klíčových faktorů pro volbu vhodného způsobu využití projektových metod v rámci organizace je její stávající vnitřní uspořádání, předpisy, standardy a firemní kultura. Zavedení projektových postupů nepředpokládá demontáž stávajícího systému řízení, jen má potenciál ho doplnit a obohatit. V některých případech může jít o poměrně kosmetický zásah, jindy je možné a potřebné sáhnout k radikálnější změně. Ve většině případů však základní kostra organizace zůstává a je doplněna, rozšířena či podepřena tam, kde je to třeba. Tuto základní strukturu, která nadále zajišťuje běžný, „neprojektový“ chod organizace se nazývá v rámci standardu ICB „trvalou organizací“.

³ “A portfolio refers to a collection of projects or programs and other work that are grouped together to facilitate effective management of that work to meet strategic business objectives. The projects or programs of the portfolio may not necessarily be interdependent or directly related.”

3.4.4. Funkční organizační struktura

Základním typem vnitřního uspořádání je funkční organizační struktura. Jejím principem je sdružování zaměstnanců do jednotlivých útvarů podle jejich odbornosti. Příklad funkční organizační struktury ukazuje Obrázek č. 2.

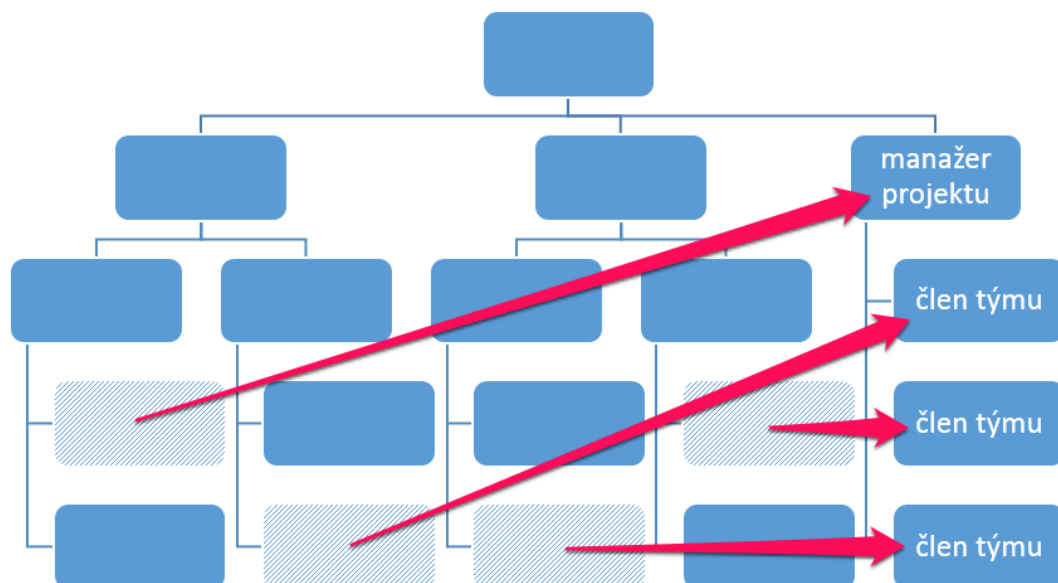


Obr. č. 2 – Funkční organizační struktura

Tento systém není pro řízení projektů vhodný. Pro organizace realizující častěji než příležitostně jednorázové a jedinečné procesy – tedy projekty – je vhodné zvolit např. jednu z variant řízení popsaných v dalších kapitolách.

3.4.5. Autonomní projektové řízení

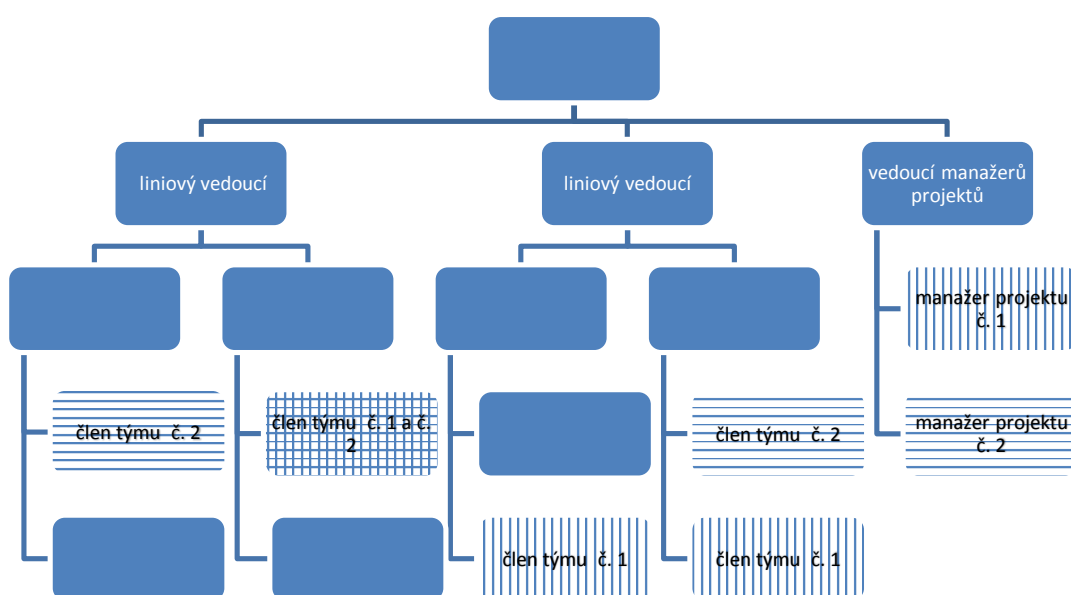
Autonomní projektové řízení (viz Obrázek č. 4) představuje variantu popsanou v CzCB (Doležal, a další, 2009 str. 424), kdy projektový tým dočasně vytvoří de facto novou samostatnou organizační jednotku, která je řízena jedním vedoucím pracovníkem (manažerem projektu), jemuž jsou po dobu trvání projektu v plném rozsahu podřízeni zaměstnanci vyčlenění jednotlivými funkčními útvary na jeho realizaci.



Obr. č. 4 – Autonomní projektové řízení

3.4.6. Maticové projektové řízení

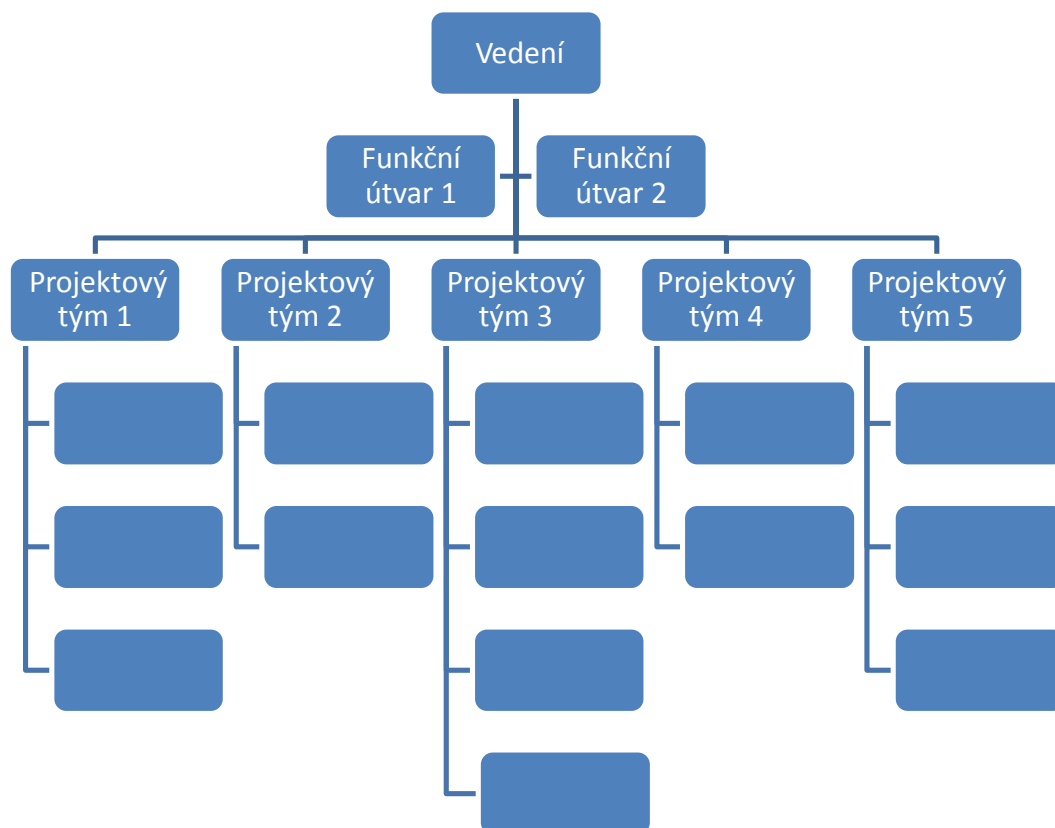
Pro multiprojektové prostředí, tedy organizaci, která zpravidla realizuje více projektů zároveň, je vhodnější maticová organizační struktura. Ta kombinuje dva koexistující přístupy k řízení, totiž „rozděluje oprávnění (pravomoc) vydávat příkazy a provádět rozhodnutí mezi liniové a projektové manažery.“ (Doležal, a další, 2009 str. 423)



Obr. č. 5 – Maticová organizační struktura

3.4.7. Síťové projektové řízení

Projektovou organizační strukturu volí takové organizace, kde se prakticky celá náplň jejich činnosti „realizuje prostřednictvím projektů... a funkční složka zde představuje jen malou část firmy, i když v ní mohou být koncentrovány strategické funkce řízení.“ (Ježková, a další, 2014 str. 281) Vedení firmy za pomoci základního aparátu tedy stanovuje dlouhodobé cíle a strategie a ty se pak realizují skrze portfolio projektů.



Obr. č. 6 – Projektová organizační struktura

3.5. Projektový přístup k řízení divadla

3.5.1. Předpoklady zavedení projektového řízení v divadle

K zavedení principů projektového řízení je celá řada důvodů, má ale i řadu úskalí. Důvody a předpoklady shrnuji v této kapitole dizertační práce.

Na cestu změny koncepce systému řízení by mělo nastoupit například divadlo, které považuje komunikaci mezi svými jednotlivými útvary za nedostatečnou nebo není spokojeno se svou staticností a neschopností reagovat na turbulentně se měnící chování svých potenciálních diváků, jejich kulturních potřeb, postojů a způsobu trávení volného času v narůstající konkurenci digitálních

médií. Takové instituci by po zavedení efektivnějšího modelu řízení měly být v ideálním případě odměnou úspěchy při oslovování nových diváků získaných úspěšnou propagační kampaní a jejich větší spokojenost s kvalitní inscenací, která díky hladkému průběhu přípravy odpovídá záměrům a představám jejich tvůrců. To vše při úspoře finančních prostředků dosažené lepším systémem plánování výdajů.

3.5.2. Dimenze organizačních struktur v divadle

Plán jak v organizaci zorganizovat práci, respektive zaměstnance, by měl zohledňovat i další oborová specifika. Kromě volby organizační struktury, jejíž varianty popisují v kapitolách 3.4.4. až 3.4.7., a její patřičné modifikace pro konkrétní případ je také nutné nastavit správné proporce vybraného vnitřního uspořádání dané instituce. Teorii dimenzí organizační struktury popisuje publikace Management (Donnelly, a další, 1997). Rozeznává stupeň formalizace, centralizace a složitosti.

„V uměleckých organizacích záleží míra centralizace či decentralizace na funkční oblasti. Například proces správy předplatného nebo náborová kampaň vyžaduje centralizovanou řídicí strukturu. V jiných oblastech může být efektivnější pravomoc decentralizovat. Například umělecko-technický ředitel deleguje nákupy výrobního materiálu (řeziva, látek, oceli, barev atd.) vedoucímu výroby. Vedoucí výroby pak deleguje nákup na vedoucí konkrétních oddělení nebo vedoucí dílen.“⁴ (Byrnes, 2008 str. 178n) (Překlad: autor práce)

Složitost organizační struktury je na jednu stranu dána faktem, že divadlo jako syntetické umění vyžaduje zapojení celé řady profesí. Na druhou stranu řada z těchto profesí neklade extrémní nároky na kvalifikaci zaměstnanců a manažer je tedy schopen se v jejich fungování orientovat relativně snadněji, než tomu je např. u některých technologicky sofistikovaných provozů.

⁴ “In arts organization, the degree of centralization or decentralization depends on the functional area. For example, the process of running a subscription or membership campaign requires a centralized authority structure. (...) In other areas, it may be more efficient to decentralize the authority. For example, the production manager delegates the purchasing of production supplies (lumber, fabric, steel, paint, and so on) to the technical director. The technical director then delegates the purchasing to the individual department heads or shop managers.”

Faktorů, které je při formování správné organizační struktury třeba vzít do úvahy, je mnoho a neexistuje jednoduchý návod pro podobně složité změny, jako je zavedení projektového řízení do funkčně organizované instituce. I proto se v dalších kapitolách dizertační práce dopouštím nástinu možného postupu jen ve velké míře zobecnění a s vědomím potřeby velmi individuálního přístupu v každém jednotlivém případě.

3.5.3. Projekty v organizační struktuře divadla

Pokud divadelní organizace dospěje k názoru, že pro ni bude výhodné zohlednit projektové přístupy v systému řízení instituce jako takové, měla by zvážit jednu z možností vnitřního uspořádání popsaných v kapitolách 3.4.6. až 3.4.8.

První z nich – autonomní projektové řízení – se může zdát z pohledu potřeb projektu jako ideální, jelikož určení pracovníci po dobu vzniku projektu plně podléhají jeho vedoucímu. V praxi není ale tento model pro repertoárové divadlo příliš vhodný. Jak již bylo řečeno, umělecké instituce jsou ze své podstaty spíše malé nebo střední organizace s poměrně širokým rozsahem funkčních činností. V jednotlivých specializovaných odděleních tak nebývá dostatečný počet pracovníků, aby jednoho nebo více z nich mohl daný úsek zcela uvolnit výhradně po potřeby realizovaných projektů.

Pro příklad jednosouborového repertoárového divadla se zdá vhodná maticová organizační struktura, přestože vlastní proces transformace z funkční struktury je poměrně náročný na přípravu. Neformální organizační kultura v uměleckých organizacích, loajalita a společná vůle směřovat za společným cílem ale v tomto ohledu práci managementu usnadňují.

Na Obrázku č. 9 je naznačena situace, kdy v daném divadle právě probíhají čtyři projekty. První tým (naznačen hnědou barvou) realizuje inscenační projekt, do kterého jsou zapojeni převážně stávajících zaměstnanci. Zaměstnanci označení zelenou barvou mohou paralelně realizovat druhý umělecký projekt s externím režisérem na komorní scéně. Fialově jsou naznačeni pracovníci zapojení např. do projektu přípravy zájezdového turné a šedě vyznačený tým realizuje projekt implementace nového softwaru pro evidenci a správu majetku. Zaměstnanci označení více barvami se v rámci tohoto příkladu účastní více projektů a konečně zaměstnanci označení modře nejsou zapojeni do žádného projektu a plní

výhradně své povinnosti vyplývající ze zařazení do liniové funkční struktury.



Obr. č. 9 - Maticová struktura pro repertoárové divadlo

Závěr této části práce zní, že implementace projektového přístupu do divadelních institucí je nejen možná, ale na základě teoretického zkoumání se zdá i žádoucí. V další části práce už se věnuji jednotlivým nástrojům řízení konkrétních projektů.

4. část **Řízení divadelního projektu**

4.1. **Přístupy k řízení projektu**

V této části práce se budu věnovat postupům a metodám, které mají přispět k úspěšnému a hladkému průběhu vzniku unikátního výsledku, k němuž jsme se rozhodli dojít projektovým způsobem. Důvodem, proč říkám přispět a nikoliv zaručit úspěch, je fakt, že zejména u uměleckých projektů rozhodujícím faktorem pro jeho stěžejní parametr – uměleckou kvalitu – jistě není perfektní organizace činností jednotlivých divadelních profesí a složek, ale především umělecké mistrovství realizátorů. Na druhou stranu nefunkční zázemí, nervozita plynoucí z průtahů v dodání výpravy nebo prázdné hlediště při první repríze, které špatně odvedená organizační a produkční práce přináší, může slibnému uměleckému dílu jeho cestu k divákovi zásadně zkomplikovat.

V prvních kapitolách této části dizertační práce nejprve vymezují zkoumané druhy projektů, jejich specifika, a popisují, jak na průběh projektů různé metodiky nahlížejí, abych se pak věnoval jednotlivým projektovým postupům a nástrojům využívaným v různých fázích přípravy a realizace projektu.

Kostru této části práce významně inspiruje standard PMI, který strukturuje celý projekt do jednotlivých procesů. Klíčem k jejich členění jsou jednak takzvané skupiny řídicích procesů projektu (Project Management Process Groups) a jednak znalostní oblasti (Knowledge Areas).

Skupina procesů ctí časovou posloupnost projektu a věnují se jim v kapitole 4.4. Znalostní oblasti jsou podle PMBoK následující skupiny druhově související řídicích činností:

- „Řízení integrace projektu“ – popisuje procesy nezbytné pro řádnou koordinaci různých součástí projektu
- „Řízení rozsahu projektu“ – popisuje procesy, které jsou nezbytné k jasnému určení toho, co projekt řeší
- „Řízení času projektu“ – popisuje procesy nutné k tomu, aby projekt skončil včas
- „Řízení nákladů projektu“ – popisuje procesy zaručující, že projekt bude dokončen v rámci schváleného rozpočtu
- „Řízení kvality projektu“ – popisuje procesy, které zaručují, že projekt uspokojí požadavky kvůli kterým je realizován

- „Řízení lidských zdrojů projektu“ – popisuje procesy vedoucí k zajištění co nejefektivnějšího využití lidí, pracujících na projektu;
- „Řízení komunikace projektu“ – popisuje procesy nutné k zajištění včasného vytváření, sběru, shromažďování a distribuce všech informací souvisejících s projektem
- „Řízení rizik projektu“ – popisuje procesy zaměřené na identifikaci, analýzu a řešení rizik projektu
- „Řízení nákupů projektu“ – popisuje procesy nezbytné k zajištění nákupu zboží a služeb pro projekt od externích dodavatelů⁵

(Překlad názvů procesních skupin: autor práce)

Mapa procesních skupin projektového řízení a znalostních oblastí, která je Přílohou č. 1, třídí procesy, které v projektu probíhají, jednak podle jejich příslušnosti do chronologicky uspořádaných procesních skupin, kterému odpovídá vertikální logika tabulky a do vyjmenovaných znalostních oblastí, které určují horizontální členění tabulky. Výsledná tabulka při čtení shora dolů a zleva doprava je potom klíčem ke struktuře kapitol 4.6. až 4.9. dizertační práce, který v zásadě zachovává časovou souslednost činností probíhajících při přípravě a realizaci projektu.

V rámci nastíněné logiky se pak věnuji jednotlivým procesům a nástrojům k nim příslušným, u kterých jsem v rámci zkoumání v průběhu doktorského studia našel potenciál použitelnosti v divadelní praxi.

4.2. Divadelní projekty

Dále rozebírané postupy je s jistotou možné použít na neumělecké projekty probíhající v divadlech, ale mým záměrem je zejména zmínit specifika umělecké, především divadelní tvorby, abych

⁵ Project Integration Management
 Project Scope Management
 Project Time Management
 Project Cost Management
 Project Quality Management
 Project Human Resource Management
 Project Communications Management
 Project Risk Management
 Project Procurement Management

dokázal, zda je nebo není obecná metodika projektového řízení na umělecké projekty aplikovatelná. Jako základní zkoumaný projekt používám divadelní inscenaci.

4.3. Specifika divadelních projektů

Obecně lze konstatovat, že projekty realizované v oblasti umění jsou ve srovnání s jinými odvětvími rozsahem obvykle skromné. V řadě případů nedosahují ani takové složitosti, aby bylo rozumné na ně aplikovat metody projektového řízení vůbec. To jsou v principu takové projekty, kde všechny cíle, plány, zdroje a obsah dokáže jediný člověk udržet v hlavě. Komik si pro svůj nový stand-up jistě nebude sestavovat projektový tým.

S rostoucí velikostí a složitostí projektu teprve potřeba jeho organizace vzniká a začíná být užitečné používat některé postupy, nejprve v jednodušší, posléze v komplexní podobě. V českém prostředí ani řízení vzniku těch nejkomplicovanějších divadelních inscenací nevyžaduje využití zdaleka všech nástrojů, které standardy projektového řízení nabízejí. Proto je na místě, aby manažer projektu předem důkladně zvážil, které prostředky skutečně přinesou celému procesu a těm, kdo se na jeho realizaci podílejí, nějaký užitek v podobě usnadnění práce, zvýšení kvalit některého výstupu, úspory ve spotřebě zdrojů apod.

4.4. Životní cyklus divadelních projektů

Kombinací různých přístupů jsem dospěl k následující, relativně vyčerpávající nabídce fází, z nichž se může skládat divadelní projekt, a jejichž významem a využitelností pro divadlo se budu zamýšlet na dalších stránkách:

- Iniciace
- Zahájení
- Plánování
- Realizace, monitorování a kontrola
- Ukončování
- Vyhodnocení a provozování výsledků

4.5. Iniciační fáze

Výsledkem iniciační fáze je v principu rozhodnutí, zda se bude daný projekt realizovat nebo ne. Toto rozhodnutí leží na nejvyšší autoritě

v dané hierarchii a podkladem k tomuto klíčovému rozhodnutí jsou výstupy, které projektový manažer, respektive projektový tým, v rámci iniciační fáze připraví.

Producent (ať už fyzická osoba nebo organizace) by měl mít na závěr této fáze jasno v tom, jaké jsou základní parametry uvažovaného projektu, zda je z jeho pohledu přínosný a jestli je realizovatelný.

4.5.1. Příležitost pro projekt

Na počátku celého procesu stojí nápad, který se zrodí v hlavě jednotlivce. Pokud se bavíme o divadle, jedná se nejčastěji o dramaturga, režiséra, uměleckého šéfa, ředitele nebo producenta.

K tomu, abychom určili, jestli je předložený nápad v danou chvíli vhodný k realizaci nebo spíše do šuplíku nám může pomoci tzv. studie příležitosti, jejímž typickým obsahem jsou analýzy SLEPT a SWOT.

SLEPT analýza slouží k analýze změn v okolí organizace, resp. projektu. Dopady uvedených faktorů na běžné divadelní projekty jsou nicméně minimální a hrají roli spíše až na úrovni divadelních organizací. V případě divadla je tedy analýza SLEPT využitelná pouze v případě největších mezinárodních akcí rozsahu například Pražského quadriennale.

Běžné využití ale může najít v běžných divadelních institucích a profesionálních souborech poměrně známá SWOT analýza. Postup jejího vypracování popisují v dizertační práci.

4.5.2. Přínosy a cíle projektu

Záměr projektu je analogií poslání organizace v pojetí strategického managementu, kterému se věnuji v úvodu této práce. Divadelní projekty mají prakticky ve všech případech řadu pozitivních přínosů nejen pro své realizátory, ale i široké okolí.

Metodiky projektového řízení nabízejí nástroje, jak přínosy projektu rozklíčovat a sdělit. Jedním z nich je metoda logického rámce. Dizertační práce její použití názorně ukazuje.

4.5.3. Trojimperativ projektu

„V souvislosti s projekty a projektovými cíli zacházíme v podstatě vždy se třemi základními pojmy – cílem, časem a náklady – tzv. trojimperativem projektového řízení, kdy je účelem optimální vyvážení těchto tří požadavků. Základním poznatkem je provázanost těchto tří veličin. Například pokud se změní jedna z nich a druhá má zůstat nezměněna, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí.“ (Doležal, a další, 2009 str. 63)

Pro divadelní projekty je charakteristické, že čas je většinou konstantní veličinou, jelikož termín premiéry nebo festivalu je předem pevně dán a přizpůsobit je tak možné pouze rozsah výstupu a náklady, které bude nutné do projektu vložit. Snížili-li se v průběhu přípravy inscenačního projektu vyčleněné finanční prostředky, je třeba omezit připravenou rozsáhlou propagační kampaň nebo dokonce zjednodušit výpravu. Odložením premiéry žádných úspor většinou nedosáhneme, ba naopak.

4.5.4. Proveditelnost projektu

V případě velkých projektů bývá zvykem vypracovat za účelem zdůvodnění zahájení projektu takzvanou studii proveditelnosti. Jde o dokument, jehož struktura není pevně dána, ale měl by obsahovat zejména předpoklady a potřebné zdroje k realizaci projektu, hlavní rizika, reálnost navrhovaného rozsahu, případné varianty řešení, odhad nákladů a harmonogramu a další libovolné položky podle specifik oboru.

4.6. Zahájení projektu

Zahájení projektu patří v pojetí popsaném na začátku této části do takzvané projektové fáze, kdy je projekt příslušnou autoritou schválen jako přínosný a proveditelný a kdy začíná jeho příprava.

Skupina zahajovacích procesů podle PMI obsahuje dva klíčové procesy, kterými jsou sestavení základního dokumentu projektu a identifikace zainteresovaných stran.

4.6.1. Sestavení ZDP

Cílem integračních procesů je zjednodušeně řečeno zaštitit a navzájem sladit ostatní řídicí procesy jako jsou řízení rozsahu, času,

nákladů a dalších. Prvním procesem, který PMBoK mezi integrační oblast zahrnuje je sestavení základního dokumentu projektu.

Základní dokument projektu má v různých standardech a v praxi mnoho variantních pojmenování. Jedná se o „dokument, který formálně autorizuje projekt nebo fázi a dokumentuje výchozí požadavky, které uspokojí potřeby stran zainteresovaných na projektu.“ (Project Management Institute, 2008 str. 73).

4.6.2. Řízení zainteresovaných stran

Zainteresovanými stranami jsou jednotlivci, skupiny, oddělení nebo organizace, a to uvnitř i vně firmy, kterých se projekt nějakým způsobem dotkne.

Specialitou uměleckých projektů, respektive eventů obecně, je fakt, že před zahájením jejich realizace není znám konkrétní zákazník, kterému budou výsledky projektu – inscenace, festival atd. – předloženy. Proto by měli realizátoři těchto projektů věnovat této skupině, tedy divákům, více pozornosti než ostatním.

4.7. Plánování projektu

4.7.1. Plán řízení projektu

Plán řízení projektu by tedy měl být jednotícím dokumentem, který každému umožní se v systému řízení projektu snadno zorientovat. Měl by jasně stanovit zejména to, jaké procesy budou v rámci projektu probíhat, jaké základní nástroje a techniky budou v rámci řízení projektu využity, jaký zvolíme pro projekt životní cyklus, tedy jak rozdělíme jeho fáze, jak budeme komunikovat se zainteresovanými osobami a podobně. Měl by také stanovovat takzvané baselines, tedy výchozí plány harmonogramu, nákladů, rozsahu a podobně, které budou východiskem k závěrečnému vyhodnocení projektu.

4.7.2. Plánování rozsahu

„Řízení rozsahu projektu tvoří procesy nezbytné k zajištění toho, aby projekt zahrnul všechnu práci - a pouze ji -, která je potřebná

k úspěšnému dokončení projektu.”⁶ (Project Management Institute, 2008 str. 103) (Překlad: autor práce)

PMBok definuje tři procesy, které by měly být ve fázi plánování realizovány, abychom získali vypovídající plán rozsahu projektu. Prvním z nich je shromáždění požadavků, druhým definice rozsahu a posledním tvorba takzvané WBS, tedy „work breakdown structure“.

Výstupy	Mezivýstupy	Balíky prací
1. Hlavní program	1.1. Přehledka inscenací	1.1.1. koncepce festivalu
		1.1.2. kritéria výběru insc.
		1.1.3. formulář přihlášky
		1.1.4. výzva
		rezervace divadelních
		1.1.5. prostor
		koncepce zahájení a
	1.1.6. zakončení	
		1.1.7. diskuze k inscenacím
		1.2. Workshopy
	seznam lektorů a	
	1.2.2. časový plán	
	seznam technických	
	1.2.3. požadavků	
		1.2.4. smlouvy s lektory
		zajištění prostor a
		1.2.5. techniky
2. Off-program	2.1. Koncerty	2.1.1. koncepce off
		seznam účinkujících a
		2.1.2. časový plán off
		seznam technických
		2.1.3. požadavků
	smlouvy	
		2.1.4. s účinkujícími
		2.1.5. žádost o zábory
	2.2. ...	2.2.1. ...
3. Marketing	3.1. Tištěná propagace	3.1.1. plán propagace
		3.1.2. výběr grafika
		3.1.3. grafický manuál
		letáky/vizitky,
		samolepky,
		3.1.4. vstupenky
		3.1.5. plakáty
		katalog/program
		3.1.6. festivalu
4. ...	4.1. ...	4.1.1. ...

Tab. č. 4 – WBS v tabulkové podobě (zdroj: autor)

⁶ „Project Scope Management includes the processes required to ensure that the project includes all the work required, and only the work required, to complete the project successfully.“

4.7.3. Plánování času

Hlavním významem tvorby harmonogramu je zajistit, aby všechny potřebné činnosti byly završeny včas a opona se mohla zvednout. Kromě toho je ale časové plánování důležité při sestavování realizačního týmu, plánování vytížení jednotlivých lidí v čase a v návaznosti na to i efektivní využití finančních prostředků.

V první řadě je třeba vytvořit seznam činností, odhadnout jejich dobu trvání, seřadit podle časové posloupnosti a věcné souvislosti a stanovit milníky projektu. Milníky slouží k logickému uspořádání projektu v čase a většinou označují zlomový okamžik, kdy je dokončena řada souvisejících úkolů, nejčastěji etapa nebo fáze projektu.

Takto definované a uspořádané činnosti můžeme uspořádat do harmonogramu například v podobě úsečkového, neboli Ganttova diagramu, jehož ukázkou uvádím jako Přílohu č. 3 dizertační práce.

4.7.4. Plánování nákladů

Standardy projektového řízení doporučují plánovat náklady ve dvou krocích. Nejprve je třeba náklady odhadnout a poté sestavit do rozpočtu projektu. Základními nástroji jsou expertní posouzení, odhadování podle podobnosti nákladů předchozích projektů nebo v rámci odhadování času popsaná metoda PERT.

V rámci struktury WBS odhadneme náklady na vykonání jednotlivých činností s ohledem na plánovaný rozsah práce zaměstnance a její stanovenou cenu a potřebné materiální zdroje.

V případě divadelního inscenačního projektu je vhodné zahrnout do rozpočtu i náklady na reprízování inscenace až do její derniéry, pokud tedy tento termín známe.

Některé zdroje v kulturní sféře mají určité omezení, tedy, že jsou například určeny na konkrétní typy výdajů a na jiné je jejich využití smlouvou výslovně zakázáno. To výrazně usnadňuje průběžné sledování čerpání těchto zdrojů a jejich závěrečné vyúčtování.

4.7.5. Plánování řízení kvality

Znalostní oblast standardu PMI nazvaná řízení kvality projektu zahrnuje procesy směřující zejména k dodržování a splnění

standardů kvality a národních i mezinárodních norem. Vzhledem k tomu, že v případě uměleckých projektů je tato oblast prakticky neaplikovatelná, uvádím jí spíše jen pro úplnost.

Jeden z neformálních postulátů řízení kvality procesů také podporuje pravdivost základní hypotézy této práce. Dá se zformulovat zhruba následovně: Kvalitní výsledek někdy může být vytvořen i chaotickým postupem a naopak kvalitní procesy nejsou plnou zárukou kvalitního výsledku. Nicméně kvalita procesů vytváří optimální předpoklady pro dodání kvalitních výsledků.

4.7.6. Plánování lidských zdrojů

V této kapitole se soustředím na vytvoření organizační struktury řízení projektu. Ostatní témata řízení lidí opomím z důvodů, které uvádím na konci této kapitoly.

V teorii projektového řízení napříč standardy se dokument definující pozice a vztahy pracovníků zapojených do projektu označuje názvem hierarchická struktura projektu, v anglickém originále Organizational Breakdown Structure (dále jen OBS).

OBS se bude výrazně lišit, pokud daný projekt probíhá ve stálé divadelní organizaci (kamenném divadle) nebo ji organizuje nezávislý producent. Tomu se tato kapitola dizertační práce podrobněji věnuje.

4.7.7. Plánování komunikace

Výsledkem procesu plánování komunikace je takzvaný komunikační plán projektu. Ten v zásadě definuje co, kdo, kdy, komu a jak má sdělit.

Složitost komunikace násobně roste s každým pracovníkem či jinou zainteresovanou osobou, která je do projektu zapojena. Komunikaci v rámci uměleckých projektů, oproti jiným oblastem, proto zásadně usnadňuje již výše konstatovaný fakt, že rozsahem i počtem zapojených účastníků patří spíše k těm malým.

Složitě a sofistikovaně plánování komunikace není proto u většiny divadelních projektů na místě. Na druhou stranu některá základní pravidla o obsahu, toku a způsobech předávání klíčových informací musí být na začátku projektu stanovena.

Plán komunikace pak v přehledné tabulce u každé informace shrnuje všechny údaje potřebné k jejímu správnému a včasnému předání do správných rukou. Vyplývá z něj i potřeba četnosti a podoby porad projektového týmu, řídicí komise a podobně. V případě uměleckých projektů by plán komunikace měl zahrnovat i základní body komunikace s potenciálními diváky, tedy základ marketingové strategie dané inscenace nebo festivalu.

4.7.8. Plánování řízení rizik

Většina výše popsaných znalostních oblastí řízení projektů není pro realizátory projektů v divadelní, respektive umělecké oblasti v obecné rovině žádnou novinkou. Málokterý kulturní manažer ale do plánovacích činností zahrnuje i takzvaný management rizik.

Pro proces plánování rizik nabízí standard IPMA řadu metod jejich analýzy, jako je metoda RIPRAN (RIsk Project ANalysis), skórovací metoda, metoda FRAP, technika stromů rizik, analýza citlivosti, metoda plánování scénářů nebo metoda modelování a simulace. Pro umělecké projekty považují za nejvhodnější první dva jmenované, které popisuje i publikace Projektové řízení – jak zvládnout projekty.

Jednodušší skórovací neboli bodovací metoda analýzy rizik postačí pro většinu inscenačních projektů. V první řadě je podle této i jiných metod třeba potenciální rizika identifikovat, ohodnotit rizika z hlediska pravděpodobnosti a míry případného dopadu na projekt. Pro všechna rizika, která považujeme za důležitá, následně vypracujeme „návrh opatření“ a určíme, kdo bude za jeho realizaci odpovědný.

4.7.9. Plánování nákupů

Oblast řízení nákupů, také nazývaná „obstarávání“, pojednává o vztazích projektu s externími dodavateli všech potřebných vstupů, které není organizace, respektive projektový tým v rámci přidělených zdrojů s to zajistit vlastními silami.

4.8. Realizace, monitorování a kontrola projektu

Procesy řízení a nástroje, které má vedoucí projektu k dispozici ve fázi realizace, se v řadě aspektů shodují s postupy a prostředky používanými v každodenní řídicí činnosti v rámci funkční liniové

organizace. Čím podrobnější a přesnější jsou vytvořené plány, tím snazší je práce projektového týmu v této fázi jeho práce, která je nejen v divadle často, ale podle mého názoru neprávem, považována za jádro řízení projektů.

Předmětem této fáze je především samotné vytvoření „produktu projektu“, jehož „výrobní“ postupy jsou dány aplikační oblastí, tedy v našem případě teorií a nástroji jevištní tvorby. Je na místě zopakovat, že teorie projektového řízení se zaměřuje výhradně na shromažďování a formulaci poznatků a doporučení pro řídicí procesy napříč obory a jejich specifických (produktových) činností si záměrně nevšímá. Samotnou uměleckou tvorbou se proto ani dizertační práce nijak nezabývá.

4.8.1. Řízení projektu, práce a změn

Do aktivit řízení projektu patří operativní koordinace prováděných činností a rozhodování, jakým způsobem budou naplánované úkoly provedeny na základě dostupnosti zdrojů a dosavadního postupu práce. Podstatou řídicího procesu v této fázi je pak průběžné porovnávání skutečného stavu s plánem a provádění případných řídicích zásahů.

Další potřebnou činností je sběr informací o výsledcích práce a postupu realizace, respektive dokončování jednotlivých výstupů. K úplné informaci ohledně výsledku konkrétní činnosti je ale i dodržení nebo nedodržení plánovaných nákladů, harmonogramu nebo kvality. Po vyhodnocení těchto zjištění manažer projektu formuluje a předává informace o postupu řídicímu výboru nebo dalším zainteresovaným stranám v souladu s plánem komunikace.

4.8.2. Řízení rozsahu

Procesy ověření a řízení rozsahu se zaměřují na zjišťování, zda nedochází vinou změn k neodsouhlasenému ovlivnění podoby plánovaného výsledku projektu. Základním nástrojem je srovnání plánovaného a skutečného průběhu dokončování balíku prací, které jsme naplánovali v rámci WBS.

4.8.3. Řízení harmonogramu

Předmětem procesu řízení harmonogramu je sledovat plnění stanoveného časového plánu projektu a přijmout opatření, pokud

dochází k odchylkám. Zdrojem informací o nich jsou informace podávané zejména v podobě reportů nebo v rámci porad projektového týmu. Hlavní pozornost projektového manažera by měla být upřena na případné odchylky u činností, které byly v plánu označeny jako kritické nebo mají malou časovou rezervu.

Ke zjištění celkového aktuálního stavu postupu projektu, například pro účely podání zprávy řídicí komisi, lze využít řadu metod, jako je milníková metoda (Milestone Trend Analysis – MTA), která je vázána na časový průběh projektu.

V případě inscenačních projektů existuje několik přirozených milníků, kterými jsou například společné porady v zahajovací, respektive plánovací fázi projektu, jako je inscenační nebo předávací porada, a posléze pro daný typ divadla relativně ustálený postup organizace zkoušení (montážní zkouška, technická zkouška, oblékaná zkouška atd.), k nimž je možné vztáhnout i termíny podpůrných procesů.

4.8.4. Řízení nákladů

V průběhu projektu je zásadním procesem kontrola souladu čerpání finančních prostředků se směrným plánem (baseline) nákladů. Pokud v nákladech dochází ke změnám, je třeba informovat zainteresované osoby, a pokud změny přesahují autorizované limity, je třeba eskalovat návrh opatření na vyšší úroveň řízení.

Komplikace v cash flow projektů a organizací ale mohou způsobovat nejistoty ve věci přidělení grantu nebo časových prodlev v procedurách veřejných institucí, které veřejné prostředky rozdělují. Tyto situace by proto měly být pečlivě analyzovány a podchyceny v rámci procesu řízení rizik.

4.8.5. Řízení kvality

Jak už jsem konstatoval, řízení kvality je u uměleckých projektů specifickou oblastí. Na druhou stranu umělecká úroveň vytvářené inscenace v divadlech je, a musí být, průběžně posuzována. Případná nespokojenost může vést až k výměně režiséra, což je v překladu do terminologie projektového řízení zásadní změnový požadavek, který jistě přinese potřebu řady zásadních zásahů do průběhu realizace projektu.

4.8.6. Řízení lidí

Do procesů řízení lidských zdrojů ve fázi realizace projektu v pojetí standardu PMI patří každodenní aktivity manažera spojené s vedením a motivováním členů týmu, techniky řešení konfliktů, vyjednávání, delegování, koučování, péče o rozvoj týmu a další měkké manažerské dovednosti.

4.8.7. Řízení komunikace

Manažer i členové týmu získávají informace různými způsoby, jako je jejich předávání na poradách naplánovaných v rámci plánu komunikace, nebo například osobní inspekci, tedy v případě inscenace například návštěvou zkoušky. Další, nejen v divadle mezi zaměstnanci málo oblíbenou metodou je pak podávání zpráv čili reportů.

Součástí řízení komunikace je i dokumentace realizace projektu, tedy zachycení a uložení nabytých zkušeností spojených například s řešením problémů, formální zprávy o projektu a jeho prezentace nebo odezva od zainteresovaných osob.

4.8.8. Řízení rizik

Sledování a řízení rizik je kontinuální proces probíhající po celou dobu trvání projektu, spočívající v průběžném sledování a vyhodnocování identifikovaných, ale i zjišťování přítomnosti nových rizik a případné realizaci naplánovaných protirizikových opatření. Pokud riziko nastalo a projektový tým proti němu zakročil, měla by být zdokumentována účinnost daného opatření.

4.8.9. Řízení nákupů

V rámci řízení nákupů se realizují poptávková řízení a uzavírají kupní smlouvy či smlouvy o dílo v souladu s plánem řízení nákupů. Specifickým obchodním vyjednáváním může být v divadle jednání s autory a výkonnými umělci ve věci licencování práv k různým druhům užití díla.

4.9. Ukončení projektu

„Ukončení je významná životní fáze projektu. Právě v ní dochází k předávání vytvořeného díla a splnění cíle projektu.“ (Ježková, a další, 2014 str. 242) Ve chvíli, kdy jsou všechny plánované výstupy projektu dokončeny, je třeba završit všechny procesy potřebné k tomu, aby mohl sponzor nebo zadavatel projektu začít výsledky projektu provozovat.

4.9.1. Uzavření projektu

Uzavření projektu jako ukončovací proces integrace řízení projektu zahrnuje finalizaci všech aktivit napříč skupinami procesů a formalizované ukončení projektu.

Projektový tým v této fázi vypracovává závěrečnou zprávu o průběhu a výsledcích projektu. Závěrečná zpráva by měla obsahovat u divadelních projektů například závazky ke sponzorům, seznam rekvizit, které je třeba po skončení provozování inscenace vrátit pronajímateli a podobně.

Závěrečná zpráva by měla podávat věrný obraz o průběhu projektu a zejména o změnách, které v jeho průběhu oproti plánu nastaly. V případě divadelních projektů realizovaných s veřejnou podporou ve formě grantů je součástí fáze uzavření projektu také řádné vyúčtování těchto prostředků.

4.9.2. Uzavření nákupu

Proces uzavření nákupu ověřuje dodržení a naplnění všech dodávek a závazků vyplývajících z procesů spojených s pořizováním produktů a služeb od externích dodavatelů. V případě neziskových organizací je vhodné ověřit, že byly dodrženy všechny vnitřní i obecné předpisy a předat dokumentaci o pořízení nákupů v režimu veřejných zakázek k archivaci podle zákonem stanovených pravidel.

Pokud divadlo vede databázi dodavatelů, je na místě do ní zanést dodavatele speciálních položek, které jsme pro projekt pořizovali.

4.10. Vyhodnocení a provozování výsledků

Vyhodnocení projektu by se nemělo zbytečně odkládat, ale zároveň není vhodné ho zahájit dřív, než jsou řádně ukončeny všechny činnosti s projektem související. K hodnocení je vhodné sestavit

hodnotící tým, který není složen pouze ze členů teď už bývalého projektového týmu. Literatura nicméně doporučuje, aby více než polovinu, ale ne více než dvě třetiny hodnotitelů tvořili pracovníci, kteří projekt realizovali.

Předmětem hodnocení by měly být zejména odchylky od plánu, prováděné změny a jejich důvody, účinnost použitých metod, pracovní výkony jednotlivých členů a případné konflikty, použité dokumenty a jejich šablony nebo dodavatelé. (Doležal, a další, 2009 str. 41n)

Dizertační práce popisuje jednoduché nástroje jako je Paretova analýza nebo Ishikawův diagram, které mohou být hodnotícím týmům užitečné. Nejdůležitějším výstupem práce hodnotícího týmu pak jsou návrhy opatření vedoucích ke zlepšení řídicích procesů, jejichž smyslem je postupné zvyšování úrovně a kvality řízení projektů v organizaci.

5. část Závěr

V dizertační práci shrnuji načerpané poznatky oborů strategického a projektového managementu a metodou teoretické aplikace na oblast divadla prokazují jejich použitelnost a užitečnost pro řízení divadelních domů, divadelních produkčních společností nebo nezávislých producentů a souborů. V průběhu svého bádání jsem nenarazil na skutečnosti, které by mě vedly k závěru, že by některá zásadní část zkoumané teorie, úspěšně využívané v organizacích napříč takřka všemi oblastmi lidské činnosti, nebyla z objektivních důvodů využitelná v řízení uměleckých organizací, respektive projektů.

Na druhou stranu mě srovnání obecně doporučovaných a v našich divadlech využívaných postupů dovedlo k poznání, že většina základní principů řízení i některé konkrétní metody praktikované v profesionálních divadelních subjektech jsou s teorií v souladu. A to přesto, že prakticky nejsou popsány ve specializované literatuře věnované divadelnímu managementu, která by tomuto oboru dala potřebnou metodiku a posouvala ho vpřed.

To mě vede k závěru, že popsané metodiky strategického plánování i řízení projektů jsou nejen použitelné pro divadelní činnost, ale navíc by jejich aplikace v rámci stávajících uměleckých organizací neměla působit zásadní problémy. Spíše než revolucí je jejich

potenciální uvedení do praxe modernizací stávajících postupů a novou inspirací pro jejich zdokonalení.

Jelikož výše popsaná teorie také konstatuje, že použití metod strategického plánování a projektového řízení zvyšuje efektivitu organizace v úspěšnosti realizovaných projektů a dosahování cílů, považuji hypotézy stanovené v úvodu práce za potvrzené.

Výhodou projektového managementu je jeho přenositelnost. Není ušitý na míru divadelním domům fungujícím i sto let na stejných organizačních základech, ani jiným organizacím. Je to otevřená, univerzální metodika na jednu stranu uplatnitelná v klasických provozech, na druhou stranu poskytující volnost k hledání neotřelých způsobů organizování tvůrčí činnosti, odpovídajících měnícím se a nově vznikajícím divadelním a paradržadelním formám.

Je také pravděpodobné, že i na úrovni nejvyššího vedení divadel dojde v nejbližších letech ke změně ve smyslu většího důrazu na strategické procesy. V tomto případě ale půjde spíše o vynucenou potřebu reagovat na postupující transformaci divadel a změnu jejich právní formy na takovou, která klade větší odpovědnost za osud uměleckých organizací na jejich ředitele i správní rady. Ti se potom budou muset otázkami podstaty a směřování svěřených institucí nevyhnutelně zabývat.

Věřím, že kromě těchto obecných závěrů spočívá podstatný přínos této práce i v řadě konkrétních postřehů, námětů a doporučení, kterými jsem se snažil doprovodit popis možné aplikace jednotlivých kroků strategického plánování a řízení projektů v divadelních organizacích.

Bibliografie

Bentley Colin Základy metody projektového řízení PRINCE2. 7. vyd. [Kniha]. - Waterloo : Colin Bentley, 2010. - ISBN 978-0-9576076-2-0.

Bryson John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement [Kniha]. - [místo neznámé] : Wiley, 2004. - ISBN 978-0-7879-7660-6.

Byrnes William J. Management and The Arts. 4. vyd. [Kniha]. - London : Focal Press, 2008. - ISBN 978-0-240-81004-1.

Celentano Suzanne Carmack a Marshall Kevin Theatre Management: a successful guide to producing plays on commercial and non-profit stages. 1. vyd. [Kniha]. - Studio City : Players press, 1998. - ISBN 978-0-887-34684-2.

Conte David M. a Langley Stephen Theatre Management: Producing and Managing the Performing Arts. 1. vyd. [Kniha]. - Hollywood : EntertainmentPro. - ISBN 978-0-89676-256-5.

Černý Ondřej a kolektiv autorů Transformace pražských divadel [Online] // Institut umění - Divadelní ústav. - 2013. - 15. 06 2013. - <http://transformacedivadel.divadlo.cz>.

Doležal Jan [a další] Projektový management podle IPMA. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 2009. - ISBN 978-80-247-2848-3.

Donnelly James H., jr., Gibson James L. a Ivancevich John M. Management. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 1997. - ISBN 80-7169-422-3.

Dvořák Jan Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak. 2. vyd. [Kniha]. - Praha : Pražská scéna, 2004. - ISBN 80-86102-53-X.

Dvořák Jan Malý slovník managementu divadla. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Pražská scéna, 2005. - ISBN 80-86102-49-1.

Gregorini Bedřich, Gregorini Jindřich a Srstka Jiří Základy divadelní činnosti. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Akademie múzických umění v Praze, 2007. - ISBN 978-80-7331-093-6.

Hagoort Giep Umělecký management v podnikatelském stylu. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Akademie múzických umění v Praze & KANT, 2009. - ISBN 978-80-7437-008-3.

Ježková Zuzana [a další] Projektové řízení - jak zvládnout projekty. 1. vyd. [Kniha]. - Kuřim : Akademické centrum studentských aktivit, 2014. - 978-80-905297-1-7.

Kaiser Michael M. Strategické plánování v umění: Praktický průvodce. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Institut umění - Divadelní ústav, 2009. - ISBN 978-80-7008-236-2.

Korecký Michal a Trkovský Václav Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 2011. - ISBN 978-80-247-3221-3.

Kotter John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 1. vyd.. - Praha : Management press, 2008. - ISBN 978-80-7261-015-0.

Krejčí Hana Specifika uměleckých projektů: pracovní sešit k publikaci Projektové řízení - jak zvládnout projekty. 1. vyd. [Kniha]. - Brno : JAMU v Brně, 2014. - ISBN 978-80-7460-050-0.

NIPOS Kultura České republiky v číslech [online] = Vybrané údaje ze statistických šetření za rok 2013. - Praha : Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2014.

Orlov Jurij Matvejevič a Sundstrem Lev Genagijevič Síťové plánování v divadle, plánování přípravy nové inscenace. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Scénografický ústav, 1974.

Plamínek Jiří a Fišer Roman Řízení podle kompetencí. 1. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada publishing, 2005. - ISBN 80-247-1074-9.

Project Management Institute A guide to the project management body of knowledge. 4. vyd. // Národní standard. - Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, 2008. - ISBN 978-1-933890-51-7.

Recklies Dagmar SWOT (-Analysis) [Online] // www.themanager.org. - Recklies Management Project, 2005. - 20. 04 2014. - <http://www.themanager.org/Models/SWOT.htm>.

Römerová Homindová Eva Nové přístupy v řízení neiskových divadel v ČR. - Praha : Dizertační práce na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze . Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Eva Kislíngerová, CSc., 2013.

Rosenau Milton D. a Githens Gregory D. Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples. 4. vyd. [Kniha]. - Hoboken : Wiley, 2005. - str. 384. - ISBN 978-0-471-68032-1.

Rosenau Milton D. Řízení projektů. 3. vyd. [Kniha]. - Brno : Computer Press, 2007. - ISBN 978-80-251-1506-0.

Stein Tobie S. a Bathurst Jessica Performing Arts Management. 1. vyd. [Kniha]. - New York : Allworth Press, 2008. - ISBN 978-1-581-15650-8.

Svozilová Alena Projektový management. 2. vyd. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 2011. - ISBN 978-80-247-3611-2.

Šviráková Eva Dynamika projektů, uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu. 1. vyd. [Kniha]. - Zlín : VerBuM, 2011. - ISBN: 978-80-87500-07-1.

Veber Jaromír a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd.. - Praha : Management press, 2011. - ISBN 978-80-7261-200-0.

Verhaar Jan a Eshel Iris Project Management, A Professional Approach to Events. 3. vyd. [Kniha]. - Den Haag : Eleven International Publishing, 2013. - ISBN 978-94-6094-804-6 .

Vítek Svetožar Řízení a organizace divadla [Kniha]. - Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1986.

Volz Jim How to run a Theatre. 1. vyd. [Kniha]. - New York : Back Stage Books, 2004. - ISBN 978-0-8230-8313-8.

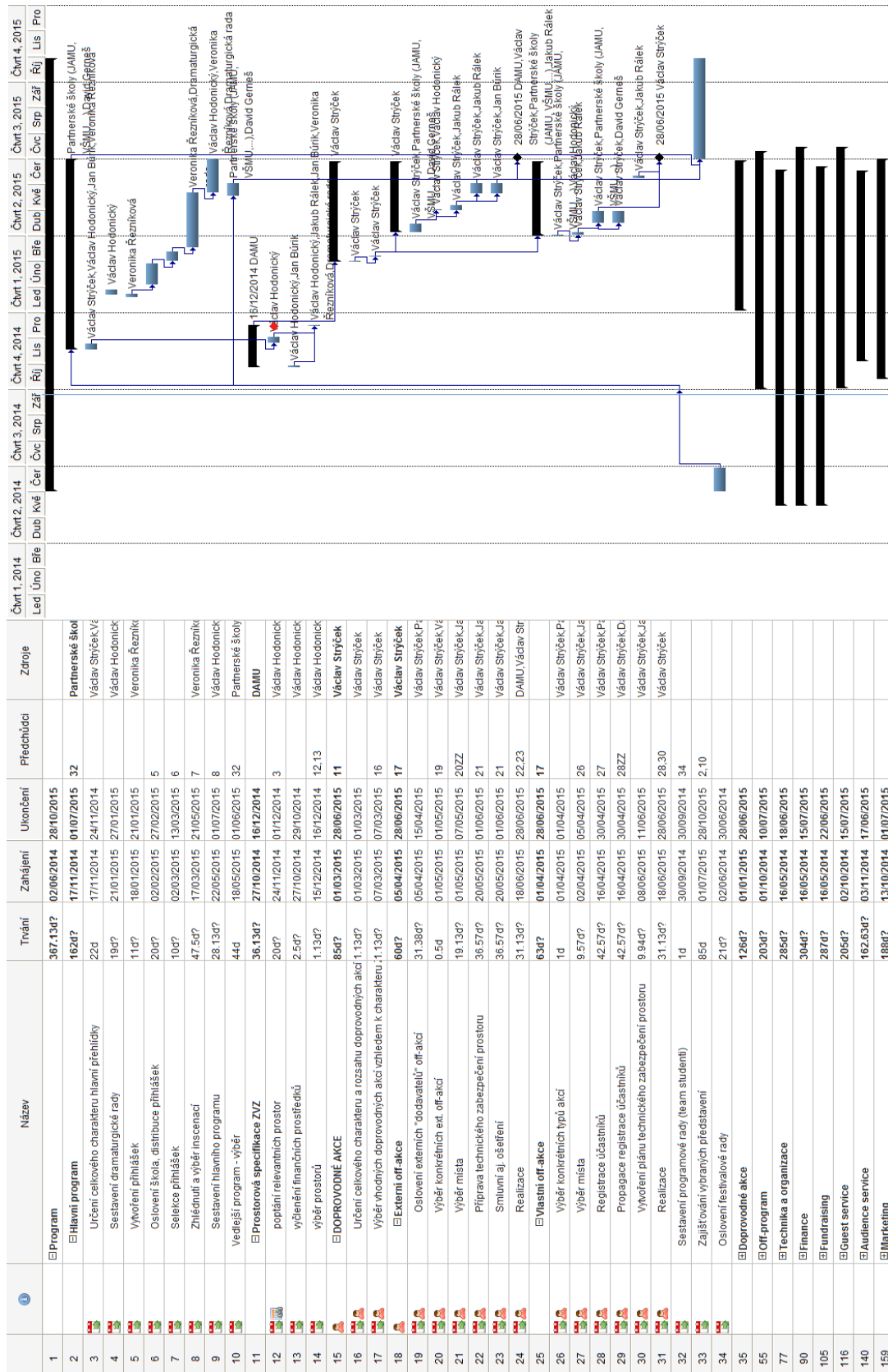
Webb Duncan M. Running Theatres. 1. vyd. [Kniha]. - New York : Allworth Press, 2004. - ISBN 978-0-823-08313-8.

Příloha č. 1 - Mapa procesních skupin a znalostních oblastí standardu PMI

Znalostní oblast	Skupiny procesů projektového řízení				
	Skupina procesů zahájení	Skupina procesů plánování	Skupina procesů provádění	Skupina procesů sledování	Skupina procesů uzavření
4. Řízení integrace projektu	4.1 Sestavení ZDP	4.2 Vypracování plánu řízení projektu	4.3 Řízení projektu	4.4 Sledování řízení práce 4.5 Integrované řízení změn	4.6 Uzavření projektu nebo fáze
5. Řízení rozsahu		5.1 Shromáždění požadavků 5.2 Definice rozsahu 5.3 Vytvoření WBS		5.4 Ověření rozsahu 5.5 Řízení rozsahu	
6. Řízení času		6.1 Definice činností 6.2 Pořadí činností 6.3 Odhad spotřeby zdrojů 6.4 Odhad doby trvání 6.5 Sestavení harmonogramu		6.6 Řízení harmonogramu	
7. Řízení nákladů		7.1 Odhadování nákladů 7.2 Stanovení rozpočtu		7.3 Kontrola nákladů	
8. Řízení kvality		8.1 Plánování kvality	8.2 Zajišťování kvality	8.3 Kontrola kvality	
9. Řízení lidských zdrojů		9.1 Plánování lidských zdrojů	9.2 Získání týmu 9.3 Rozvoj týmu 9.4 Řízení týmu		
10. Řízení komunikace	10.1 Identifikace zainteresovaných osob	10.2 Plánování komunikace	10.3 Distribuce informací 10.4 Řízení očekávání zainteresovaných osob	10.5 Informování o postupu	
11. Řízení rizik		11.1 Plánování řízení rizik 11.2 Identifikace rizik 11.3 Kvalitativní analýza rizik 11.4 Kvantitativní analýza rizik 11.5 Plánování reakcí na rizika		11.6 Sledování řízení rizik	
12. Řízení nákupu		12.1 Plánování nákupu	12.2 Realizace nákupu	12.3 Administrace nákupu	12.4 Uzavření nákupu

Zdroj: (Project Management Institute, 2008 str. 43) (překlad autor práce)

Příloha č. 3 – Harmonogram projektu - Ganttův graf



(Zdroj: projektový tým festivalu Zlomvaz 2015)