

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

KOMPETENCE V PRODUKČNÍ ČINNOSTI

COMPETENCIES IN PRODUCTION ACTIVITIES

Magisterská diplomová práce

Bc. Markéta Pavlíková

Vedoucí práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Poděkování

Děkuji prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za ochotu, cenné rady a připomínky.

OBSAH:

ÚVOD	6
1. FESTIVAL MODRÉ DNY	8
1.1 Historie a činnost festivalu Modré dny	8
1.2 Vymezení cíle práce	15
2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FESTIVALU	16
2.1 Organizační kultura	16
<i>2.1.1 Kultura v organizaci</i>	<i>17</i>
2.2 Organizační chování	18
<i>2.2.1 Organizační struktura</i>	<i>19</i>
3. ANALÝZA PRÁCE	22
3.1 Analýza pracovní činnosti	22
3.2 Metody analýzy pracovní činnosti	25
<i>3.2.1 Zúčastněné pozorování</i>	<i>25</i>
<i>3.2.2 Osobní záznamy</i>	<i>27</i>
4. KOMPETENCE	28
4.1 Zdroje kompetence	30
4.2 Rozdíly mezi schopností a kompetencí	31
5. KOMPETENCE MANAŽERA	35
5.1 Vztah profesní kompetence a kvalifikace	35
5.2 Technické znalosti, společenské a lidské faktory, koncepční schopnosti manažera	37
5.3 Funkce produkčního manažera	38
<i>5.3.1 Osobní kvality manažera</i>	<i>40</i>
<i>5.3.2 Základní struktura profesní kompetence manažera</i>	<i>40</i>
5.4 Kompetenční model	45
<i>5.4.1 Kompetenční model Philip Morris International</i>	<i>46</i>
6. PRACOVNÍ SKUPINA	51
6.1 Skupina vs. tým	51
6.2 Typy týmů	54
<i>6.2.1 Manažerské týmy</i>	<i>54</i>
<i>6.2.2 Dobrovolníci jako výkonná pracovní skupina</i>	<i>56</i>
6.3 Nový realizační tým	57

7. PRODUKČNÍ MANAŽER	62
7.1 Role produkčního manažera festivalu	62
7.2 Kompetenční model	63
7.3 Ověření a validizace vytvořeného kompetenčního modelu	68
ZÁVĚR	69
SEZNAM ZKRATEK	71
ANOTACE	72
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	73
SEZNAM PŘÍLOH	75
Příloha č.1 - Ukázky z reklamní billboardové kampaně	76
Příloha č.2 - Úkoly pro jednotlivé členy týmu	78
Příloha č.3 - Úkoly zaslané řediteli festivalu	80
Příloha č.4 - Část z programu 7. ročníku festivalu	82
Příloha č.5 - Distribuce tiskovin, Rozpis distribuce	86
Příloha č.6 - Bannery	89
Příloha č.7 - Úkoly pro Lukáše	90
Příloha č.8 - Line up	91

ÚVOD

Cílem mé práce je identifikovat kompetence produkčního manažera festivalových akcí a vytvořit kompetenční model, který by bylo možné aplikovat na pozici produkčního manažera a oblast produkční činnosti. Předmětem mého výzkumu se stala skupina produkčních manažerů v rámci konání Festivalu Modré dny. Na tomto festivalu jsem dlouhodobě spolupracovala, prošla jsem různými pracovními pozicemi od role dobrovolníka po funkci produkčního manažera některých kulturních akcí.

Na přípravě festivalu se podílely dvě základní pracovní skupiny, skupina dobrovolníků a odborný realizační tým, jehož součástí byl právě kolektiv produkčních manažerů. Cílem mé práce je především upozornit na činnosti produkčních manažerů, kteří byli nejdůležitějšími osobami v rámci organizování festivalových akcí. Výsledky analýzy práce a následné vytvoření kompetenčního modelu, mělo pomoci při pořádání dalších ročníků festivalu.

V první kapitole této práce se dozvíte více informací o Festivalu Modré dny. Uvedu zde základní přehled o historii a činnosti festivalu. Součástí této kapitoly je také vymezení cíle práce, který jsem zmínila již na začátku tohoto textu - jedná se tedy o identifikaci kompetencí produkčního manažera festivalu.

Druhá kapitola se zabývá organizační strukturou festivalu, která se utvářela několik let. V roce 2008 byl sestaven nový realizační tým. A v této souvislosti se také pozitivně změnila celá organizační stránka festivalu. Součástí této kapitoly je také vysvětlení základních pojmů, které se týkají organizační kultury, organizačního chování a organizační struktury práce nejen na festivalu.

Třetí kapitola této diplomové práce je zaměřena na získání přehledu o činnostech, které vykonává produkční manažer při organizování festivalových akcí tzn. koncertů, výstav, divadel, besed a filmových projekcí. Jako nástroj pro vymezení potřebných kompetencí pro roli produkčního manažera, jsem zvolila analýzu práce na festivalu, které se také v této kapitole věnuji.

Jako metodu práce jsem zvolila přímé zúčastněné pozorování z pohledu produkčního a personálního manažera festivalu, v kombinaci s obsahovou analýzou dokumentů nasbíraných z organizování dvou ročníků festivalu.

Ve čtvrté kapitole se věnuji klíčovému termínu této práce, tedy pojmu kompetence. Ale dříve než vymezím kompetence, které jsou podstatné v produkční činnosti, uvedu v této kapitole základní charakteristiky, druhy a zdroje kompetence

a vymezím základní rozdíly mezi schopností a kompetencí. V závěru této kapitoly shrnu základní charakteristické znaky pojmu kompetence.

V další kapitole se zabývám výčtem základních manažerských kompetencí. Popisuji zde nejčastěji uváděné definice manažerských znalostí, schopností, dovedností a postojů, kterými musí profesionální manažer disponovat. Vymezím zde vztah mezi profesní kompetencí a kvalifikací a představím vám základní funkce a osobní kvality produkčního manažera. Dalšími termíny, kterými se v této kapitole věnuji, jsou pojmy - klíčové kompetence a kompetenční model.

Téma šesté kapitoly diplomové práce je věnováno základním charakteristikám skupin a týmů a vymezení základních znaků pracovní skupiny. Na organizování festivalu se podílelo mnoho osob, které byly rozděleny na dvě základní skupiny - skupinu dobrovolníků a realizační tým. V této kapitole se dozvíte více podrobností o těchto dvou skupinách, o srovnání běžné skupiny a týmu a dále si můžete přečíst základní informace o některých typech týmů.

V závěrečné sedmé kapitole se věnuji osobnosti produkčního manažera, tedy vymezení jeho role na festivalu. Pro lepší představivost o rozsahu jeho činnosti, zde uvádím několik příkladů z poznámek a zápisků produkčních manažerů. Závěrečná část této kapitoly se zabývá kompetenčním modelem pro roli produkčního manažera a pro oblast produkční činnosti, který vznikl na základě získaných poznatků. Kompetenční model měl být ověřen při pořádání dalšího ročníku festivalu. K validizaci modelu bohužel nedošlo z důvodu rozpadu organizační struktury festivalu a odchodu některých členů realizačního týmu.

1. Festival Modré dny

Hlavním tématem práce je vymezení pracovní činnosti produkčních manažerů při organizování kulturních akcí v rámci benefičního festivalu Modré dny, který pořádanými výstavami bojoval proti sociálně patologickým jevům. Celoroční činnost Modrých dnů zastřešovala nestátní nezisková organizace MODRÝ SVĚT. Ta se od roku 2002 zabývala dlouhodobě plánovaným programem prevence sociálně patologických jevů se zaměřením na děti předškolního i školního věku, studenty, mládež, pedagogy, rodiče, odbornou i širší veřejnost a to pouze v regionu Vysočiny. Festival se zabýval především prevencí sociálně patologických jevů ve společnosti, zejména problematikami různých závislostí, ale také i prevencí domácího násilí a poruch příjmu potravy, řešil také otázky obchodu s lidmi, prostituce a AIDS, terorismu a mnoho jiných.¹

1.1 Historie a činnost festivalu Modré dny

Ročník 2002

Historie festivalu sahá do roku **2002**, kdy proběhl **nultý ročník** Festivalu Modré dny. Jeho hlavním realizátorem a ředitelem festivalu byl pan Tomáš Forýtek. Tento ročník byl pojat jako jednodenní hudební program, který se uskutečnil během vánočního období v klubu Matrix v Novém Městě na Moravě. Program jednodenního festivalu tehdy navštívilo téměř 200 lidí. Na nultém ročníku vystoupily tři hudební skupiny. Na základě kladných ohlasů veřejnosti se organizátoři tohoto ročníku rozhodli, že v příštím roce uskuteční festival ve větším rozsahu.

Příčinou pro programové zaměření festivalu na prevenci zneužívání návykových látek byl nárůst uživatelů drog mezi dětmi a mládeží a chybějící efektivní prevence sociálně patologických jevů v regionu.²

¹ *Modré dny.cz* [online]. 2002 [cit. 2011-10-3]. Modré dny - o nás. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/onas.php>>.

² *Modré dny.cz* [online]. 2002 [cit. 2011-10-3]. Modré dny - Festival Modré dny 2002. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festival.php?id=14>>.

Ročník 2003

První oficiální ročník byl koncipován do šesti programem nabitých dnů v termínu od 15. do 20. prosince **2003** v Novém Městě na Moravě. Prostřednictvím široké škály aktivit festival působil na mládež a veřejnost v oblasti prevence psychoaktivních látek za podpory významných odborníků a umělců z celé České republiky. Festivalového programu se zúčastnilo více než 1.600 návštěvníků.

Během festivalu bylo souběžně zrealizováno:

- 5 výstav
- promítání 20-ti celovečerních i dokumentárních filmů
- 15 přednášek a besed
- velký benefiční koncert

K nejvýznamnějším momentům festivalu patřily bezesporu vernisáže dvou světově uznávaných umělců - vernisáž Leathal weapons etc. (Smrtonosné zbraně atd.) Američana **Barton Lidice Benes** (narozeneho v roce 1942 v New Jersey) a (vernisáž Cesta ke svobodě) skvělého fotografa **Doc. Mgr. Jindřicha Štreita** (narozeneho v roce 1946 ve Vsetíně).

Benefiční **výtěžek** získaný v roce 2003 byl darován na nákup speciálních přístrojů pro dětské oddělení nemocnice v Novém Městě na Moravě. Festival také podpořil nákupem barev a kreslicích potřeb arteterapeutickou činnost v Terapeutické komunitě Sejřek.³

³ *Modré dny.cz* [online]. 2003 [cit. 2011-10-3]. Modré dny - Festival Modré dny 2003. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festival.php?id=13>>.

Ročník 2004

Program **druhého ročníku** festivalu se poprvé rozšířil z Nového Města na Moravě také do Žďáru nad Sázavou. Na Vysočině festival proběhl v termínu 2. až 13.11.2004. Činnost festivalu se ve srovnání s předchozími ročníky po všech směrech rozšířila. Stalo se tak také díky podpoře významné moravské společnosti Jihomoravská plynárenská, a.s., které se stala generálním partnerem festivalu. Také díky důležité, nejen mediální a moderátorské, podpoře herce Martina Dejgara, spolu se záštitou primátora hl. m. Prahy MUDr. Pavla Béma a spolupráci s magistrátem hl. m. Prahy. Festival Modré dny se zapsal mezi jednu z nejvýznamnějších protidrogově orientovaných přehlídek v celé ČR. Prostřednictvím širokého záběru a multikulturního nasměrování prevenčního programu festivalu druhý ročník přivítal na Vysočině více než 5.000 návštěvníků.

Během II. ročníku festivalu byly souběžně zrealizovány:

- 4 výstavy
- promítání 20-ti celovečerních i dokumentárních filmů
- více než 40 přednášek a besed pro studenty i veřejnost
- festival aktivně probíhal na 4 středních školách
- prezentace činnosti 2 terapeutických komunit
- 3 sportovní exhibice s českou sportovní elitou
- 1 skateboardové závody s doprovodným programem
- 1 velký benefiční koncert
- 2 menší koncerty

Benefiční výtěžek z 2. ročníku festivalu byl věnován na zakoupení nadstandardně vybaveného výhřevného lůžka pro novorozence v nemocnici v Novém Městě na Moravě. Festival také podpořil nákupem barev a kreslicích potřeb arteterapeutickou činnost v Terapeutické komunitě Sejřek a dále nákupem speciálních učebních pomůcek pomohl postiženým dětem v integrovaných třídách základní školy ve Žďáru nad Sázavou. V neposlední řadě byla část z benefičního výtěžku festivalu věnována dennímu stacionáři - Centrum Zdislava v Novém Městě na Moravě.⁴

⁴ *Modré dny.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-10-3]. Modré dny - Festival Modré dny 2004. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festival.php?id=12>>.

Ročník 2005

Třetí ročník festivalu Modré dny se v roce 2005 představil svým 16-ti denním multi-žánrovým programem v termínu 1. až 16.11.2005 ve Žďáru nad Sázavou a v Novém Městě na Moravě. Festival se v roce 2005 zabýval především domácím násilím a poruchami příjmu potravy /mentální anorexií a bulimií/, dále také problematikami drog, gemblingu, alkoholových závislostí, kouření, drogové represe a kriminality mládeže, dále také prostitucí, obchodem s lidmi, xenofobií, rasovou a národnostní nesnášenlivostí a velký prostor byl věnován tématu terorismu ve světě i v České republice.

Originální formou se festival zaměřoval především na děti a mládež, ale také na rodiče, pedagogy i širokou veřejnost. Specifická primární prevence sociálně patologických jevů se orientovala na individuální potřeby mladého člověka za významné podpory známých osobností z řad umělců a sportovců, kteří díky své popularitě mají jednoznačně potenciál oslovit a zaujmout co největší počet mladých lidí. Má také reálný předpoklad s maximálním efektem pozitivně ovlivnit myšlení mladé generace. Díky podpoře významné společnosti Jihomoravská plynárenská, a.s. na postu generálního partnera festivalu, a také díky důležité, nejen mediální, podpoře Martina Dejgara a Ondřeje Brzobohatého, došlo k širšímu záběru a multikulturnímu nasměrování programu festivalu. Nad festivalem oficiálně převzal záštitu hejtman kraje Vysočina RNDr. Miloš Vystrčil. Třetí ročník přivítal na Vysočině více než 10.000 návštěvníků.

Během III. ročníku festivalu byly souběžně zrealizovány:

- 2 výstavy
- promítání 30-ti celovečerních i dokumentárních filmů
- více než 60 přednášek a besed pro studenty i veřejnost
- festival aktivně probíhal na 6-ti středních školách
- 6 sportovních exhibic s českou sportovní elitou
- 1 skateboardové závody s doprovodným programem
- 1 velký rockový koncert
- 4 menší koncerty
- 2 velké estrády
- 2 koncerty devíti českých SuperStar

- 1 velký program pro děti - Dětský den
- 1 program pro dětské domovy a azylové domy z Vysočiny
- 4 workshopy hry na etnické nástroje
- 4 latinsko-americké a orientální taneční workshopy⁵

Ročník 2006

Rok 2006 se stal pro festival Modré dny naprosto stěžejním. V tomto roce došlo, ve srovnání s dřívějšími ročníky, ke značnému rozšíření činnosti festivalu. **Čtvrtý ročník** festivalu Modré dny přerostl do celorepublikového významu. Návštěvníci se sjížděli nejen ze všech koutů Vysočiny, ale také z měst jako jsou Praha, Brno či Ostrava.

Čtvrtý ročník festivalu proběhl v roce 2006 v termínu 28.října až 18.listopadu již tradičně ve městech Žďár nad Sázavou a Nové Město na Moravě. Zcela nově se však, zejména svým odborným programem, představil také v Bystřici nad Pernštejnem. Festival trval celých 21 dní a těšil se největší návštěvnosti a také s tím související největší reklamní kampaní (Příloha č. 1 - Reklamní billboardová kampaň) v historii všech dosavadních ročníků.

Během IV. ročníku festivalu byly souběžně zrealizovány:

- 2 výstavy
- promítání 40-ti celovečerních i dokumentárních filmů
- 40 besed a workshopů
- festival aktivně probíhal na 6-ti středních školách
- 4 divadelní představení
- 4 velké koncertní scény
- 2 tiskové konference
- 3 živé vstupy s Českou televizí
- program pro dětské domovy a azylové domy z Vysočiny

Do roku 2006 organizoval festival Modré dny ředitel festivalu Tomáš Forýtek pouze za pomoci své rodiny a dobrovolníků. Festival se ale rozrostl do takových rozměrů, že nebylo možné jej dále řídit a organizovat v tak malém počtu lidí.⁶

Modré dny.cz [online]. 2005 [cit. 2011-10-3]. Modré dny - Festival Modré dny 2005. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festival.php?id=12>>.

Ročník 2007

Na přípravách **V. ročníku** festivalu se podílelo již více osob. Byla navázána jednorázová spolupráce s profesionálním produkčním manažerem, který pomohl zorganizovat zahajovací koncert a závěrečný megakoncert. V tomto roce jsem také začala více spolupracovat na organizování festivalových akcí. Moje spolupráce začala na pozici dobrovolníka. Ještě v průběhu pátého ročníku jsem se stala team leadrem skupiny dobrovolníků pracujících v zákulisí (backstage).

Pátý ročník festivalu probíhal v termínu od 30. října do 16. listopadu 2007 ve městech: Žďár nad Sázavou, Nové Město na Moravě, Havlíčkův Brod a Bystřice nad Pernštejnem. Hlavním tématem byla drogová prevence a poruchy příjmu potravy. Toto téma se prolínalo programem besed a filmových projekcí. Na školách a ve veřejných prostorách byly uspořádány **výstavy**. Přehlídku fotek týkajících se poruch příjmu potravy nazvanou Mentální anorexie a bulimie - dvě hluboké propasti, vystavoval fotograf Lukáš Horký, který byl studentem známého fotografa Doc. Mgr. Jindřicha Štreita. Druhá výstava věnovaná prevenci drog patřila právě panu Jindřichu Štreitovi, který představil fotografie z dokumentárního cyklu "Cesta ke svobodě". Obě výstavy byly doplněny přednáškami pro školy a veřejnost.

Počet pořádaných akcí se od předchozích dvou ročníků nijak výrazně nezměnil. Pozvání na festival však začalo přijímat mnohem více známých osobností. Festivalový program byl obohacen o významné osobnosti a kapely, které jsou známé i za hranicemi České republiky.

Pro představu uvedu několik významných osobností:

Tiskové konference a přednášek se zúčastnili: Doc. Mgr. Jindřich Štreit, první československá MISS paní Ivana Christová, patron Modrých dnů Ondřej Brzobohatý a další.

Na závěrečném **Megakoncertu** vystoupily skupiny Monkey Business, Peha, Ready kirken, Bůhví a skupina Niceland. Nelze ani opominout **divadelní představení** Vizita v podání Jaroslava Duška.

⁶ *Modré dny.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-10-3]. Modré dny - Festival Modré dny 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festival.php?id=12>>.

Účast známých osobností přidala festivalu na jeho popularitě. Zájem veřejnosti o pořádané akce stoupal. Pátý ročník Festivalu Modré dny se těšil největšímu počtu návštěvníků ve své historii.⁷

Ročníky 2008 a 2009

Šestý ročník se stal pro Festival Modré dny zlomovým. Z důvodu rozsahu festivalových akcí a nezvládnutí organizace bylo třeba rozšířit organizační tým. V roce 2008 sestavil Tomáš Forýtek nový realizační tým, který měl napravit organizační nedostatky z předchozích ročníků a posunout festival na profesionální úroveň.

Pořádání 6. a 7. ročníku festivalu je pro tuto práci stěžejní. Na organizování těchto dvou ročníků pracoval nově sestavený realizační tým. Hlavní téma práce je zaměřeno na činnost produkčního manažera, který byl hlavním koordinátorem probíhajících příprav a pořádaných akcí. Cílem mé práce je identifikovat kompetence produkčních manažerů na festivalu.⁸

Role produkčního manažera festivalu je velmi náročná a jeho činnost různorodá. Práce manažera začíná mnohem dříve než dnem pořádané akce. Přípravy začínají několik měsíců před zahájením dalšího ročníku festivalu. Produkční manažer plní funkci organizátora a koordinátora příprav, deleguje úkoly na ostatní členy realizačního týmu a dohlíží na správný průběh těchto příprav. Při takové práci musí manažer počítat s tím, že se občas vyskytnou neočekávané incidenty, které musí flexibilně vyřešit. K tomu, aby někdo mohl tuto funkci vykonávat, je nezbytné disponovat jistými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi.

Cílem této práce je vymezit okruh kompetencí důležitých pro vykonávání funkce produkčního manažera. V textu se dále zaměřím na organizační strukturu festivalu, analýzu práce při organizování festivalu a na činnosti vykonávané produkčním manažerem. Výsledky analýzy práce a další poznatky jsou podloženy materiály, které jsem nasbírala při organizování dvou ročníků festivalu.

⁷ Modré dny.cz [online]. 2007 [cit. 2011-10-4]. Modré dny - festivalové novinky. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festivalove-novinky.php?page=6>>.

⁸ Modré dny.cz [online]. 2008 [cit. 2011-10-4]. Modré dny - festivalové novinky. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festivalove-novinky.php?page=5>>.

1.2 Vymezení cíle práce

Cíl práce je zaměřen na vytvoření kompetenčního modelu pro vykonávání role produkčního manažera. Jako nástroj pro vymezení potřebných kompetencí jsem zvolila analýzu práce na festivalu, metodu pozorování a druhou zvolenou metodou je analýza osobních záznamů. Cílem analýzy práce je objevit případné nedostatky v postupech práce, předejít nekompetentnímu přístupu některých pracovníků a analyzovat "hluchá", kritická místa či chyby, kterým by se dalo v následujících ročnících předejít.

Diplomová práce je zaměřena na činnosti vykonávané produkčními manažery. V následujících kapitolách se pokusím osvětlit jejich práci a analyzovat potřebné vlastnosti, schopnosti a dovednosti, ze kterých vyvodím důležité kompetence pro roli produkčního manažera. Identifikované kompetence uspořádám do kompetenčního modelu, který bude platný pro pozici produkčního manažera a produkční činnosti na festivalu.

Hlavní cíl:

Identifikace kompetencí produkčního manažera festivalu.

Nástroje k dosažení cíle:

1. Pracovní podmínky na festivalu Modré dny.
2. Kvalita spolupráce a možnosti realizačního týmu.
3. Konkretizace požadavků na produkční manažery.
4. Analýza požadavků produkčního manažera na ostatní pracovníky.
5. Identifikace chyb a incidentů v organizování festivalu.

2. Organizační struktura festivalu

Základem pro dosažení očekávaných výsledků je důležité správné rozdělení činností a úkolů mezi osoby podílející se na přípravách a práci na festivalu. Součástí této kapitoly je vysvětlení základních pojmů týkajících se organizační kultury, organizačního chování a organizační struktury práce nejen na festivalu.

2.1 Organizační kultura

Pojem organizační kultura je chápán současnými autory různým způsobem. Organizační kulturu vymezují někteří autoři např. jako:

- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci," přičemž „ kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednáním je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti " (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Ganter, 1993, s. 238),
- „jak se u nás věci dělají...to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování" (Drennan, 1992, s. 3),
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů" (Brown, 1995, s. 8).⁹

Organizační kultura festivalu se neustále vyvíjela. Její původní hodnoty a normy byly nestabilní a nebyly všemi členy akceptovány. Teprve se vznikem odborného realizačního týmu v roce 2008 získala organizace nový řád. Začaly se vytvářet nové, stabilnější hodnoty, normy a ideje, které musely a měly být respektovány všemi lidmi, kteří se na přípravách festivalu podíleli. Práce na festivalu byla založena především na kooperaci lidí, práci jednotlivců, ale také na práci týmů. Na základě výzkumů

⁹ Srov: Lukášová, R., Nový, I., a kol.: Organizační kultura. 1.vyd. Praha 2004, s. 20 - 21.

týmových aktivit a rysů podpůrných podniků se ukazuje, že důležitým faktorem ovlivňujícím fungování týmů je organizační kultura, v níž tým působí. Proces sociální identifikace ukazuje, jak nám vědomí, že patříme k určitému týmu a jsme jeho součástí, pomáhá plně a efektivně se podílet na činnostech týmu a vytvářet atmosféru příznivou jak pro výkon týmu, tak jednotlivce.¹⁰

2.1.1 Kultura v organizaci

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. Kultura organizace se tedy týká řady abstraktních výrazů, které nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit a dokonce nemusejí být ani výslovně uvedeny, mohou být nenápadné. Přesto má však kultura významný vliv na chování lidí v organizaci.¹¹

„V rámci organizační teorie je koncept organizační kultury chápán jako nový pohled aplikovaný za účelem pochopení organizací (Schultz, 1995).“¹²

„Dva základní způsoby, jak zde bývá organizační kultura tradičně vymezována, jsou označovány jako přístup interpretativní a přístup objektivistický (Smircich, 1983).“¹³

Interpretativní přístup, který má své kořeny především v kulturní antropologii, chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž je organizace chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde tedy má interpretovaný význam. Pojem význam je možné v této souvislosti chápat třemi různými způsoby:¹⁴

- význam jako důležitost (má-li něco význam, je to důležité),
- význam jako účel (má-li něco význam, má to důvod pro existenci),
- význam jako obsah (nese-li něco význam, může to být pochopeno a interpretováno).¹⁵

¹⁰ Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1.vyd. Praha. 2005.

¹¹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002.

¹² Srov: Lukášová, R., Nový, I., a kol.: Organizační kultura. 1.vyd. Praha 2004. s.20.

¹³ Tamtéž.

¹⁴ Tamtéž.

¹⁵ Tamtéž.

Z pohledu interpretativního přístupu není organizace nahlížena ani jako „stroj“, v němž má každý pracovník přesně vymezenou roli, pravomoci, zodpovědnost a pravidla fungování, prostřednictvím jejichž dodržování směřuje organizace k naplnění cílů, ani jako „biologický systém“, jehož chování je orientováno na přežití organismu. Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.¹⁶

V rámci objektivistického přístupu je kultura chápána jako „něco, „co organizace má“. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna. Při výkladu kultury v současnosti převládá právě přístup objektivistický (funkcionalistický). Z pohledu funkcionalismu je organizace tedy vnímána jako sociální systém a na kulturu je nahlíženo z hlediska funkcí, které v organizaci má.¹⁷

V předchozích odstavcích jsem uvedla základní informace o organizační kultuře. Nyní se budu věnovat organizační kultuře samotného festivalu. Pokud bych chtěla aplikovat některý z uvedených přístupů na organizační kulturu festivalu, zvolila bych přístup interpretativní. Organizační stránka festivalu fungovala několik let pouze na základě sdílených idejí, hodnot a norem, které byly spolupracovníky respektovány. Prvních pět ročníků festivalu bylo organizováno malým počtem osob, nebylo tedy možné uhlídat veškeré dění na festivalu, tak jak by bylo žádoucí. Přípravám festivalu chyběl řád, organizovanost, koordinace a především lidé, kteří by měli nějaké zkušenosti a dokázali by festival pozvednout, inovovat a dodat mu onen řád. Právě za tímto účely byl v roce 2008 vytvořen nový realizační tým. Tak vznikla plnohodnotná organizace, která měla svůj tým odborníků, svoji kulturu, svá pravidla a také svou organizační strukturu.

2.2 Organizační chování

Organizační chování je studiem lidského chování v kontextu organizace se zaměřením na individuální a skupinové procesy a jednání. Zahrnuje tedy zkoumání organizačních a manažerských procesů v dynamickém kontextu organizace a primárně

¹⁶ Lukášová, R., Nový, I., a kol.: Organizační kultura. 1.vyd. Praha 2004.s.20.

¹⁷ Tamtéž.

se zabývá lidskými aspekty takovéto činnosti.¹⁸ „Na základě především empirických výzkumů a šetření se zde kumulují teoretické poznatky, týkající se existence lidí v organizacích, podstaty chování jednotlivce a skupin, jejich motivace, pracovních postojů, socializace, kooperace a konfliktů, stresu, organizační politiky, etiky, uplatňování moci a síly, případně podstaty organizační kultury atd.“¹⁹

Tato disciplína má své kořeny především v sociologii, psychologii a v mnoha ohledech se podobá studiu managementu. Je to aplikovaná věda o lidském chování, která se snaží čerpat z praktické i teoretické základny a posunout tak kupředu chápání lidského chování v organizaci a přispět k vyšší úrovni manažerského myšlení a manažerské práce.²⁰ Úroveň a úspěšnost práce při organizování festivalu záležela především na organizačních a koordinačních schopnostech produkčního manažera. Produkční manažer koordinoval veškerý pohyb na festivalu, motivoval lidi k práci, rozděloval úkoly, vedl organizační schůzky, byl nadřizený, ale byl také přítel. V kontextu s organizací je postava produkčního manažera stěžejní. Na festivalu to byl právě on, kdo určoval standardy chování, jednání a práce, které platily i pro všechny další spolupracovníky, které respektoval a oni respektovali jeho. Produkční manažer dodal celému festivalu řád a vytvořil příznivou pracovní atmosféru. Práce na festivalu byla rozdělena mezi jednotlivé pracovníky, každý měl přidělenou svoji funkci a znal své možnosti a úkoly. Na toto téma navážu v následující kapitole, kde se budu věnovat uspořádání pracovních pozic a rolí, tedy organizační strukturu.

2.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura se odvíjí od definice pracovních míst a rolí. Každá pozice vyžaduje alespoň částečně odlišné požadavky na svého pracovníka. Definice role nám charakterizuje úlohu, kterou má pracovník hrát při plnění svých cílů, při plnění požadavků své práce. Tuto roli plní tím, že kvalifikovaně a pružně pracuje v souladu s cíli organizace, její strukturou a procesy. Pojem role je mnohem širší než pojem pracovního místa, protože je orientován na lidi a na jejich chování. Zabývá se spíše tím, co lidé dělají a jak to dělají, než aby se soustřeďoval na obsah práce. Když lidé nějakou práci vykonávají, musejí hrát určitou roli, aby mohli efektivně vykonávat svoji práci. Role a její definování se tedy týkají chování člověka při práci, schopností potřebných k

¹⁸ Srov. Brooks, I., *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno 2003. s. 2.

¹⁹ Srov. Cejthamr, V., Dědina, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010. s. 24 - 25.

²⁰ Brooks, I., *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno 2003.

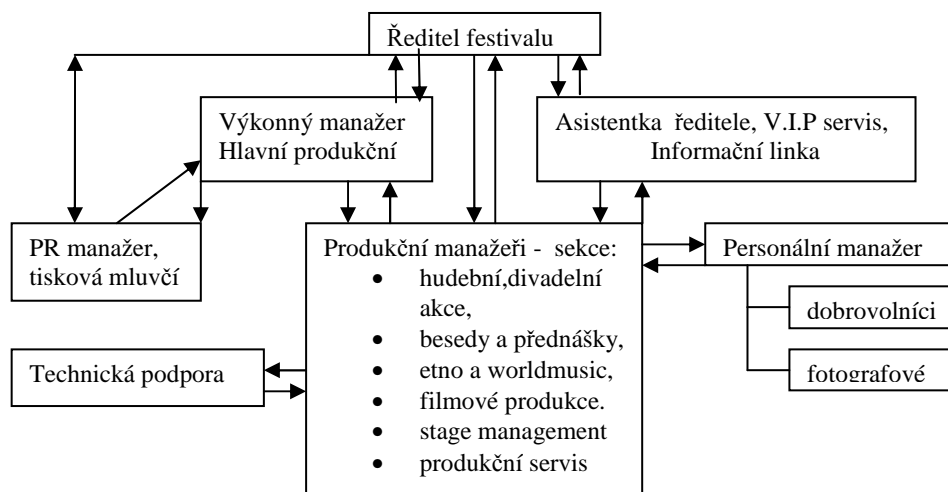
dosažení žádoucí úrovně výkonu.²¹ To platí také pro organizační strukturu festivalu. Každá role vyžaduje jisté schopnosti a dovednosti jedince, který danou funkci zastává. Pořadatelé festivalu byli rozděleni na dvě hlavní skupiny - realizační tým a pracovní skupinu dobrovolníků.

Významnou osobou byl **ředitel festivalu**. Významnou funkci v organizaci vykonávala **asistentka ředitele**, která současně zajišťovala **V.I.P. servis** a fungovala jako **informační linka pro veřejnost**. Na vrcholu realizačního týmu stál **výkonný manažer** festivalu, který byl současně hlavním produkčním manažerem. Pro koordinaci práce a kontrolu akcí festivalu vznikl **tým produkčních manažerů**. Jejich funkce byly dále rozděleny na **hlavního produkčního manažera**, který koordinoval a dohlížel na celý realizační tým a ve spolupráci s **personálním manažerem** a **produkčními manažery** jednotlivých akcí kontroloval také práci dobrovolníků, kteří byli rozděleni na menší skupiny. Produkční manažeři se dále dělili podle jednotlivých akcí na **produkčního manažera hudebních a divadelních akcí, produkčního manažera besed a přednášek, etno a worldmusic produkce, filmové produkce, stage manažera a dále na sekci produkčního servisu**. O webové stránky festivalu se staral pracovník na pozici **webmastera**. Funkci "mluvčí pro veřejnost" zastával **PR manager a tisková mluvčí** pro festival. Další pracovní pozicí na festivalu bylo místo - **technická podpora divadelních a hudebních představení, propagace a distribuce** a samozřejmě je nutné upozornit na početnou **skupinu dobrovolníků a fotografů**.

Organizační struktura festivalu neodpovídala žádné předepsané struktuře. Za účelem této práce jsem vytvořila model organizační struktury festivalu- viz. Obrázek č.1. Z modelu lze vyčíst, že organizování festivalu záleželo především na perfektní práci a organizačních schopnostech produkčních manažerů, kteří na festivalu koordinovali veškeré dění. Nejasná organizační struktura samozřejmě patřila k slabším stránkám festivalu. Nicméně i přes tento problém bylo uspořádáno 9 ročníků festivalu.

²¹ Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha 2004.

Obrázek č.1 - Organizační struktura na festivalu



Z předchozího modelu je zřejmé, že organizování festivalu neprobíhalo žádnou klasickou metodou. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti zde sice byly určeny, ale v praxi to vše fungovalo jinak. Na základě praktického využití jsem vytvořila právě tento model, který alespoň částečně charakterizuje organizační strukturu festivalu. Všimněte si postavení produkčních manažerů, kteří tvoří ohnisko celé organizační struktury. Role produkčních manažerů je pro tuto práci velmi podstatná. A proto je hlavním cílem mé práce identifikovat podstatné schopnosti, vlastnosti a dovednosti, kterými musí produkční manažer disponovat, aby obstál ve své funkci. Práci produkčních manažerů se budu blíže věnovat v následujících kapitolách. Další kapitola nese název Analýze práce. Analýzu práce jsem zvolila jako nástroj pro zjištění kompetencí potřebných v produkční činnosti.

3. Analýza práce

Diplomová práce je zaměřena na získání přehledu činností, které musel produkční manažer při organizování festivalových akcí tzn. koncertů, výstav, divadel, besed a filmových projekcí vykonávat. Zkompletováním vykonávaných činností bude možné vytvořit přehled kompetencí, které se vztahují k výkonu role produkčního manažera. Pro tuto práci jsem zvolila přímé zúčastněné pozorování z pohledu produkčního a personálního manažera festivalu, v kombinaci s obsahovou analýzou dokumentů nasbíraných z organizování dvou ročníků festivalu.

3.1 Analýza pracovní činnosti

Analýza práce slouží pro přesnější vymezení požadavků týkajících se určitého pracovního místa. „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“²² Informace získané analýzou pracovní činnosti slouží mnoha personálním činnostem a zabraňují vzniku problémů, které by v organizaci napáchaly spousty škod.²³

Analyzovat pracovní činnosti a místa patřilo k mým prvním větším úkolům při organizování festivalu. Před několika lety jsem na festivalu začala pracovat jako dobrovolník a postupně jsem se propracovala na vyšší pozice. V roce 2006 a 2007 jsem se stala team leadrem skupiny, která měla na starosti přípravu a průběh organizačních záležitostí. V roce 2008 a 2009 jsem zastávala funkci personálního manažera. V roce 2009 jsem přijala pracovní pozici v týmu produkčních manažerů.

Cílem vytvoření nové pracovní pozice na festivalu - vznik pozice personálního manažera - bylo zajistit lepší organizaci práce a lepší komunikaci a koordinaci úkolů mezi členy realizačního týmu a dobrovolníky. Sestavování realizačního týmu mělo být záchranou pro doposud špatně organizovaný a fungující festival. Mým prvním úkolem, ve funkci personálního manažera festivalu, bylo získat základní informace od ostatních členů týmu o kladech a záporech organizování předchozích ročníků.

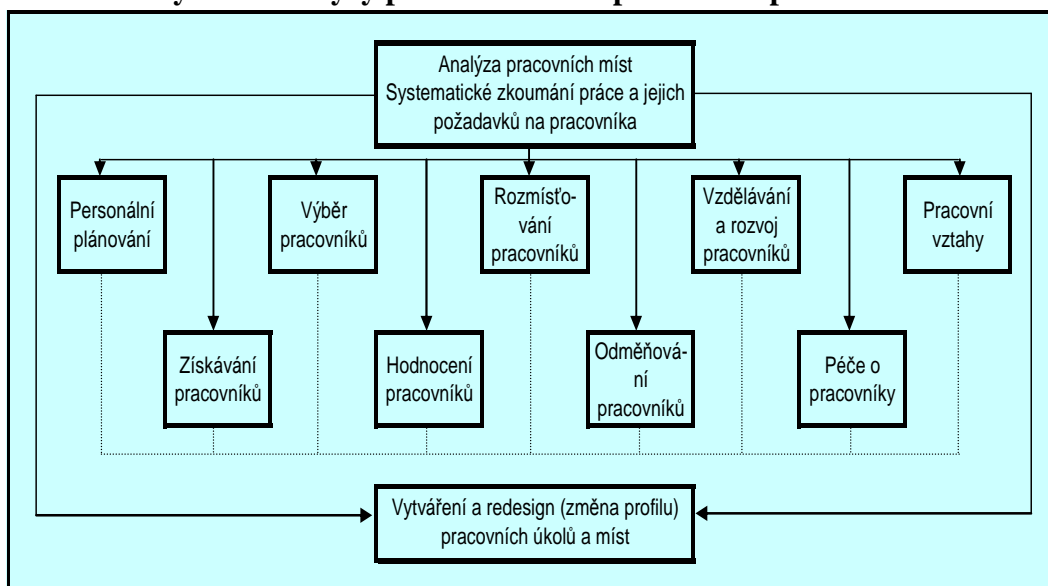
²² Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Praha 1999. s. 72.

²³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002.

V literatuře se můžeme setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností. Pro tuto práci jsem vybrala pouze některé personální činnosti, které jsem využila v rámci vykonávání role personálního manažera festivalu Modré dny. Nejčastěji jsou uváděny následující personální činnosti:

1. **Analýza pracovních míst** - tj. pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování** - plánování potřeby pracovníků v podniku a jeho pokrytí a plánování rozvoje pracovníků.
3. **Získávání a výběr pracovníků** - tj. např. příprava a zveřejňování informací o volných místech, shromažďování materiálů o uchazečích, atd.
4. **Hodnocení pracovníků**- příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsah a metody hodnocení.
5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** - přijímání a uvádění pracovníků do práce, povyšování, přeřazení na nižší funkci.
6. **Odměňování** a další nástroje pro motivaci zaměstnanců.
7. **Podnikové vzdělávání pracovníků**.
8. **Pracovní vztahy** - otázka jednání mezi vedením a dalšími zaměstnanci, komunikace v podniku.²⁴

Obrázek č.2 - Význam analýzy pracovních míst pro ostatní personální činnosti



Zdroj: Srov.:Gigalová, V. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Olomouc 2007. s.27.

²⁴ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Praha 1999.

Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací pracovních místech. Je možné říci, že se jedná jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza pracovního místa se tedy rozpadá na dva problémové okruhy: na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se pracovníka.²⁵

A. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek

- v tomto případě hledáme odpovědi na otázky typu:

1. Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
2. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
3. Jak se práce provádí?
4. Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány tak, jak jsou?
5. Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány, jak často jsou vykonávány?
6. Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
7. Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, frekvence a důležitosti?
8. Komu je pracovník odpovědný?
9. Jaký je vztah pracovního místa k dalším pracovním místům ?
10. Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
11. Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
12. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky: fyzikální prostředí, sociální prostředí, platové podmínky?²⁶

B. Otázky týkající se pracovníka

- tato skupina otázek je zaměřena na charakteristiky schopností, chování a osobnosti pracovníka žádoucího pro práci na pracovním místě.

1. Fyzické požadavky
2. Duševní požadavky
3. Dovednosti
4. Vzdělání a kvalifikace

²⁵ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Praha 1999.

²⁶ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Praha 1999.

5. Pracovní zkušenosti
6. Charakteristiky osobnosti a postoju²⁷

Analýza práce byla důležitou součástí při organizování festivalu. Správná analýza a rozdělení požadavků na jednotlivé pracovníky mělo být novým začátkem pro úspěšné organizování festivalu.

3.2 Metody analýzy pracovní činnosti

Pro analýzu práce a průběhu příprav na festivalu jsem zvolila dvě metody. První metodou je metoda přímého zúčastněného pozorování a jako druhou metodu jsem použila osobní záznamy produkčních manažerů.

3.2.1 Zúčastněné pozorování

„Zúčastněné pozorování je výzkumná strategie, při které se výzkumník dostává do těsného kontaktu se skupinami nebo jedinci, které zkoumá. Výhodou je, že pokud výzkumník něčemu nerozumí, prostě se může členů skupiny zeptat.“²⁸ Pozorování obecně je založeno na sledování a zaznamenávání veškeré pracovní činnosti. Jen při zcela jednoduchých činnostech stačí pozorování samotné. Ve složitějších činnostech, jako je například manažerská práce, se vyskytuje řada prvků, jejichž význam pozorovatel nemůže pochopit – pak musí být pozorování doplněno např. krátkými rozhovory.²⁹

V této práci hodnotím organizaci festivalu ze své osobní zkušenosti, tedy z pohledu personálního a produkčního manažera vybraných festivalových akcí. Pozorování jsem zaměřila na identifikaci nejdůležitějších schopností a dovedností potřebných v produkční činnosti. Po dobu dvou let jsem pozorovala práci ostatních produkčních manažerů a do záznamových archů zaznamenávala podstatné vlastnosti, schopnosti a dovednosti produkčních manažerů. Záznamový arch se současně s pozorováním práce manažerů neustále rozrůstal o další nové údaje. Pozorování probíhalo na přípravách větších akcí jako jsou koncerty a divadla. Na základě pozorování činnosti manažerů jsem postupně sestavila seznam schopností, dovedností a vlastností, kterými musí osobnost produkčního manažera disponovat (viz. následující

²⁷ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Praha 1999.

²⁸ Srov. Jandourek, J. Průvodce sociologií. 1.vyd. Praha 2008. s 46.

²⁹ Gígalová, V. Řízení lidských zdrojů.. 2.vyd. Olomouc 2007.

Tabulka č.1). Identifikace a zaznamenání těchto charakteristik osobnosti produkčního manažera bylo hlavním cílem pozorování. Na základě získaných údajů ze záznamového archu a také v kombinaci s druhou zvolenou metodou - metodou osobních záznamů, se budu v následujících kapitolách věnovat identifikaci kompetencí produkčních manažerů.

Tabulka č.1 - Záznamový arch identifikovaných vlastností, schopností a dovedností produkčních manažerů

Pozorované vlastnosti, schopnosti a dovednosti
(výsledný seznam)
Pracovní nasazení
Koordinační schopnosti - pružné a efektivní
Organizační schopnosti
Zvládání a přijímání informací
Práce s informací
Rychlé a efektivní řešení problémových situací
Rychle selektuje podstatné informace od nepodstatných
Vedení lidí
Komunikace
Delegování úkolů
Týmová práce, týmový hráč
Usiluje o efektivní práci všech zaměstnanců
Přijímá nápady dalších členů týmu
Motivace lidí
Přesvědčovací talent
Důslednost
Vyjednávání
Své vize a nápady předává dál
Přijímá a poskytuje zpětnou vazbu
Vnímání příležitostí
Za svá rozhodnutí nese odpovědnost
Zvládání stresových situací
Je podnikavý, učí se novým věcem
Pracuje cílevědomě
Je samostatný
Je čestný, je možné mu důvěřovat
Je empatický

3.2.2 Osobní záznamy

Druhou zvolenou metodou jsou osobní záznamy, které dokladují psané nebo namluvené popisy práce prováděné nositeli profese v průběhu pracovní činnosti. Zadání spočívá v požádání pracovníka nebo skupiny pracovníků o zapisování jejich aktivit za určité časové období. Údaje jsem evidovala po dobu trvání dvou ročníků festivalu - ročníky 2008, 2009. Jedná se o mé osobní záznamy a poznatky ostatních produkčních manažerů. Uvedením některých osobních dat chci přiblížit rozsah práce produkčních manažerů, kteří koordinovali pořádání celého festivalu. Při organizování se produkční manažeři často setkávali s neočekávanými, kritickými momenty, kterým bylo třeba čelit. Jako kritickou událost chápeme jakoukoliv aktivitu jednotlivce během dne, která vybočuje nějakým způsobem z běžného chodu pracovního dne, ať už v pozitivním či negativním smyslu, která odlišuje úspěšnou a neúspěšnou práci. Takovým kritickým incidentem může být havárie, zanedbání povinností, ale také dobrovolná pomoc spolupracovníkovi.³⁰ Analýza osobních záznamů produkčních manažerů mi měla pomoci odhalit nedostatky z předchozích ročníků festivalu, a vyvarovat se tak těmto problémům v dalších letech. Mezi častými nedostatky bylo neplnění termínů, nedodání materiálů či nepředávání informací ze strany ředitele.

³⁰ Gigalová, V. Řízení lidských zdrojů.. 2.vyd. Olomouc 2007.

4. Kompetence

Jako hlavní cíl této práce jsem uvedla identifikaci kompetencí produkčního manažera. Ještě předtím než tyto kompetence vymezím, vysvětlím, co termín kompetence a pojmy s ním spojené znamenají. Pojem "competency" poprvé zpopularizoval Boyatzis (1982). Tento termín vytvořil na základě výzkumu, který zjistil, že neexistuje žádný jediný faktor, ale že je to spíše řada faktorů, které odlišují úspěšného manažera od méně úspěšného. Tato řada faktorů zahrnuje osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování podle různých klasifikací. Boyatzis definoval „competency“ jako: „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídající požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“³¹

„Competence“ je pojem, který byl vytvořený ve Velké Británii jako základní část procesu vytváření standardů pro Státní skotský systém odborné kvalifikace.³²

Competence lze definovat pomocí „funkční analýzy“, která stanovuje, co musejí být lidé v konkrétních rolích schopni dělat a jaké standardy práce se od nich očekávají. Týkají se **očekávaného výkonu** na pracovišti a standardů/norem a výsledků, tzn. jde zde o tvrdé schopnosti nebo způsobilosti.³³

Veteška a Tureckiová uvádějí, že dnes v odborné terminologii termínem kompetence rozumíme (a v kurikulárních dokumentech především) specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací, jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací (ve všech hlavních oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti).³⁴ Dalším vymezením může být odlišení termínů competency a competence, následně definování pojmu capability.

Competency vs.competence:

Competency – představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon. Jde tedy o schopnost. Analýza

³¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002, s. 280.

³² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002, s. 280.

³³ Srov.: Tamtéž

³⁴ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.:Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha 2008, s. 25-26.

competency (schopností) nějaké osoby probíhá jinak, než analýza kvalifikace. Začíná od specifických typů chování a tyto typy seskupuje do typů schopností.³⁵

Competence – představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pracovního místa, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat. Jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost. Oblasti competence jsou zcela konkrétní, protože jsou založeny na funkční analýze, která člení práce či pracovní místa na takové oblasti.³⁶

Někteří autoři používají ještě termín **capability** (talent, nadání). V tomto případě jde o termín, který jednoduše charakterizuje to, co lidé musejí být schopni dělat a jak se musejí chovat, aby dělali svou práci úspěšně. Zahrnuje jak competences (kvalifikaci, odbornou způsobilost), tak competenceis (schopnost, schopnost chování).³⁷

V praxi se setkáváme s různým dělením termínu kompetence. Existuje celá řada typologií, uvedu např. rozdělení kompetence od Armstronga (1999), který rozlišuje následující typy kompetencí:

- **Behaviorální nebo personální kompetence** (tzv. „měkké“ dovednosti) zahrnují základní vlastnosti jedinců, např. interpersonální dovednosti, vedení lidí či orientace na úspěch.
- **Kompetence založené na práci nebo povolání** (tzv. „tvrdé“ kompetence) se týkají očekávání výkonu na pracovišti, plnění norem a spíše než úsilí se týkají výsledků jedince (označovaných jako kriteriálně podložené standardy výkonu povolání).
- **Druhové, základní a specifické kompetence:**
 - Kompetence mohou být **univerzálně druhové**, které mají všichni lidé v určitém povolání (např. řízení) a to nezávisle na organizaci, ve které pracují nebo se mohou vztahovat k jejich konkrétní roli.

³⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002, s. 280.

³⁶ Tamtéž

³⁷ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002. s. 282.

- Kompetence také mohou být **druhové v rámci organizace** a mohou se týkat buď všech pracovníků, tj. základní kompetence, nebo mohou být zaměřené na skupinu prací (pracovních míst), nebo na kategorii pracovníků (manažeři, vědci, administrativní pracovníci).
- Kompetence mohou být také definovány **pro hierarchii skupin** pracovních míst nebo pro všechna pracovní místa podle úrovně.
- **Specifické kompetence** mohou být stanoveny pro jednotlivé role.³⁸

„Pojem kompetence můžeme tedy definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“³⁹

4.1 Zdroje kompetence

Jak jsem již uvedla v předchozím textu, kompetence lze v kontextu úspěšného uplatnění jednotlivců i skupin lidí vysvětlit jednak jako specifický rys osobnosti a také jako schopnost efektivního využívání lidského potenciálu. V této souvislosti se používají také pojmy **lidský zdroj** nebo **lidský kapitál**, které budou v následujícím textu vysvětleny.⁴⁰ V teorii managementu je **lidský kapitál** považován za součást kapitálu intelektuálního, který tvoří protiváhu kapitálu finančnímu a kromě lidského je dále tvořen kapitálem strukturálním a zákaznickým („vztahovým“).

Lidský kapitál je souhrnem kompetencí, postojů a intelektu. Proto můžeme obecněji chápat lidský kapitál jako vědění a dovednosti, které podporují osobní, sociální a ekonomický blahobyt a kvalitu života. Také v ekonomické teorii dochází k oddělování pojmů **pracovní síla** a **lidský kapitál**, kterým označujeme „souhrn vrozených a získaných schopností, zručností a vědomostí, kterými lidé disponují“ (Lisý, 1999, s. 235, in Mužík, 2008). Člověk ke své „základně“ lidského kapitálu

³⁸ Srov. Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1.vyd. Praha 2010. s. 57.

³⁹ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1.vyd. Praha 2008. s. 17-18.

⁴⁰ Veteška, J., Tureckiová, M.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1.vyd. Praha 2008.

(školnímu vzdělání a praxi) musí trvale přidávat další vědomosti, dovednosti, zkušenosti, ale také kompetence. V této souvislosti se hovoří o rozvoji lidského potenciálu (viz také Mužík, 2008 a Veteška, Tureckiová, 2008).⁴¹

Pojem **zdroj** v tomto případě chápeme jako soubor veškerých informací, znalostí (či spíše teoretických poznatků, vědomostí), dovedností a dřívějších zkušeností jedince, dále jeho znalost postupů při řešení problémů (logických operací a dalších metod, včetně kreativních) i složitějších konceptů a modelů. Tyto své zdroje pak jednatel více či méně úspěšně kombinuje a používá při plnění konkrétních úkolů při dosahování operacionalizovaných i komplexních a méně konkrétních cílů a při řešení nejrůznějších životních situací.⁴² Pokud jednání člověka vede k dosažení daného cíle, můžeme hovořit o kompetentním jednání. V češtině se místo pojmu kompetence někdy používá termín způsobilost. Člověk je způsobilý („má kompetenci“) ve chvíli, kdy dokáže efektivně (ve smyslu účelně či hospodárně a zároveň užitečně, respektive úspěšně) propojit „zdroj“ se situací, v níž se nachází, nebo úkolem, který má splnit.⁴³

4.2 Rozdíly mezi schopností a kompetencí

Základní rozdíly mezi pojmy schopnost a kompetence vyplývají zejména ve významu duševních či rozumových schopností, *capacities*, (resp. *abilities*).

„**Schopnost** lze v uvedeném smyslu ve stručnosti definovat jako **předpoklad k výkonu**, jeden ze zdrojů, které má člověk k dispozici a jež se obvykle pojí s určitou oblastí lidské činnosti. Ovšem mít **potřebné schopnosti** (a díky nim snáze a rychleji získávat informace, znalosti či dovednosti) ještě neznamena, že bude člověk úspěšně konat. Předpoklad existence nebo měření schopností tedy nezaručuje úspěšné jednání v konkrétních situacích.“⁴⁴

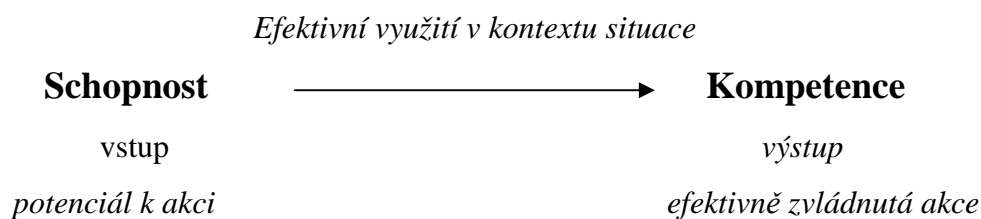
⁴¹ Veteška, J., Tureckiová, M.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1.vyd. Praha 2008.

⁴² Tamtéž.

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1.vyd. Praha 2008.s.23.

Obrázek č.3 - Efektivní využití schopností pro vznik kompetence



Zdroj: Veteška, Tureckiová, 2008

Tabulka č.2 - Rozdíly mezi schopnostmi a kompetencí

Schopnost	Kompetence
Není kontextuální	Je kontextuální
Méně komplexní - využití pouze v jedné oblasti	Komplexnější - jediná kompetence v sobě může obsahovat nejrůznější skladbu schopností
Genetický základ	Získávají v průběhu života

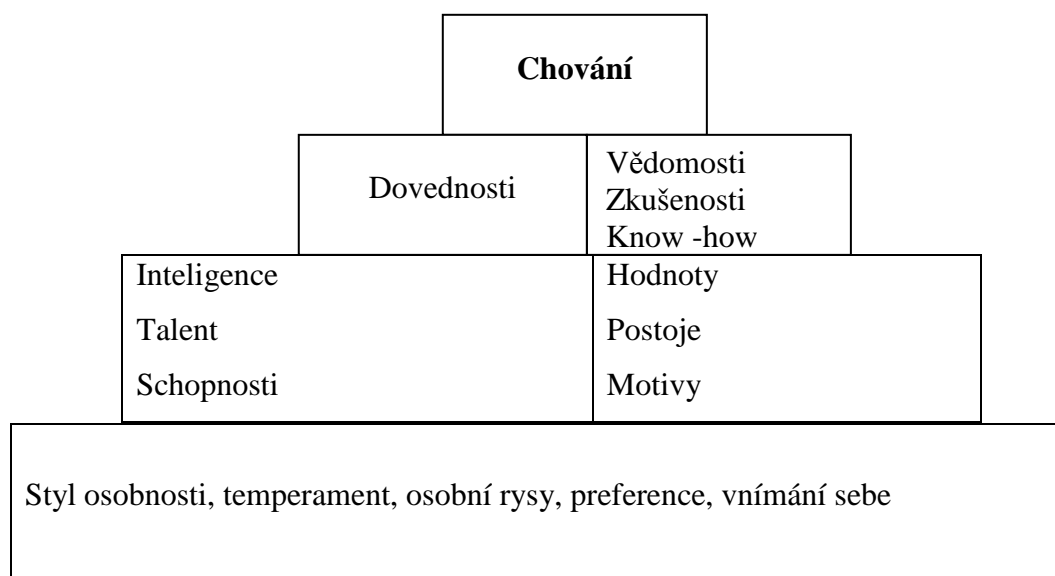
Zdroj: Veteška, Tureckiová , 2008, upraveno

Shrnutí charakteristických znaků kompetence:

- 1. Kompetence je vždy kontextualizovaná** - to znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- 2. Kompetence je multidimenzionální** - skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.), předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.
- 3. Kompetence je definovaná standardem** - předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standard očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit.
- 4. Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** - kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně odvozeny z konstruktu vstupních (zdrojových) faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí. Jsou založeny na určitém, předem vymezeném rámci výstupních kategorií, například konceptů, dovedností a postojů, obecně účinného konání (Tremblay at al.,2002).⁴⁵

⁴⁵ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.:Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha 2008, s. 31-32.

Obrázek č. 4 - Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kubický, 2004, s.27 - upraveno

Kompetence se tedy týkají celé **osobnosti člověka** - jeho schopností, vlastností i motivů a jsou získávány v průběhu celého života, stejně tak jsou rozvíjeny a ztráceny. Jsou také závislé na věku nositele a kultuře sociálního prostředí. Základním problémem však zůstává, že **kompetence se projevuje v chování**, respektive v činnosti a že žádný jedinec nedisponuje všemi potřebnými kompetencemi.⁴⁶ Tato práce je věnována koordinaci příprav festivalových akcí. V rámci festivalu vypomáhalo několik desítek osob, každý zastával svoji funkci, ať už v roli jedince či v rámci skupiny. Každá funkce vyžadovala od člověka různé schopnosti, vědomosti a dovednosti. Vyšší pozice bylo třeba obsadit kompetentními osobami, které byly schopné efektivně dotáhnout všechny akce do konce. Pro téma této práce jsou tedy nejpodstatnější kompetence, které byly potřebné pro výkon funkce produkčního manažera festivalu.

⁴⁶ Veteška, J., Tureckiová, M.:Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha 2008.

5. Kompetence manažera

Vykonávaná práce, která je rozhodujícím vstupem do firemních procesů, a lidské zdroje, z nichž je tato práce čerpána, se nám postupně spojily v další dualitu, která - právě na úrovni jednotlivých lidí - rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firem. Plamínek a Fišer dali této dualitě, v souladu s jejich vžitou praxí, jméno kompetence.⁴⁷ V současném, stále hojněji užívaném pojmu kompetence se odráží snaha co nejkompexněji a nejvýstižněji postihnout aktuální podobu připravenosti manažera pro výkon řídicí práce, a to zcela bezprostředně v rámci jejího výkonu. Existuje mnoho přístupů k vymezení kompetence.⁴⁸

Většina autorů se však shoduje, že výraznou roli ve vymezení kompetencí hrají:

- schopnost podat v daném prostředí efektivní výkon,
- kapacita aplikovat schopnosti a znalosti na nové úkoly a situace,
- motivace ke kvalitnímu výkonu činnosti.⁴⁹

Kompetence manažera je tedy jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Manažerskou kompetenci je možné rozdělit na několik složek tak, abychom si mohli lépe osvětlit její strukturu a dynamiku a soustředit se na ovlivňování těch složek, které je třeba zdokonalit. Shrneme - li nejobvyklejší definici kompetence manažera je možné říci, že základní definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností.⁵⁰

5.1 Vztah profesní kompetence a kvalifikace

„Oba uvedené termíny, kvalifikace i kompetence, se váží k profesionálnímu výkonu pracovní činnosti a lze je vymežovat různě, a proto také různě definovat jejich vzájemný vztah.“⁵¹

⁴⁷ Od tohoto pojmenování následně vyvozuji název Management by Competencies.

⁴⁸ Bedrnová, Nový a kol. Psychologie a sociologie řízení, 3. vyd. MP, Praha 2007. s. 279.

⁴⁹ Tamtéž.

⁵⁰ Prokopenko, Kubr a Kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996. s. 23

⁵¹ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004. s. 31.

Vymezení pojmů:

Kvalifikace

- je soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný školským systémem a následně rozvíjený v systému dalšího profesního vzdělávání a doplňovaný osobní i profesní zkušeností každého jednotlivce. V tomto smyslu je možné kvalifikace dále členit na:

a) **formální** - odborná příprava

b) **neformální** - další zkušenosti, pracovní návyky a dovednosti

- ta je někdy pro celkovou profesionalitu jedince stejně významná, nebo i významnější než-li kvalifikace formální.

V současném systému přípravy na profesi je ovšem termín kvalifikace spojen především s formální formou kvalifikace.⁵²

Kompetence

Tento termín jsem již vymezila v předchozím textu, ale protože je to termín pro tuto práci velmi důležitý, zopakuji v krátkosti jeho význam.

- profesní kompetence se nejčastěji vymezuje jako soubor takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí, které vyplývají z pracovní pozice a jež jsou přitom alespoň v některých svých aspektech přenosné mezioborově.

V tomto smyslu je tedy pojem profesní kompetence nadřazeným termínem, který v určitých složkách obsahuje formální kvalifikaci.⁵³

Ve světě práce v posledních letech dochází k značným změnám, které jsou příčinou řady různých faktorů - např. stále rychlejší a dynamičtější rozvoj v informačních a komunikačních technologiích. Některé profese nově vznikají, jiné zanikají a u většiny ostatních se průběžně proměňují všechny požadavky kladené na jejich výkon, včetně požadavků kvalifikačních. Je tedy potřeba svoji kvalifikaci neustále doplňovat, rozšiřovat či měnit. Formální kvalifikace tak ztrácí na svém

⁵² Veteška, J., Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha 2004.

⁵³ Tamtéž.

významu, změna obsahu bývá dlouhodobá. Naopak profesní kompetence tvoří dynamický celek, jehož části je možné doplňovat a některé složky jsou dokonce mezioborově přenosné. Disponovat profesními kompetencemi je tedy pro člověka v dnešním světě velmi podstatné.⁵⁴

Tento text je orientován na kompetence potřebné pro výkon funkce produkčního manažera festivalu. Práci produkčních manažerů je možné přirovnat k práci manažerů menších či středních firem. Osobnosti produkčního manažera se budu více věnovat v následujícím textu.

5.2 Technické znalosti, společenské a lidské faktory, koncepční schopnosti manažera

Pro práci produkčního manažera jsou podstatné dovednosti, kterými musí disponovat i ostatní manažeři. Cejthamr a Dědina (2010) uvádí požadavky, kterými by manažer měl disponovat - měl by disponovat kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností.⁵⁵

Cejthamr a Dědina (2010) tyto dispozice dále popisují:

"Technické znalosti se vztahují na použití specifických znalostí, postupů a dovedností při jednotlivých úkonech, na jejich potřebu zejména na úrovni kontroly, pro zaškolení podřízeného personálu a u každodenních operací při výrobě.

Společenské a lidské faktory se při práci s lidmi projevují v mezilidských vztazích a při cvičení úsudku. Důležitým rysem managementu je schopnost zabezpečit v organizaci efektivní využití lidských zdrojů. Patří sem také efektivní skupinová práce a řízení a vedení zaměstnanců tak, aby bylo toto koordinované úsilí co nejlépe završeno. Pod tento bod můžeme zahrnout i citlivost na zvláštní situace a pružnost při osvojování nejvhodnějšího manažerského stylu."⁵⁶

"Koncepční schopnosti jsou nutné ke komplexnímu náhledu na operace v organizaci jako celku, včetně vlivů na životní prostředí. Patří sem také schopnost

⁵⁴ Veteška, J., Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha 2004.

⁵⁵ Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování. 2.vyd. Praha 2010.

⁵⁶ Srov. Tamtéž

přijímat rozhodnutí. Osobní příspěvek manažera se může vztahovat na všeobecné cíle organizace i na její strategické plánování."⁵⁷

Kombinace předchozích požadavků je také důležitá pro výkon práce produkčního manažera. Organizační struktura benefičního festivalu fungovala spíše na přátelských vztazích. Přesto bylo nutné stanovit jistá pravidla organizace práce a sestavit organizační strukturu realizačního týmu. Rozložení funkcí a úkolů mělo usnadnit průběh připravovaných akcí. Organizační struktura byla vytvořena, funkce a úkoly byly rozděleny. Přesto se však v průběhu příprav objevila řada nepředpokládaných komplikací, které se musely flexibilně vyřešit. Koordinátorem při těchto problémech byl produkční manažer, který nově vzniklou situaci přehodnotil a rozdělil nové úkoly.

Produkční manažer byl osobou, která do chaosu vnesla pravidla a z problémů udělala úkoly, které dále delegovala mezi jednotlivce či pracovní skupiny, které vznikly za účelem organizování festivalu.

5.3 Funkce produkčního manažera

Produkční manažer je hlavní postavou v rámci organizace a příprav festivalu. Funkce produkčního manažera je spojena s rozsáhlým množstvím činností. Na začátek si uvedeme základní funkce produkčního manažera. Při specifikaci těchto funkcí budu vycházet z vlastní zkušenosti produkčního a personálního manažera festivalu. Dle získaných poznatků přirovnávám práci produkčního manažera k práci manažerů stojících v čele různě velkých firem a společností.

Produkční manažer zastává funkci pořadatele - organizátora, koordinátora, je osobou, která vždy musí vědět, co je třeba dělat, ale také musí znát, na koho tuto práci delegovat a samozřejmě kdy je nutné mít práci splněnou. Jako hlavní funkce produkčního manažera při organizaci festivalu je možné uvést manažerské funkce, které jsou vykonávány manažery firem a organizací. Mezi tyto základní manažerské funkce patří:

⁵⁷ Srov. Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování. 2. vyd. Praha 2010.

Plánování - znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo realizačních cílů.

Organizování - znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činností, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k vykonávání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a jeho osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.

Vedení - je proces motivování a ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizace a napomáhali dosahování cílů organizace. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vynaložili nejvyšší možné úsilí a vést pracovníky k plnění úkolů.

Kontrolování - zahrnuje sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů.⁵⁸

Kolektiv autorů skript obecného managementu (1993) navíc uvádí funkci **rozhodování**. Tato funkce v širší míře zahrnuje vše, co je třeba vykonat. Obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků dosahování zadaných cílů a časového harmonogramu.⁵⁹

Funkce rozhodování je v produkční činnosti velmi důležitá. Produkční manažer často čelí neočekávaným komplikacím, schopnost umět se rychle rozhodnout je pro produkční manažery velmi důležitá. Produkční manažer v rámci realizačního týmu festivalu zastává nejvyšší úroveň řízení. Střetává se s tzv. neprogramovanými rozhodnutími. Neprogramová rozhodnutí jsou používána pro nestrukturované, nové a nedostatečně definované situace spíše ojedinělého charakteru. Veškerá strategická rozhodnutí jsou rozhodnutími neprogramovanými, protože vyžadují subjektivní odhad.⁶⁰ Výkon a práce produkčního manažera je ovlivněna jeho zkušenostmi v oboru a také jeho osobními kvalitami, kterými manažer disponuje.

⁵⁸ Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. : Management. 1.vyd. Olomouc 2001.

⁵⁹ Kolektiv autorů. Základy obecného managementu,1.vyd. Olomouc 2006..s. 7. autor kapitoly Hrabovský, M.

⁶⁰ Kolektiv autorů. Základy obecného managementu,1.vyd. Olomouc 2006.

5.3.1 Osobní kvality manažera

V každé organizaci je manažer osobou, která uvádí věci do pohybu a dává těmto věcem smysl a řád. Role a kvalita manažera je spojena s jeho osobními kvalitami. Tento pojem začal být užíván v důsledku zvýšeného důrazu na kvalitu obecně a dále na základě zkušeností s tím, že kvalita v průběhu a výsledcích činnosti každé organizace je vždy závislá na kvalitě a jednání člověka.⁶¹

Aktuální osobní kvalita je odrazem všeho, co na osobnost jedince působilo a co, mnohdy spíše nekoordinovaně, formovalo jeho konkrétní podobu a identitu.⁶² Osobní kvalita člověka může vyjadřovat to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co člověk dokáže dát navíc, čím je schopen přispět k vyšší kvalitě práce daného útvaru či organizace jako celku. Záležitost osobní kvality manažera je úzce spojena s problematikou jeho kompetence a autority.⁶³

5.3.2 Základní struktura profesní kompetence manažera

V první řadě je možné profesní kompetenci manažera rozlišit na **základní roviny**:

- rovinu všeobecné schopnosti (kompetence) a z ní odvozenou
- rovinu odborných znalostí a "technických dovedností"
- rovinu vlastností (potenciálních schopností) a dovedností.

A za druhé je možné odlišit **4 složky profesní kompetence**:

- **Odborná** nebo také **technická kompetence**, která má nejblíže k formální kvalifikaci a je pro ni příznačná znalost pracovních postupů a možností jednání v organizaci. Projevuje se v dovednostech analyzovat a řešit problémy a uplatňovat v praxi fungující řešení. Patří sem například znalost oboru, na který se manažer specializuje.

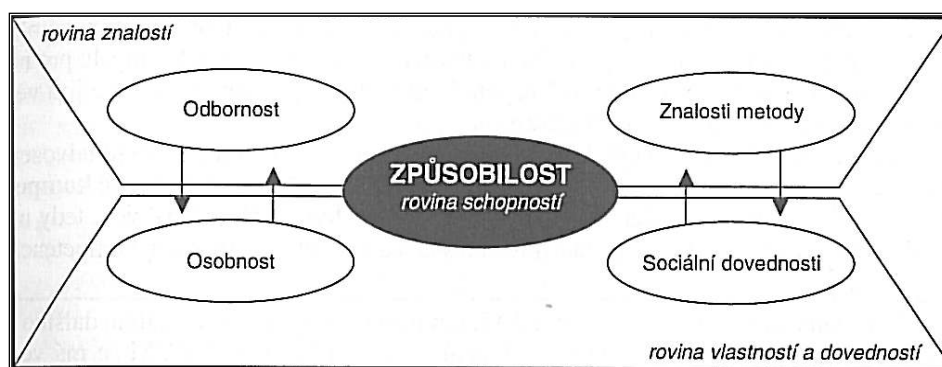
⁶¹ Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha. 2007.

⁶² Tamtéž.

⁶³ Tamtéž.

- **Metodická** nebo také **koncepční kompetence**, kterou se vyjadřuje schopnost pružně a efektivně si osvojovat nové znalosti a pracovní metody. Jde vlastně o to dokázat strukturovat problémy a vidět jejich souvislosti, rozlišovat důležité a nedůležité a soustředit se na dosahování výsledků. Sem patří veškeré strategické plánování a rozhodování, schopnost interpretovat a ovlivňovat prostředí a další aktivity rozhodující o získání, udržení nebo ztrátě konkurenceschopnosti.
- **Sociální kompetence**, spočívající ve schopnosti konstruktivně navazovat a dlouhodobě rozvíjet vztahy s ostatními členy organizace a projevující se v široké škále tomu odpovídajících sociálních dovedností, jež manažer uplatňuje v kontaktu se všemi zainteresovanými osobami a skupinami osob.
- **Osobní kompetence**, k níž patří schopnost reflexe a sebereflexe, včetně adekvátního sebehodnocení a sebedpřijetí, schopnost reagovat přiměřeně na situaci, ale např. také samostatnost a připravenost brát na sebe odpovědnost. Sem je možné zařadit také oblast tzv. **emocionální kompetence**, které se projevuje jako schopnost a ochota přijímat a řešit nepopulární opatření tak, aby jejich důsledky pro jednotlivce byly co nejohleduplnější a přitom nenarušovaly prosperitu a fungování firmy.⁶⁴

Obrázek č.5 - Model 4 faktorů kompetence



Model podle MŘ 3/2002, s. 33 - upraveno Michaelou Tureckiovou⁶⁵

⁶⁴ Veteška, J., Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha 2004.

⁶⁵ In: Tamtéž. s. 37.

V kontextu s vymezením manažerské profesní kompetence si zaslouží zmínit také koncept **klíčových kompetencí**. Pro termín klíčové kompetence se používají také další názvy, jako např. nadoborové, interdisciplinární nebo "core" tzn. jádrové, centrální. Svoji povahou jsou klíčové kompetence především kompetencemi osobnostními, které se projevují ve vztahu k vlastní osobě a interakci s ostatními lidmi a ve znalosti metody práce s informacemi a znalostmi.⁶⁶ Tyto kompetence jsou použitelné univerzálně, ne pouze pro určitou profesi. Těžiště rozvoje klíčových kompetencí spočívá především v dalším profesním vzdělávání, tedy v záměrné formě rozvoje. Nebo může mít podobu nezáměrného působení na osobní rozvoj člověka, tedy např. zkušenosti získávané při práci nebo v jiných situacích.⁶⁷

Meziklíčové kompetence jsou v praxi nejčastěji řazeny:

- komunikativnost a kooperativnost
- schopnost řešit problémy a tvořivost
- samostatnost a výkonnost
- schopnost přijímat a nést odpovědnost
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit
- schopnost uvažovat a učit se⁶⁸

Tureckiová (2002) mezi klíčové kompetence dále řadí:

- aktivní přístup
- schopnost motivovat a vést
- sebemotivace a sebeřízení
- expertiza - tj. nejen doložení vlastní "odporné způsobilosti", ale hlavně schopnost použít svoji kvalifikaci při vytváření koncepcí a rozhodování

Klíčovými kompetencemi tedy rozumíme specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a dále projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků, které:

⁶⁶ Belz H., Siegrist M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. 1.vyd. Praha 2001.

⁶⁷ Veteška, J., Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha 2004.

⁶⁸ Belz H., Siegrist M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. 1.vyd. Praha 2001.

- **byly předem identifikovány** jako nejvýznamnější v situaci, ve které se organizace nachází a jsou i do budoucna považovány za žádoucí a signifikantní pro další efektivní naplňování vize a poslání organizace - organizace bez nich nebude úspěšně reagovat na situace a úkoly ani sama aktivně změny vyvolávat; de facto se jedná o dřívější klíčové faktory úspěchu organizace, ovšem kontextualizované, přesně specifikované a vztažené k lidem, tedy tzv. měkké faktory úspěchu
- **jsou sdílené** - sdílejí je a ve své činnosti, alespoň do určité míry, využívají všichni členové organizace a které jsou také projevem kultury organizace jako nástroje řízení v chování pracovníků a jež pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkon
- **jsou svojí povahou multidimenzionální** - vycházejí z kombinace výše uvedených složek nebo též zdrojů kompetence
- **mají rozvojový potenciál** a mohou být dále zdokonalovány dle potřeb organizace, týmu anebo jednotlivce v souladu s cíli organizace i individuálními aspiracemi
- **byly předem popsány**, standardizovány a byla pro ně stanovena kritéria měření a vyhodnocování.⁶⁹

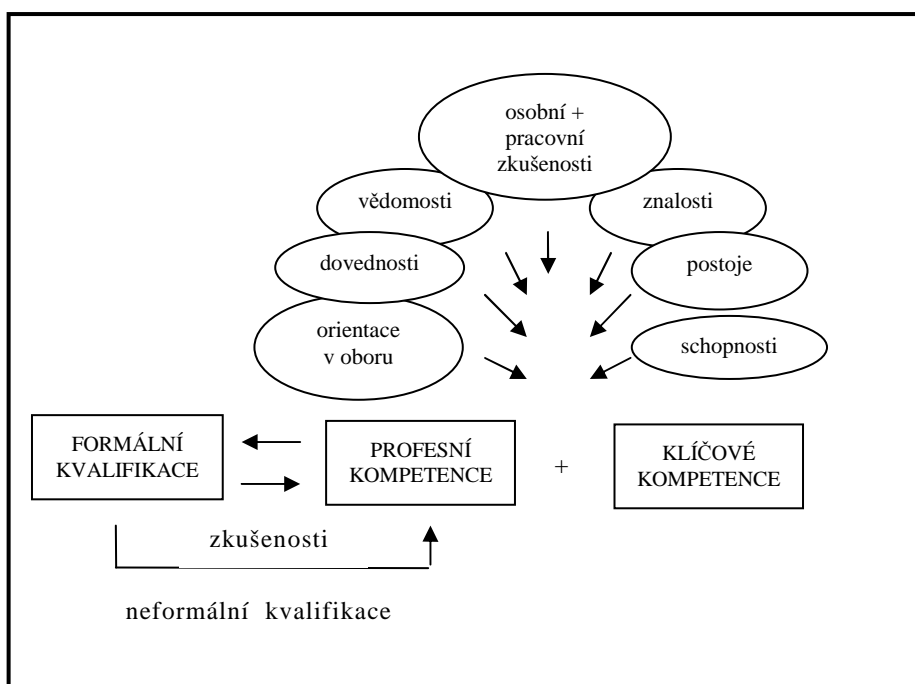
Klíčové kompetence jsou tedy výjimečným a jedinečným zdrojem organizace a jednotlivců, kteří jimi disponují. Tyto kompetence jsou hlavními hodnotami z hlediska tvořivosti, zdrojů a také hlavní zbraní jak v konkurenci uspět.⁷⁰ Podle Hroníka (2007) hraje koncept klíčových kompetencí důležitou roli v oblasti zaměstnatelnosti a uplatnění jedince na trhu práce. Současné přístupy k řízení organizace upřednostňují tzv. styl řízení podle kompetencí - nazývaný též jako řízení lidských zdrojů podle kompetencí, který je v současnosti považován za neprogresivnější systém (nástroj a způsob) personální práce v organizacích.

⁶⁹ Veteška, J., Tureckiová, M.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1.vyd. Praha 2008.

⁷⁰ Tamtéž.

Podílejí se na něm v různé míře všichni členové organizace (zaměstnanci a řídicí zaměstnanci, respektive manažeři firem), často za přispění externích konzultantů z firem specializujících se na vytváření modelů kompetencí a na jejich implementaci do firem.⁷¹ V současných přístupech tedy dochází k postupným změnám orientace od kvalifikací ke kompetencím (viz.obr.č.6).

Obrázek č.6 - Pojetí kvalifikací založených na získávání klíčových kompetencí



Zdroj: Veteška, Tureckiová (2008)

Disponovat jistými kompetencemi bylo důležitou součástí osobnosti produkčního manažera, který byl, jak jsem již uvedla, nejdůležitější osobou v organizování a koordinaci festivalových příprav a pořádaných akcí. Cílem mé práce je identifikovat kompetence, které jsou nezbytné pro výkon funkce produkčního manažera a další členy realizačního týmu. Na základě osobních zkušeností, pozorování a osobních záznamů produkčních manažerů, chci sestavit kompetenční model, který by vedl k efektivnímu organizování festivalu. Než- li přejdu k tomuto konkrétnímu kompetenčnímu modelu, vysvětlím, co termín - kompetenční model obecně znamená.

⁷¹ Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.:Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha 2008, s. 85.

5.4 Kompetenční model

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence a je jedním z důležitých nástrojů řízení lidí. Kompetence mohou být uspořádány podle různých typologií. V této práci budu vycházet z kompetenčního modelu PMI (Philip Morris International) (viz. tabulka č. 3).⁷²

Efektivní kompetenční model:

- vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů,
- obsahuje nanejvýš 10-12 jednotlivých kompetencí,
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description (popis práce) na straně druhé,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožíván.⁷³

Kompetenční model je také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle soubor hodnot, ať již psaných nebo nepsaných, kterými se řídí. Popisů práce (job description) je však více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je zaměstnanců. I v tomto případě je kompetenční model praktickým nástrojem spojení.⁷⁴

Hroník (2006) uvádí, že vytvoření job profile (viz. obr.č. 7) je velmi náročný proces, který může být zpracován s různou úrovní podrobnosti - pro každou oblast odpovědnosti, kterých u dané funkce může být mnoho, nebo pro celou danou funkci. Je to proces časově velmi náročný, je tedy možné, aby kompetenční model byl utvářen průběžně.

⁷² Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha 2006.

⁷³ Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha 2006. s. 30.

⁷⁴ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007.s. 68.

Obrázek č. 7 - Jak se vytváří job profile

Kompetence JAK	Otevřenost změně	Atd.
Odpovědnost CO		
	Popis projevu kompetence při činnosti, kterou pracovník vykonává a za kterou nese odpovědnost.	
Atd.		

Zdroj: Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha 2006. s. 30.

5.4.1 Kompetenční model Philip Morris International

Kompetenční model PMI vychází z modelu, který navrhla poradenská společnost McBer. Deset kompetencí je uspořádáno plošně, lze je rozdělit do 3 skupin sociálněpsychologicky vymezených kompetencí. Společnost PMI pracuje s kompetenčním modelem již řadu let. Je plně integrován do personální práce, jejímž nositelem jsou nadřízení manažeři. Kompetenční model je ovšem uplatňován nejen na manažerskou populaci. Hodnocení jednotlivých kompetencí je součástí hodnocení výkonu. Hroník (2006) uvádí, že dle jeho zkušeností je model PMI plně funkční a chování manažerů v organizaci, včetně personálních, je plně profesionální.

Tabulka č.3 - Kompetenční model Philip Morris International

Pracovní schopnost	Výstupy	Pozorovatelné chování
Orientace na výsledky (základní)	Dokončuje věci lépe a rychleji, je zaměřen/a na stabilně vysokou výkonnost a odstraňování byrokracie.	<ul style="list-style-type: none"> • vytyčuje si náročné cíle • udělá co je třeba, i když je postave/a před obtížná rozhodnutí • usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce • podstupuje předem zhodnocená rizika, aby dosáhl/a cílů rychleji nebo aby je překonal/a • vyvíjí iniciativu vedoucí k odstranění nepřiměřených či nadbytečných procesů nebo byrokratických překážek

<p>Tvořivé myšlení (základní)</p>	<p>Zlepšuje výkonnost za pomoci změn a inovací, je aktivní a nikdy se nespokojuje pouze se stávajícím stavem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • potřebuje změny a nové přístupy za příležitost a nikoli za hrozbu • využívá podněty a myšlenky ostatních jako impulzy ke změně a zdokonalení • vyhledává aktivně příležitosti zkoumáním a přehodnocováním stávajícího stavu • věnuje čas a energii na vyzkoušení nových nápadů vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn
<p>Orientace na zákazníka (základní)</p>	<p>Vystupuje jako obchodní partner vůči interním a externím zákazníkům.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • shromažďuje veškeré informace nutné k pochopení potřeb zákazníka • stanovuje prioritu služeb poskytovaných zákazníkům (interní/externí) • poskytuje kvalitní služby • zavádí iniciativně změny vedoucí ke zlepšení výsledků zákazníka • pohlíží na obchodní aktivity očima zákazníka a působí jako důvěryhodný poradce poskytující dlouhodobá řešení • schopnost učení a analytického myšlení (základní). přetváří data na informace, učí se dobře a rychle i na základě neúplných informací. Odděluje rychle podstatné informace od nepodstatných. • dokáže vyhmátnout podstatu komplexních otázek • využívá obchodní a mezioborové znalosti při řešení problémů • vidí důvody úspěchu i neúspěchu a učí se z nich • zapojuje hlavu, srdce i ruce při řešení problémů

Interpersonální citlivost (základní)	<p>Jedná s každým čestně, důstojně a ohleduplně, vzbuzuje důvěru, staví se otevřeně k osobnímu i pracovnímu dialogu, nepodléhá stereotypům a negeneralizuje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • je si vědom vlastních předností a nedostatků a umí je formulovat • projevuje zájem o pocity a starosti druhých • ptá se a aktivně naslouchá druhým tak dlouho, jak je třeba • chápe rozdíly mezi lidmi a váží se jich • využívá chápání odlišností k dotvoření vlastních pohledů na lidi a/nebo události
Integrita (základní)	<p>Jedná v plném souladu se směrnicemi a pravidly chování přijatými firmou, uznává její záměry a hodnoty, je čestný a důvěryhodný, vnitřně integrovaná osobnost.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • plně uznává směrnice a pravidla chování přijatá formou • jeho/její názory, slova a jednání jsou ve vzájemném souladu • řídí se vždy jednoznačně pravdou ve veškerém svém jednání • bere na sebe odpovědnost za vlastní chyby • projevuje odvahu postavit se za názory a lidi
Týmová práce (základní)	<p>Odstraňuje interní a externí bariéry, přijíma kvalitnější rozhodnutí na základě nápadů a podnětů druhých.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých • Sdílí s ostatními znalosti, informace a proces učení • Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchů • Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl • Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu

Koučování a vedení	Vybírání talentovaných lidí a budování talentovaných týmů, podporuje zájem a zaujetí lidí, buduje organizace schopnou učení a vývoje.	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocuje silné stránky oblastí rozvoje lidí • Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu • Akceptuje chyby • Uznává a oceňuje výkonnost • Vytváří příležitosti k průběžnému učení se v rámci pracovního procesu
Komunikace a vliv	Odstraňuje izolaci v rámci organizace, zvyšuje transparentnost, bourá bariéry, mobilizuje interní/externí účastníky procesů.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem • Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog • Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých • Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích omezení a příslušným způsobem přizpůsobuje komunikaci • Využívá nepřímého vlivu (nechá osobu A ukázat věc osobě B tak, aby to osoba B sdělila osobě C ...)
Vize a strategie	Myslí dopředu, rozšiřuje hranice trhu a obchodních aktivit, usiluje o krátkodobou vysokou výkonnost i dlouhodobou stabilitu organizace, vzbuzuje v zaměstnancích zájem a zaujetí, předvídá změny a strategii konkurentů.	<ul style="list-style-type: none"> • Odhaduje dopředu možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující obchodní aktivity • Uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe složité vzájemné obchodní vazby • Vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii • Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii • Aktualizuje strategii a předvídá změny ovlivňující obchodní aktivity

Zdroj: Philip Morris ČR - In: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha 2006. s. 34,35.

V knize Hodnocení pracovníků Hroník (2006) uvádí dvě základní východiska pro tvorbu kompetenčních modelů. Pro tuto práci je podstatné východisko první, které nazýval sociálně-psychologické a které směřovalo od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Vycházelo z představy, že firma je složena z kompetentních jedinců, kteří mohou táhnout firmu díky svým kompetencím k efektivitě. Tvorba kompetenčního modelu vyplývá z identifikace jednotlivých kompetencí. Kompetenční modely výrazně sjednocují pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat.⁷⁵ Vytvoření kompetenčního modelu mělo pomoci zefektivnit organizování a práci na festivalu. Vytvoření konkrétního kompetenčního modelu se budu věnovat v kapitole č.7. Ještě předtím se ale budu pozastavím u analýzy práce na festivalu a rozdělení činností mezi členy realizačního týmu. Na příkladech pořízených během mé činnosti v realizačním týmu se pokusím objasnit systém organizování a práce na festivalu. Z předchozího textu je zřejmé, že na festivalu fungovaly určité týmy, skupiny lidí, které spolu na základě nepsaných pravidel úzce spolupracovaly. Následující kapitola je tedy věnována základním informacím o pracovních skupinách, běžných skupinách a týmech.

⁷⁵ Batoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha 2010.

6. Pracovní skupina

V této kapitole se věnuji základním charakteristikám skupin a týmů. Festival organizovalo mnoho osob. Úkoly, které plnily měly povahu individuální i skupinovou. V rámci festivalu vznikly dvě základní pracovní skupiny - skupina dobrovolníků a realizační tým festivalu. V následujícím textu vymezím základní znaky pracovní skupiny a uvedu srovnání běžné skupiny a týmu, které bylo charakteristické také pro skupinu dobrovolníků a realizační tým festivalu.

Pracovní skupina je jednou z typických představitelů malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.

Jejími základními znaky jsou:

- **společné cíle**, které oddělují skupinu od okolí,
- **společná činnost**, s jejíž pomocí směřuje skupina k realizaci těchto cílů,
- **vnitřní struktura pracovních pozic a rolí**,
- **časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky**,
- **relativně trvalé sociální vztahy**,
- **společné pracoviště**,
- **vědomí příslušnosti ke skupině.**⁷⁶

Kromě těchto základních znaků je třeba si všimnout dalších dimenzí, které vyjadřují odlišnosti mezi různými pracovními skupinami. Tyto odlišnosti představují sociálně psychologickou charakteristiku konkrétní pracovní skupiny a implikují i odlišný přístup manažera k jejímu řízení.⁷⁷

6.1 Skupina vs. tým

Nejdůležitější rozdíl je možné shrnout v jedné větě: **Tým** je skupina lidí aktivně spolupracujících na dosažení stejného cíle. Členové týmu vzájemně spolupracují. Podle Adaira (1986) je hlavní rozdíl mezi skupinou a týmem tento: jednotliví **členové týmu** se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco **ve skupině** jsou její členové převážně

⁷⁶ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha. 2007. s. 116, 117.

⁷⁷ Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha. 2007.

zaměnitelní.⁷⁸ Další rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem se váže k postavení. Aby mohla **pracovní skupina** dobře fungovat, musí být složena z lidí se stejným nebo podobným postavením v organizaci. Je-li přítomen šéf nebo někdo s odlišným postavením než zbytek skupiny, může dojít k narušení soudržnosti skupiny. Lidé mezi sebou pociťují větší vzdálenost a nejsou tak otevření. Avšak **v týmu** na rozdílech v postavení nezáleží - přínos každého člena se cení, protože pomáhá ke splnění úkolu. Bělohlávek a kol. (2001) uvádí, že tým znamená více než formální a neformální skupina. V následující tabulce je uvedeno srovnání charakteristického týmu s běžnou skupinou.

⁷⁸ Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1.vyd. Praha. 2005.

Tabulka č. 4 - Srovnání charakteristického týmu s běžnou skupinou

	Běžné skupiny	Týmy
Vztah ke spolupracovníkům	Lidé se domnívají, že jsou sdruzeni do útvarů pouze z administrativních důvodů. Jednotliví pracovníci pracují nezávisle na sobě a někdy se jejich zájmy kříží.	Členové si uvědomují svou vzájemnou závislost a chápou cíle ostatních. Cíle týmu jsou dosahovány ve vzájemné spolupráci. Nedochází ke ztrátám času kvůli obraně individuálních zájmů.
Přístup k plnění úkolů	Lidé se starají sami o sebe, protože jim nebylo umožněno podílet se na plánování cílů skupiny. Přistupují ke své práci pouze jako najatí zaměstnanci.	Členové pocítují smysl společné odpovědnosti za práci a za útvar, protože jsou oddáni cílům, které pomáhali stanovit.
Využití talentu členů	Vedoucí sděluje lidem, co mají udělat, místo toho, aby se zeptal, jak by na úkol šli sami. Nikdo nepodněcuje návrhy.	Členové přispívají prospěchu organizace tím, že uplatňují svůj osobní talent a znalosti při dosahování cílů týmu.
Důvěra	Lidé nedůvěřují motivům kolegů, protože nechápou jejich roli v plnění úkolů. Názory a nesouhlas jsou vyjadřovány tajně nebo nepřátelsky.	Členové pracující v atmosféře vzájemného porozumění a jsou vyzýváni, aby jasně vyjadřovali své nápady, názory, nesouhlas a pocity. Otázky jsou vítány.
Otevřenost komunikace	Lidé si dávají pozor na to, co říkají, takže vzájemné porozumění je sotva možné. Objevují se intriky.	Členové komunikují otevřeně a čestně.
Využití kvalifikace	Lidé mohou být dostatečně kvalifikovaní, ale skutečné použití znalostí a dovedností je omezeno nadřazeným nebo spolupracovníky.	Členové jsou povzbuzováni k rozvoji dovedností a k tomu, aby využívali v práci vše, čemu se naučili. Jsou podporováni ostatními členy týmu.
Přístup ke konfliktu	Lidé se dostávají do konfliktních situací a nevědí, jak je mají řešit. Nadřazený nezasahuje, dokud se konflikt nerozvine v závažný problém.	Členové chápou konflikt jako běžný projev mezilidských vztahů a považují jej za příležitost ke tvořivému vzniku nových myšlenek. Rychle a konstruktivně pracují na řešení konfliktu.

Účast na rozhodování	Pokud se lidé zúčastňují rozhodnutí, týkajících se týmu, jde více o všeobecné přizpůsobení než o pozitivní výsledky.	Členové se zúčastňují rozhodnutí, týkající se týmu, ale chápou, že vedoucí bude mít závěrečné slovo, pokud se tým nemůže rozhodnout nebo v případě nebezpečí. Cílem jsou pozitivní výsledky, nikoliv všeobecné přizpůsobení.
-----------------------------	--	--

Zdroj: Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. : Management. 1.vyd. Olomouc 2001. s. 531,532.

6.2 Typy týmů

V čele festivalu stál realizační tým složený z hlavního manažera, produkčních manažerů jednotlivých akcí, stage manažera, personálního manažera a PR manažera. Tento tým fungoval jako centrum plánování veškerých akcí a dalších úkolů. Hlavní pracovní silou byla skupina cca 60 dobrovolníků, kteří byli vázáni na rozhodnutí a úkolování jim nadřazeného realizačního týmu. V následujícím textu se budu věnovat manažerským týmům, ke kterým je možné přirovnat fungování realizačního týmu festivalu. Dále se budu věnovat dobrovolníkům, kteří v rámci festivalu tvořili relativně ucelenou pracovní skupinu.

6.2.1 Manažerské týmy

„Na vhodné rozdělení práce, které je prvním krokem a současně základem výstavby organizace po formální stránce, tj. z hlediska potřeby její jedinečné formalizované profilace, by měl navazovat daným podmínkám co nejlépe odpovídající systém hierarchie moci. V jeho rámci je třeba přesně vymezit řídicí strukturu organizace a to formou určení konkrétních kompetencí zahrnujících stanovení úkolů a povinností manažerů na jednotlivých úrovních řízení, jejich práva a odpovědnosti. Svou řídicí činnost, jejímž prostřednictvím působí na pracovníky a pracovní skupiny, manažeři vždy realizují na zcela konkrétní úrovni řízení.“⁷⁹

„Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

⁷⁹ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3.vyd. Praha. 2007. s.348.

Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na **liniové** (nižší), **střední** a **vrcholové**.⁸⁰

„• **Linioví manažeři (nižší, provozní)** se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeré v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.“⁸¹

Pozn. Tomuto postavení v rámci festivalu by odpovídala role produkčního servisu, funkce team leaderů a v.i.p. servisu.

„• **Střední manažeři** odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné - dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí úseku, vedoucí střediska, ředitel odboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.“⁸²

Pozn. Role produkčních manažerů jednotlivých akcí, dle mého názoru, patří právě na úroveň středního managementu.

• **Vrcholoví manažeři (top manažeři)** jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti - organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.“⁸³

Pozn. Této manažerské úrovni by odpovídala funkce ředitele festivalu a funkce výkonného manažera festivalu, který byl současně hlavním produkčním manažerem.

„V této souvislosti se obvykle setkáváme s označením **řídící pyramida**. Názorně ukazuje odlišné zastoupení manažerů na jednotlivých úrovních řízení a převažující zaměření jejich činnosti.“⁸⁴

⁸⁰ Srov. Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. : Management. 1.vyd. Olomouc 2001. s. 26.

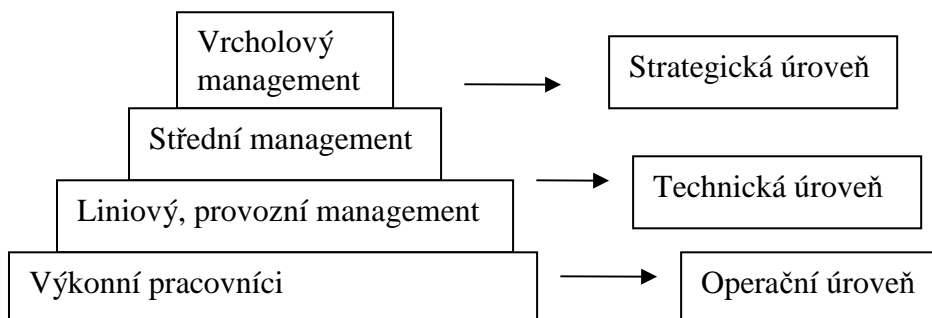
⁸¹ Srov. Tamtéž.

⁸² Srov. Tamtéž.

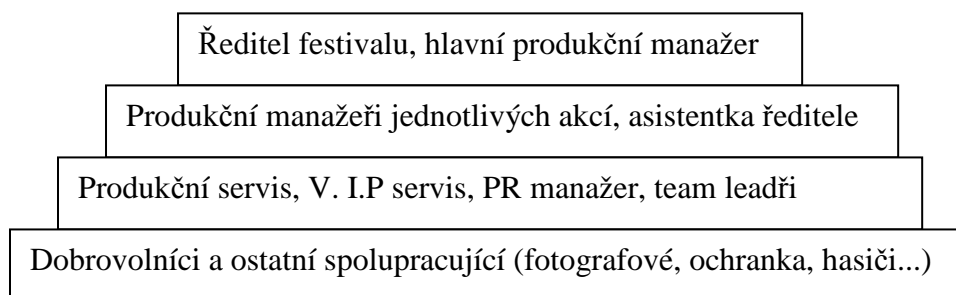
⁸³ Srov. Tamtéž.

⁸⁴ Srov. Cimbalníková, L.: Základy managementu. 3.vyd. Olomouc 2009. s. 15

Obrázek č. 8 - Řídící pyramida



Obrázek č. 9 - Řídící pyramida na festivalu



Ve spodní části řídicí pyramidy se nachází nejpočetnější skupina dobrovolníků. Dobrovolníci na festivalu zastávali funkci výkonné pracovní skupiny. Pracovní skupině dobrovolníků se věnuje v následující kapitole.

6.2.2 Dobrovolníci jako výkonná pracovní skupina

Dobrovolnické práci se na festivalu věnovalo přibližně 60 dobrovolníků. Tato skupina byla relativně stabilní. Ročně se vystřídal kolem 10 pomocníků z této skupiny. Ve většině případů byl důvodem odchodu dobrovolníka jeho nástup na vysokou školu. Nově přichozí zájemci o tyto pozice byli většinou kamarádi již aktivně se podílejících dobrovolníků. Navození spolupráce a začlenění se do skupiny probíhalo tedy bez komplikací.

Spolupráce a komunikace s celou skupinou dobrovolníků byla bezproblémová. Tvořili skupinu, která v hierarchii řídicích vztahů utváří základnu pyramidy, avšak bez pomoci dobrovolníků by práce byla velmi složitá, někdy až nemožná. Všichni členové

pracovní skupiny nejsou pouze pracovní silou, ale určitým způsobem spolu komunikují. Nejen že nemohou jinak, ale ani není možné jiným způsobem zaplnit mezery v požadavcích na výkon jejich práce. Členové dobrovolnické skupiny musí kooperovat s požadavky realizačního týmu.⁸⁵

Mezi dobrovolníky existuje již jistá síť vztahů, je tedy možné nazvat tuto skupinu osob jako skupinu sociální. Jedná se o velkou sociální skupinu založenou spíše na neformálních vztazích. Převažují zde vztahy osobní, které jsou obvyklé v takových skupinách, kde se členové skupiny navzájem znají, jsou v bezprostředním kontaktu a cení si této vazby. V tomto případě je nutné, aby produkční manažer svůj přístup ke skupině vhodně přizpůsobil a aby vytvářel takové podmínky, které budou umožňovat nebo dokonce určovat směr, četnost, intenzitu a charakter neformálních vztahů např. těch vztahů, které nebudou v rozporu se zájmy skupiny, resp. vztahů nadřazeného celku.⁸⁶

Abych mohla vysvětlit práci produkčního manažera festivalu, musím se vrátit zpět k přípravám 6. ročníku festivalu. Rok 2008 byl pro festival z hlediska organizace zlomovým ročníkem.

6.3 Nový realizační tým

Nový realizační tým byl vytvořen v roce 2008 jako naděje pro zlepšení doposud neefektivního organizování festivalu. Hlavní změnou bylo začlenění zkušených odborníků do realizačního týmu. Členy týmu se staly osoby, které měly ve svém oboru několikaletou praxi - produkční manažerka velkých hudebních akcí, organizátorka velkých festivalů, zkušený produkční manažer, stage manažer a další.

První schůzka nového realizačního týmu byla spíše informační, bylo nutné seznámit nové členy týmu s tím, jak to doposud "fungovalo". Členové týmu pocházeli z různých koutů České republiky, proto se pouze nejnnutnější věci řešily osobním setkáním. Výstupem prvního setkání byla analýza kladů a záporů příprav a práce na akcích z minulých let. Každý kdo již spolupracoval na organizování kulturních akcí měl za úkol sepsat své postřehy, které byly následně analyzovány, aby bylo možné předejít opakujícím se incidentům (pozn. první setkání proběhlo asi půl roku před první pořádanou akcí).

⁸⁵ Štikar, J., Rymeš.M., Riegel, K., Hoskovec, J. :Psychologie ve světě práce. 1.vyd.Praha.2003.

⁸⁶ Bedrnová,E., Nový,I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3.vyd. Praha. 2007.

Během následujícího měsíce jsme sestavovali skupinu dobrovolníků, některé kontakty bylo možné převzít z minulých let, avšak z důvodu většího rozsahu a četnosti akcí bylo potřeba zajistit vyšší počet dobrovolníků. Tuto práci vykonával personální manažer festivalu, jehož úkolem (tedy mým úkolem) bylo sehnat kontakty, uspořádat schůzky se staršími i novými dobrovolníky a připravit je na akce, které budou probíhat. Za spolupráce produkčních manažerů, produkčního servisu a personálního manažera vznikl přehled akcí, činností, které bylo třeba ve vymezený čas zajistit. Na schůzkách s dobrovolníky se řešily především jejich časové možnosti spolupráce. Personální manažer zaznamenával jednotlivé akce a odpovědné osoby do záznamových tabulek (viz. např. tabulka č.5). Účast dobrovolníků na akcích byla plánována se značnou časovou rezervou, proto se jejich spolupráce na akci ověřovala ještě několik dní před pořádanou akcí a to prostřednictvím e-mailu nebo telefonickým kontaktem. Často se však objevovaly úkoly, které nebyly předem naplánovány. Jednalo se např. o přebrání předmětů, distribuci letáků. Mezi časté nedostatky práce patřilo nedodržení termínů a následné odkládání hromadění úkolů, které musely být okamžitě vyřešeny. Tyto události nebyly předem naplánovány, proto se spolupráce s dobrovolníky domlouvala spěšně - pouze formou SMS nebo telefonicky. V těchto případech nebyl čas na osobní setkání. Jiné větší akce byly sjednávány na osobních schůzkách, kde byly rozděleny a sepsány úkoly pro jednotlivé členy týmu. Pro lepší představu práce hlavního produkčního manažera bych jako příklad ráda uvedla zápis z prvního setkání, na kterém byly přiřazeny funkce a úkoly jednotlivým členům týmu (Pozn. některé údaje byly v dokumentu z důvodu anonymity pozměněny).

Příklad č.1

- **Zápis produkčního manažera z první schůzky**
- další společná schůzka je ve čtvrtek 11.9. od 12.00 hod. v zasedačce hotelu, předpokládaná délka je do 20.00 hod., v pátek 12.9. bude pouze pro Tomáše, Katku, Pavla a pro mě
- další následná "předběžná" schůzka je naplánována na čtvrtek 25.9. také od 12.00 hod. na stejném místě
- prosím všechny o potvrzení přijetí tohoto mailu a to z důvodů nutné aktualizace kontaktů, žádám všechny o zaslání vlastních požadavků ke své dané kompetenci (vyjma Žanety) - tzn. počty potřebných pomocných sil, koncepce zodpovědnosti za daný segment/divizi/.....

- viz příloha, kde je zkompletováno to, co jsme dosud probrali - každý si určitě najde to své
- viz příloha Ostatní - společné komunikace, prosím o doplnění, popřípadě komentář nebo opravu chybného
- dohodnuté úkoly pro Tomáše - viz příloha
- Žanet a Markéta dají dohromady seznam schopných dobrovolníků, kterým se přidělí konkrétní práce v konkrétním čase, na konkrétním místě, s konkrétní nadřízenou osobou!!!!!!
- Káťu poprosím o její zápis z obou dnů

Předem všem moc děkuji, těším se na reakce a čtvrtěční setkání.

Sára

Z předchozí ukázky zápisu je mimo jiné zřetelné, že atmosféra v pracovním týmu byla přátelská, alespoň zpočátku. Tyto zápisky vznikaly na každé pracovní schůzce. Na našich osobních setkáních byly kontrolovány splněné úkoly a byly rozděleny úkoly nové. Z každé schůzky vznikly poznámky, které nám, celému realizačnímu týmu, produkční manažer přeposlal na naše pracovní emailové adresy (viz. příloha č. 2 - Úkoly pro jednotlivé členy týmu).

S přibližujícím se termínem začátku festivalu nebylo možné některé činnosti řešit pouze přes e-mail, skype či telefon, proto bylo nutné zvýšit intenzitu setkání osobních. Bylo třeba ověřit, zda každý splnil úkoly, které měl přidělené, zkoordinovat vše v jeden funkční celek. Jak jsem již v předchozím textu naznačila, do jistého okamžiku byla atmosféra v týmu opravdu přátelská. Také jsem se zmínila, že na tomto festivalu nefungovalo, vše tak jak má. Celý realizační tým byl sestaven v naději o zlepšení celého chodu festivalu. Rozdělování úkolů však odhalilo základní nedostatky již na počátku příprav. Slabou stránkou byla chaotická a nespolehlivá práce některého člena festivalu - tuto informaci nemohu z důvodu anonymity více rozvádět.

Dalším bodem práce produkčního manažera bylo zbavit ředitele festivalu některých činností, které doposud vykonával. Vznikem nového a početnějšího realizačního týmu měly být tyto činnosti delegovány na jinou kompetentní osobu. Příklad činností ředitele festivalu naleznete v příloze č. 3 - Úkoly zaslané řediteli festivalu. Bohužel spolupráce s ředitelem nebyla plně odpovídající a proto se výkonný manažer - hlavní produkční manažer ještě v počátcích festivalových příprav vzdal své funkce. Zbytek týmu přes velké prosby ředitele a nastolení nových pracovních

i osobních podmínek práce, dokončil šestý ročník, pro oko veřejnosti, do "úspěšného konce." Organizační neschopnost a špatná komunikace ředitele naopak sblížila ostatní členy týmu natolik, že jsme se rozhodli spolupracovat ještě na 7. ročníku festivalu. Šestý ročník byl po odchodu produkční manažerky koordinován spíše nahodile. Pro mne měl tento chaotický systém i své pozitivní stránky, naučila jsem se přijímat věci velmi flexibilně, rychle řešit nové úkoly, získala jsem jisté koordinační dovednosti a naučila jsem se delegovat nové úkoly a problémy i na další spolupracovníky. Přesto, že mojí původní funkcí byla role personálního manažera, přesunula se moje role, velmi nenápadně, také na post manažera produkčního některých festivalových akcí.

Sedmý ročník byl druhým pokusem o zavedení systému do organizační stránky festivalu. V průběhu příprav sedmého ročníku měl být inovován systém řízení podle návrhu produkční manažerky, který navrhla předchozí rok. Cílem bylo rozdělit činnosti tak, aby měl každý přidělenou konkrétní práci v konkrétním čase, na konkrétním místě a s konkrétní nadřízenou osobou. V následující tabulce uvádím jako příklad rozlišení činností dobrovolníků na pořádaném megakonzertu (viz. tabulka č. 5).

Tabulka č. 5 - Rozpis činností pro dobrovolníky (Pokračování tabulky - strana 61)

MEGAKONCERT, KD ŽDĀR NAD SÁZAVOU, ZAČÁTEK 18:30					
	Pracovní funkce	Jméno Příjmení		Pracovní funkce	Jméno Příjmení
1	Danův pobočník		31	Bedňák	
2	Pokladní		32	Bedňák	
3	Pokladní		33	Bedňák	
4	Pokladní		34	Bedňák	
5	Pokladní		35	Bedňák	
6	V.I.P registrace		36	Bedňák	
7	V.I.P registrace		37	Stage - org.	
8	V.I.P páskovač		38	Stage - org.	
9	V.I.P páskovač		39	Backstage - org.	
10	V.I.P páskovač		40	Backstage - org.	
11	V.I.P páskovač		41	organizace - předsálí	
12	V.I.P kontrola pásek		42	organizace - předsálí	
13	V.I.P kontrola pásek		43	organizace - sál	
14	V.I.P kontrola pásek		44	organizace - sál	
15	V.I.P kontrola pásek		45	organizace - sál	
16	Pokladna - páskovač		46	organizace - sál	
17	Pokladna - páskovač		47	catering (2)	
18	Pokladna - páskovač		48	catering (2)	
19	Pokladna - páskovač		49	catering (2)	
20	Pokladna - páskovač		50	catering (2)	
21	Pokladna - páskovač		51	catering (2)	

22	Trhač lístků v.i.p.		52	catering (2)	
23	Trhač lístků v.i.p.		53	hosteska - v.i.p. (2)	
24	Trhač lístků - pokladna		54	hosteska - v.i.p. (2)	
25	Trhač lístků - pokladna		55	hosteska - v.i.p. (2)	
26	stánek MD		56	hosteska - v.i.p. (2)	
27	stánek MD		57	Rezerva	
28	stánek MD		58	Rezerva	
29	stánek MD		59	Rezerva	
30	stánek MD		60	Rezerva	

Podobné tabulky byly vytvořeny pro všechny pořádané akce. Čas setkání dobrovolníků byl určen na předchozích schůzkách, kde byli k jednotlivým funkcím přiřazeny také konkrétní osoby. Dobrovolníci tvořili menší skupiny a každá skupina dobrovolníků měla určenou zodpovědnou osobu, která v případě potřeby kontaktovala osobu nadřízenou. Barevné rozlišení tabulky značí rozdílné konkrétní časy příchodu dobrovolníků viz. následující tabulka č. 6.

Tabulka č. 6 - Příchody dobrovolníků

Skupina A - příchod v 17:00

Skupina B - příchod v 10:00

Skupina C - příchod v 12:00

Nyní se ale vrátím zpět k hlavnímu realizačnímu týmu - tedy kolektivu lidí, kteří byli kompetentní a měli zkušenosti s přípravami podobných akcí. Již dříve v textu jsem uvedla příklad rozdělení úkolů pro jednotlivé členy týmu. Úkolů, které bylo třeba rozdělit bylo mnoho, program festivalu byl velmi nabitý - v příloze č.4 uvádím úryvek Části z programu 7. ročníku festivalu i s poznámkami a změnami, které se v průběhu příprav objevily. Jednotlivé akce a přípravy musely být vždy řádně rozpracovány. Každý člen realizačního týmu měl určené úkoly, které musel ve vymezeném termínu splnit. Koordinace a delegování těchto úkolů měl na starosti hlavní produkční manažer.

7. Produkční manažer

V předchozím textu jsem se o osobě produkčního manažera již několikrát zmínila. V této kapitole se však zaměřím přímo na jeho osobnost. Uvedu několik příkladů z osobních zápisků produkčního manažera a zkusím tak přiblížit rozsah jeho práce na festivalu. Na základě mých osobních zkušeností a provedeného pozorování vymezím kompetence, které jsou pro výkon této funkce nezbytné.

7.1 Role produkčního manažera festivalu

Hlavní produkční manažer festivalu koordinoval fungování týmu jako celku, delegoval úkoly na jednotlivé členy týmu a koordinoval např. i probíhající reklamní kampaň, potvrzoval účast významných osobností na pořádaných akcích, komunikoval s účinkujícími a zjišťoval jejich požadavky. Technické požadavky a stage plány následně předal stage manažerovi a zvukařům. (Pozn. technické požadavky a stage plány jednotlivých kapel nemohou být zveřejněny). Další nezbytnosti týkající se např. občerstvení, příjezdu kapel, ubytování atd. předal produkčním manažerům jednotlivých koncertů/divadel/akcí. Úkolem těchto produkčních manažerů bylo zorganizovat a zkoordinovat průběh i přípravy akce, kterou měli na starost.

Pro cíl této práce, tedy identifikaci kompetencí produkčního manažera, není podstatné rozlišení - hlavní produkční manažer a produkční manažer jednotlivých akcí. Role produkčního manažera vyžaduje na obou postech stejné kompetence i schopnosti. Toto rozdělení vzniklo z důvodu velmi nabitého programu festivalu a pracovního vytížení členů realizačního týmu. Práce na festivalu byla jejich vedlejší činností, proto nebylo možné, aby se všichni podíleli na všech pořádaných akcích. Ty byly z tohoto důvodu rozděleny mezi více produkčních manažerů.

V předchozím textu jsem již některé činnosti produkčního manažera uvedla. Jeho práce spočívala v koordinaci celé akce - tedy od příprav, pořádání organizačních schůzek, rozdělení úkolů, kontrolu splnění těchto úkolů...zkrátka koordinaci práce a osob: „před - na - a po ukončení“ akce. Některé zápisy či materiály od produkčních manažerů zde bohužel nemohu použít, obsahují informace, které není možné zveřejnit. Z ostatních poznámek vyberu pár příkladů - některé jsem již v textu použila, viz. výše uvedený příklad zápisu z informační schůzky, tabulky rozdělení práce dobrovolníků, dále jsou v přílohách vloženy také příklady o rozdělení úkolů členům týmu. Tyto

příklady nyní rozšířím o ukázky z poznámek týkajících se rozpisu distribuce, přesunu bannerů, line-upu pořádané akce.

K práci produkčního manažera patřila také koordinace propagační kampaně festivalu. Všechny výlepy plakátů a roznosy letáků byly předem naplánovány - ukázka poznámek produkčního manažera k distribuci letáků viz. příloha č.5 - Distribuce tiskovin, Rozpis distribuce. Pro jednotlivé akce byly také určeny bannery, které bylo třeba sehnat, dopravit na místo a dohlédnout na to, že budou včas a na správném místě pověšeny - i zde uvádím jako příklad vytvořený rozpis bannerů produkčním manažerem festivalu - viz. příloha č. 6 - Bannery. Za bannery a reklamní předměty odpovídal jeden ze členů realizačního týmu, také jeho činnost byla koordinována produkčním manažerem - příklad úkolů pro tohoto člena týmu naleznete v příloze č. 7 - Úkoly pro Lukáše. Každý člen měl zadané úkoly většinou na týdenní časové období. Na konci týdne byly pořádány osobní schůzky celého realizačního týmu nebo alespoň většiny členů, kde každý sdělil průběh příprav za jeho sekci; případná pozitiva či zápory, které musel řešit.

S přibližující se akcí počet osobních schůzek vzrostl. Pro každou pořádanou událost bylo potřeba vytvořit přesný scénář - (line up) dne. V příloze č.8 - Line up naleznete ukázkou vytvořeného scénáře koncertu dvou hudebních skupin. Úlohou produkčního manažera bylo sestavit takový scénář, rozdat úkoly a kontrolovat a koordinovat veškeré dění na pořádaném koncertu. Produkční manažer měl na starost spoustu činností a osob, které tyto činnosti vykonávají. Aby dokázal ve své pozici obstát, musel mít manažer jisté osobní kvality - musel disponovat určitými kompetencemi. Práce produkčního manažera je možná i bez následujícího výčtu kompetencí. Ale od takového manažera nemůžete očekávat výkony na profesionální úrovni. Rozpracovaný kompetenční model je hlavním předmětem následující kapitoly.

7.2 Kompetenční model

Nyní se dostávám k nejdůležitější části této práce, tedy k vytvoření kompetenčního modelu. Na základě předchozího textu a zjištěných poznatků jsem sestavila model kompetencí, které jsou aplikovatelné na produkčního manažera festivalu a osoby pracující v produkční sekci. Seznam kompetencí produkčního manažera vznikl na základě mých osobních zkušeností ze spolupráce s kompetentními produkčními manažery.

Ve funkci produkčního manažera jsem na festivalu pracovala dva roky po boku zkušených produkčních manažerů. K dosažení cíle práce - tedy identifikaci kompetencí produkčního manažera - jsem pozorovala práci ostatních produkčních manažerů a zaznamenávala jsem jejich pracovní nasazení, schopnosti a dovednosti, které mají a které jsou pro výkon jejich práce nezbytné. K projevům jejich jednání a chování jsem přiřadila odpovídající schopnosti, které shrnuje následující tabulka. Tato tabulka vychází z kompetenčního modelu Philip Morris International, který jsem uvedla již v předchozím textu. Kompetenční tabulka dále vznikla kombinací získaných poznatků z pozorování a analýzy osobních dokumentů. Kompetence jsou v modelu uspořádány dle rozdělení profesní kompetence, které uvádí Tureckiová (viz. tento text - kapitola 5.3.2), a dále jsem se inspirovala schopnostmi, které vymezil Armstong (2002, s. 154).

Tabulka č.3 - Kompetenční model pro roli produkčního manažera
- též aplikovatelný na oblast produkční činnosti

Pracovní schopnost	Výstupy	Pozorovatelné chování
Technické kompetence		
Znalost oboru	Ve svém oboru má dostatečnou praxi, rozsah zkušeností, dovedností a vědomostí.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponuje dovedností analyzovat a řešit problémy a uplatňovat v praxi fungující řešení • Zná pracovní postupy a možností jednání v organizaci • Využívá své schopnosti a zkušenosti získané v praxi • Umí předávat své zkušenosti
Metodické kompetence		
Strategické orientace	Myslí dopředu, vzbuzuje v zaměstnancích zájem a zaujetí	<ul style="list-style-type: none"> • Vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii • Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii
Orientace na výsledky	Dokončuje věci lépe a rychleji, je zaměřen/a na stabilně vysokou výkonnost a odstraňování byrokracie	<ul style="list-style-type: none"> • Vytyčuje si náročné cíle • Udělá co je třeba, i když je postaven/a před obtížná rozhodnutí • Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce • Podstupuje předem zhodnocená rizika, aby dosáhl/a cílů rychleji nebo aby je překonal/a • Vyvíjí iniciativu vedoucí k odstranění nepřiměřených či nadbytečných procesů nebo byrokratických překážek
Orientace na zákazníka	Neustálá péče o respektování zájmů diváků, která směřuje ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání.	<ul style="list-style-type: none"> • Dokáže se dívat očima diváka • Schopnost učení a analytického myšlení (základní) • Přetváří data na informace, učí se dobře a rychle i na základě neúplných informací. • Odděluje rychle podstatné informace od nepodstatných. • Vidí důvody úspěchu i neúspěchu a učí se z nich • Zapojuje hlavu, srdce i ruce při řešení problémů

Pracovní schopnost	Výstupy	Pozorovatelné chování
Metodické kompetence		
Tvořivé myšlení (základní)	Zlepšuje výkonnost za pomoci změn a inovací, je aktivní a nikdy se nespokojuje pouze se stávajícím stavem.	<ul style="list-style-type: none"> • Potřebuje změny a nové přístupy považuje za příležitost a nikoli za hrozbu • Využívá podněty a myšlenky ostatních jako impulzy ke změně a zdokonalení • Vyhledává aktivně příležitosti zkoumáním a přehodnocováním stávajícího stavu • Věnuje čas a energii na vyzkoušení nových nápadů • Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn
Rozhodování	Schopnost dělat správná a praktická rozhodnutí	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivně se vypořádává s problémy • Flexibilně na problémy reaguje a řeší je • Umí analyzovat případné problémy a navrhnout jejich řešení • Svá rozhodnutí umí efektivně předat dalším

Pracovní schopnost	Výstupy	Pozorovatelné chování
Sociální kompetence		
Koučování a vedení	Vybírá talentované lidi a buduje talentované týmy, podporuje zájem a zaujetí lidí.	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu • Akceptuje chyby • Pomáhá najít řešení • Uznává a oceňuje výkonnost • Vytváří příležitosti k průběžnému učení se v rámci pracovního procesu
Vedení lidí - týmová práce	Odstraňuje interní a externí bariéry, přijímá kvalitnější rozhodnutí na základě nápadů a podnětů druhých	<ul style="list-style-type: none"> • Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých • Pracuje kooperativně a flexibilně s ostatními členy týmu • Sdílí s ostatními znalosti a informace • Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchů • Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl • Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu

Pracovní schopnost	Výstupy	Pozorovatelné chování
Sociální kompetence		
Komunikace a vliv	Odstraňuje izolaci v rámci organizace, zvyšuje transparentnost, bourá bariéry, mobilizuje interní/externí účastníky procesů	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem • Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog • Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých • Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích omezení a příslušným způsobem přizpůsobuje komunikaci • Využívá nepřímého vlivu (nechá osobu A ukázat věc osobě B tak, aby to osoba B sdělila osobě C ...)
Osobní kompetence		
Samostatnost a seberozvíjení	Jedná samostatně, dokáže se sám rozhodnout a být odpovědný za svá rozhodnutí. Neustále rozvíjí své schopnosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pracuje cílevědomě, rozhodně a soustředěně. • Je samostatný a připravený brát na sebe odpovědnost • Stojí si za svými názory • Je otevřený kritice • Je podnikavý, hledá nové podněty • Neustále se vzdělává a udržuje si přehled

pokračování

Pracovní schopnost	Výstupy	Pozorovatelné chování
Osobní kompetence		
Interpersonální citlivost (emociální kompetence)	Jedná s každým čestně, důstojně a ohleduplně, vzbuzuje důvěru, staví se otevřeně k osobnímu i pracovnímu dialogu, nepodléhá stereotypům	<ul style="list-style-type: none"> • Je si vědom vlastních předností a nedostatků a umí je formulovat • Projevuje zájem o pocity a starosti druhých • Chápe rozdíly mezi lidmi a váží si jich • Dokáže rozdělit práci dle schopností ostatních • Využívá chápání odlišností k dotvoření vlastních pohledů na lidi nebo události
Integrita (emociální kompetence)	Jedná v plném souladu se směrnicemi a pravidly chování přijatými firmou, uznává její záměry a hodnoty, je čestný a důvěryhodný, vnitřně integrovaná osobnost	<ul style="list-style-type: none"> • Plně uznává směrnice a pravidla chování • Jeho/její názory, slova a jednání jsou ve vzájemném souladu • Řídí se vždy jednoznačně pravdou ve veškerém svém jednání • Bere na sebe odpovědnost za vlastní chyby • Projevuje odvahu postavit se za názory a lidi

7.3 Ověření a validizace vytvořeného kompetenčního modelu

Po vytvoření kompetenčního modelu by se měl model validizovat - tzn. ověřit vzniklý kompetenční model v praxi, zda opravdu obsahuje kompetence, které dělají produkčního manažera nadprůměrným a velmi schopným.

Kompetenční model měl být ověřen v praxi během pořádání dalšího ročníku festivalu, tedy v roce 2010. K ověření kompetenčního modelu nakonec nedošlo. Většina členů realizačního týmu totiž odmítla další spolupráci. Důvodem byly opakované neshody s vedením. Festival v roce 2010 proběhl, ale bez podpory týmu produkčních manažerů a realizačního týmu. Kompetenční model tedy nebylo možné zpětně potvrdit.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vytvořit kompetenční model, který bude obsahovat identifikované kompetence pro výkon role produkčního manažera festivalu. Celá práce se odvíjela od organizování kulturních akcí pro Festival Modré dny, který se každoročně pořádá na Vysočině.

V této práci jsem vás nejprve seznámila se základními informacemi o Festivalu Modré dny - popsala jsem vznik, vývoj, účel a činnost festivalu. Ve spirále jsem se pohybovala k postupnému výčtu všech důležitých informací, které jsem potřebovala získat k vytvoření kompetenčního modelu pro produkčního manažera a činnosti s produkcí spojené.

V druhé kapitole jsem se věnovala organizační struktuře festivalu, kde jsem objasnila následující pojmy: organizační kultura, organizační chování a organizační struktura práce nejen na festivalu. Protože tato práce vychází z praxe, analyzovala jsem zde údaje, které jsem získala při spolupráci pro Festival Modré dny. Po dobu dvou let jsem shromažďovala informace, údaje a poznámky nejen produkčních manažerů.

Pro analýzu práce, která je tématem třetí kapitoly, jsem zvolila dvě metody - metodu zúčastněného pozorování a metodu analýzy osobních záznamů. Některé osobní dokumenty jsou uvedeny přímo v textu, jiné jsem zařadila do příloh této práce. Dovolím si připomenout, že v použitých materiálech jsou některé údaje, jména a data změněny. Mnoho dokumentů nemohlo být v práci bohužel uvedeno, produkční manažeři často pracují s daty známých osobností, ty obsahují informace, které nemohou být v této práci zveřejněny. Přes analýzu práce a vytvoření záznamového archu, který obsahoval seznam analyzovaných schopností produkčních manažerů, jsem se mohla posunout k dalšímu kroku a přejít k vymezení základních charakteristik termínu kompetence.

Čtvrtá kapitola obsahuje základní definice o pojmu kompetence. V této kapitole jste mohli získat obecný přehled o tomto termínu, o zdrojích kompetence, o rozlišení mezi schopnostmi a kompetencí a v závěru kapitoly jste se mohli seznámit s charakteristickými znaky kompetence.

Na čtvrtou kapitolu navazuje pátá kapitola, ve které jsem specifikovala manažerské kompetence a věnovala se termínu klíčových kompetencí. Součástí kapitoly bylo i poskytnutí základních informací o tvorbě kompetenčního modelu.

V předchozím textu práce jsem několikrát zmínila, že na festivalu spolupracovalo mnoho osob, které tvořily dvě základní skupiny - skupina

dobrovolníků, která měla cca 60 členů a odborný realizační tým, který tvořil jádro organizační struktury festivalu. V šesté kapitole jsem se proto věnovala tématu pracovních skupin a vymezení základních rozdílů mezi běžnou skupinou a týmem.

Téma sedmé kapitoly patřilo osobnosti produkčního manažera a jeho činností. V této kapitole jsem uvedla několik příkladů jeho práce. Na základě získaných poznatků a zkompletování činností vykonávaných produkčním manažerem, jsem sestavila kompetenční model pro produkčního manažera a činnosti spojené s produkcí. Vytvořený kompetenční model měl být zpětně aplikován při organizaci dalšího ročníku festivalu. Ale jak je zřejmé z předchozího textu, k ověření modelu nedošlo. Důvodem byl rozpad realizačního týmu a týmu produkčních manažerů. K možnosti zpětného ověření kompetenčního modelu tedy chyběl tým kompetentních produkčních manažerů.

Organizace Festival Modré dny uspořádala na Vysočině ještě několik kulturních akcí. Na podzim - v roce 2011 nebyla již uspořádána žádná další událost pod záštitou Festivalu Modré dny. V tomto roce pravděpodobně skončila i činnost tohoto festivalu. A přestože měly pořádané akce často své nedostatky, domnívám se, že festivalový program dokázal příjemně obohatit kulturní vyžití na Vysočině.

SEZNAM ZKRATEK

etc. - et cetera - a jiné, a tak dále

atd. - a tak dále

např. - například

tj. - to je

vs. - versus, proti

srov. - srovnej

obr. - obrázek

pozn. - poznámka

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Pavlíková Markéta

Instituce: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Kompetence v produkční činnosti

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 109 392

Počet příloh: 8

Počet titulů použité literatury: 23

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, produkční manažer, manažerské kompetence, pracovní skupina

Cílem této závěrečné diplomové práce je identifikovat kompetence produkčního manažera festivalových akcí a vytvořit kompetenční model. V práci jsem vycházela z dat získaných během spolupráce pro Festival Modré dny. Nejprve uvádím základní informace o festivalu, poté definuji organizační strukturu a věnuji se analýze práce na festivalu. Následující kapitoly vysvětlují pojem kompetence a dalším související termíny. Šestá kapitola vymezuje základní informace o pracovní skupině a týmu. V závěrečné kapitole konkretizuji činnost a roli produkčního manažera a vytvářím kompetenční model pro pozici produkčního manažera a oblast produkční činnosti na festivalu.

Synopsis

The aim of this dissertation is to identify the competences of production manager in terms of organising festivals and to make a model of these competences. In my work I used the data collected during my cooperation with Festival Modré dny. First of all I provide some basic information about the festival, then I define its organization structure and I analyse working structure of the festival. The following chapters explain the term "competence" and other terms related with this topic. The Chapter 6 provides basic information on work groups and work in teams. In the final chapter I specify what is the production manager's role and I create a model of competences for this post and a field of festival activities.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002.
- Batoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha 2010.
- Bedrnová, Nový a kol. Psychologie a sociologie řízení,3.vyd. MP,Praha.2007.
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. : Management. 1.vyd. Olomouc 2001.
- Belz H., Siegrist M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení:východiska, metody, cvičení a hry. 1.vyd. Praha 2001.
- Brooks, I., Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno 2003.
- Cejthamr,V., Dědina, J.: Management a organizační chování.2.vyd. Praha 2010.
- Cimbálníková, L.: Základy managementu. 3.vyd. Olomouc 2009.
- Gigalová, V. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Olomouc 2007.
- Hayes, N.: Psychologie týmové práce. 1.vyd. Praha. 2005.
- Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha 2006.
- Hroník, F.:Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007.
- Jandourek, J. Průvodce sociologií. 1.vyd. Praha 2008.
- Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce.1.vyd. Praha 2010.
- Kolektiv autorů. Základy obecného managementu,1.vyd. Olomouc 2006.
- Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha 2004.
- Lukášová, R., Nový, I., a kol.: Organizační kultura. 1.vyd. Praha 2004.
- Prokopenko, Kubr a Kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1.vyd. Praha 1996Veteška, J., Tureckiová, M.:Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha 2004.
- Štikar, J., Rymeš.M., Riegel, K., Hoskovec, J. :Psychologie ve světě práce. 1.vyd.Praha.2003.
- Veteška, J., Tureckiová, M.: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. 1.vyd. Praha 2008.
- Veteška, J., Tureckiová, M.:Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha 2008.
- Veteška, J., Tureckiová, M.:Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha 2004.

Hlavní internetový zdroj:

- Modré dny.cz [online]. 2005 [cit. 2011-10-4]. Modré dny - Úvodní stránka. Dostupné z WWW:<http://www.modredny.cz/2005/index.php>>.

Seznam příloh:

Příloha č.1 - Ukázky z reklamní billboardové kampaně

Příloha č.2 - Úkoly pro jednotlivé členy týmu

Příloha č.3 - Úkoly zaslané řediteli festivalu

Příloha č.4 - Část z programu 7. ročníku festivalu

Příloha č.5 - Distribuce tiskovin, Rozpis distribuce

Příloha č.6 - Bannery

Příloha č.7 - Úkoly pro Lukáše

Příloha č.8 - Line up

Příloha č.1 - Ukázky z reklamní billboardové kampaně

- září/říjen/listopad 2006



obr. č.1⁸⁷



obr. č.2⁸⁸

⁸⁷ *Modré dny.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-10-3]. Modré dny - Festival Modré dny 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festival.php?id=12>>.

⁸⁸ *Modré dny.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-10-3]. Modré dny - Festival Modré dny 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festival.php?id=12>>.



obr. č. 3 - bigboardová reklamní kampaň⁸⁹

⁸⁹ *Modré dny.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-10-3]. Modré dny - Festival Modré dny 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.modredny.cz/2005/festival.php?id=12>>.

Příloha č.2 - Úkoly pro jednotlivé členy týmu

Úkoly pro jednotlivé členy týmu

Divadlo – (zajištění pouze v místě konání)

- Dodat včas termín prvního představení
- Termín druhého představení je 24.10.
- Včas získat informace o představeních, které budou den a po naší produkci v divadle
- Včas získat veškeré podmínky od umělců – technický rider, požadavky na ubytování, požadavky na catering, od tohoto se odvíjejí nástupy pomocníků a místních techniků divadla, převozy umělců, zajištění večerí umělců....
- Divadlo poskytuje pouze technického pomocníka a šatnářky

Produkční servis – Lucka (veškeré požadavky má zpracované Zuzka)

Etno, World Music – Nikola

- Čtv – Ne - 6. – 9.10. po celé dny
- Požadavky na počet pomocníků Nikola ještě dodá + také zařídí kasy, navigace+informace, hlavní vchod – vráčenky, vyplácení umělců a hostů, catering, loga partnerů, výzdoba
- Tyto prostory jsou bez ochranky
- Techniku zajišťuje místní zvukař Novák
- Část propagace si zajišťuje Nikol sama

Divadlo, koncerty – produkce

- Honza předá Hance veškeré smlouvy s požadavky umělců, na základě kterých s nimi bude dále komunikovat a zajišťovat potřebné
- Akreditace VIP hostů, co novinářů, to bude dělat PR manažerka, ne - ????????????
- Vyplácení účinkujících

Besedy – Renata

- komunikace s přednášejícími
- Komunikace se školami a prostory k besedám před filmy
- Kolik bude besed - ?????
- Dodání info o besedách – kde, kdy, kdo, kontakt, požadavky – převozy, ubytování, catering, honorář do produkční buňky – Hynek
- Malé občerstvení pro přednášející zajišťují školy
- Kdo ho zajišťuje v prostorách před filmy -????
- Předběžně jsem mluvili o možnosti, že by školy mohly umístit předem dodané logo, nafotit přednášejícího, děti a logo - ????? , abychom Petra ušetřili ježdění a využili ho na další důležité úkoly

Příloha č.3 - Úkoly zaslané řediteli festivalu

Dodání informací

- Anetě dodat veškeré materiály k festivalu pro potencionální partnery na další ročníky, monitoring PR předchozích ročníků
- Upřesnit termín zahájení festivalu – předběžně se mluvilo o 20. nebo 21. nebo 22. nebo 23.10. a s tím spojený koncert
- Dodat termín prvního divadelního vystoupení
- Dodat termín dětského představení – předběžný termín 16. nebo 17.11
- Upřesnit výstavy - kdo, kde, kdy
- Anetě dodat seznam veškerých kontaktů (adresa, kontaktní osoba, telefony, maily) – divadlo, kino, KD, DDM.....+ kapacity všech prostor
- Pozvat na následující schůzky zbylý tým
- s Petrem včas domluvit filmovou produkce
- Renatě dodat veškeré podklady k besedám
- Anetě poslat seznam všech partnerů včetně mediálních s poznámkou, který s nich přispívá na festival finanční částkou a který formou bártru
- Vzájemné plnění s partnery – požadavky na zviditelnění v rámci PR i na místech konání festivalu
- Zajistit kancelář = produkční buňku pro produkční servis a sklad P.O.S. materiálů
- Anetě poslat kontakt na PR manažerku
- Hance poslat kontakt na stage managera
- Hynkovi zaslat seznam kontaktů všech hotelů, které se využívají k ubytování hostů
- Hynkovi zaslat seznam kontaktů firem, které zajišťují během festivalu catering pro hosty – snídaně, obědy, večeře (není pravidlem, že se hosté stravují v ubytovacích zařízeních), catering na místech konání akcí pro umělce
- Do produkční místnosti zajistit veškeré kancelářské potřeby – papíry A4, poznámkové bloky, obálky, psací potřeby, zvýrazňovače, sešívačky....., flipchart, kopírku, konvici na přípravu teplých nápojů.....
- Anetě doplnit a upřesnit informace o distribuci tiskovin: billboardy, plakáty, programy.....
- Na zahajovací a závěrečný koncert zajistit od Viktora vysílačky pro produkci
- Zvážit after párty po závěrečném koncertě,

- aktualizace webu před termínem a v průběhu festivalu
- Nechat vyrobit viditelné jmenovky pro backstage, produkci i pro dobrovolníky
- Otázka V. I. P. vstupenek
- Vyřešit vrácenky na akcích – Etno a Word, závěrečný koncert
- Předat produkčnímu týmu služební telefony

Příloha č. 4 - Část z programu 7. ročníku festivalu

Den	Datum	Čas	Akce		Místo konání	
Út	4.11.2008	17:00	René	Film	Kino Vysočina	NEPLÁNOVANÁ BESEDA ...jestli skutečně bude nebo nebude ví jen Tomáš
		18:25	Beseda "René" - Helena Třeštíková	<i>beseda</i>		
		19:30	Marcela	Film		
St	5.11.2008	19:30	Americký gangster	Film	Kino Vysočina	ZMĚNA - původně 2 filmy
Čt	6.11.2008	17:00 - 18:00	BUBEN JE MŮJ HLAS - bubnování - J. Vorlíček	ETNO - workshop	Samsára	NEPLÁNOVANÉ - od 16:00 do 19:00 budou potřeba 2 pokladní
		18:00 - 19:00	BUBEN JE MŮJ HLAS - bubnování - J. Vorlíček	ETNO - workshop		
		20:00	Rajská zahrada + SHAMAN-KA	ETNO - koncert		NEPLÁNOVANÉ od 19:00 do konce koncertu potřebujeme 2 pokladní = hlídače vchodu (do konce koncertu budou kontrolovat "courače", bude to asi do 22:00, ještě to zjistím od Romany)
		19:30	Import / Export	film	Kino Vysočina	ZMĚNA - měly jsme v plánu 2 filmy, je jen jeden
Pá	7.11.2008	16:00 - 17:30	Šamanské výtvarné hrátky - M. Sodomková a spol.	ETNO - workshop	Samsára	ZMĚNA - jsou naplánovány 2 pokladní od 16:00 do 19:00 nutno upravit - je potřeba, aby přišly už v 15:00 a zůstaly do 18:00
		17:00 - 19:00	Tancem ke svým kořenům - tanec - p. Markerová+ tiDiTaDe	ETNO - workshop	DDM	Souhlasí s původním plánem - máme naplánované 2 lidi na 12:00 na výzdobu sálu a 2 pokladní od 16:00 do 18:00

		18:00 - 19:30	Posvátné písně země, mantry - p. Štěřbová, p. Šťastná	ETNO - workshop	Samsára	NEPLÁNOVANÉ - je potřeba + 2 pokladní od 18:00 do 19:30, ale odpadla akce v kavárně U tetý Hany, tak by se možná sem dali přesunout lidi odtamtud i když ti byli domluveni od 21:00
		19:30	Potvrzeno údery tam-tamů	ETNO-koncert	DDM	Souhlasí s původním plánem - máme naplánované 2 pokladní od 18:00 do 22:00 - zase budou i hlídat "courače", takže musí vydržet do konce
		19:30	Samaritánka	film	Kino Vysočina	ZMĚNA - měli jsme v plánu 2 filmy, je jen jeden
So	8.11.2008	9:30 - 11:00	DRUMS CIRCLE	ETNO-workshop	DDM	ZMĚNA - jsou domluvené 2 pokladní od 9:30 do 12:00, potřebujeme je už od 8:30 a bylo by fajn, kdyby vydržely do těch 12:00, ať s tím nemusíme moc hýbat...
		11:00 - 12:30	Šamanské taneční putování	ETNO-workshop	DDM	Souhlasí s původním plánem - máme naplánované 2 pokladní od 12:00 do 15:00 - zase budou i hlídat "courače", takže musí vydržet do konce
		13:30- 15:00	Tělo je můj hudební nástroj	ETNO-workshop	DDM	Souhlasí s původním plánem - máme naplánované 2 pokladní od 12:00 do 15:00
		15:00 - 16:30	DRUMS CIRCLE	ETNO-workshop	DDM	Souhlasí s původním plánem - máme naplánované 2 pokladní od 15:00 do 17:00 a 2 pokladní od 17:00 do 19:00
		17:00	JAM-SESSION	ETNO-workshop	DDM	Souhlasí s původním plánem
		17:00	Bye Bye Shanghai	film	Samsára	Souhlasí s původním plánem
		19:00	Ze všech koutů světa	ETNO-koncert	DDM	Souhlasí s původním plánem - máme naplánované 2 pokladní od 19:00 do 22:00
		19:30	Všechno je relativní	film	Kino Vysočina	Souhlasí s původním plánem

Ne	9.11.2008	17:00	Pásmo krátkých filmů 1 - iShorts	film	Samsára	ZMĚNA - v plánu byly 2 filmy, jsou tři. Potřebujeme 2 lidi od 16:00 do 17:15 do Samsáry, 2 lidi od 18:30 do 19:45 do Samsáry - všechno kasičky a 2 lidi na rozdávání papíru v kině
		19:30	Pásmo krátkých filmů 2 - Fresh Film Fest	film	Samsára	
		19:30	Máj	film	Kino Vysočina	
Po	10.11.2008	16:00	Ghetto jménem Baluty	film	Samsára	ZMĚNA - v plánu byly 2 filmy, jsou 3. Potřebujeme 2 lidi od 16:00 do Samsáry, 2 lidi od 16:00 do konce besedy na kasičku a besedování a 2 lidi od 18:30 do 19:45 na rozdávání letáků v kině
		17:00	Ženy pro měny	film	Kino Vysočina	
		18:17	Beseda - "Ženy pro měny" - PhDr. Ing. J. Sladká-Ševčíková Mgr. Štajnochrová	<i>beseda</i>	Kino Vysočina	
		19:30	Děti noci	film	Kino Vysočina	
		19:30	Dýchej	divadlo	Městské divadlo ZR	NEPLÁNOVANÉ - je potřeba 2 lidi k pokladně, nic nevím o požadavcích na výzdobu sálu - bannery...
Út	11.11.2008	16:00	Ozvěny AniFestu	film	Samsára	ZMĚNA - v plánu byly 2 filmy, jsou 3. Potřebujeme 2 lidi od 15:00 do Samsáry, 2 lidi od 16:00 do 17:15 na kasičku a 2 lidi od 18:30 do konce besedy na rozdávání letáků v kině a na besedování
		17:00	U mě dobrý	film	Kino Vysočina	
		19:30	Nestyda	film	Kino Vysočina	
		21:08	Beseda - "Nestyda" - Jan Hřebejk, Radim Uzel	<i>beseda</i>	Kino Vysočina	
St	12.11.2008	17:00	Černá srdce	film	Samsára	Souhlasí s původním plánem
		18:00	Beseda + výstava "Cesta ke svobodě" - Doc. Mgr. Štreit	<i>výstava, beseda</i>	Městská knihovna ZR	NEPLÁNOVANÉ, zatím nemám požadavky
		19:00	Únik z kruhu	film	Samsára	Souhlasí s původním plánem
		20:25	Beseda - Únik z kruhu - Mgr. Stupková	<i>beseda</i>	Samsára	Plus někdo na besedu
Čt	13.11.2008	17:00	Generace 68	film	Samsára	Souhlasí s původním plánem
		18:30	HIV/AIDS	film	Samsára	
		20:25	Beseda - "HIV/AIDS" - DiS. Hamerníková, p. Horných	<i>beseda</i>	Samsára	
Pá	14.11.2008	19:30	Tabáková konspirace	film	Samsára	Souhlasí s původním

		20:22	Beseda - "Tabáková konspirace"- MUDR. Langová	<i>beseda</i>	Samsára	plánem
So	15.11.2008	19:30	Zapomenuté transporty do Estonska	film	Samsára	ZMĚNA - plánovány 2 filmy, je jen jeden
		19:30	POCTA PAGANINIMU - Pavel Šporcl	koncert	Městské divadlo ZR	Souhlasí s původním plánem
Ne	16.11.2008	18:30	MEGAKONCERT - HVĚZDY PRO MD	koncert	Dům kultury ZR	Souhlasí s původním plánem
		19:30	Otevřít po mé smrti	film	Samsára	NEPLÁNOVANÉ bylo řečeno, že filmy budou do 16.11., ale nikoli jestli včetně... Takže prosím 2 lidi do Samsáry
Po	17.11.2008	14:00	Dětská diskotéka	dětské odpoledne	Městské divadlo ZR	NEPLÁNOVANÉ - za mě 2 lidi na výzdobu předsálí a ke kase od 12:00 do 15:00, 2 lidi ke kase od 15:00 do 18:30. JINÉ POŽADAVKY MI NEBYLY SDĚLENY
		14:15	Soutěže			
		14:30	PAT a MAT - divadlo - 1. díl			
		15:30	Zpívání s princeznou			
		15:45	Balkonová show			
		16:00	Pipi Dlouhá Punčocha			
		16:45	Soutěže			
		17:00	PAT a MAT - divadlo - 2. díl			
		18:00	Klaun Ferda kouzelníkem			
		18:15	Zpívání pohádkových písniček			
		18:30	Závěr			

Příloha č.5 - Distribuce tiskovin, Rozpis distribuce

Výlep plakátů se musí přizpůsobit volbám, které jsou 17 – 18.10., a 24.-25.10.

- Programy – od 13.10. do 250.000 schránek – zvážit počet ?????
- Billboardy – v loňském roce bylo 47 ks, letos se plánuje 15 ks – upřesnit kde a kdy, 2 dvojbilboardy vlastní Honza – také upřesnit kde a od kdy do kdy na něm bude, zda kompletní program festivalu nebo zvýraznění jednotlivých kulturních akcí. Vzhledem ke snížení rozpočtu se přikláním k jednomu celkovému
- Plakáty - černý + placený výlep – upřesnit počet, termíny výlepu
- Polepy autobusů – upřesnit počet a dobu, po kterou budou autobusy polepeny
- Letáky – upřesnit formát letáků, počet let, termín distribuce.....

akce 1

čtvrtek - pátek

6:30 – 8:00 – před všemi školami (základky a střední) studenti s našimi katalogy -

Nové Město a Bystřice (rozdat!)

+

6:30 – 8:00 – před školami s našimi katalogy – **ve Žďáře**

- počítačová firma – rozdávat na Šporclovi při odchodu (ať už rozdávající nemají trika Modrých dnů)
- podle toho kolik zbyde, zvážit další distribuci pondělí a dál

čtvrtek - pátek odpo/večer (prioritně Žďár a Nové Město)

– do hospod, hotelů, restaurací a kam to půjde dát:

– paklíky (hromádky) katalogů

letáky A6 k závěrečnému programu

akce 2

kde se všude rozdávaly katalogy a kterým ročníkům? - zjistit zpětnou vazbu od „rozdavačů“

Žďár- průmka, šecr, gympl-lukaš

- 2,3 ZŠ – jen 8, 9 – zítra to tam jdou porozdat do 6, a 7 tříd
- 5,4 ZŠ
- bigy,zdravka, ždas

- všude zítra doplnění a výměna plakátů, Šporcl a mega koncert

Nové Město

- obě ZŠ - rozdávalo se v pátek, celý druhý stupeň
- gympl

Bělisko mělo v pátek volno, proběhlo to v pondělí stylem, že se jim to dalo do tříd, zítra výměna plakátů

Bystřice

– katalogy plus letáky - v pondělí, všechno co měli rozdali
- v pátek případně doplnit, určitě ale vyměnit plakáty

akce 3

čtvrtek - pátek

všechny školy a místa kde jsou – vyměnit plakáty, zrušit Žbirku a vylepit nové
večer – hospý, kluby apod. - katalog + A6 a plakáty pokud to půjde – všechna dostupná města

akce 4

sobota + neděle

vesnice okolo Žďáru – pokračovat v rozdávání do schránek (katalog) – Lukáš získá od Tomáše info o které vesnice se jedná (ať se s Tomášem zkoordinují)

- více připravených skupin – Lukáš odveze jednu skupinu do jedné vesnice, nechá je tam rozdávat, potom zajede pro druhou skupinu, nechá rozdávat atd. A pak je všechny stáhne zpět domů – nějak dobře rozplánovat!!!! + i vylepovat
kam až dál se dostanou tím líp

akce 5

pokud i tak zbudou katalogy po víkendu dovést i do Havlíčkova Brodu – roznést

akce 6

výlepy plakátů black – všude vylepit nový + brát foťák a fotit plochy (Lukáš) – kampaň jak a kde a co doladit s Markétou a případně jedna rychlá schůzka s Martinem – předání know how

akce 7

sobota - neděle

letáčky A6 na závěrečný koncert

akce 8

pondělí – dál (10. 11. a dál)

školy v Poličce a Velkém Meziříčí (asi Lukáš a nějakí dobrovolníci)

6:30 – 8:00 – rozdávání katalogu, malou A6 na závěrečný koncert

OBECNĚ ZAŘÍDIT, ABY IDEÁLNĚ V PONDĚLÍ 10. 11. NEBYLO V KANCLU NIC Z PROPAGAČNÍCH VĚCÍ – tedy nebo maximálně v úterý 11.11. TOTO JE CÍL TÉTO KAMPANĚ.

Příloha č.6 - Bannery

Bannery – přesuny

Pokud nebudete vědět, o kterém banneru se konkrétně hovoří v návodu – volejte prosím hned Tomáše.

World a ethno

- úzký dlouhý banner - musí být jako základní banner na world a ethno v sále na domečku (podobný visel v divadle)
- plachty s logy, co visely v divadle – 2x – taky mají být někde v domu dětí a mládeže
- plus poradit se s Romanou, jestli chce ještě něco – viz předchozí ročník – zavolat jí během středy a doladit

Školní projekce – dopoledne

- banner co nechá Tomáš vyrobit – bude od pondělí 10.11. a bude do kina – zařídí Tomáš, Lukáš si pak přebere

Divadlo Dýchej

- všechno co bude na world a ethno, se přesune na divadlo
- po divadle sundat a naistalovat v kině, kde to bude do středy a pak znovu zpět do divalda na Šporcl

Šporcl

- všechny bannery, co byly na world a ethno
- nechat, zůstane do pondělí na Pata a Mata

Závěrečný koncert

- bannery, tak jak byly
- + nové – nad lidi s info stánkem + možná ještě jeden, asi :-)

Příloha č. 8 - Úkoly pro Lukáše

- bannery a reklamní kampaň na koncertě Pavla Šporcla

- **Sobota 15.11.** Pavel Šporcl –
 - na 17:30 – Všechny **trička** pro dobrovolníky dát minimálně do kanceláře
 - **!!! 17:30!!!!** do divadla přivést všechny **bannery, loga, katalogy, plakáty..všechno co je třeba tam mít!!** Plus nějaké katalogy navíc, vystříháme z nich plakátek na představení Pata a Mata a vylepíme tak upoutávku i na tohle divadlo☺
 - **důležité!! BANNERY - Jaké a kde mají být – zjisti si od Tomáše !!!**
(popř. možné prodiskutovat s Martinem)

POTOM VŠECHNY BANNERY(prostě všechno) PŘENÉST DO KANCELÁŘE

- **Zjisti od Tomáše a udělej seznam!**
 - **Co se má po koncertě přesunout do divadla!!**
 - Všechno co bude třeba mít na Patovi a Matovi musí být nachystané!!
Bude třeba to dostat **do divadla** na **12.hodinu v pondělí**. Tak ať něco neshaníme na poslední chvíli a pěkně si to nachystáme do kanclu!!!

Příloha č. 8 - Line up

LINE UP

14:00 - otevření KD, příjezd zvukaře, technika

- po celou dobu min. 4 chlapi

14:00 - 15:00 - vyzvednutí cateringu, věci z kanceláře

15:00 - 16:00 - příprava šaten

16:00 - 16:15 - domluva občerstvení pro zvukaře!!!

16:15 - 16:30 - příjezd Xindl X

17:00 - 17:45 - zvučení: Xindl !!!! musí nazvučit jako první!!!

17:30 - příjezd Toxique

18:00 - 18:45 - nazvučení Toxique, pzn. Žanet - domluvit prodejní stánek

18:00 - 20:00 - ubytování Xindl ???

18:30 - požární hlídka, security !!! školení!!! Císař

- podepsat papír!!!!!!!

19:00 - otevření veřejnosti

19:30 - zahájení: Veronika Klapáčová

19:30 - 20:30 - Toxique (vystoupení cca 50 minut)

20:30 - 20:45 - přezvučení, vstup moderátorky

20:45 - max.22:00 - Xindl X (vystoupení 60 - 90 minut)

21:00 - ubytování Toxique