

DIODORUS SCYTOBRACHION WAS A SILESAURID DINOSAUROMORPH THAT LIVED DURING THE LATE TRIASSIC OF WHAT IS NOW MOROCCO. THE DINOSAUROMORPH IS THE ONLY KNOWN MEMBER OF GENUS DIODORUS. FOSSILS DATING TO ABOUT 230 MILLION YEARS AGO WERE DISCOVERED IN THE TIMEZGADIOUINE FORMATION OF THE ARGANA BASIN, AND WERE USED TO NAME THE NEW GENUS AND SPECIES. THE GENUS NAME HONORS THE MYTHOLOGICAL KING DIODORUS AND THE HISTORIAN DIODORUS SICULUS; THE SPECIFIC NAME IS ANCIENT GREEK FOR 'LEATHERY ARM' AND ALSO HONORS THE MYTHOGRAPHER DIONYSIUS SCYTOBRACHION. THE HOLOTYPE SPECIMEN IS

A PARTIAL DENTARY BONE (FRONT OF THE LOWER JAW), AND ASSIGNED SPECIMENS INCLUDE ISOLATED TEETH, TWO HUMERI, A METATARSAL, AND A FEMUR (DIAGRAM SHOWN). DIODORUS IS ESTIMATED TO HAVE BEEN AROUND 2.3 M (7.5 FT) LONG, WITH FEATURES THOUGHT TO BE SHARED BY MOST SILESAURS, INCLUDING LEAF-SHAPED TEETH, LONG LIMBS, AND A QUADRUPEDAL POSTURE. IT IS BELIEVED TO HAVE BEEN PRINCIPALLY THOUGH MASARYKOVA UNIVERZITA

Filozofická fakulta

Ústav hudební vědy

Management v kultuře

Mgr. Petra Baštářová

Magisterská diplomová práce

**Od kapitálu k hodnotám aneb možnosti a limity manažerských her
v kulturním sektoru**

Vedoucí práce: Mgr. Viktor Pantůček

2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala
samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

.....

Podpis autora práce

Poděkování

Chtěla bych poděkovat mému vedoucímu práce Mgr. Viktorovi Pantůčkovi za vstřícnost, trpělivost a přínosné připomínky, které přispěly ke zkvalitnění mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	8
1 SIMULAČNÍ MANAŽERSKÉ HRY... ..	10
1.1 O MANAŽERSKÝCH HRÁCH.....	11
1.2 JAK NA TO?	13
1.3 MANAŽERSKÉ HRY. PROČ ANO A PROČ NE?	16
2 ...V KULTURNÍM SEKTORU.....	19
2.1 UMĚNÍ JAKO VEŘEJNÁ SLUŽBA	20
2.2 EKONOMIKA KULTURNÍHO SEKTORU	22
2.2.1 <i>Do nitra kultury a umění</i>	22
2.2.2 <i>Kulturní organizace</i>	24
2.3 MANAGEMENT V KULTUŘE A UMĚNÍ.....	26
3 ...JEJICH MOŽNOSTI A LIMITY... ..	30
3.1 JAK MĚŘIT VÝKONNOST KULTURNÍCH INSTITUCÍ?	30
3.2 PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJ.....	33
3.2.1 <i>Strategické plánování</i>	34
3.3 MARKETING A PUBLIC RELATIONS	35
3.3.1 <i>Kulturní produkt</i>	36
3.3.2 <i>Cena kulturního produktu</i>	37
3.3.3 <i>Distribuce</i>	37
3.3.4 <i>Marketingová komunikace</i>	38
3.3.4.1 <i>Reklama</i>	38
3.3.4.2 <i>Publicita</i>	39
3.3.5 <i>Budování zákazníka</i>	39
3.4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	40
3.5 FINANČNÍ MANAGEMENT	41
3.5.1 <i>Financování tržními prostředky</i>	41
3.5.2 <i>Financování vládními prostředky</i>	42
3.5.3 <i>Financování pomocí třetího sektoru</i>	42
3.6 VZTAHY SE SPRÁVNÍ RADOU	43
3.7 GOVERNMENT RELATIONS	43
3.8 STATISTIKY	44
3.9 VOLBA ODVĚTVÍ A FORMY KULTURNÍ ORGANIZACE	44
4 JAK BY MOHLA TAKOVÁ MANAŽERSKÁ HRA VYPADAT?	44
4.1 KOMPLEXNÍ HRA – SVĚT FILHARMONICKÝCH ORCHESTRŮ	46
4.1.1 <i>Cílová skupina</i>	46
4.1.2 <i>Cíl hry</i>	46
4.1.3 <i>Základní popis hry</i>	46
4.1.4 <i>Realizace hry</i>	47
4.1.4.1 <i>Podávání žádosti o grant</i>	47
4.1.4.2 <i>Představení</i>	48
4.1.4.3 <i>Propagační a reklamní činnost</i>	48

4.1.4.4	Pronájem sálu	48
4.1.4.5	Personální aktivity.....	48
4.1.5	<i>Hodnocení</i>	48
4.1.5.1	Strategické plánování.....	49
4.1.5.2	Získávání financí.....	50
4.1.5.3	Ekonomické ukazatele	51
4.1.5.4	Roční statistika	51
4.1.5.5	Hodnocení kvality	53
4.1.5.6	Umění jako veřejná služba	53
4.1.6	<i>Technická realizace a další poznámky</i>	54
4.1.6.1	Co se děje na pozadí?.....	54
4.1.6.2	Jak do toho promlouvá náhoda?.....	55
ZÁVĚR		56
RESUMÉ		59
THE SUMMARY		60
EL RESUMEN		61
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ		62
SEZNAM OBRÁZKŮ		63
POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA		64

Úvod

Ve dvacátém století se teorie managementu zařazuje mezi specializované vědní obory. Souvisí to především s rozvojem velkých firem v USA. Management v kultuře, arts management a podobné obory vznikají pak v šedesátých letech, i přesto stále nemají přesně zakotvenou teorii. Řada konferencí a workshopů zaměřující se na problematiku managementu v uměleckých a kulturních institucích se zaměřuje na marketing a kulturní politiku. Velké množství pozornosti se také věnuje obecně ekonomickým, sociálním a politickým záležitostem. Konkrétnější rovině však méně. A jen velmi málo příspěvků či publikací se věnuje konkrétním rozhodovacím procesům na organizační, strategické či provozní úrovni.¹ Vzdělávání takových manažerů je pak složité, protože ve výuce se těžko stanovují cíle bez konkrétního rámce.

Postupem doby se prosazuje názor, že nejen čistě ekonomické obory by se měly zaměřovat na výuku managementu, protože schopnost spolupracovat s ostatními, organizovat sebe, čas i lidi se stává klíčovým faktorem úspěchu v profesionální kariéře. Rozvoj těchto schopností je dán vrozenými dispozicemi, ovlivněn sociálním prostředím, rodinným prostředím a všemi faktory z prostředí, kde se jedinec nalézal či nalézá. Na druhou stranu, je zřejmé, že vzdělávání zde sehrává významnou roli. Ve vysokoškolském vzdělávání nabývají aktivní formy výuky managementu především těchto tří forem. Jedná se o diskuse a prezentace k jednotlivým tématům, dále pak o případové studie, které nutí žáky analyzovat nějakou reálnou praxi, a třetím, nejvyšším stupněm, jsou pak manažerské simulační hry, které simulují reálnou manažerskou praxi.

Někteří čtenáři mohou nabýt pocitu, že se s nimi ještě nikdy nesešli, avšak opak je pravdou. Vzpomeňme si na třeba na oblíbenou hru Sázky a dostihy, která je sice z velké části závislá na náhodě, avšak pár manažerských rozhodnutí jistě na řadu přijde. A tím to nekončí, dnešní obchodní pulty jsou plné deskových her, které ve své podstatě jsou hrou manažerskou simulační. Jako příklad jmenujme jednodušší hru Monopoly, přes složitější Osadníky z Katanu, až po komplexní propracované hry, téměř bez prvku náhody, jako jsou Puerto Rico, Agricola, Le Havre a další. Nebo hry počítačové. Kdo z nás jako dítě nehrál všechny varianty her Tycoon?

Ve všech těchto hrách jde přirozeně o vítězství. Vítězem se stane ten, kdo vydělá nejvíc peněz, kdo na konci zničí ostatní země, planety, kdo postaví nejvíc budov, kdo nejvíce budov skoupí atd. Vždy jde o to nabýt, co největšího majetku, co největšího zisku či slávy. Na trhu kulturních statků není tak snadné posoudit vítěze. Umění je, nebo by alespoň mělo být, veřejná služba. Tedy by stejně jako školství měla vzdělávat a zušlechťovat lidské bytosti, vychovávat k sebepoznání, utvářet životní styl a regenerovat naši společnost.

Na konci této práce by čtenář měl dostat odpověď na otázku, jaké jsou možnosti a limity manažerských simulačních her v kulturním sektoru a zda je reálné použít tuto metodu pro vzdělávání manažerů uměleckých institucí.

¹ HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: KANT, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3., s. 23.

První kapitola se zabývá manažerskými hrami. Dozvíme se, jak je definujeme a jaké mají znaky, k čemu a kde se používají, v čem spočívá jejich výhoda a také, kde můžeme narazit na problémy. Nevynecháme ani proces jejich tvorby a závěrečné hodnocení hry.

V další kapitole si osvětlíme některé pojmy z oblasti ekonomiky kultury a kulturního sektoru. Zamyslíme se nad tím, zda je dobře, že kultura je chápána jako veřejná služba, popíšeme si situaci v České republice, zaměříme se na kulturní organizace. Definujeme si, co je to kulturní management, a zaměříme se na osobnost manažera takové instituce a jeho funkce.

Ve třetí kapitole to všechno spojíme dohromady. Už víme, co jsou to manažerské simulační hry, a známe ekonomickou situaci v kulturním sektoru, tak nám nezbyvá než zjistit, zda lze použít model manažerských simulačních her i pro kulturní sektor. Na základě jednotlivých funkcí manažera kulturní či umělecké organizace budeme hledat příležitosti a omezení pro jejich využití a trénování pomocí manažerských her. Dopředu upozorňujeme, že nebudeme řešit každou z funkcí do detailu v celé své šíři, na to by nám ani jedna velká tlustá kniha nestačila, nýbrž naznačíme, čeho se problematika týká, a poukážeme na možnosti pro manažerské vzdělávání. Práci zakončí návrh komplexní manažerské simulační hry v kulturním sektoru.

Cílem této práce je postihnout a popsat příležitosti pro tvorbu manažerských simulačních her v kulturním sektoru, stejně tak jako jejich limity. Na základě této analýzy pak navrhnout manažerskou hru, která by mohla být použita pro vzdělávání budoucích či stávajících manažerů kulturních a uměleckých organizací.

Literatura k oblasti kulturního managementu či arts managementu je v dnešní době už poměrně hojná, i když neustále převládají zdroje v anglickém nebo francouzském jazyce a většina publikací je zaměřena na kulturní dědictví či muzea, divadla nebo hmotné umění. K živému umění je literatura spíše v marginálním počtu. Z českých autorů budeme čerpat převážně ze statistik Ministerstva kultury a publikací Institutu umění. Za zmínku jistě stojí kniha *Management umění* od Marty Smolíkové, *Arts marketing* - kniha vydaná na Vysoké škole ekonomické v Praze a nesmíme zapomenout na odborné publikace a články Simony Škarabelové a jejích kolegů, působících na Ekonomicko – správní fakultě Masarykovy univerzity. Ze zahraničních autorů se budeme inspirovat v knize *Strategické plánování v umění* od jednoho ze současných nejlepších manažerů kulturních institucí Michaela Kaisera. Dále pak v publikacích Philipa Kotlera, který je uznáván za své znalosti v oblasti marketingu, a neopomeneme ani knihu William J. Byrnese *Management and the Arts*, která je dle našeho názoru velmi kvalitně napsaná, po odborné i čtenářské stránce.

Za to k manažerským simulačním hrám toho v českém prostředí najdeme poskrovnu. Jedinou ucelenou prací je dizertační práce Petra Smutného, kterou napsal na ESF Masarykovy univerzity, tudíž jsme nuceni čerpat převážně z anglických odborných článků, které se touto tematikou zabírají.

1 SIMULAČNÍ MANAŽERSKÉ HRY...

„Manažerské hry jsou většinou koncipované tak, aby věrohodně odrážely nás samotné. Naše kladné i záporné stránky. Při práci se kontrolujeme a nechceme vypadnout z role, ale při hře přece neděláme nic skutečného, jen si hrajeme!
A právě proto naše vlastnosti vyplavou na povrch velice rychle a nepozorovaně a pak jsme sami překvapeni reakcí okolí.“²

Výuka managementu na vysokých školách se i v dnešní době stále nejčastěji opírá o velké množství teoretických poznatků, které ale nejsou uváděny do souvislostí s praxí. Z té poté zaznívají hlasy, že studenti nedisponují praktickými zkušenostmi k řešení nových problémových situací.

Na druhé straně ale takový kontakt s praxí je finančně i časově náročný, navíc není úplně snadno realizovatelný. Lze si jen těžko představit, že podniky a firmy umožní studentům nahlížet do reálného chodu jejich podniku. Krom toho, že by to pro většinu institucí bylo prostorově nerealizovatelné, pravděpodobně by nechtěly prozradit ani své know-how, obzvláště v dnešní době, kde se informace stává jedním z nejcennějších statků. Nelze se tedy divit, že společnost zareagovala něčím, co budeme nazývat jako simulace reality, v manažerské a ekonomické praxi pak označováno jako manažerské hry.

Manažerské hry jsou podmnožinou mnohem větší skupiny simulačních her. Ty se nezaměřují pouze na oblast managementu, ale jsou využívány v mnoha dalších oblastech. Jedná se o různé simulace reality od nejjednodušších deskových her až po propracované počítačové simulace.

Definice simulačních her jsou různorodé, avšak lze říci, že většina se shoduje s definicí v Oxford English Dictionary, který definuje simulační hry jako „the technique of imitating the behaviour of some situation or process (whether economic, military, mechanical, etc.) by means of a suitably analogous situation or apparatus, esp. for the purpose of study or personnel training.“³ Jedná se tedy o způsob napodobení určitého chování v určité situaci nebo procesu pomocí vhodně zvolených nástrojů, obvykle za účelem studia nebo odborné přípravy zaměstnanců.

S poměrně zajímavou definicí simulačních her přišel už v sedmdesátých letech Gilbert B. Siegel, který ve svém článku *Gaming Simulation in the Teaching of Public Personnel Administration* vysvětluje simulační hry jako model reality, který je ale determinován účastníky hry. „In simulation not only are structural relationships isomorphic with phenomena being modelled; functional relationships are as well. Thus, simulations are models that also represent dynamic aspects.“⁴

² OUPIC, Miroslav. *Co nám přinášíjí manažerské hry?* [online]. ©2006 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4595

³ *Oxford English Dictionary*. [online]. ©2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.oed.com/view/Entry/180009?rskey=DhHAnh&result=6&isAdvanced=false#>

⁴ SIEGEL, Gilbert B. *Gaming Simulation in the Teaching of Public Personnel Administration*. *Public Personnel Management* [online]. 1977, Vol. 6, Issue 4 [cit. 2012-03-15]. ISSN 0091-0260. Dostupné z: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=3299851e-f852-4865-8e7f-e99a7597a936%40sessionmgr14&vid=2&hid=3>

Simulační hry definuje jako soubor strukturních a dynamických částí, které na sebe vzájemně působí a ovlivňují se za účelem dosažení vytyčeného cíle. „Simulační hra tedy zahrnuje oba aspekty, aspekt simulace, reprezentovaný více či méně formálním dynamickým modelem vybrané části reality a aspekt herní reprezentovaný aktivní účastí živých hráčů. Simulace je v simulační hře periodicky přerušována za účelem zhodnocení jejích výsledků, které jsou důsledkem předchozího chování a rozhodnutí hráčů.“⁵

Forssén-Nyberg a Hakamäki⁶ pak v rámci teorie simulačních her zdůrazňují tři hlavní definiční znaky. Každá simulační hra musí být reflexí reality, součástí simulační hry je i aktivní sociální komunikace živých účastníků a základem je zhodnocení reality, sebehodnocení a reflexe.

Z výše uvedených znaků lze usuzovat, že simulační hry mohou být vhodným didaktickým prostředkem. Ve výuce ekonomie a managementu se hojně využívají případové studie, tj. popis problému z praxe, nad kterým se studenti zamýšlí a diskutují nad jejím řešením.

Vedle případových studií lze do aktivní výuky zapojit též zmiňované manažerské simulační hry (business games). Vyvinuly se z válečných her a s rozvojem technologií, především výpočetní techniky, matematických metod, ekonomických teorií her a teorií systémů, nabízí možnosti, jak studentům přiblížit fungování reálných trhů.

1.1 O manažerských hrách...

„The nature of business games can include decision-making tasks, which pit the player against a hostile environment or hostile opponents.“⁷

Edward Ju

Manažerské hry řadíme do oblasti tzv. zkušenostního učení, kdy účastníci jsou „vhozeni“ do situace a na základě prožitku a vlastní zkušenosti získávají poznatky rozdílné od těch, které by získali, kdyby problém řešili jen teoreticky.⁸ To jim dává předpoklad být dobrým didaktickým nástrojem. V praxi i literatuře se setkáváme s řadou různých podob a variant těchto her. Pokud bychom je chtěli rozdělit podle komplexnosti, přehledné rozdělení navrhli Federico Pasin a

⁵ SMUTNÝ, Petr. *Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku*. Brno, 2007. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí dizertační práce Ivan Hálek.

⁶ FORSSÉN-NYBERG MINNA, Minna a JUSSI HAKAMÄKI. Development of the production using participative simulation games: Two case studies. *Production Economics: The Link Between Technology And Management* [online]. Volume 56–57, 169–178 [cit. 2012-02-18] Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527397000285>

⁷ JU, Edward a Christian WAGNER. *Personal computer adventure games: their structure, principles, and applicability for training*. [online]. ©1997 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=264701.264707>.

⁸ PASIN, Federico a HÉLÈNE GIROUX. *The impact of a simulation game on operations management education*. 20118, roč. 57, č. 1, s. 1240-1254. ISSN 03601315. [online]. ©2012 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131511000029>

Hélène Giroux, kteří manažerské hry dělí na tzv. *top management games*, což jsou takové, které zahrnují všechny aspekty organizace, a obvykle jsou zaměřené na strategické rozhodování. Tyto hry jsou dosti náročné na přípravu, na čas i hraní a mohou být složitější na pochopení. Dále jsou to tzv. *functional games*, ty se zaměřují pouze na nějakou specifickou oblast firmy. A poslední jsou tzv. *concept simulations*, hry zaměřené na konkrétní druh rozhodování.⁹

Manažerské simulační hry lze aplikovat v různých organizacích a firmách působících v různých odvětvích. My se od této kapitoly budeme zaměřovat především na ty oblasti, které spadají do oblasti ekonomie a managementu, především na řízení podniku. Základem takové hry je „vytvoření prostředí, které se svým charakterem velmi přibližuje reálným podmínkám řízení ekonomických subjektů.“¹⁰ To samozřejmě není nic jednoduchého, jak po stránce obsahové, tak po stránce technické. Naštěstí s rozvojem informačních technologií se simulace prostředí pro manažerské hry, zdá být mnohem jednodušší a přístupnější. Zřejmě nebude pro nikoho překvapující informace, že velká část těchto her je plně technologizována, tedy, že veškeré akce probíhají na PC, ať už v online nebo offline verzi.

Výhody plynou z vlastností technologií samotných. Pomocí počítačové hry pro více hráčů je možné simulovat práci celé skupiny. „Virtuálně generované prostředí nám přitom dává poměrně široké možnosti kontroly takového působení. Technologicky je také možné propojit skupinu, která nemusí sdílet stejný fyzický prostor, k tomu ale nemusí pracovat ani ve stejném čase. Ve virtuálním prostředí nemusíme být vázáni časoprostorovými zákony reálného světa. Hra může být navržena například na tahy, které může každý hráč uplatnit kdykoli během dne. Celkově by neměla být nutná ani stálá přítomnost tutora, což znamená, že počítačové hry tak jsou schopny v rámci určitých možností posouvat ještě dále význam otevřenosti učebního prostředí.“¹¹ Na druhou stranu jednou z nejdůležitějších součástí manažerské hry je aktivní sociální komunikace živých účastníků hry. Tento prvek odlišuje manažerskou hru od počítačové simulace, která postrádá prvek aktivní sociální interakce. Manažerské simulační hry tak zdůrazňují i sociální aspekt celého procesu učení a z tohoto pohledu tak mohou být vhodnějším nástrojem výuky než prosté počítačové simulace.¹² Tím se však nechceme pomoci informačních technologií vzdát. Minimálně se počítá s jejich použitím jako podpůrného prostředku pro pozadí hry. Lze si jen těžko představit, že by se například vývoj trhu přepočítával a kreslil ručně.

Vzhledem k tomu, že naším cílem je trénovat manažery, upustíme od prostých počítačových simulací, neb náplň managementu přepokládá kontakt s lidmi. Z těchto důvodů se zaměříme

⁹ PASIN, Federico a Hélène GIROUX. *The impact of a simulation game on operations management education*. 2018, roč. 57, č. 1, s. 1240-1254. ISSN 03601315. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131511000029>

¹⁰ HÁLEK, Ivan, et al. *Simulační manažerská hra*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-2494-1., s. 7.

¹¹ TOMÁŠEK, Jan. *Výuková počítačová hra jako nástroj vzdělávání*. Brno, 2011. Bakalářská práce Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd. Vedoucí bakalářské práce Jiří Zounek.

¹² SMUTNÝ, Petr. *Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku*. Brno, 2007. Dizertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí dizertační práce Ivan Hálek.

především na ty druhy her, které sice mohou využívat informační technologie do značné míry, ale důraz je u nich kladen na týmovou spolupráci, kooperaci a komunikaci v rámci skupiny. Jak tedy vypadají takové hry?

Manažerská hra už svým názvem evokuje, že se očekává rozdělení hráčů do týmů, kde pak vystupují v určitých rolích. „Vystupování v rolích v rámci hry zprostředkovává hráčům řadu zkušeností, nabízí příležitost rozvinout talent a získat tak schopnosti, znalosti a dovednosti.“¹³ Z týmového charakteru manažerských her vyplývá důraz na vzájemnou interakci. Ta má na jedné straně podobu aktivní spolupráce členů týmu, na straně druhé pak jde o proces komunikace, konkurence či spolupráce mezi jednotlivými týmy. Cíle různých aplikací manažerských her mohou být různé, téměř vždy se v nich objevuje prvek hodnocení a sebereflexe.

Velké nároky jsou na hráče kladeny také ve znalostní rovině. V průběhu hry musí hráči prokázat znalosti z oblasti různých ekonomických disciplín. Můžeme sem zahrnout nejenom ekonomii, podnikové hospodářství, účetnictví, management, ale v našem případě i znalost kulturního sektoru a legislativy, ale znalosti z oblasti sociální, psychologické a sociálně psychologické (zejména v oblasti tzv. soft skills, jako jsou komunikace, motivace, time management a jiné).

Význačnou vlastností manažerských her je jejich etapový charakter. Každá hra je rozdělena do několika etap reprezentujících určité časové období. To dává hráčům možnost zpětné vazby. Rozhodnutí pro další kolo následuje až po zveřejnění výsledků dosažených v kole předchozím. Jednotlivé týmy tak mohou na základě analýz výsledků korigovat své strategie pro budoucí období.¹⁴

V souladu s hospodářskou praxí jsou herní cíle ekonomicky orientovaných manažerských her definující vítězství ve hře zpravidla vyjadřovány v ekonomických ukazatelích (např. kumulovaný hospodářský výsledek, výsledná hodnota akcií fiktivní společnosti, roční obrát financí).¹⁵

1.2 Jak na to?

„Bez cíle a zpětné vazby nejsme sto vybudovat žádný fungující systém hodnocení.“¹⁶

V této kapitole se podíváme na to, jakým způsobem můžeme hry navrhovat, na co si máme dát pozor při jejich realizaci a podíváme se i na nějaké možnosti hodnocení.

Prvním krokem by mělo být rozmyšlení, jaký typ hry chceme vymyslet a k čemu by měla sloužit. Při tvorbě hry existuje pět základních bodů, ve kterých bychom měli mít jasno, než se

¹³ HÁLEK, Ivan, et al. *Simulační manažerská hra*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-2494-1., s. 7.

¹⁴ *Manahra*. [online]. ©2007 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://manahra.econ.muni.cz/general/intro/>

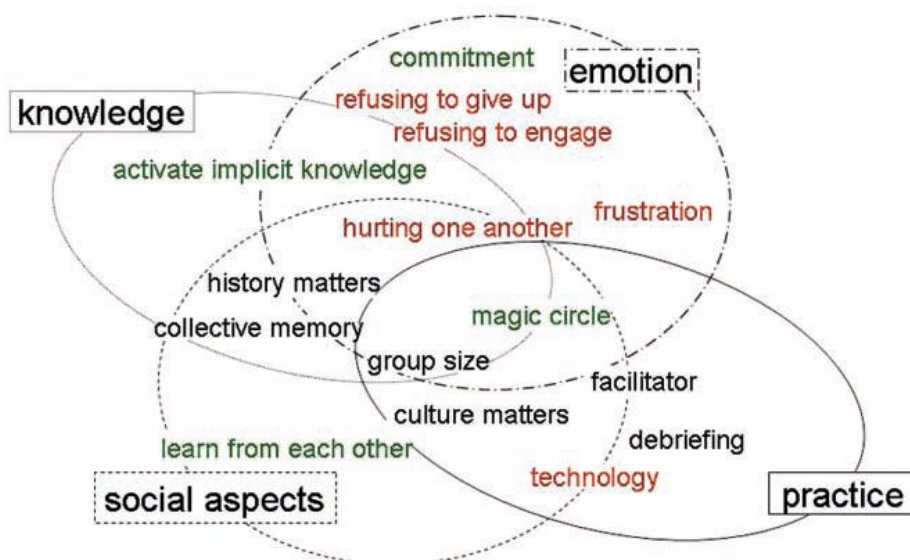
¹⁵ SMUTNÝ, Petr. *Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku*. Brno, 2007. Dizertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí dizertační práce Ivan Hálek.

¹⁶ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5., s. 15.

do samotného vymýšlení pustíme. Jedná se o organizaci, tedy zda budou studenti hrát individuálně, ve skupinách, nebo kolektivně. Druhým v pořadí je pak volba místa nebo formy, zda hráči budou v místnosti nebo bude vše probíhat online. Dalším aspektem je čas, jak dlouho plánujeme hru hrát, jak dlouhé budou etapy atd. Následuje výběr hry, tedy co by mělo být jejím smyslem, na co se bude zaměřovat. A nakonec něco, co lze nazvat pomůcky. Zvážíme náročnost přípravy pomůcek a dobu na jejich sehnání či výrobu.¹⁷

Klíčovým kritériem pro tvorbu hry je stanovení si cíle, tedy uvědomění si, co chceme žáky naučit. Obecně problematika cílů není jednoduchá a existuje k ní řada teorií, jako je třeba z teorie managementu SMART teorie nebo z didaktiky taxonomie cílů. Jednotlivými teoriemi cílů se zde nebudeme hlouběji zabývat, každý, koho by to více zajímalo, si může informace snadno obstarat v knihovně nebo na internetu. Co ale považujeme za nezbytné zmínit, jsou výsledky výzkumu Gerta Jana Hofstedeho, který dělal se svým týmem průzkum o tom, jak manažerské simulační hry působí na účastníky hry a jejich tutory. Některé výsledky jsou poměrně zajímavé. Z výzkumu vyplynulo, že jednou z nevýhod je, že tvůrce hry chce žáky naučit nějakou znalost nebo dovednost, ale neznámá to, že se ji během sehrávky hry opravdu naučí. Tím, že hra probíhá v interakci, může dojít k tomu, že hráč si krom zamýšlené znalosti, naučí i něco jiného. Hrozí ovšem i to, že během celého procesu hraní si hráč cílenou znalost či dovednost nenaučí. To, jak ze studie vyplynulo, je jeden z důvodů, proč učitelé neradi investují čas do manažerských her. Ty jsou krom jiného nepředvídatelné a nikdo nemůže dopředu zaručit, co si z hry studenti odnesou. Z výzkumu též vyplynulo, jak ukazuje obrázek níže, že studenti si ze hry odnáší mnohem více emocí a sociálních aspektů než vědomostí. Toho by si tvůrce hry měl být vědom.

Obrázek 1: Faktory, které jsou klíčové pro manažerské simulační hry

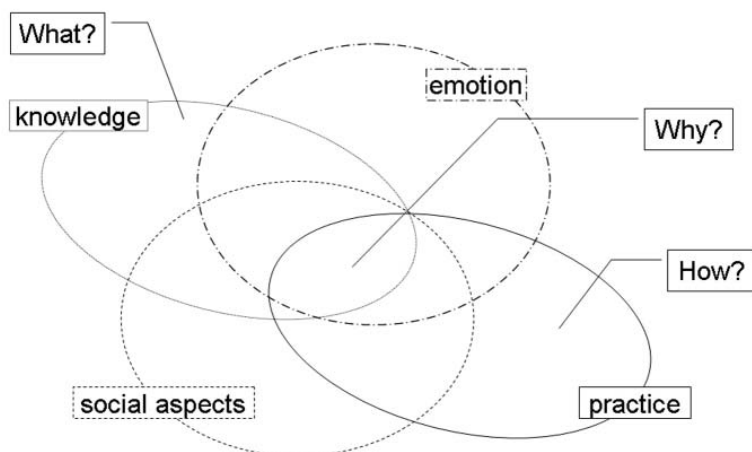


¹⁷ SOCHOROVÁ, Libuše. *Didaktická hra její význam ve vyučování*. [online]. 2007 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/13271/DIDAKTICKA-HRA-A-JEJI-VYZNAM-VE-VYUCOVANI.html/>

(Zdroj: HOFSTEDE, Gert Jan, de CALUWÉ Léon a Vincent PETERS. *Why Simulation Games Work-In Search of the Active Substance: A Synthesis*.¹⁸)

Základním cílem simulačních manažerských her je v ideálním případě skloubit povědomí o problematice se znalostí, dovednostmi a motivací. Typickým příkladem je, že student má povědomí o problematice, osvojí si nějakou znalost, ale už ji neumí převést do praxe, nebo má motivaci pracovat na něčem v praxi, ale chybí mu teorie o tom, jak to dělat lépe. I to nám ukazuje obrázek jedna.

Obrázek 2: Postup návrhu simulační hry



(Zdroj: HOFSTEDE, Gert Jan, de CALUWÉ Léon a Vincent PETERS. *Why Simulation Games Work-In Search of the Active Substance: A Synthesis*.)¹⁹

Obrázek dvě nám shrnuje, jak takový návrh manažerské simulační probíhá. Začínáme s kognitivním aspektem, to je ta oblast *What?*, tedy to, čemu chceme účastníky hry naučit. Dalším krokem je otázka *How?*, jakým způsobem je to budeme učit a poslední otázka *Why?* zahrnuje důvody, proč je dobré, abychom je to naučili. Vzpomeňme si na čtyři oblasti cílů manažerských her výše.²⁰

Nyní, když už máme hru připravenou, je potřeba ji řádně otestovat. Do samotného testování je dobré zapojit i účastníky hry, tedy sehrát si ji párkrát s hráči, kteří mají podobný profil jako plánování hráči a vychytat tak nejasnosti a nedostatky. A pak už nezbývá nic jiného než si ji zahrát.

¹⁸ HOFSTEDE, Gert Jan, de CALUWÉ Léon a Vincent PETERS. *Why Simulation Games Work-In Search of the Active Substance: A Synthesis*. [online]. ©2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://sag.sagepub.com/content/41/6/824>

¹⁹ HOFSTEDE, Gert Jan, de CALUWÉ Léon a Vincent PETERS. *Why Simulation Games Work-In Search of the Active Substance: A Synthesis*. [online]. ©2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://sag.sagepub.com/content/41/6/824>

²⁰ HOFSTEDE, Gert Jan, de CALUWÉ Léon a Vincent PETERS. *Why Simulation Games Work-In Search of the Active Substance: A Synthesis*. [online]. ©2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://sag.sagepub.com/content/41/6/824>

Samotná realizace může být rozdělena do tří fází – přípravná fáze, vlastní sehraávka hry a hodnocení.²¹

Přípravná fáze hry je doba, kdy se hráči rozdělují do týmů, seznamují se s pravidly, vyjasňují si nejasnosti, rozdělují si role atd. Tato fáze má velký význam, neboť pokud si hráči nejsou jistí svou rolí a jejich úkolem, může vzniknout pocit frustrace a samotné hraní pak nemá takovou přidanou hodnotu, jakou by hra mohla mít. Speciální pozornost pak je třeba věnovat i zdůraznění pravidel a funkcím jednotlivých členů realizačního týmu, aby tým působil jednotně a všichni jeho členové hru chápali a vysvětlovali vše stejně.

Samotná sehraávka hry má pak obvykle etapový charakter, tzn. je rozdělena do jednotlivých kol. Každé kolo zahrnuje „analýzu předchozích kol, přípravu různých variant strategií a následné rozhodnutí a realizaci jednotlivých strategií. Výsledky jednotlivých týmů jsou pak podkladem pro novou analýzu v rámci dalšího kola.“²² Je třeba, aby byla připravena i po organizační stránce. Hráči by měli mít dostatek časového prostoru pro svá rozhodnutí a také technické zpracování hry by mělo být dostupné všem hráčům.

Ve fázi hodnocení je pak posuzována úspěšnost jednotlivých týmů. Samotné hodnocení je dvoufázové. V první rovině se jedná o hodnocení ze strany lektorů hry, kteří zhodnotí výsledky hry z jejich pohledu a pokusí se dát hráčům zpětnou vazbu k jejich rozhodnutím a celkovému postupu hrou. V druhé rovině se pak hráči mohou sebehodnotit a současně se hodnotit i mezi sebou navzájem. Umožňuje navzájem mezi sebou porovnávat strategie, vysvětlit záměry zvolených strategií ze strany účastníků a sdělovat pocity ohledně samotné hry.

1.3 Manažerské hry. Proč ano a proč ne?

„Jestli najdeš v životě cestu bez překážek, určitě nikam nevede.“²³

Arthur Charles Clarke

Snad nejčastěji uváděnou výhodou využití simulačních manažerských her v oblasti manažerského tréninku je aktivní přístup účastníků k řešení problémů. Simulační hry patří do skupiny aktivních výukových metod. Aktivita účastníků je nezbytnou podmínkou pro jejich uskutečnění. Sám průběh hry nutí hráče aktivně vystupovat, řešit problémy, rozhodovat, komunikovat a spolupracovat v týmech. Mají schopnost více motivovat a zapojovat účastníky než jiné metody vyučování.

²¹ SMUTNÝ, Petr. *Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku*. Brno, 2007. Dizertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí dizertační práce Ivan Hálek.

²² SMUTNÝ, Petr. *Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku*. Brno, 2007. Dizertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí dizertační práce Ivan Hálek.

²³ *Citáty*. [online]. ©2007 – 2013. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://citaty.net/citaty-o-zivote/?page=2>

Z edukačního hlediska můžeme vyzdvihnout, že simulační hry jsou v podstatě "bez rizika", nikdo nebude významně potrestán za špatné rozhodnutí, jak by tomu bylo v reálném světě. Absence skutečného nebezpečí umožňuje účastníkům zvyšovat jejich úroveň spolehlivosti v méně stresujícím, ale stále podnětném prostředí.

Nabízí možnost více opakování podobných situací, a tím urychlení učení. Na rozdíl od reálného života, je možné zastavit simulační hru a reflektovat či přehodnotit rozhodnutí, nebo opakovat určité situace a vyhodnotit tak účinky alternativních rozhodnutí. Dynamičnost simulačních her umožňuje studentům prožít časový horizont, a nabídnout jim možnost změny názoru. Jsou též schopné pomoci studentům pochopit systémové účinky a nezamýšlené důsledky jejich rozhodnutí.

Účastníci také rychle získávají zpětnou vazbu o své činnosti, což je v reálném životě jen zřídka kdy možné. Pomáhají studentům rozvíjet své manažerské dovednosti, jako je schopnost komplexně řešit problémy, ovládat strategické rozhodování a chování, včetně týmové práce a organizace práce. Umožňují účastníkům rozvinout globální perspektivu, vyzkoušet si učení se v reálných situacích a dostat se blízko k realitě konkurenčního podnikatelského světa.

Účastníci jsou aktivní během celého procesu učení a získávají smysl pro integraci a komplexní rozhodovací proces. Nedostávají pouze „naservírovanou teorii“, ale jsou zodpovědní za své vlastní učení.

To, že manažerské simulační hry mohou mít řadu přínosů, jsme již výše dokázali, neměli bychom však podlehnout euforii a pokusit se zaměřit i na problémy a úskalí, které nás mohou během realizace potkat. Takovým negativem často uváděným je, že příprava a realizace manažerské simulační hry může být poměrně nákladná. Nejen, že vývoj a testování vyžaduje značné množství času, ale také je potřeba neustále myslet na aktualizace softwaru. Jako příklad si uveďme situaci, kdy vyučující měl vytvořenou celou hru v tabulkovém kalkulátoru MS Excel. Celá hra byla postavena na makrech,²⁴ nad kterými strávil asi rok práce. Přišel do školy a bohužel zjistil, že ta během prázdnin aktualizovala veškerý software od Microsoftu na novou verzi, se kterou jeho makra již nebyla kompatibilní. Přesto je však třeba dodat, že výzkumy ukázaly, že i takto propracované manažerské hry jsou obvykle jen o něco málo finančně nákladnější než jiné tréninkové metody pro manažery.

Další náročnou záležitostí je důležitost dobré přípravy vyučujících a tutorů. Ti musí být schopni odpovídat jednoznačně na otázky a dokázat i dobře vysvětlit technickou stránku realizace hry. Jednoznačnost je obzvláště důležitá, pokud má kurz více skupin a tudíž i více vyučujících. Je potřeba se zaměřit, aby všude studenti dostávali stejné informace a stejný přístup, jinak mohou cítit nespravedlnost.

V případě počítačové simulace, musí být zajištěno dostatečné množství počítačů k dispozici pro všechny studenty. U současných studentů vysokých či středních škol se tato zmínka může jevit

²⁴ Makra jsou akce nebo posloupnost akcí, které lze použít k automatizaci úloh. Makra se zaznamenávají v programovacím jazyce Visual Basic for Applications v rámci programu Microsoft Excel.

úsměvně, ale pokud bychom chtěli využít metodu simulačních her přímo v praxi, můžeme se tam setkat i s lidmi, kteří počítač nevlastní nebo jej nebudou umět plně ovládat.

Simulační hry jsou časově náročné. Dopředu si tutor musí být vědom toho, že řízení simulace, odpovídání na otázky a poskytování zpětné vazby se nepohybuje v minutách, pravděpodobně ani v hodinách, ale spíše ve dnech.

Obecně mohou hráči hru „prožívat“ a pokud se jim nebude dařit, mohou propadnout frustraci nebo se začít cítit demotivováni. S tím souvisí, že je potřeba si být vědomi rizika, že studenti nemusí vnímat manažerskou hru jako realitu, tudíž ji nemusí brát vážně a tím ztratit motivaci ke hře.

A jak už to bývá snad u všech her, i simulační manažerské hry musí být "transparentní", tj. studenti musí mít přístup k vnitřní struktuře softwaru a pochopit, proč jsou výsledky takové, jaké jsou. Bohužel, komerční simulační hry jsou obecně „černé skříňky“ a i učitelé, kteří vyvíjejí své vlastní simulační hry, mohou na ochranu svých vlastnických práv skrývat vnitřní fungování svého softwaru nebo tabulkového procesoru.²⁵

Manažerské simulační hry jsou jednou z možností, jak trénovat schopnosti a dovednosti současných i budoucích manažerů díky jejich širokému záběru a interakce mezi jednotlivými hráči, ale i mezi konkurenčními týmy. Jako edukační pomůcka má řadu výhod, ale také nevýhod, kterých si musí být tvůrce, a též i vyučující vědom, než je s jejich studenty bude realizovat, avšak pokud se vše podaří, jak má, výsledky mohou být velmi uspokojivé a kvalitní z hlediska manažerského vzdělávání.

Nyní už známe, co manažerské hry jsou, co obnáší jejich příprava a realizace a jaké výhody nebo nevýhody jsou s nimi spojené. Je tedy na čase nahlédnout také pod pokličku kulturnímu sektoru, abychom měli příležitost odhalit možnosti realizace manažerské simulační hry v kulturních odvětvích.

Poznámka na závěr. Když budeme v této práci používat termín manažerská simulační hra, pokud jej blíže nespecifikujeme, myslíme tím hru, u které je kladen důraz na týmovou spolupráci, kooperaci a komunikaci v rámci skupiny. Hráči v ní vystupují v určitých rolích a má etapových charakter. Informační technologie jsou její součástí, avšak hra neprobíhá pouze na PC. Výsledky jsou měřeny v ekonomických ukazatelích.

²⁵ PASIN, Federico a Hélène GIROUX. *The impact of a simulation game on operations management education*. 2018, roč. 57, č. 1, s. 1240 - 1254. ISSN 03601315. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131511000029>

2 ...V KULTURNÍM SEKTORU...

O kultuře se říká, že patří mezi dvě nebo tři nejsložitější slova v anglickém jazyce.²⁶

Terry Eagleton

Úvodní citát nás přivádí k otázce „Co je kultura?“ a je zřejmé, že najít tuto definici není vůbec snadné, neb hledání odpovědi na tuto otázku vyvolává řadu kontroverzí. Pokusíme se však najít definici, která bude relevantní pro tuto práci.

Říct si, co je kultura, není takový problém, pokud si stanovíme, pohledem, jakého oboru se na pojem díváme. Často vidáme antropologický pohled na kulturu, axiomatické pojetí kultury, kultura z pohledu sociologie atd. Avšak pokud se dostáváme k její šíři, tedy k tomu, co do kultury ještě zahrneme a co už ne, máme tu střet jednotlivých názorů. Aby to bylo ještě těžší, rozsah pojmu se mění i v čase. Dříve by pravděpodobně pod tento pojem zahrnul grafitti a street art jen málokdo, a nyní už je zase méně těch, kteří ho tam nezařazují.

I v odborné literatuře je definována různými způsoby, její jednoznačné vymezení též není snadné. I když jak píše Krbová, je však možné najít společné rysy pro takové, které označují kulturu za souhrn hmotných a duševních hodnot vytvořených lidstvem v historickém vývoji.²⁷

V historii bylo definování kultury snazší, neboť do kultury spadaly jen takové artefakty, jejichž primární účel byl umělecký, nyní s nástupem kreativních průmyslů sem patří i ta odvětví, která umělce a kreativce využívají k jiným účelům.

Všeobecně uznávaným náhledem je definice Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu (UNESCO), jež uvádí „že kultura musí být uvažována jako soubor distinktivních duchovních a hmotných, intelektuálních i citových rysů, které charakterizují společnost nebo společenskou skupinu, a že zahrnuje vedle umění a písemnictví také způsoby života, způsoby soužití, hodnotové systémy, tradice a přesvědčení.“²⁸

Pojmem kultura se samozřejmě zabývají také právní dokumenty České republiky. Klíčovým dokumentem je *Kulturní politika*. Zde je kultura definována jako důležitý aspekt života celé společnosti, který významným způsobem napomáhá její integraci, plní úkoly spojené s rozvojem intelektuálních, emocionálních i morálních charakterů každého občana, přičemž spojuje Českou republiku s ostatními státy a současně se i vymaňuje za účelem své identity a možného srovnání.²⁹

²⁶ EAGLETON, Terry. *Idea kultury*. Brno: Host, 2001. ISBN 80-7294-026-0., s. 9.

²⁷ KRBOVÁ, Jana. Vybrané obory kultury a masmédií. (Organizace, právní prostředí a financování). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0287-9., s. 7.

²⁸ *Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diverzitě*. [online]. ©2001 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_cs.pdf.

²⁹ MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Kulturní politika*. [online]. ©2001 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=1286>.

Z ekonomického pohledu je významnější užší pojetí, které představuje kulturu jako specifickou sféru společenského života a odvětví veřejného sektoru, v němž jsou realizovány určité procesy a vznikají specifické produkty – kulturní statky či služby. Vše je naplňováno pod záštitou kulturních institucí s určitou formou vlastnictví, uspořádáním a řízením.³⁰ Kultura se tak stává významným hospodářským odvětvím. I když spotřebovává peníze z veřejných rozpočtů, část peněz vrací přímo do kulturního průmyslu a nepřímo dává prostor pro rozvoj kulturního turismu, ze kterého pak pomocí multiplikačního efektu plynou do státního či komunálního rozpočtu další finanční prostředky.³¹

Vzhledem k zaměření této práce vnímejme kulturu v užším ekonomickém pojetí, ale budme si vědomi i jejího širšího významu, protože hranice mezi těmito dvěma pojetími je tenká a někdy těžko rozlišitelná. Zaměřujeme se sice na ekonomický význam kultury, ale neopomíjíme ani její edukační, reprezentativní a sociální funkci. Umění či kultura tak mohou poskytovat podobné zásluhy jako třeba veřejné školství. Pojďme se tedy podívat, zda má význam kulturu podporovat z veřejných rozpočtů?

2.1 Umění jako veřejná služba

Kulturní statky i masmédiá mají velký vnitřní kapitál, který je však často těžko zhodnotitelný, především z těch důvodů, že kvalitní kreativní a umělecká produkce může být často velmi nákladná. Pro většinu institucí je tak těžké pokrýt náklady nebo být dokonce ziskovými. Pokud bychom tyto reálné náklady promítly do ceny kulturních a uměleckých statků, stanou se pro určitou příjmovou skupinu nedostupné a naopak velmi prestižní pro více majetné.³²

„Veřejnými kulturními službami jsou služby spočívající ve zpřístupňování umělecké tvorby a kulturního dědictví veřejnosti a v získávání, zpracování, ochraně, uchování a zpřístupňování informací, které slouží k uspokojování kulturních, kulturně výchovných nebo kulturně vzdělávacích potřeb veřejnosti.“³³ Kulturu či umění považujeme za veřejné statky i tehdy, když uspokojují diferencované zájmy obyvatel, a to i v oblastech s kulturou souvisejících, jako jsou cestovní ruch, sociální sféra, podpora identity měst a obcí, vzdělání a osvěta a jiné.

Veřejné kulturní služby „představují takové činnosti a produkty kulturního charakteru, které: 1. jsou komerčně nepřitažlivé; 2. byly v minulosti realizovány zejména příspěvkovými organizacemi; 3. jsou povětšinou financovány či kofinancovány municipalitami, resp. z veřejných

³⁰ ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4, s. 10.

³¹ Více k multiplikačnímu efektu v kulturním sektoru v článku T. Raabové *Kulturo, multiplikuji!* Dostupné z <http://www.advojka.cz/archiv/2007/40/kulturo-multiplikuj>

³² ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4., s. 14.

³³ Ministerstvo kultury ČR. *Zákon o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících předpisů*. [online]. ©2006 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/literatura-a-knihovny/sb068-06.pdf>

rozpočtů; 4. tvoří základ lokální a regionální kultury.“³⁴ Její hlavní funkcí je zpřístupnit umění a kulturu širokému spektru obyvatel.

Je tedy kultura záležitostí veřejnosti? Měla by být veřejně podporována a zabezpečována? Na tyto otázky existuje řada názorů. Opozitní názory argumentují především tím, že veřejné zajišťování kultury vede ke snížení možnosti svobodné volby a k jednotnosti v produkci a spotřebě těchto statků, v mnoha případech dochází též k efektu tzv. přetížení, protože mnoho kulturních statků má charakter smíšených veřejných statků a jejich poskytování je závislé na kapacitě kulturních zařízení. Může vznikat riziko ztráty odpovědnosti za sebe sama a také možnost nadspotřeby a ztráty z ní, jelikož v důsledku přerušení vazby mezi platbou veřejných statků a jejich spotřebou se spotřebitel nemusí chovat racionálně. Též neoprávněným zařazením do veřejného sektoru vniká nebezpečí neefektivnosti, nebo může docházet k produkční či alokační neefektivnosti v oblasti kultury.³⁵

Naproti tomu stojí názory, že kulturní statky a služby přinášejí pozitivní externality a z tohoto důvodu si žádají veřejnou podporu, trh není schopen kulturu zajistit v dostatečném objemu a kulturní hodnoty jsou trhem degradovány na pouhé prostředky k dosažení zisku. Navíc kreativita je v posledních letech vnímána jako konkurenční výhoda a umění jako veřejná služba má tak příležitost rozvinout ji u všech jedinců.

I když opticky z množstevního hlediska by se mohlo zdát, že argumenty proti veřejné podpoře umění mají převahu, z hlediska obsahového se přikláníme k tomu, že kultura i umění by měli být veřejná služba a bylo by proti zásadám moderního nahlížení na lidská práva či stát sám proti sobě, kdyby se nesnažil kulturu přivádět k masám. Nejen z důvodu estetického požitku, ale také kvůli rozvoji kreativity, vzdělávání, utváření životního stylu a sebeutváření každého jedince. Kultura a umění jsou náplní volného času, zdrojem zábavy a podílí se tak na zlepšení duševního stavu občanů.³⁶

Pokud jsme přijali výše uvedené argumenty a budeme souhlasit s názorem, že kultura je a měla by být veřejnou službou, nastává nám zapeklitá situace, jak se u takové veřejné služby dá měřit její efektivnost? Tuto otázku nezapomeňme, vrátíme se k ní v některé z dalších kapitol.

³⁴ Artslexikon. [online]. ©2012 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: [http://artslexikon.cz/index.php/Slu%C5%BEby ve%C5%99ejn%C3%A9 v oblasti kultury](http://artslexikon.cz/index.php/Slu%C5%BEby%20ve%C5%99ejn%C3%A9%20v%20oblasti%20kultury)

³⁵ REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3., s. 144-145.

³⁶ Magistrát hlavního města Prahy. *Koncepce kulturní politiky hlavního města Prahy* [online]. ©2007 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: [http://kultura.praha-mesto.cz/68946 Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy](http://kultura.praha-mesto.cz/68946/Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy).

2.2 Ekonomika kulturního sektoru

Než přistoupíme k tomu, co se děje na trhu s kulturními a uměleckými statky, jaké máme kulturní instituce, kdo je zřizuje a kdo je vede, podíváme se blíže na pojmy kultura a umění, abychom měli jejich jednotné chápání.

2.2.1 Do nitra kultury a umění

V České republice se pod pojem kultura zařazují odvětví, která spadají pod Ministerstvo kultury. V tomto případě se setkáváme s následujícím rozdělením:

- oblast umění (kreativní činnost),
- oblast knižní kultury a knihoven (včetně vydavatelské a nakladatelské činnosti),
- oblast památkové péče,
- oblast kulturního dědictví (muzea a galerie),
- hromadné sdělovací prostředky a kinematografie,
- církve a náboženské společnosti,
- oblast autorského práva.

Zajímavé je, že z hlediska tvorby statistik v oblasti kultura a umění, které každoročně vydává NIPOS (Národní informační a poradenské centrum pro kulturu), který je ale zřizován Ministerstvem kultury, se rozděluje kultura na tyto podskupiny: audiovizuální díla; divadla; festivaly divadelní, filmové, hudební a taneční; hudební soubory; hvězdárny, planetária a astronomické pozorovatelný; knihovny; kulturně vzdělávací a zájmová činnost; muzea a galerie; neperiodické publikace; památkové objekty; periodický tisk; vydavatelé; výstavní činnost v oblasti profesionálního výtvarného umění a architektury.

Dle charakteru jednotlivých oblastí a jejich oborů je kultura členěna na čtyři oblasti. První je oblast umění, kterou dále dělíme na umění dramatické (divadlo, film, televize, rozhlas), hudební, literární, výtvarné. Ochranu kulturních hodnot, kam řadíme muzejnictví a památkovou péči. Třetí a čtvrtá oblast pak náleží kulturně výchovné činnosti a odbornému managementu vedení.

Je třeba si uvědomit, že v praxi se realizuje řada mezioborových či mezidruhových uměleckých projektů, a to nejen v rámci jednotlivých umění, ale také v kombinaci s řadou dalších oborů. Z toho lze usuzovat, že předkládaná rozdělení mají relevantní význam pro představu o širší tématu, ale již menší význam pro zařazování jednotlivých produktů do těchto kategorií.

V zahraniční literatuře často najdeme definici umění či kultury, která zahrnuje do umění a kultury v podstatě vše, co s ním nějak souvisí. Tedy nejen oblasti, které produkuje umělecké statky, ale i ty oblasti, ve kterých je umění používáno. „The term „arts“ includes, but is no limited to, music (instrumental and vocal), dance, drama, folk art, creative writing, architecture and allied fields, painting, sculpture, photography, graphic and craft arts, industrial design, costume and fashion design, motion pictures, television, radio, tape and sound recording, the arts related to the

presentation, performance, execution and exhibition of such major art forms, and the study and application of the arts to the human environment.³⁷

Evropská unie také pojímá tuto oblast poměrně široce a zařazuje do této oblasti neprůmyslová kulturní odvětví (tradiční odvětví kultury jako jsou divadlo, muzea a galerie či koncertní síně), průmyslová kulturní odvětví (médiá, produkce knih, hudebních a filmových nosičů atd.) a tvůrčí kulturní odvětví (sem patří například design, reklama, architektura). Toto rozdělení bylo publikováno ve studii *Ekonomika kultury v Evropě*³⁸, která též počítá i s příbuznými průmyslovými odvětvími. Tyto obvykle nebývají do této sféry zařazovány. Následující tabulka ukazuje detailnější členění.

Tabulka 1: Členění kulturního sektoru dle EU

Okruhy	Odvětví	Pododvětví	Charakteristiky
Oblast hlavních uměleckých odvětví	Výtvarné umění	Řemesla, malířství, sochařství, fotografie	Neprůmyslová činnost, Výstupem jsou prototypy a díla potencionálně chráněná copyrightem
	Scénická umění	Divadlo, tanec, cirkus, festivaly	
	Kulturní dědictví	Muzea, knihovny, archeologická naleziště, archívy	
Okruh 1: kulturní průmysl	Film a video		Průmyslová činnost mající za cíl masivní reprodukci. Výkon je založen na copyrightu.
	Televize a rozhlas		
	Videohry		
	Hudba	Trh s hudebními nahrávkami, vystoupení s živou hudbou, příjmy společností inkasujících v hudebních odvětvích.	
	Knihy a tisk	Vydávání knih, časopisů a tisku	
Okruh 2: tvůrčí a aktivity	Design	Módní návrhářství, grafický design, design interiérů, produktů...	Aktivity nejsou nezbytně průmyslové a může jít o prototypy. Ačkoli je výkon založen copyrightu, může jít i o jiné investice spojené s duševním vlastnictvím (ochranné známky). Použití kreativity je zásadní pro výkon těchto nekulturních odvětví.
	Architektura		
	Reklama		
Okruh 3: příbuzná průmyslová odvětví	Výrobci PC, Mp3 přehrávačů, odvětví mobilních telefonů atd.		Tato kategorie je vágní, je nemožné ji vymezit na základě jasných kritérií. Zahrnuje řadu jiných hospodářských odvětví, která jsou závislá na předchozích okruzích, např. ICT sektor.

³⁷ HILL, Liz, O'SULLIVAN Catherine a Terry O'SULLIVAN. *Creative Arts Marketing*. New York: Routledge, 2011. ISBN 978-0-7506-5737-2., s. 8.

³⁸ *Ekonomika kultury v Evropě* [online]. ©2007 [cit. 2013-03-15] Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/evropska-unie/dokumenty-evropske-komise/studie-1960/>

(Zdroj: vytvořeno autorkou dle SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*.³⁹⁾

Pro účely této práce chápeme umění a kulturu dle rozdělení Evropské unie, neboť ve všech těchto oblastech existují organizace, které potřebují kvalitně vzdělaného manažera, a tudíž pro všechny takové instituce by manažerské simulační hry mohly mít svůj význam.

2.2.2 Kulturní organizace

„There are free types of organisations: those that make things happen, those that watch things happen and those that wonder what happen.“⁴⁰

Kulturní produkty a služby bývají zajišťovány různými ekonomickými subjekty, označované jako kulturní organizace či instituce. Kulturní organizace je definována jako formální struktura, ve které lidé spolupracují, aby dosáhli určitých společných cílů.⁴¹ Typicky se jedná především o příspěvkové organizace financované soustavou veřejných rozpočtů. Nesmíme však opomenout ostatní neziskové organizace, a také soukromý sektor. Tyto formy se často prolínají, i v tom lze spatřovat jedinečnost kulturního sektoru.

Z pohledu typu vlastnictví tedy dělíme instituce v kulturním sektoru na organizace veřejného sektoru, nestátní a ostatní neziskové organizace a komerční organizace. Mezi neziskovými organizacemi obvykle narážíme na občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti, dále na nadace a nadační fondy a jak jsme zmiňovali výše, příspěvkové organizace. Jedná se o organizace, které nejsou zřizovány za účelem tvorby zisku, ale jejich vedlejší činnost může, a přirozeně by také měla, jistý zisk generovat. Komerční subjekty jsou pak naopak za účelem tvorby zisku zakládány. V oblasti kultury jsou to nejčastěji akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. V následujícím grafu je vyjádřeno procentuální zastoupení výše vytyčených kategorií.

Z grafu plyne, že stát zastává názor, že kultura je službou veřejnou a vytváří příspěvkové organizace (83%), které kulturu zabezpečují. Otázkou je, co by se stalo, kdyby stát přestal kulturu veřejně podporovat a zabezpečovat a nechal tuto roli komerčnímu sektoru? Nabídka a poptávka po kulturních statcích by tak byla řízena tržním systémem a firmy na trhu by se snažily mít co největší zisk. Těžko zabránit tomu, aby se pak produkovalo převážně komerční umění pro masovou spotřebu, které může nést prvky minimální umělecké hodnoty. Aby stát tomuto

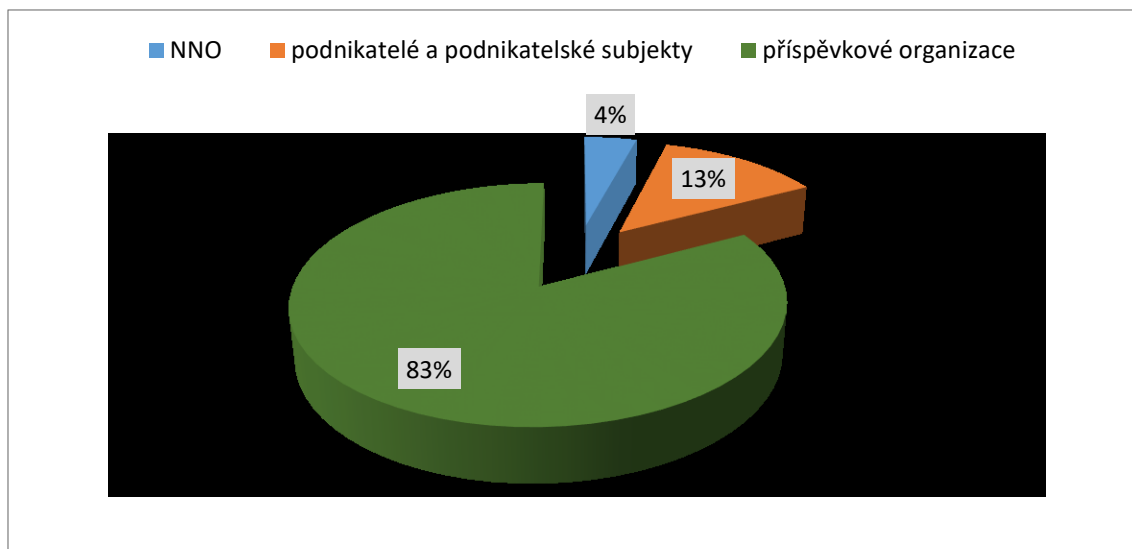
³⁹ SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. Praha: VŠUP v Praze, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5.

⁴⁰ KOTLER, Philip J. and Joanne SCHEFF. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business Review Press, 1997. ISBN 978-0875847375., s. 47.

⁴¹ HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: KANT, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3., s. 19.

zamezil a zajistil hodnotné a kvalitní produkce kulturních služeb, působí v kultuře orgány veřejné správy, které zřizují zejména vlastní příspěvkové organizace.⁴²

Graf 1: Rozdělení organizací dle typu vlastnictví v ČR



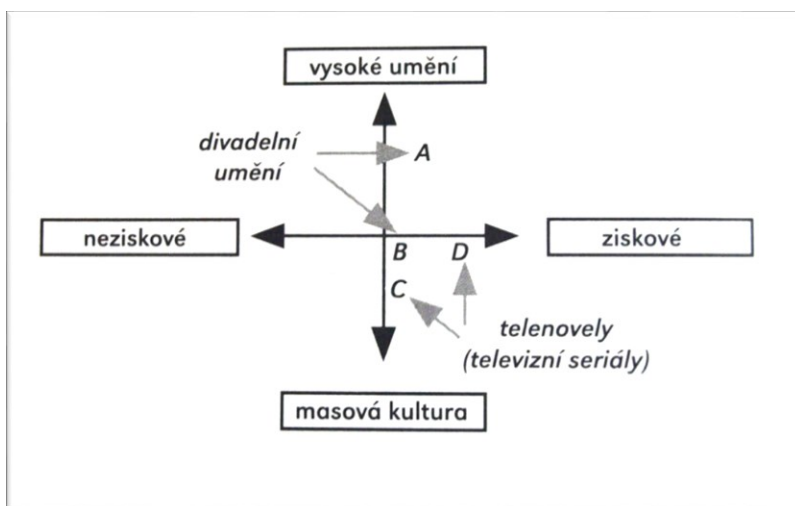
(Zdroj: zpracováno autorkou na základě statistik Ministerstva kultury⁴³)

Na grafu je též patrné, že ziskové organizace na kulturním trhu působí a evidentně mají i poměrně vysoké příjmy. Jedná se především o muzikálová divadla a umělecké galerie. Na následujícím obrázku můžeme sledovat, jak organizace může volit mezi kulturním a ekonomickým zájmem.

Obrázek 3: Schéma kulturních a ekonomických zájmů

⁴² ŠKARABELOVÁ, Simona. *Veřejné služby v kultuře*. In HYÁNEK, Vladimír, PROUZOVÁ, Zuzana, ŠKARABELOVÁ, Simona a kolektiv. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4423-4., s. 122.

⁴³ CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY. Statistika kultury za rok 2011. [online]. ©2012 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>



(Zdroj: HAGOORT, Giep. Umělecký management v podnikatelském stylu.⁴⁴)

Kulturní organizace nejsou na trhu samy o sobě. Jsou ovlivňovány řadou faktorů. Faktory ovlivňující kulturní organizaci můžeme rozdělit na vnější (makroprostředí) a vnitřní (mikroprostředí)⁴⁵. Vnější faktory ovlivňují instituci z okolního prostředí a můžeme je dále dělit na jednosměrné (např. státní politika, legislativa, demografický vývoj atd.), tedy takové, které instituce nemá přímo možnost ovlivňovat, a mají především regulační funkci, a na vnější faktory působící vzájemně (např. hodnotový systém jedince, vzdělanost, životní styl, globalizace, etika, ekologie atd.), ty ovlivňují instituci a instituce ovlivňuje je. Mezi vnitřní faktory pak řadíme cíle, plánování, využití marketingových nástrojů, rozhodování, organizování, motivaci, personální řízení, organizační kulturu a etiku, které jsou podstatou managementu organizace.

2.3 Management v kultuře a umění

„Management je svým způsobem i umění, což v oblasti Arts managementu platí dvojnásob.“⁴⁶

Mezi základní pravidla managementu řadíme chápání managementu jako otevřeného systému vstupu (lidé, prostředky) – přeměny (výrobní proces) – výstupu (produkty a služby) – zpětné vazby.⁴⁷ Tento způsob nazírání na management jej ukazuje jako proces závislý na vnějších i vnitřních procesech. Z čehož lze usuzovat, že teorie managementu a řízení podléhá určitým

⁴⁴ HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: KANT, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3., s. 38.

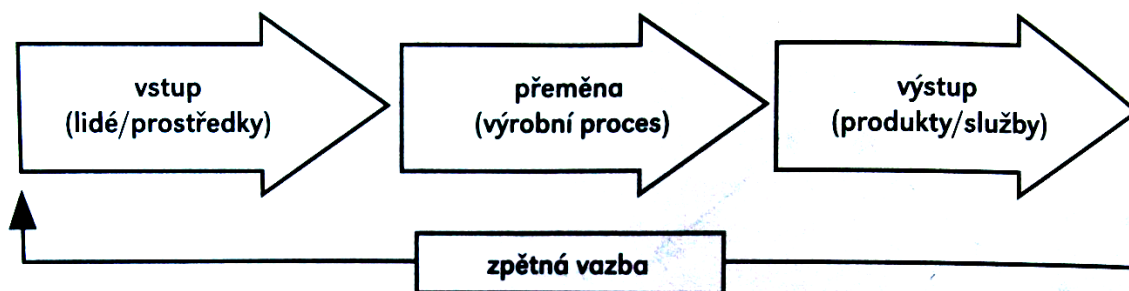
⁴⁵ JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁴⁶ VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění – Arts management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 184 s. ISBN 978-80-7357-356-0.

⁴⁷ HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: KANT, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3., s. 17.

nahodilostem, a tudíž její proces nemá jednoznačné řešení. Řešení takových situací je pak závislé na aktuálních okolnostech a podmínkách.

Obrázek 4: Systém managementu



(Zdroj: HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*.⁴⁸)

Rozhodování probíhá na různých stupních managementu. Z časového hlediska i z hlediska míry zodpovědnosti dělíme management na operational level, middle management a strategic level. Na operational levelu mají manažeři na starost každodenní provoz. Zajišťují například vytisknutí letáků, prodej lístků, starají se o předplatitele atd. Bez efektivního a důsledného fungování této organizační složky by organizace nemohla fungovat. Middle management koordinuje činnost a zprostředkovává komunikaci mezi operational manažery a těmi strategickými. Jejich typická činnost spočívá v zajišťování a koordinaci jedno až dvouletých plánů. A nejvyšší složkou organizace je pak strategický management. Ti plánují chod organizace v dlouhodobém časovém horizontu.⁴⁹ Tento model je běžný spíše u větších kulturních organizací, v našich podmínkách často zastává všechny tyto stupně jen jeden manažer nebo tým manažerů, což může vést k nejednoznačnosti definování jejich povinností a kompetencí.

Z výzkumů amerického teoretika Paula DiMaggioa vyplynulo, že kulturní management je stejně jako managementy v ostatních odvětvích pod velkým tlakem. Rozdíl je v tom, že v kulturním sektoru není definována míra profesní odbornosti. Nikde není dopředu zakotveno, co by měl manažer kulturních či uměleckých institucí mít zařazeno ve svých kompetencích. K tomu se váže další rozpor, který je způsoben povahou znalostí a dovedností organizačního typu a povahou schopností posoudit kvalitu uměleckého díla a zasazovat se o přenášení ideových hodnot kulturních a uměleckých statků.

„The management of arts organisations is recognised as a distinctive and complex skill.“⁵⁰ Zabývá se sledováním a zabezpečením efektivního doručení kulturního produktu od umělce

⁴⁸ HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: KANT, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3., s. 18.

⁴⁹ BYRNES, William J. *Management and the Arts*. Oxford: Elsevier, 2003. ISBN 978-0-240-80537-5.

⁵⁰ KERRIGAN Finola, Peter FRASER a Mustafa ÖZBILGIN. *Arts Marketing*. Oxford: Elsevier, 2004. 223 s. ISBN 978-0-7506-5968-0., s. 193.

k publiku.⁵¹ V rámci něj je třeba zvyšovat profesionalitu trénovaných manažerů tak, aby jejich úroveň dosahovala úrovně manažerů firem a průmyslových organizací. Pochopení fungování kulturní organizace jako firmy, získat znalost legislativní, finanční i kulturní a zvýšit konkurenceschopnost se ziskovým sektorem tak, že budou schopni si stanovit relevantní a dosažitelné cíle.⁵² Musí být též schopní marketingoví stratégové, vědět, co marketing obnáší, umět stanovit marketingový plán a zároveň nadchnout i své spolupracovníky a dokázat jim předat jejich ideu.⁵³

Manažera kulturní organizace lze chápat jako profesionála ve svém oboru, jehož „profesí je pomocí kompetencí vykonávat aktivní řídicí činnost a z takové smluvní činnosti nejen pobírat plat, ale také nést všechny důsledky svých rozhodnutí.“⁵⁴ Především ve vyspělých státech jako je třeba Velká Británie, je možno sledovat zvyšování profesionální úrovně uměleckých a kulturních manažerů a také pracovníků v oblasti marketingu.

V teorii managementu se dozvíme, že management má pět různých složek a to Plánování, Organizování, Personalistiku, Vedení a Kontrolování. Management v kultuře lze také definovat na základě této teorie jako „the application of the five traditional management functions – planning, organising, staffing, supervising, and controlling – to the facilitation of the production of the performing or visual arts and the presentation of the artist’s work to audiences.“⁵⁵

V rámci tohoto nastavení pak máme sedm základních funkcí v praxi uměleckého manažera:

- Planning and development
- Marketing and public relations
- Personnel management
- Fiscal management
- Board relations
- Labor relations
- Government relations

Planning and development jsou základními funkcemi pro fungování organizace. V jejich kompetenci se odehrává převážně tvorba programů, hledání nových představení atd. *Marketing and public relations* má jako hlavní úkol vybudovat základnu publika a pronikat k novým potenciálním zákazníkům. Dobrý *Personnel management* a *Labor relations* jsou základem k tomu, aby organizace byla produktivní, protože bez správného výběru a zacházení s lidmi, to má organizace v dnešní době dost těžké. *Fiscal management* je stěžejní pro plánování, marketing a

⁵¹ Volně přeloženo dle RADBOURNE, Jennifer and Margaret FRASER. *Arts Management: A practical guide*. St Leonards: Allen & Unwin Pty, 1996. 286 s. ISBN 1-86448-048-3.

⁵² RADBOURNE, Jennifer and Margaret FRASER. *Arts Management: A practical guide*. St Leonards: Allen & Unwin Pty, 1996. ISBN 1-86448-048-3., s. 5.

⁵³ HILL, Liz, O’SULLIVAN Catherine a Terry O’SULLIVAN. *Creative Arts Marketing*. New York: Routledge, 2011.

⁵⁴ VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění – Arts management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 184 s. ISBN 978-80-7357-356-0.

⁵⁵ CHONG, Derrick. *Arts Management*. London: Routledge, 2010. ISBN 978-0-415-42390-8.

fundraising. V rámci něj získává organizace peníze a také je investuje. *Board relations a Government relations* jsou důležité pro vztahy s veřejností a udržení cílů organizace.⁵⁶

Nyní už víme, že kulturu vnímáme v jejím užším pojetí. Zaměřujeme se sice na ekonomický význam kultury, ale neopomíjíme ani její edukační, reprezentativní a sociální funkci. Díky těmto funkcím a jejímu významu pro rozvoj kreativity ve společnosti se zasazujeme, že by měla být veřejnou službou a tím pádem podporována z veřejných rozpočtů, což se také v České republice děje. Z hlediska šíře kulturních produktů, přijímáme dělení Evropské Unie, která kromě typických kulturních odvětví počítá i s kulturními průmysly, ale také průmysly kreativními a tvůrčími. A to především z toho důvodu, že simulační manažerské hry nechceme zkoumat jen z pohledu „vysokého“ umění, ale myslíme, že jejich význam je na všech manažerských pozicích.

Být manažerem kulturní organizace není v dnešní době lehký úkol, a to především díky nejednoznačnosti náplně tohoto povolání, a také z evidentního rozporu mezi dosahováním, co největšího zisku a produkováním kvalitního umění. Manažer v kulturním sektoru musí být schopen pojmout schopnosti, znalosti a dovednosti z oblasti personálního managementu, udržovat dobré vztahy s veřejností, být schopný strategicky plánovat a dobře svou organizaci propagovat. A to všechno v rámci rozpočtu, který mu je přidělen a který v ideálním případě ještě dokáže navýšit. Definovali jsme si sedm funkcí, na jejichž základě se pokusíme v následující kapitole podívat, kde je či není prostor pro manažerské simulační hry, v čem je rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem, jaké na kulturní manažery čekají hrozby a jaké příležitosti.

⁵⁶ BYRNES, William J. *Management and the Arts*. Oxford: Elsevier, 2003. 351 s. ISBN 978-0-240-80537-5., s. 15.

3 ...JEJICH MOŽNOSTI A LIMITY...

„Investice a spotřeba rozhodují o výši naší životní úrovně. Nacházíme se v období, kdy i nemateriální spotřeba, jako je umění a kultura, budou mít významný vliv na naše ekonomické bohatství. Fascinující na tom je, že vedle vyšší úrovně materiální získáme i nový, duševní rozměr.“⁵⁷

Předtím než se dostaneme k úskalím jednotlivých oblastí v kulturních institucích, pokusme se vyřešit to zásadní, a to je otázka měření výkonnosti kulturních institucí. To je totiž jeden ze základních rozdílů mezi manažerskou hrou simulující firmu prodávající auta a firmou, která produkuje kulturní statky.

3.1 Jak měřit výkonnost kulturních institucí?

„Výkonnost je jednoduché české slovo, které v prostředí ekonomiky nebo průmyslu, značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek.“⁵⁸

„Výkonnost je charakteristika, která popisuje způsob nebo průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, ve srovnání s referenčním způsobem vykonání nebo průběhu této činnosti. Jedná se tedy o míru dosahované úrovně výsledků ve srovnání s referenčním prvkem, který obvykle představuje ideální stav nebo průběh zkoumané činnosti.“⁵⁹ Výše napsané je poměrně složitá definice, která nám ale v podstatě říká to samé, co citát, kterým otevíráme tuto kapitolu. Jedná se tedy o možnost porovnávat výsledky, ať už s jinými organizacemi nebo v rámci výsledků v rámci organizace.

V souvislosti s organizací narážíme na základní otázku a to jak výkonnost měřit, jak ji objektivizovat? Neziskové organizace ve veřejném sektoru se ocitají v situaci, kdy volí mezi dvojnásobným stanovením svých cílů, jejich dosahováním a ekonomickou efektivitou. Naproti tomu ziskové organizace mají své měřítko úspěchu jasné - mít, co největší zisk ze svých investic.⁶⁰ Organizace neziskového sektoru tak mají jiný cíl a to dosáhnout co největšího zisku v rámci jejich poslání. Vzhledem ke zvláštní povaze sektoru kultura a značné diverzifikaci typů výstupů se jedná o celý soubor specifických metodických problémů, jejichž vyřešení vyžaduje řešení i v teoreticko-metodické rovině. Toto řešení je zřejmě třeba orientovat „na hledání a následné kvantifikování adekvátních ukazatelů výkonu v naturální i ekonomické podobě tak, aby tyto charakteristiky co

⁵⁷ KLOUDOVÁ, Jitka. *Kreativní ekonomika. Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3608-2., s. 15.

⁵⁸ KISLINGEROVÁ, Eva. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize*. [online]. ©2001 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69567.jak-merit-vykonnost-podniku-v-casech-krize/>.

⁵⁹ WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4., s. 17.

⁶⁰ HILL, Liz, O'SULLIVAN Catherine a Terry O'SULLIVAN. *Creative Arts Marketing*. New York: Routledge, 2011. ISBN 978-0-7506-5737-2., s. 14.

nejlépe vyjadřovaly realizované aktivity v sektoru, aby z nich bylo možno následně odvozovat přínos sektoru k výkonu hospodářství celkem.“⁶¹

V současné době můžeme vysledovat soubor ukazatelů, které mají přímou vazbu na výstupy organizace, a můžeme díky nim hodnotit výkonnost organizace. Jedná se o:

- u divadel a kin – počet návštěvníků a výše tržeb (resp. návštěvnost a tržebnost)
- u muzeí, galerií a ostatních památkových objektů, botanických a zoologických zahrad – počet návštěvníků, případně výše tržeb
- u knihoven – počet výpůjček
- u novin a časopisů a knih – počet vydaných titulů
- u rozhlasového a televizního vysílání – vysílací čas a struktura pořadů⁶²

Tento okruh ukazatelů je velmi stručný a nemá obecnou vypovídající hodnotu o tom, jak si která organizace na trhu stojí. Jejich hodnota je vypovídající pouze pro daný subsektor kultury a to ještě jen o jeho části. Navíc se jedná o kvantitativní indikátory. Pro sektor kultura mají jistě i velkou vypovídající hodnotu identifikátory kvalitativní, které se snaží odrážet kvalitu veřejné služby.

Veřejná kulturní služba má v podstatě pět základních parametrů (přístupnost, kvalitu, kontinuitu, ekonomickou dostupnost, pluralitu). Z hlediska veřejné správy je evaluace analytický proces, který zkoumá nakládání s veřejnými prostředky s cílem zvýšení ekvivalence hospodárnosti tohoto procesu.⁶³ Kulturní organizace si tak stanovuje nebo jí jsou stanovovány nějaké standardy, které určují, jak naplňuje své poslání, cíl a v jaké kvalitě služby poskytuje. Hodnocení kvality mimo jiné zahrnuje hodnocení prostřednictvím kritik a recenzí, hodnocení kvality zvláštními orgány instituce nebo speciálně ustanovenou radou odborníků mimo samotnou organizaci, kvalitativní marketingový výzkum, systém přání a stížností či různé průzkumy spokojenosti zákazníků.⁶⁴ Ve své podstatě se tedy jedná o subjektivní pohled na daný kulturní produkt.

Dalším problémem při řešení výkonnosti sektoru jsou zvláštnosti některých statků a služeb, které sektor kultury produkuje. Jde o ty výsledky tvůrčí práce, jejichž hodnota, resp. cena, se může v průběhu času měnit (například hodnota uměleckých děl). Přínos některých dalších aktivit nelze vůbec kvantifikovat. Jedná se například o oblast vyhledávání, ochranu a péči o kulturní dědictví, kde měření významu pomocí počtu návštěvníků a objemem tržeb zdaleka nevystihuje přínos této

⁶¹ Institut umění – Divadelní ústav. *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem kultura a definování výchozích předpokladů pro strategické plánování zaměstnanosti v tomto sektoru*. [online]. ©2007 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: www.proculture.cz/knihovna/downloadfile.php?id=399

⁶² Institut umění – Divadelní ústav. *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem kultura a definování výchozích předpokladů pro strategické plánování zaměstnanosti v tomto sektoru*. [online]. ©2007 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: www.proculture.cz/knihovna/downloadfile.php?id=399

⁶³ Inspirováno v přednáškách Bohumila Nekolného, významného českého teoretika v oblasti managementu a ekonomiky kultury a umění.

⁶⁴ DOSTÁLOVÁ, Daniela. *Měření a hodnocení výkonu kulturních institucí*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav hudební vědy. Vedoucí diplomové práce Simona Škarabelová.

aktivity z hlediska současnosti a budoucnosti. Dále informační, výchovnou a vzdělávací činnost kulturních institucí (například knihoven, muzeí, galerií), vytváření podmínek pro badatelskou činnost (například v oblasti muzeí, archivů, knihoven, kulturních památek), kultivační působení kultury na společnost, historické, symbolické, estetické a duchovní hodnoty kultury.⁶⁵

Hledisko měření výkonnosti kulturních institucí je zásadní pro tvorbu manažerských simulačních her v tomto sektoru, neboť může být jedním z hlavních kritérií pro určení vítěze. Není naším záměrem zde vylíčit všechny možnosti měření výkonnosti, ale naznačit problémy s tím spojené a odkázat na možné zdroje informací.⁶⁶ Pokud budeme tvořit komplexní hru, tj. takovou, která se snaží zachytit a postihnout všechny procesy v organizaci, bude toto jedna z otázek, kterou budeme muset vyřešit. Výhodou je, že pokud zvolíme kvantitativní identifikátory, lze vycházet z reálných čísel různých druhů organizací a pokud vybereme ty kvalitativní, vzhledem k jejich subjektivnosti, nebude tak těžké sestavit např. odbornou komisi, která případná představení bude hodnotit.

⁶⁵ Institut umění – Divadelní ústav. *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem kultura a definování výchozích předpokladů pro strategické plánování zaměstnanosti v tomto sektoru*. [online]. ©2007 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: www.proculture.cz/knihovna/downloadfile.php?id=399

⁶⁶ Pro přehled jednotlivých charakteristik možností měření výkonnosti a hlubší pochopení problematiky, doporučujeme diplomovou práci Mgr. Daniely Dostálové *Měření a hodnocení výkonnosti kulturních organizací*.

3.2 Plánování a rozvoj

„Bez cíle totiž strategie ztrácí jakýkoli smysl.“⁶⁷

Kulturní organizace není na trhu sama, každá z nich je zasazena do nějakého prostředí, které ovlivňuje její chování uvnitř, ale i k ostatním organizacím. Faktory, které ovlivňují organizaci, můžeme rozdělit do tří kategorií a to na základě možnosti ovlivňovat je. Jejich shrnutí ukazuje následující tabulka.

Tabulka 2: Faktory ovlivňující kulturní organizaci

Národohospodářský vývoj země – makroekonomické ukazatele		
Nejsilnější jednosměrný vnější faktor		
Vnější faktory působící jednosměrně na instituci, mají především regulační funkci	Kulturní instituce mikroprostředí, vnitřní faktory	Vnější faktory působící vzájemně, ovlivňují instituci a instituce ovlivňuje je
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Státní politika (vláda) ▪ Legislativa a moc ▪ Regionální politika ▪ Demografický vývoj 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cíle ▪ Plánování, využití marketingových nástrojů ▪ Rozhodování ▪ Organizování ▪ Motivace ▪ Personální řízení ▪ Organizační kultura ▪ Etika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hodnotový systém jedince ▪ Vzdělanost ▪ Životní styl ▪ Globalizace ▪ Etika ▪ Ekologie ▪ Atd.
TRH		
Zajišťuje kontakt mezi institucí a vnějším prostředím, existují silně obousměrné vazby		
NABÍDKA		
KONKURENCE		
POPTÁVKA		

(Zdroj: JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*.⁶⁸)

⁶⁷ KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2., s. 17.

⁶⁸ JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1276-1., s. 22.

První skupinu faktorů musí organizace vnímat v podstatě jako fakt. Může ovlivnit to, kde a na jaký trh vstoupí, ale podmínky na trhu jsou již dané. Druhou skupinu tvoří mikroprostředí organizace. To má manažer kulturní instituce plně ve své moci a může si jej tvořit i vést, jak chce a jak mu podmínky dovolí. V poslední skupině pak najdeme faktory takové, které jsou s organizací ve vzájemné interakci, tedy ovlivňují organizaci a organizace pak ovlivňuje je.

3.2.1 Strategické plánování

Strategické plánování je v současné době jeden z nejpoužívanějších pojmů z oblasti kulturních institucí. Jedná se o proces identifikace a výběru přiměřených cílů a směrů jednání pro patřičnou organizaci. Plánování považujeme za mocný nástroj při stanovení priorit instituce, měl by vyjadřovat názorový konsenzus zaměstnanců v čele se silným vůdcem, který zajistí důsledný postup ke stanovenému cíli.⁶⁹

Strategické plánování je proces, na jehož konci by měla nastat shoda mezi cíli organizace a cíli zřizovatele. Současně by mělo dojít ke sjednocení vize, kam organizace směřuje, jaké má priority a jaká je cesta, která k nim vede. Výsledkem by měl být „plán v podobě dokumentu, který komplexním způsobem formuluje jak vizi a cíle, tak podrobně uvádí prostředky a cesty, jichž má být užito, a který rovněž stanovuje zpětnou vazbu.“⁷⁰

Mezi fáze strategického plánu řadíme tvorbu strategického plánu, jeho realizaci a evaluaci výsledků na konci plánovaného období.

Strategický plán by měl mít tyto součásti.⁷¹

- **Analýza a hodnocení** – „plán má smysl stavět pouze na co nejdůkladnější a kritické analýze, jak vnitřního, tak vnějšího prostředí. Analýza musí obsáhnout interní audit organizace, zdrojů a kapacit, postoje a názory zájmových a cílových skupin a analýzu stávajícího a budoucího prostředí, v nichž se organizace pohybuje a zejména faktorů, které ovlivňují a budou ovlivňovat organizaci.“⁷²
- **(Re)formulace poslání** – aktuální, správně formulované poslání je základním předpokladem pro úspěšný rozvoj a dobré fungování jakékoliv neziskové organizace. Je též nutné vyjádřit účel a smysl činnosti – stanovit si dosažitelné cíle.
- **Vize a strategické cíle, jichž má být dosaženo** – vize poskytuje vyjádření toho, čím by organizace měla být, kde by sama sebe chtěla vidět v časovém horizontu strategického plánu. Organizace si může stanovit priority v některé ze svých oblastí jako je například marketing a styk s veřejností, infrastruktura a objekty, přístup,

⁶⁹ KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.

⁷⁰ ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4.

⁷¹ ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4.

⁷² ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4.

prezentace, odborná činnost a výstupy, edukační aktivity, lidské zdroje a kultura uvnitř organizace, administrativa a řízení, ekonomika. Záměr ve zvolené prioritní oblasti vyjadřuje strategický cíl, který je potřeba dále zpřesnit do konkrétních dílčích cílů.

- **Taktika a úkoly vedoucí k realizaci cílů**, včetně kritérií pro hodnocení,
- **Vypracování podrobných programů a opatření** ke splnění cílů, naplánování zdrojů a kapacit k realizaci cílů
- **Akční plán**

Strategické plánování by samo o sobě mohlo být manažerskou simulační hrou. Přeci jen většina odborných publikací tvrdí, že bez strategického plánování jsou kulturní organizace téměř ztracené. Výhodou pro návrh manažerské hry je dobré zpracování tématu do hloubky. Studenti tak mají možnost si problematiku nastudovat z více zdrojů. V literatuře najdeme hlavní body plánu i to, co by mělo být jejich součástí, metody které k němu můžeme použít, ale i úskalí, které na nás mohou čekat. Nevýhodou je pak porovnatelnost jednotlivých plánů mezi sebou a také jejich uplatnění v praxi.

Především pak jeho neautomaticčnost při vyhodnocování. Zatímco u her zaměřených na fungování trhu lze vyvinout algoritmus, který bude všechny nebo alespoň některé procesy a události automaticky vyhodnocovat, strategický plán musí pročíst nějaký odborník na tuto problematiku a zhodnotit, zda splňuje všechny náležitosti a zda je pro danou instituci vhodný. Funkčnost v reálné situaci přesto ověřit nedokážeme, resp. určitě ne v krátkém období.

3.3 Marketing a public relations

„The arts serve various purposes in marketing: as a product, a tool of marketing communications and as vehicle of social change.“⁷³

Michael Kaiser

„Aby byly umělecké organizace úspěšné, musí být vidět. Nejvhodnější metodou zviditelnování je trvalé produkování uměleckých programů nejvyšší kvality. Ale i toto kvalitní umění musí být podpořeno správným marketingem.“⁷⁴ Tímto citátem otvíráme téma propagace, marketingu a public relations.

V nejširším slova smyslu a pojetí tohoto pojmu, zahrnujeme do Arts marketingu tyto oblasti: marketing kulturní organizace či firmy, výtvarné umění, reprodukční umění (vážná a populární hudba a všechny formy divadelních představení), mediální umění (televizní a rozhlasová tvorba, texty, fotografie a grafika určená pro periodický tisk), všechny podoby filmu, multimediální umění (např. veletrhy, výstavy, akce, happeningy atd.), obchod s autorskými právy, nakladatelská a

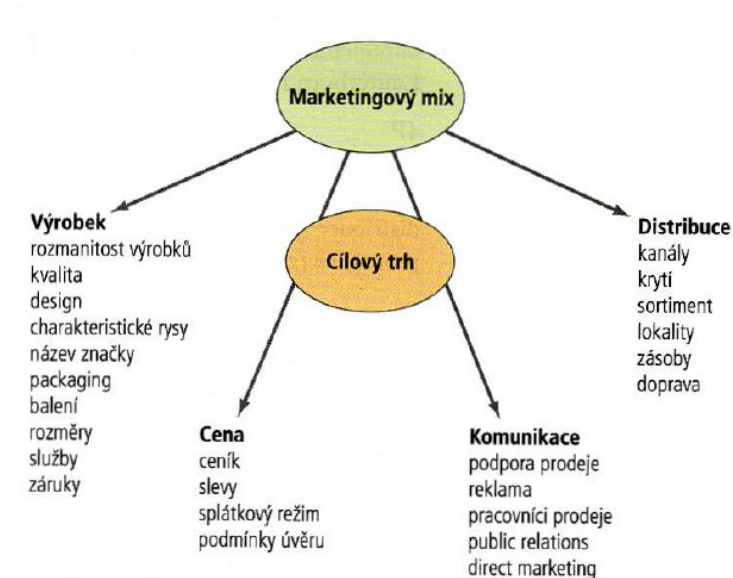
⁷³ KERRIGAN Finola, Peter FRASER a Mustafa ÖZBILGIN. *Arts Marketing*. Oxford: Elsevier, 2004. 223 s. ISBN 978-0-7506-5968-0., s. 159.

⁷⁴ KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2., s. 65.

vydavatelská činnost, architektura, kulturní instituce a památky, sponzoring kultury a mecenášství, využití umělců a uměleckých děl pro reklamní a marketingové účely.⁷⁵ Pro účely této práce se však omezíme pouze na využití marketingu v kultuře a umění, nikoliv naopak. Arts marketing neboli marketing v kultuře pak je „an integrated management process which sees mutually satisfying exchange relationships with customers as the route to achieving organizational and artistic objectives.“⁷⁶

Hlavním nástrojem marketingu je tzv. marketingový mix. Jedná se o soubor nástrojů, které jsou pro marketing stěžejní. Philip Kotler uvádí tyto čtyři nástroje – Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce), Promotion (propagace) a přidává k nim ještě pátou kategorii People (lidé).

Obrázek 5: Marketingový mix



(Zdroj: KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*.⁷⁷)

3.3.1 Kulturní produkt

„Každá nabídka, kterou se firma nebo organizace snaží oslovit zákazníka, je pro marketing produktem.“⁷⁸ Takový produkt může mít různorodou podobu, většina organizací nabízí nějakou kombinaci hmotných i nehmotných aspektů. Z pohledu zákazníka je pak hlavním produktem prožitek, který získává. V centru zájmu jsou také služby a kontext, v nichž je kulturní statek prezentován. Každá kulturní organizace by pak v rámci svých možností měla usilovat o co

⁷⁵ JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁷⁶ HILL, Liz, O’SULLIVAN Catherine a Terry O’SULLIVAN. *Creative Arts Marketing*. New York: Routledge, 2011., s. 19.

⁷⁷ KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5., s. 57.

⁷⁸ JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2009. 244 s. ISBN 978-80-245-1276-1.

nejkvalitnější produkt, který bude doplněn stejně kvalitním rozšířeným produktem. Pod tímto pojmem si můžeme představit doplňkové služby, od kulturních a zábavních programů přes obchod po občerstvení.⁷⁹ Instituce, které dokážou nabídnout originální produkt, tedy ne třeba jen tradiční prohlídkový okruh, ale když se jim povede nabízet zážitky a příběhy v kontextu s exponáty, doplněné o informační technologie, bude jejich nabídka přístupnější širší laické veřejnosti.⁸⁰

3.3.2 Cena kulturního produktu

Cena je jediný nástroj marketingu, který vytváří příjmy. Pod pojmem cena rozumíme hodnotu produktu, nikoliv její výrobní nákladovou cenu. Výše ceny není determinována jen výší nákladů, ale také poptávkou. V případě kulturních organizací započítáváme do ceny cenu vstupenky, vstupné, cenu za pronájem sálů a prostor (nájemné je také cenou stejně jako inkaso, školné, pojistné, jízdní, poštovní atd.), cena za celé představení (včetně mezd), cenou za udělení licence atd.⁸¹

U většiny produktů, můžeme vynechat komerční organizace, kterým výši ceny do jisté míry určuje trh a konkurenční objekty. Avšak pro organizace neziskového sektoru neexistuje tržní cena. Cena je dotována z veřejných rozpočtů, grantů, od sponzorů atd., nemůžeme tedy aplikovat klasické nákladové modely na tvorbu ceny.

3.3.3 Distribuce

„Distribuce je proces, jehož cílem je doručit zákazníkovi produkt (hodnotu, která přináší užitek a uspokojení) v místě a čase, které zákazníkovi vyhovují.“⁸² Cílem návštěvy je kulturní organizace, kam se musí návštěvník nejprve dostat, aby získal svůj kulturní produkt. Řada budov kulturních institucí je sama o sobě produktem nebo je s produktem velmi spjatá. Jako příklad můžeme uvést budovu opery v Sydney, která sama o sobě láká k návštěvě svou kuriózností a originálním vzhledem. Oproti tomu třeba brněnská filharmonie, která má sice své prostory v Besedním domě, ale na větší koncerty musí využívat budovy Janáčkova divadla je v mnohem horší pozici a musí lákat své zákazníky pouze na hraná díla.

V poslední době se čím dál více organizací uchyluje k poskytování svých produktů i v jiných prostorách než jen ve svých budovách, a tím se přibližují širšímu publiku.

V rámci distribuce je také potřeba řešit otázku, kde se budou prodávat vstupenky a další předměty.

⁷⁹ ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4., s. 163.

⁸⁰ JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2009. 244 s. ISBN 978-80-245-1276-1.

⁸¹ ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4., s. 167.

⁸² JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2009. 244 s. ISBN 978-80-245-1276-1., s. 126.

3.3.4 Marketingová komunikace

„Komunikace je jedním z konstantních aspektů kulturní instituce. Nejedná se o samostatnou funkci, ale o soubor aktivit, které mají postupovat všechny roviny činnosti kulturní instituce.“⁸³

Propagace je způsob komunikace s veřejností, prostředek pro poskytování informací o instituci i jejích produktech, událostech, taktéž podpora prodeje. Existují dvě formy propagace a to, placená propagace, které říkáme reklama, a neplacená propagace, nazývaná publicita.

3.3.4.1 Reklama

Reklama je specifický kanál, který se snaží oslovit, co největší množství lidí konkrétní informací. V rámci reklamy můžeme propagovat instituci jako celek nebo některý z jejích produktů.

Reklama má řadu výhod. Působí rychle, zadavatel má absolutní kontrolu nad obsahem sdělení, volbou médií i počtem opakování v nich. Nevýhodou je pak především její cena, což pro neziskové organizace může být hlavní negativum.

Obecně reklamu dělíme na internetovou, televizní, tištěnou, světelnou, rozhlasovou, mobilní, venkovní, alternativní a propagační.⁸⁴ Další dělení reklamy je dle kategorie a dle účelu.

O Internetové reklamě v dnešní době platí, že kdo není na internetu, jako by neexistoval. Cílem tohoto druhu reklamy je především přilákat zákazníka na webové stránky. Řadíme sem bannerovou reklamu, kontextovou reklamu, či SEO. Internetová reklama se využívá nejvíce z důvodu, že je zdarma a nedá se ovlivnit finančními prostředky. Výhodou také je, že se dá nastavit dle potřeb konkrétního webu. Je vhodná pro organizace, které chtějí svou firmu prezentovat nikoli na billboardech venku, ale primárně přes internet.

Televizní reklama je formou reklamy uveřejňovanou prostřednictvím televizního vysílání formou krátkých spotů na určitý výrobek. Cílem televizní reklamy je zapůsobit audiovizuálně, tedy nejen na sluch, ale i na zrak. Televizní reklama může být součástí filmů nebo seriálů. Zvláštní formou televizní reklamy je teleshopping.

Tištěná reklama se nejčastěji vyskytuje ve formě tištěné řádkové inzerce, plošné inzerce, či reklamního textu. Objevuje se v novinách, časopisech, magazínech a je určena lidem, kteří si raději zalistují novinami, či časopisem, než by si hledali informace na internetu. Řadíme sem různé letáky, prospekty, brožury, katalogy, aukční katalogy, reklamní knihy, reklamní noviny a časopisy a jiné.⁸⁵

Světelná reklama je tvořena tzv. LED technologií, která slouží právě ke zviditelnění podniku. Zahrnuje různá nasvícená loga, neony, tabule či nápisy.

⁸³ ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4.

⁸⁴ PODNIKÁTOR.CZ. *Druhy reklamy*. [online]. ©2012 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16408/Druhy-reklamy>

⁸⁵ JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1276-1., s. 154 - 155.

V případě rozhlasových spotů se jedná o jednoduchou reklamu v rádiu, či rozhlase, ve které je velmi důležitá intonace hlasu a podání, neboť člověk nemá možnost vizuálního kontaktu. Nezbytností rozhlasové reklamy je časté opakování reklamy či originalita spotu.

Mobilní reklama. Pod tímto pojmem si můžeme představit reklamu na městských hromadných dopravních prostředcích nebo automobilech, stojany, transparenty, balónky atd.

Venkovní reklama se „často vyskytuje u silnic, dálnic a hlavně ve velkých městech. Jedná se o billboardy, plakáty, či jiné stále častější reklamní plochy – domy, či ploty za něž dostávají zaplacení majitelé. Výhodou je nepřetržité působení na zákazníka, člověk se této reklamě nevyhne, nelze ji vyhodit, ani obejít.“⁸⁶

Pod pojmem Alternativní média si můžeme představit reklamy vlečené letadly či lidmi oblečené do různých reklamních kostýmů, například párek v rohlíku nebo reklamy na lavičkách v metru.

Posledním způsobem, kterým může organizace oslovit své zákazníky, jsou různé propagační předměty jako propisky, letáky, igelitové tašky, trička, kšiltovky s logem organizace atd.

3.3.4.2 Publicita

„Publicita je nabídka informací a zpráv pro tisk, rozhovorů, tipů, vyjádření, fotografií a akcí, které mohou být předávány ve slozce informačních materiálů, na tiskové konferenci i jinak.“⁸⁷ Publicita může být i nechtěná, a to jak negativní, tak i pozitivní. Můžeme ji podpořit prodejem, direct mailingem nebo různými marketingovými materiály.

3.3.5 Budování zákazníka

„The customer is a partner, a member of an extended family, rather than a passive bystander to the arts experience.“⁸⁸ Kulturní organizace nevstupují na masový trh, nýbrž mají své segmenty zákazníků s jejich potřebami a přáními. Jejich cílem je připravit nabídku, která jejich zákazníky osloví. K vytvoření marketingového konceptu je důležité pochopit, co zákazník chce.⁸⁹

Cílem zákaznický orientovaného marketingu je získání nových a udržení stávajících zákazníků. Toto lze vysledovat z výzkumů, které zjistily, že udržení si stávajícího zákazníka je asi

⁸⁶ PODNIKÁTOR.CZ. *Druhy reklamy*. [online]. ©2012 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16408/Druhy-reklamy>

⁸⁷ ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4.

⁸⁸ ARTS and BUSSINESS COUNCIL. *The Experts' Guide to Marketing the Arts*. [online]. ©2008 - 2012 [cit. 2013-03-15] Dostupné z: <http://artsmarketing.org/resources/practical-lessons/practical-lesson-1-marketing-challenge-arts>

⁸⁹ KERRIGAN Finola, Peter FRASER a Mustafa ÖZBILGIN. *Arts Marketing*. Oxford: Elsevier, 2004. 223 s. ISBN 978-0-7506-5968-0., s. 195.

pětkrát levnější než získání nového.⁹⁰ Snahou kulturní instituce je udržet si spokojeného zákazníka, který bude spotřebovávat jejich starou i novou nabídku a nebude mít potřebu hledat substituční produkty u konkurence. Rozšiřování zákaznické základny je jedním z nejdůležitějších pilířů úspěšné organizace.

Marketing je sám o sobě jednou velkou manažerskou hrou. Jeho pestrost, rozmanitost a široké zpracování jeho obsahu v odborné literatuře nám dává možnosti vytvořit manažerskou simulační hru jen na oblast marketingu kulturní organizace. Tím spíše, že nejde jen o marketing v kultuře, ale i kulturu v marketingu.

Marketing jako manažerská hra má také jednu obrovskou výhodu a tou je, že vzhledem k tomu, že do této oblasti proudí velké množství peněz, má zpracováno velké množství výzkumů, průzkumů a statistik, které pak dávají příležitost postavit úspěšnost ve hře na reálných datech, nejen na teorii. Tedy například pokud bychom měli výzkum, ze kterého vyplývá, že na lidi ve věku nad šedesát let nefunguje internet marketing, protože ho využívá jen 10% z celkového vzorku populace, můžeme tuto skutečnost využít i v naší hře. Hrající subjekty pak na základě strategie, kterou zvolí, jaké vyberou nástroje pro propagaci a pro jakou cílovou skupinu, mohou dostat poměrně přesnou zpětnou vazbu o funkčnosti jejich marketingového plánu v reálném světě.

Další výhodou je, že pokud by studenti v rámci hry dělali marketingový průzkum, opět můžeme poskytnout data blížíící se realitě.

3.4 Personální management

*Je třeba si uvědomovat,
že umělec nebo skupina umělců hrají klíčovou roli v kulturním sektoru.
Všechny produkty tohoto sektoru jsou vysoce specializované
a bez těchto umělců by tato práce neměla o čem být.⁹¹
Francois Colbert*

Do této oblasti řadíme veškeré aktivity týkající se zaměstnanců. Patří sem personální plánování, nábor zaměstnanců a jejich propouštění, vzdělávání a kvalifikační příprava zaměstnanců, motivace a hodnocení zaměstnanců, ale i celková práce s nimi. Aby personální management v organizaci fungoval správně, měla by organizace mít navrhnutý personální plán, v jehož rámci bude mít stanovené cíle a prostředky, kterými jich dosáhne.

Kulturní a umělecké organizace se vymezují mimo jiné i neformálním prostředím. Manažer takové instituce by si měl být vědom tohoto specifika. Třeba silně byrokratické manažerské nástroje nebudou pro lidi s kreativním a uměleckým smýšlením ideální, neboť se v takovém prostředí nebudou cítit příjemně a jejich komfortní zóna tak bude narušena.

⁹⁰ JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2009. 244 s. ISBN 978-80-245-1276-1., s. 40.

⁹¹ COLBERT, Francois. *Marketing culture and the arts*. Montreal: HEC, 2007. ISBN 978-2-9808602-1-8., s. 6.

V oblasti personálního managementu a vztahu se zaměstnanci existují už manažerské hry, které by mohly být dost podobné těm, které by mohly trénovat manažerské dovednosti pro kulturní sektor. Specifikem jsou pouze zaměstnanci, kteří se přímo podílejí na kulturním či uměleckém produktu jako jsou herci, hudebníci, fotografové, režiséři a další. Jak jsme uvedli výše, umělci jsou specifická skupina a tak by se s nimi také mělo jednat. Těžko ovšem tuto dovednost trénovat pomocí manažerských simulačních her, lépe se k tomu hodí osobnostní výcvik manažerů v řízení lidí v kulturním sektoru.

3.5 Finanční management

*„Děláme to pro zábavu, nikoli pro peníze.
Ale na tu zábavu peníze potřebujeme.“⁹²*
Giep Hagoort

Současná koncepce kulturní politiky předpokládá vícezdrojové financování kulturních činností. Na základě aktuální právní normy mají jednotlivé organizace možnost získávat finanční prostředky z různých zdrojů, které lze členit na prostředky přímé a nepřímé podpory.⁹³ Mezi prostředky přímé podpory můžeme řadit různé dotace, státní zakázky, loterie, veřejné sbírky atd. Nepřímé pak zahrnují různé daňové úlevy a sociální podpory.

Kultura je z velké části financována ze zdrojů soukromého sektoru, na který připadají více než čtyři pětiny všech zdrojů. Nefinanční a finanční podniky se podílí více než padesáti procenty a domácnosti kolem dvaceti pěti procent. Podíl veřejného sektoru se pohybuje kolem jedné sedminy všech zdrojů. Zatímco veřejné zdroje směřují především do oblasti kulturního dědictví, soukromé zdroje zejména do oblasti živé umělecké tvorby.⁹⁴

Nyní se podívejme blíže na jednotlivé možnosti financování.

3.5.1 Financování tržními prostředky

Tento způsob zahrnuje finanční prostředky získané díky vlastním aktivitám organizace či instituce na trhu. Řadíme sem i produkty prodané v rámci sponzorských transakcí. Získávání prostředků na trhu přirozeně vyžaduje zcela jiné strategie než žádosti o státní finance.

U objektů založených za účelem podnikání je tento způsob primární a nejpřirozenější, avšak u neziskových organizací, které za tímto účelem nejsou zřízené, může nastat problém. Avšak i tyto

⁹² HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: KANT, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3., s. 31.

⁹³ KRBOVÁ, Jana. *Vybrané obory kultury a masmédií. (Organizace, právní prostředí a financování)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0287-9., s. 45.

⁹⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ekonomika v kultuře*. [online]. ©2011 [cit. 2013-03-15] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ekonomika_v_kulture20110601

organizace mají možnost podnikání, jen to musí být v rámci jejich vedlejší hospodářské činnosti a výtěžek se nesmí přerozdělit, nýbrž musí být použit pro rozvoj organizace.⁹⁵

3.5.2 Financování vládními prostředky

„Financování vládními prostředky je založeno na dotacích přiznaných takovým kulturním organizacím a institucím, které splňují požadavky vypsané danou vládou a které vykazují stanovené žádoucí aktivity. Chce-li instituce získat prostředky z vládních rozpočtů, musí se přizpůsobit centralizovaným nárokům.“⁹⁶ Zařazujeme sem podporu ze Státních fondů (Státní fond kultury, Státní fond ČR pro podporu a rozvoj kinematografie), loterie, veřejné sbírky a podporu z veřejných rozpočtů.

Veřejné rozpočty jsou výrazným zdrojem prostředků neziskových organizací. Jedná se o rozpočty obcí, měst, rozpočty ministerstev a také Evropské fondy. Správci těchto rozpočtů vyhláší podmínky udělení podpory na základě žádostí předložených v požadované struktuře a časových termínech. Při využívání těchto zdrojů je nutné počítat s tzv. kofinancováním (žadatel musí prokázat, že kromě poskytnuté dotace pokrývá svůj rozpočet ještě z jiných zdrojů).⁹⁷ Zařazujeme sem i zahraniční programy jako je pro Culture nebo program Media nebo také různé daňové úlevy.

3.5.3 Financování pomocí třetího sektoru

Financování prostřednictvím třetího sektoru představuje soubor mechanismů, jako jsou individuální dárcovství či dárcovství soukromé sféry. Neřadíme sem pouze finanční pomoc, ale i třeba dobrovolnickou činnost. Funkci mecenášství, které je tradičně zakotveno v evropské kultuře, dnes naplňují nadace a nadační fondy.⁹⁸

Financování je další z oblastí, ve kterém můžeme najít velké množství prostoru pro manažerské simulační hry. Při zaměření na neziskové organizace se otevírá prostor pro rozvíjení schopnosti správného podávání žádostí o dotace nebo granty. Rovněž zlepšování dovedností vycházet s balíkem finančních prostředků nebo zpracovávat účetnictví. Rozvoj těchto dovedností je potřebný nejen pro neziskové organizace, ale i pro ty komerčně zaměřené a to nejen v kulturním sektoru, nýbrž ve všech odvětvích. Máme tedy možnost inspirovat se u již vzniklých klasických

⁹⁵ Více informací k problematice podnikání neziskových organizací najdeme například na stránkách Ministerstva vnitra ČR (http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/nezisk_organizace.html)

⁹⁶ MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy*. [online]. ©2008 [cit. 2013-04-19] Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/Studie-a-analyzy/Komparace-systemu-financni-podpory-kultury-v-CR-s-vybranymi-vyspelymi-stat.pdf>

⁹⁷ BOUKAL, Petr. *Vícezdrojové financování kulturních organizací*. [online]. ©2012 [cit. 2013-04-19] Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/149>

⁹⁸ MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy*. [online]. ©2008 [cit. 2013-04-19] Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/Studie-a-analyzy/Komparace-systemu-financni-podpory-kultury-v-CR-s-vybranymi-vyspelymi-stat.pdf>

manažerských simulačních her jako je Manahra⁹⁹, Stratis¹⁰⁰, Ars Regardi¹⁰¹, Promis¹⁰² a mnohé další. Obecně tedy můžeme říci, že manažerské simulační hry u podnikatelských subjektů v kulturním sektoru mohou fungovat na podobném modelu jako klasické business games.

3.6 Vztahy se správní radou

Vztahy se správní radou, nebo jak jsme to nazývali v předchozí kapitole „board relations“, se zaměřují na schopnost uměleckého manažera jednat a udržovat dobré vztahy se správní radou. V České Republice není mnoho institucí, které by fungovaly v tomto modelu, tj. že ředitel nějaké instituce je dosazen na nějaké období správní radou, které se pak zodpovídá. Tento model je tradičně využíván v zahraničí, především pak ve Velké Británii či Spojených státech Amerických. Avšak můžeme najít podobnost s fungováním našich příspěvkových organizací, které vlastní zřizovatel, který si pak dosazuje ředitele. „V obecné rovině platí, že úlohou zřizovatele je stanovení základních dlouhodobých cílů, výběr ředitele a periodické hodnocení výsledků činnosti.“¹⁰³

V této oblasti dle našeho názoru není velkého prostoru pro trénování manažerů pomocí simulačních her, ale zcela jistě lze tyto dovednosti trénovat v rámci jiného typu manažerských her zaměřených na osobnostní rozvoj a jednání.

3.7 Government relations

Jak jsme zmínili výše, každá organizace je zasazena do nějakého prostředí, ve kterém musí balancovat v rámci nastavených podmínek. Tato funkce uměleckého manažera se zaměřuje na legislativní vymezení v místě zřízení kulturní organizace. Spadá sem forma kulturní organizace (zda se jedná o občanské sdružení, obecně prospěšnou společnost, akciovou společnost aj.), zákony, státní zřízení atd.

Pro tuto funkci manažera kulturní organizace vidíme jako lepší způsob vzdělávání případové studie. Obzvláště pro legislativní rámec je velké množství případových studií nepochybně efektivnější formou tréninku, neboť studenti se seznámí s velkým množstvím případů a natrénují aplikaci znalostí jednotlivých zákonů na reálných případech.

⁹⁹ Manahra je dlouhodobá manažerská hra. Jádrem hry je navození atmosféry soutěživosti a spolupráce hráčů. Hráči jsou rozděleni do týmů – fiktivních podniků.

¹⁰⁰ Stratis je zacílena do oblasti strategického managementu. Cílem hry je rozšířit, prohloubit a upevnit znalosti a dovednosti z oblasti strategického rozhodování při tvorbě a realizaci corporate strategie.

¹⁰¹ Hra zaměřená na prohloubení diplomatických vztahů a strategické vyjednávání.

¹⁰² Simulační manažerská hra PROMIS je zaměřena do oblasti projektového řízení. Cílem hry je prohloubení znalostí v této oblasti.

¹⁰³ KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1104-4.

3.8 Statistiky

Jedním ze základních ulehčení při tvorbě manažerských simulačních her jsou statistiky. Pokud máme přehled čísel z činností instituce, je pro nás mnohem snazší simulovat reálné situace. Představme si třeba výzkum, ze kterého vyplývá, která divadelní představení jsou u diváků nejoblíbenější. Pokud bychom navrhovali hru, která simuluje řízení divadla, bude pro nás mnohem snazší vyhodnocovat činnost jednotlivých týmů. Nezanedbatelné je také to, že čím více čísel, tím je hra realističtější a tím více se mohou hráči naučit.

Nebo pokud chceme tvořit hru na finanční stránku organizace, těžko budeme odhadovat, jaké příjmy a výdaje organizace má, pokud nebudeme mít její výroční zprávy a finanční tabulky z chodu organizace.

Sečteno, podtrženo bez reálných dat a čísel bude velmi těžké nějakou manažerskou simulační hru navrhovat, navíc bez těchto informací by také hra vůbec nemusela odpovídat realitě. Další nezanedbatelnou výhodou pak je i možnost automatického vyhodnocování činností hráčů. Netvrdíme však, že musíme mít všechny stránky hry podpořené nějakou statistikou, jistě se najde řada činností, která nemusí být nebo dokonce ani nemůže být automaticky vyhodnocena, jako například návrh marketingového výzkumu. Studenti se jistě víc naučí, pokud dostanou osobní zpětnou vazbu s poznámkami odborníka na marketing než nějaké automatické vyhodnocení v tabulce plné čísel.

3.9 Volba odvětví a formy kulturní organizace

Poslední oblast, které se chceme v rámci této kapitoly věnovat, se týká výběru uměleckého odvětví a formy kulturní organizace. Již nyní musí být každému čtenáři jasné, že jsou rozdíly mezi jednotlivými odvětvími v kulturních průmyslech. Některé jsou v podstatě pouze komerční, na nichž je tak mnohem jednodušší nějakou hru sehrát, než v těch velmi specifických, ve kterých navíc často ani nemáme dostatek relevantních informací. Při výběru odvětví bychom si tohoto rizika měli být vědomi a vybírat jej s ohledem na dostatek informací.

U výběru formy kulturní organizace je to dosti podobné. Opět komerční organizace to vzhledem k počtu již fungujících a ověřených simulačních manažerských her mají při tvorbě hry snazší než malá občanská sdružení, pro jejichž fungování zatím žádné velké hry nevznikly.

Poslední záležitostí je uvědomění si, zda týmy, představující organizaci, budou v konkurenčním vztahu nebo si budou hrabat na svém vlastním písečku. Porovnávat výsledky organizací samy o sobě s sebou nese méně komplikací než vyhodnocování, jak funguje jejich vzájemná interakce.

4 JAK BY MOHLA TAKOVÁ MANAŽERSKÁ HRA VYPADAT?

„There are many games in this genre,

*which have been designed around numerous different enterprises.*¹⁰⁴

Po dopsání předchozí kapitoly známe už snad vše, co je potřeba z dané problematiky znát, tak pojďme zkusit nějaké ty manažerské simulační hry navrhnout.

Na začátku této práce jsme se zabývali manažerskými hrami, co je jejich podstatou, k čemu slouží a také, jak je můžeme dělit. Základní rozdělení manažerských simulačních her je na tzv. komplexní hry, zaměřující se na kompletní rozvoj kompetencí uměleckého manažera nebo tzv. funkční hry, jejichž cílem je rozvíjet jednu oblast či kompetenci. Rozhodli jsme se navrhnout komplexní hru, která bude rozvíjet všechny stránky manažera kulturních organizace, avšak než se k samotnému návrhu dostaneme, podívejme se možnosti manažerských simulačních her v kulturním sektoru obecněji.

Jednodušší a méně časově náročné je vytvářet funkční hry, tvorba hry a její realizace rozvíjí jen jednu z kompetencí manažera. Jak jsme naznačili v předchozí kapitole, obvykle se jedná o hry zaměřené na schopnost zvládat marketingové strategie, strategické plánování, získávání finančních prostředků, rozvoj obchodních schopností a jiné.

Další velkou oblastí pro sehrávku manažerských simulačních her je oblast legislativy. Umíme si představit hru, kdy se jednotliví hráči snaží založit vhodnou formu organizace pro jejich podnikatelský záměr nebo vymýšlí kulturní politiku.

Speciální kategorií jsou pak různé manažerské simulační hry v rámci manažerských výcviků, které sice většinou nemají dlouhodobý charakter, obvykle výcvik probíhá během víkendu, ale o to je intenzivnější, a manažeři tak mají příležitost si na jednoduchých úkolech vyzkoušet řízení procesů v organizaci.

A od těch nejjednodušších se dostáváme k těm nejsložitějším, nejpropracovanějším komplexním hrám. Ty jsou sice na přípravu, časovou dotaci i celkovou logistiku nejnáročnější, avšak také nabízí příležitost vyzkoušet si fungování činností v různorodých oblastech manažerského povolání. Hry se mohou týkat například trhu s uměleckými díly, řízení galerie, muzea, reklamní agentury, vydavatelského průmyslu, nahrávacích studií atd. Nejvyšší kategorií je pak hra zaměřená na fungování kulturních institucí v jednom konkrétním městě, to už chce pak velkou časovou přípravu, tým odborníků na přípravu a hlavně testování, aby procesy ve hře fungovaly tak, jak mají. Na navrhování takového typu her jsme neměli odvahu, proto zde popíšeme komplexní hru zaměřenou na fungování konkrétní instituce.

¹⁰⁴ *Business simulation game.* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_simulation_game.

4.1 Komplexní hra – Svět filharmonických orchestrů

*The art of this classic music is still struggling to be acknowledged, even though many of our musicians have proved that they are World class.*¹⁰⁵
Finola Kerrigan

V této kapitole si ukážeme, jak by taková komplexní manažerská hra mohla vypadat. Nese název Svět filharmonických orchestrů - **PhilHarmonia**. Jak název vypovídá, účastníci hry se stanou manažery filharmonického orchestru a budou se snažit z něj za čtyřleté období udělat úspěšnou kulturní organizaci.

4.1.1 Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou studenti navazujícího magisterského studia oboru Management v kultuře na Filosofické fakultě Masarykovy univerzity, ať už v prezenční či kombinované formě. Předpokládá se zařazení do druhého ročníku studia, kde by studenti dle studijního plánu již měli mít poznatky z oblasti základů ekonomie a ekonomiky kultury, z ekonomiky řízení neziskových organizací, marketingu ve veřejném sektoru a personálního managementu.

4.1.2 Cíl hry

Cílem hry je zprostředkovat studentům možnost vyzkoušet si práci manažera kulturní organizace se vším, co toto povolání obnáší. Důraz je pak kladen na sepsání strategického plánu, schopnost pracovat s informacemi, seznámení se s marketingovou propagací a získáváním finančních prostředků.

4.1.3 Základní popis hry

Hráči představují vedení filharmonického orchestru ve městě velikosti Hradce Králové. Města i filharmonie jsou smyšlené, ale vycházíme ze statistik reálných institucí i měst. Každý tým bude mít svoji webovou stránku s informacemi o velikosti města, počtu obyvatel, dostupné infrastruktury. Také zde najde základní informace o organizaci, výroční zprávy za poslední tři roky a také popis situace, ve které se organizace nachází, tj. počet zaměstnanců a jejich pozice, náklady na provoz, ekonomické ukazatele.

Hra se bude hrát dvanáct týdnů, což kopíruje typický počet týdnů v semestru. Každý týden bude probíhat cvičení, ve kterém se zhodnotí výsledky proběhnutého kola, ujasní se případné nejasnosti, a ve zbytku hodiny se pak budou moct hráči domlouvat, co udělají v kole dalším. V prvním týdnu proběhne rozdělení do týmů, na další týden pak bude úkolem hráčů napsat strategický plán. V následujících osmi týdnech proběhne samotná sehrávka hry a poslední dva týdny jsou věnovány sepsání závěrečných zpráv a zhodnocení výsledků. Časový harmonogram ukazuje následující tabulka.

¹⁰⁵ KERRIGAN Finola, Peter FRASER a Mustafa ÖZBILGIN. *Arts Marketing*. Oxford: Elsevier, 2004. ISBN 978-0-7506-5968-0.

Tabulka 3: Časový harmonogram

První týden	rozdělení týmů, seznámení se s pravidly hry
Druhý týden	strategický plán
Třetí až desátý týden	8 kol hry (1 kolo = 6 měsíců)
Jedenáctý týden	psaní výroční zprávy (resp. shrnutí za každý rok a celkové zhodnocení vůči strategickému plánu)
Dvanáctý týden	zhodnocení hry a sečtení výsledků

4.1.4 Realizace hry

Na začátku se hráči rozdělí do týmů po čtyřech a vyberou si role, jaké budou v rámci hry zastávat. Role jsou ekonom, vedoucí umělecko-provozní sekce, marketingový manažer a personalista. Každý tým dostane přiřazenou jednu filharmonii a k ní příslušné informace na své webové stránce.

V každém kole se jednotlivým týmům:

- odečítají fixní náklady – spotřeba materiálu, energií dle informací o jejich organizaci
- odečítají platy (tabulkové platy) - dle počtu a typu zaměstnanců
- dostanou informace o tom, která náhodná událost jim byla přidělena

A dále v každém kole hráči mohou:

- Podat žádost o grant
- Produkovat představení
- Propagační a reklamní činnost
- Pronájem sálu
- Personální aktivity

Co plánují dělat v každém kole, vyplní dopředu před kontaktní výukou do webového formuláře.

4.1.4.1 Podávání žádosti o grant

Žádná organizace v neziskovém sektoru se neobejde bez finanční výpomoci. Studenti mohou v každém z kol podávat žádost o poskytnutí grantu či dotace. Tyto žádosti budou muset splňovat aktuální kritéria vypisovaných programů z dané instituce. Na webových stránkách budou staženy informace k jednotlivým programům, takže studenti budou muset požadavkům a kritériím porozumět, napsat dle nich správně grant a podat jej ve správném časovém období.

Z této aktivity by si měli odnést základní přehled o místech, kde mohou získat finanční prostředky, naučit se porozumět jazyku, kterým jsou programy vypisovány, seznámit se s různými typy projektových žádostí.

4.1.4.2 Představení

V každém kole se organizace může rozhodnout hrát nějaké představení. Výběr je zcela na vedoucím umělecko – provozní sekce, ale měl by odpovídat strategickému plánu.

4.1.4.3 Propagační a reklamní činnost

V rámci této činnosti mohou využívat nabídky reklamních, produkčních, komunikačních agentur, pronajímat reklamní plochy či využívat pomoc marketingové společnosti. Tyto budou vymyšlené, ale budou odrážet situaci, která právě převládá na trhu v České Republice. Nabídka bude široká, nabízené služby se budou překrývat a některé nabídky budou nabízeny s DPH a některé bez něj.

Cílem této aktivity je, aby se student naučil zorientovat v tržní nabídce, myslet ekonomicky efektivně a nabyt přehledu o propagačních a reklamních možnostech.

4.1.4.4 Pronájem sálu

Každý tým bude mít v rámci své budovy k dispozici sál, který mohou, pokud budou chtít, pronajímat. Podmínkou pro pronájem je, že si již dali inzerát nebo nějakou reklamu do médií. Záměrem je, aby si budoucí manažeři uvědomili, že peníze na provoz lze získávat i z jiných zdrojů.

4.1.4.5 Personální aktivity

Pod tímto pojmem se skrývají veškeré záležitosti týkající se zaměstnanců. Představme si tedy, že mohou přijímat zaměstnance, vyhazovat zaměstnance, hodnotiti je a odměňovat nebo naplánovat nějakou teambuildingovou aktivitu. Cílem je, aby si hráči uvědomili, že na personálu záleží a dokázali zhodnotit, jak na tom jejich zaměstnanci jsou, zda jich nemají více, než potřebují nebo naopak atd.

4.1.5 Hodnocení

V každém z níže uvedených kritérií instituce získá určitý počet bodů (minimum je 0, maximum 260, rozdělení jednotlivých je uvedeno v tabulce níže). Výsledný počet bodů je součet bodů z jednotlivých kritérií. Součet bodů probíhá až po skončení všech kol a napsání závěrečné zprávy, vyjma hodnocení kvality, ekonomických ukazatelů, roční statistiky a umění jako veřejné služby, kde se body získávají po každých dvou kolech (tedy po každém herním roce).

Tabulka 4: Kritéria hodnocení a počty bodů z jednotlivých kategorií

Kritéria hodnocení				Body
Strategický plán	splnění jednotlivých bodů	zhodnocení plánu	závěrečná zpráva	50
Získávání financí	počet správně napsaných grantů	rozmanitost finančních zdrojů		50
Hodnocení kvality	diváky	odbornou veřejností		4x10
Ekonomické ukazatele	vyvážený rozpočet			4x10
Roční statistika	počet koncertů	zaplněnost sálu	změna počtu návštěvníků za rok	4x10
Umění jako veřejná služba	počet představení pro děti a školy	počet abonentních koncertů		4x10

A nyní se podíváme na bližší rozpis kritérií.

4.1.5.1 Strategické plánování

Jak jsme naznačili v předchozí kapitole, se zařazením strategického plánu do manažerských simulačních her jdou ruku v ruce mnohá úskalí. Ovšem vzhledem k tomu, že dle našeho mínění je schopnost navrhnout dobrý strategický plán jednou z klíčových kompetencí manažera kulturní organizace, rozhodli jsme se jej zařadit. Se jmenovaným problémem neautomatičnosti vyhodnocování jsme se vypořádali tak, že v našem týmu budeme mít tutora, který problematice rozumí a bude schopen rozeznat dobrý funkční plán od ne tak dobrého a poskytnout hráčům zpětnou vazbu, co by mohlo fungovat, co ne, jaké nástroje jsou vhodné pro jejich typ organizace, na co by si měli dávat pozor atd.

Hodnotit tedy budeme odevzdání práce v termínu, splnění a naplnění předem stanovených kritérií a správně shrnutí plnění plánu a zpětnou vazbu. Od tohoto si slibujeme, že studenti budou mít příležitost vyzkoušet si plán skutečně navrhnout, s trochu štěstí jim utkví jeho součásti a nástroje, a vyzkouší si, jak vyhodnocovat a interpretovat výsledky.

Povinné součásti plánu vyplývají z předchozí kapitoly a neměly by tedy chybět následující kategorie:

- Analýza a hodnocení
- (Re)formulace poslání
- Vize a strategické cíle, jichž má být dosaženo
- Taktika a úkoly vedoucí k realizaci cílů, včetně kritérií pro hodnocení,
- Vypracování podrobných programů a opatření ke splnění cílů, naplánování zdrojů a kapacit k realizaci cílů
- Akční plán

4.1.5.2 Získávání financí

V oblasti získávání financí se hodnotí dvě oblasti:

A) počet správně napsaných grantů (24 bodů) - za každý schválený grant či dotaci 3 body (až do maxima 24 bodů).

B) rozmanitost finančních zdrojů (26 bodů) - zdroje (15 celkem):

- tržby za vstupné
- výnosy z pronájmu
- tržby ze zájmové činnosti tuzemské
- tržby ze zájmové činnosti zahraniční
- tržby z natáčení
- výnosy za prodané zboží
- výnosy za vlastní výkon
- dotace MK ČR
- dotace MŠMT ČR
- dotace obce
- dotace kraje
- Státní fond kultury
- EU
- sponzoring a dary
- grant soukromého sektoru

Tabulka 5: Body podle počtu využitých zdrojů

Body	Počet zdrojů
0	0-3
2	4
5	5
8	6
11	7
14	8
17	9
20	10
22	11
26	12+

Jsme si vědomi, že v praxi není důležité, z kolika zdrojů finance získáme, spíše kolik jich získáme, avšak vzhledem k edukačnímu cíli hry, kterým je mimo jiné naučit budoucí manažery kulturní organizace orientovat se ve světě financí, zvolili jsme tuto možnost. Díky němu si budou

studenti vědomí šíře a možností získávání zdrojů financování a zároveň budou mít zkušenost se psaním žádostí o grant z různých institucí.

4.1.5.3 Ekonomické ukazatele

Ekonomickým ukazatelem pro získání bodů je vyvážený rozpočet. Tedy pokud odečteme od příjmů výdaje, vyjde nám číslo, které podle toho, v jakém rozmezí se nachází v níže uvedené tabulce, určuje, kolik bodů tým získá.

Tabulka 6: Body za vyvážený rozpočet

Body	Minimum (Kč)	Maximum (Kč)
0		-1
1	0	199 999
2	200 000	399 999
3	400 000	599 999
4	600 000	799 999
5	800 000	999 999
6	1 000 000	1 199 999
7	1 200 000	1 399 999
8	1 400 000	1 699 999
9	1 700 000	1 999 999
10	2 000 000	

4.1.5.4 Roční statistika

V rámci tohoto hodnocení jsme vycházeli ze statistik výročních zpráv filharmonii v České republice a ze statistik Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu¹⁰⁶. U jednotlivých týmů se hodnotí, kolik uspořádaly za rok koncertů, jak se jim dařilo zaplňovat sál a o kolik jim vzrostl počet návštěvníků za rok.

▪ Počet koncertů ve vlastní režii (2 body)

Dle toho, kolik uspořádají koncertů ve vlastní režii v daném roce, získají počet bodů dle následující tabulky.

¹⁰⁶ CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY. Statistika kultury za rok 2011. [online]. ©2012 [cit. 2013-03-16] Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>

Tabulka 7: Body za počet koncertů ve vlastní režii

Body	Minimum	Maximum
0	0	35
1	36	75
2	76	

▪ **Zaplněnost sálu (4 body)**

Počítá se průměrné obsazení sálu v procentech, tj. sečtou se všechna obsazená místa ze všech koncertů v daném roce a vydělí celkovým počtem míst. Výsledné číslo pak vynásobíme stem a podíváme se, kolik bodů tým získal.

Tabulka 8: Body za zaplněnost sálu

Body	Minimum (%)	Maximum (%)
0	0	59,9
1	60	69,9
2	70	79,9
3	80	89,9
4	90	100

▪ **Změna počtu návštěvníků za rok (4 body)**

Zde hodnotíme, o kolik stoupl počet návštěvníků v daném roce. Porovnává se vždy s rokem předchozím. V prvním roce hry se porovnává s počtem uvedeným v základní výroční zprávě, kterou má každý tým. Pokud by počet návštěvníků klesl, tým získává 0 bodů, jak vyplývá z následující tabulky.

Tabulka 9: Body za změnu počtu návštěvníků

Body	Minimum	Maximum
0		0
1	1	1 499
2	1 500	2 999
3	3 000	4 999
4	5 000	

4.1.5.5 Hodnocení kvality

Pod hodnocením kvality si představujeme subjektivní názory jednotlivých skupin diváků na dané představení. V našem případě bude mít dvě kategorie a to hodnocení odbornou veřejností a hodnocení samotnými diváky.

▪ Hodnocení odbornou veřejností (3 bodů)

Hodnocení kvality odbornou veřejností je jeden z možných způsobů hodnocení výkonnosti instituce. V našem podání složíme tříčlennou komisi z řad vyučujících oboru, kteří budou z jejich pohledu hodnotit volbu představení.

▪ Hodnocení diváky (7 body)

Na každé dílo, ať už z odborného pohledu kvalitní či ne, může veřejnost reagovat jakkoli. Není raritou, že nějaké dílo je z uměleckého hlediska hodnoceno jako průměrné nebo podřadné a přitom je u diváků velmi oblíbené. Hodnocení v této kategorii bude probíhat tak, že bude vytvořen seznam skladeb dle popularity¹⁰⁷ a dle toho, v jaké části se bude dílo nacházet, tolik bodů daný tým získá. Počítá se průměr bodů ze všech představení hraných v jednom kole zaokrouhlený nahoru. Každé představení může být započítáno pouze jednou a to v kole, kdy je hráno poprvé.

4.1.5.6 Umění jako veřejná služba

To, že umění má být veřejná služba, jsme si v této práci vysvětlili již mnohokrát, není tedy divu, že se zde vyskytuje i jako jedno z kritérií hodnocení řízení kulturní organizace. V rámci tohoto hodnocení získávají studenti body za počet dětských představení a představení pro školy a také dle počtu abonentních koncertů.

▪ Počet představení pro děti a školy

Počítá se počet představení, které organizace sehraje pro děti a školská zařízení v daném roce.

Tabulka 10: Body za počet představení pro děti a školy

Body	Minimum	Maximum
0	0	4
1	5	9
2	10	14
3	15	19
4	20	24
5	25	

¹⁰⁷ K vytvoření tohoto seznamu bychom použili různé výzkumy, průzkumy a články, které se zabývají popularitou skladeb vážné hudby.

▪ Počet abonentních koncertů

Abonentní koncerty jsou takové koncerty, které si diváci mohou předplatit, tedy je předpoklad, že jejich duše bude uměním zušlechťována častěji a pravidelně, z toho důvodu je zařazujeme i do závěrečného hodnocení.

Tabulka 11: Body za počet abonentních koncertů

Body	Minimum	Maximum
0	0	49,9
1	50	59,9
2	60	69,9
3	70	79,9
4	80	89,9
5	90	100

Na předchozích stránkách jsme se dozvěděli, jak budeme hodnotit hru, abychom určili vítěze. Vítězem bude ten, kdo získá nejvíce bodů. Vítězný tým tak bude mít určitě radost, avšak pro úspěšnou kariéru manažera kulturní organizace bude mít pravděpodobně větší přínos celkové zhodnocení hry od jejich organizátorů, vyučujících, ale i od hráčů samotných. Závěrečné zhodnocení, probrání a porovnání jednotlivých strategií, myšlenek a důvodů, proč se hráči rozhodovali právě tak, jak se rozhodli, v tom vidíme větší přínos než to, kdo se stal vítězem.

4.1.6 Technická realizace a další poznámky

Celá hra bude zpracována do webové stránky. Každá organizace má svou vlastní stránku s informacemi o ní a zároveň funguje něco, jak společný web, kde budou vysvětlená pravidla, průběžné pořadí, kde studenti budou vkládat plán na další kolo, mohou pokládat informace prostřednictvím diskusního fóra a sdílet společný prostor na webu.

4.1.6.1 Co se děje na pozadí?

Součástí hry jsou i nějaké algoritmy, nějaké informace, které probíhají na jejím pozadí, což znamená, že hráči k nim nemají přístup. V našem případě to jsou hodnoty popularity instituce a jednotlivých vystoupení, a dále pak spokojenost zaměstnanců.

Popularita se dělí na dvě základní části - popularita instituce a popularita vystoupení. Lze ji zvýšit pomocí reklamy a propagace.

▪ Popularita instituce

Udává, jak oblíbená či známá je instituce mezi veřejností. Čím vyšší, tím větší šance na sponzorský dar, pronájem sálu či pozvání na festival nebo zahraniční vystoupení.

▪ Popularita vystoupení

Popularita vystoupení udává, jak populární jsou jednotlivá představení instituce mezi veřejností. Čím vyšší, tím více diváků navštíví představení této instituce.

Další hodnotou, kterou si ukládáme a sledujeme na pozadí hry je spokojenost zaměstnanců, která určuje, jaký výkon podávají zaměstnanci (na kolik procent plní svoji práci). Když zaměstnanec nastoupí do práce, tak podává svůj výkon na sto procent, s každým dalším půlrokem o deset procent klesá. Spokojenost zaměstnanců lze zvýšit pomocí teambuildingu (o 10 %) a finančními odměnami (15 %).

4.1.6.2 Jak do toho promlouvá náhoda?

V reálném světě samozřejmě nemůže instituce všechno naplánovat, všechno ovlivňovat. Již dříve jsme si v tomto textu ukázali, že některé aspekty fungování organizace a jejího prostředí nemůže organizace měnit, i kdyby sebevíc chtěla. Abychom studenty na tento fakt připravili, budou nám do hry v každém kole vstupovat prvky náhody.

V naší hře je budeme rozdělovat na dvě skupiny. První skupina budou události, které se budou týkat všech týmů. Každý tým tedy bude mít možnost na tuto událost reagovat. Události mohou být pozitivní, ale také samozřejmě negativní. Pro představu uvádíme některé příklady těchto událostí. Podnikatel vypíše konkurz na nějakou soukromou akci, kde chce, aby mu hrála filharmonie, nebo firma vypíše konkurz pro filharmonie na tvorbu a přípravu vzdělávacího programu pro děti.

Druhou skupinu pak budou tvořit události, které se budou týkat dané instituce. Vždy se jim vygenerují dvě události, které se jim staly a co z toho pro ně plyne. Na rozdíl od první skupiny událostí, tyto závisí na hodnotách některých parametrů (např. popularitě instituce). Jako příklady uveďme nabídku ze zahraničí, možnost hrát s nějakou kapelou, která hraje populární hudbu, příležitost přenášet některé vystoupení v televizním vysílání, použití jejich nahrávky v reklamě nebo na nějaké akci, příležitost zúčastnit se festivalu, příležitost participovat na nějakém projektu (konfrontace klasického umění s moderním) atd.

ZÁVĚR

Kultura a kulturní produkty obklopují každého člověka a představují pro něj nabídku, která má schopnost uspokojit jeho individuální potřeby související s prožitkem, avšak nepochybně má také celospolečenský přesah do oblasti vzdělávání a společně sdílených hodnot. Existují kulturní produkty, které jsou na své trhy umísťovány tak, že jsou spojeny s úspěšným byznysem, na druhou stranu existuje sféra kulturních produktů a kulturních organizací, které existují na neziskovém principu a jejichž spojení s pojmem management se může leckomu zdát směšné či nepravděpodobné.

Opak je však pravdou. Kulturní organizace, stejně jako všechny ostatní organizace, mají své místo na trhu a jen proto, že většina z nich není typicky pro tržně orientovaná, neznamená to, že by neměly mít kvalitního manažera či dokonce nevydělávat peníze. V dnešní době ekonomické krize je naopak více než žádoucí, aby všechny organizace, i ty neziskové, dokázaly pokrýt své finanční náklady a v ideálním případě poskytovaly i kvalitní produkty. Aby toto všechno bylo možné, potřebují manažera nebo tým manažerů, který bude v této oblasti kompetentní.

Být manažerem kulturní organizace není v dnešní době lehký úkol, a to především díky nejednoznačnosti náplně tohoto povolání, a také z evidentního rozporu mezi dosahováním co největšího zisku a produkováním kvalitního umění. Manažer v kulturním sektoru musí být schopen pojmut schopnosti, znalosti a dovednosti z oblasti personálního managementu, udržovat dobré vztahy s veřejností, být schopný strategicky plánovat a dobře svou organizaci propagovat. A to všechno v rámci rozpočtu, který mu je přidělen a který v ideálním případě ještě dokáže navýšit.

Jednou z nejúčinnějších technik při výcviku manažerů jsou manažerské simulační hry, které hráče rozdělí do týmů, kde pak vystupují v určitých rolích, které zprostředkovávají hráčům řadu zkušeností, nabízí příležitost rozvinout talent a nabýt tak žádané schopnosti, znalosti a dovednosti. Z týmového charakteru manažerských her vyplývá důraz na vzájemnou interakci. Ta má na jedné straně podobu aktivní spolupráce členů týmu, na straně druhé pak jde o proces komunikace, konkurence či spolupráce mezi jednotlivými týmy. Cíle různých aplikací manažerských her mohou být různé, téměř vždy se v nich ale objevuje prvek hodnocení a sebereflexe. Význačnou vlastností manažerských her je pak jejich etapový charakter. Každá hra je rozdělena do několika etap reprezentujících určité časové období. To dává hráčům možnost zpětné vazby a strategického rozhodování. Vyhrává ten tým, který nejlépe maximalizoval svůj zisk. Jak jsme v práci několikrát zmínili, v kulturním sektoru to s tou maximalizací není tak lehké.

Při tvorbě a návrhu manažerské simulační hry pro kulturní sektor se nám naskytuje spousta možností a příležitostí, díky kterým může být hra kvalitní a do značné míry odrážet situaci na reálném trhu kulturních produktů. Nejjednodušší je to v případě komerčních organizací, pro jejichž segment již bylo vyvinuto a otestováno velké množství manažerských her, takže často stačí jen poupravit produkty, kterých se hra týká. U neziskových organizací se můžeme u těchto her použít některé její součásti, které jsou shodné jako například práce se zaměstnanci, strategické plánování, marketing a jiné. Při nejmenším se můžeme inspirovat formou a zpracováním.

Zjednodušení celého procesu tvorby nabízí také využívání různých statistik a výsledků průzkumů, které nám nabízí odraz reálného trhu nebo preferencí zákazníků, díky nimž je možné zpřesňovat algoritmus fungující na pozadí hry.

Velkou otázkou vznášející se jako stín nad celou realizací je pak samotné hodnocení a určení vítězného týmu. Zde nastává ten konflikt mezi maximalizací zisku a poskytováním veřejné služby. Umění jako veřejná služba by mělo být státem podporováno nejen z důvodu estetického požitku, ale také kvůli rozvoji kreativity, vzdělávání, utváření životního stylu a sebeutváření každého jedince. Kultura a umění jsou náplní volného času, zdrojem zábavy a podílí se tak na zlepšení duševního stavu občanů. I proto stát kulturní organizace podporuje. Objektivně správné se tedy jeví využít k hodnocení kvantitativní ekonomické ukazatele, protože i neziskové organizace by měly být schopny spravovat a používat své finanční prostředky ekonomicky efektivně. Zároveň ale i ty kvalitativní, které v sobě zohlední vlastnosti kultury jakožto veřejné služby.

Každá mince má dvě strany, ani zde tomu není jinak. Stejně tak jako jsme popsali možnosti simulačních her, můžeme popsat i jejich limity, na které naráží. Nejedná se v zásadě o bariéry, jako spíše o překážky, které je potřeba překonat. Jedním z limitů je trénování balancování v legislativních podmínkách. Pro tuto funkci manažera kulturní organizace vidíme jako lepší způsob vzdělávání případové studie. Obzvláště pro legislativní rámec je velké množství případových studií nepochybně efektivnější formou tréninku, neboť studenti se seznámí s velkým množstvím případů a natrénují aplikaci znalostí jednotlivých zákonů na reálných případech. Stejně tak při udržování dobrých vztahů se zřizovatelem vnímáme jako vhodnější způsob formu osobnostního výcviku v jednání.

To, že při správném promyšlení a nastavení hry, kterou tvoříme, je vznik manažerské simulační hry možný, jsme se pokusili dokázat návrhem hry PhilHarmonia, která se zaměřuje na fungování filharmonických orchestrů a vzdělávání manažerů těchto organizací, čímž považujeme cíl práce, tedy postihnutí příležitostí a hrozeb manažerských her a na tomto základě návrh vlastní hry, za splněný.

Tuto práci ukončíme myšlenkou, která pochází z Bourdieuovy teorie kulturního kapitálu. „Thus the opposition between genuine and commercial art corresponds to the opposition between ordinary entrepreneurs seeking immediate economic profit and cultural entrepreneurs struggling to accumulate specifically cultural capital, albeit at the cost of temporarily renouncing economic profit.“¹⁰⁸

Tedy pokud bychom to volně přeložili, rozdíl mezi vysokým a komerčním uměním, je stejný, jako když podnikatelé chtějí co nejdříve zisk, zatímco manažeři kulturních institucí se snaží hromadit kulturní kapitál i za cenu toho, že se dočasně vzdají ekonomického zisku. Podle Bourdieua pokud se manažeři kulturních institucí soustředí jen na kulturu a umění, jsou špatní obchodníci, ovšem pokud se často zmiňují o penězích, jsou jen kuplíři, kteří nemají o kulturu zájem.

¹⁰⁸ BOURDIEU, Pierre. *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Columbia: University Press, 1993. ISBN 978-0231082877., s. 83.

Tajemstvím úspěchu je najít rovnováhu mezi těmito dvěma světy. A to je klíčová kompetence manažera kulturní organizace, kterou by měl získat a nikdy na ni nezapomínat. Manažerské simulační hry by tomu mohly napomoci a stát se tak součástí vzdělávání manažerů kulturních a uměleckých organizací.

RESUMÉ

Cílem této práce je postihnout a popsat příležitosti pro tvorbu manažerských simulačních her v kulturním sektoru, stejně tak jako jejich limity. Na základě této analýzy pak navrhnout manažerskou hru, která by mohla být použita pro vzdělávání budoucích či stávajících manažerů kulturních a uměleckých organizací.

První kapitola se zabývá manažerskými hrami. Dozvíme se, jak je definujeme a jaké mají znaky, k čemu a kde se používají, v čem spočívá jejich výhoda a také, kde můžeme narazit na problémy. Nevynecháme ani jejich tvorbu a úskalí, která na nás mohou číhat.

V další kapitole si osvětlujeme některé pojmy oblasti z ekonomiky kultury a kulturního sektoru. Zamýšlíme se nad tím, zda je dobře, že kultura je chápána jako veřejná služba, popíšeme si situaci v České republice, zaměříme se na kulturní organizace. Definujeme si, co je to kulturní management a zaměříme se na osobnost manažera kulturní instituce a jeho funkce.

Ve třetí kapitole to všechno spojíme dohromady. Už víme, co jsou to manažerské simulační hry, a známe ekonomickou situaci v kulturním sektoru, tak nám nezbývá než zjistit, zda lze použít model manažerských her i pro kulturní sektor. Na základě jednotlivých funkcí manažera kulturní či umělecké organizace hledáme příležitosti a omezení pro jejich využití a trénování pomocí manažerských her.

Poslední kapitola se věnuje navrhování manažerských simulačních her v obou jejich variantách, tzv. funkčních her, i tzv. her komplexních. Navrhujeme hru PhilHarmonia, která se zaměřuje na oblast řízení filharmonických orchestrů. Jak název vypovídá, účastníci hry se stanou manažery filharmonického orchestru a budou se snažit z něj za čtyřleté období udělat úspěšnou kulturní organizaci. Cílovou skupinou jsou studenti oboru Management v kultuře akreditovaný na Filosofické fakultě Masarykovy univerzity. Cílem hry pak je zprostředkovat studentům možnost vyzkoušet si práci manažera kulturní organizace se vším, co toto povolání obnáší. Důraz je pak kladen na sepsání strategického plánu, schopnost pracovat s informacemi, seznámení se s marketingovou propagací a získáváním finančních prostředků.

Na konci této práce by čtenář měl dostat odpověď na otázku, jaké jsou možnosti a limity manažerských simulačních her v kulturním sektoru a zda je reálné použít tuto metodu pro vzdělávání manažerů uměleckých institucí.

THE SUMMARY

The goal of this work is to identify and describe opportunities for the creation of business simulation games in the cultural sector, as well as their limits. Based on this analysis we propose a management game that could be used for the education of future or existing managers of cultural and arts organizations.

The first chapter deals with the business games. We will learn how to define them and what are their characteristics, what and where they are used, what their advantage is and also where we run into problems. We will even make their creation and pitfalls that may lie in wait for us.

In the next chapter, we highlight some of the concepts of cultural economy and cultural sector. We think about it, that's good, that culture is understood as a public service, we will describe the situation in the Czech Republic, and we will be focused on cultural organizations. We define what it is cultural management and focus on the personality of the manager of cultural institutions and his functions.

In the third chapter we connect it all together. We already know what they are business simulation games, and we know the economic situation in the cultural sector, so we are left to determine whether the model can be used for managerial games and cultural sector. On the basis of executive function of cultural or arts organizations, we are looking for opportunities and restrictions for their using and management training through games.

The last chapter is devoted to designing business simulation games in two variants called functional games, and the complex games. We propose PhilHarmonia game that focuses on the management of philharmonic orchestras. As the name suggests, game participants become managers of Philharmonic Orchestra and they will try it for four years to make a successful cultural organization. The target audience of the game is students of Culture Management accredited at the Faculty of Arts of Masaryk University. The goal then is to provide students with the opportunity to experience the work of managers of cultural organizations with all that this profession entails. Emphasis is placed on drafting a strategic plan, the ability to work with information, familiarization with the marketing and fundraising.

At the end of this paper the reader should get an answer to the question, what are the possibilities and limits of managerial simulation games in the cultural sector and there is a real to use this method for training managers of cultural institutions.

EL RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar y describir las oportunidades para la creación de juegos de simulación de gestión en el sector cultural, así como sus límites. En base a este análisis se propone un juego de gestión que podría ser utilizado para la formación de los futuros o existentes, responsables de organizaciones culturales y artísticas.

El primer capítulo trata de los juegos de gestión. Aprenderemos cómo definirlos y cuáles son sus características, cómo y dónde se utilizan, sus ventajas y también el lugar donde nos encontramos con problemas. Incluso haremos su creación y trampas que pueden encontrarse a la espera de nosotros.

En el siguiente capítulo, destacamos algunos de los conceptos de la economía de la cultura y del sector cultural. Vamos a reflexionar si es bueno, que la cultura se entienda como un servicio público, vamos a describir la situación en la República Checa, nos centraremos en la cultura de la organización. Se define lo que es la gestión cultural y nos centramos en la personalidad del director de instituciones culturales y sus funciones.

En el tercer capítulo unimos todo junto. Ya sabemos lo que son los juegos de simulación de gestión, y conocemos la situación económica en el sector cultural, por lo que nos queda averiguar si el modelo de los juegos de gestión se puede utilizar en el sector cultural. Según las funciones del gerente de las organizaciones culturales y artísticas, buscamos oportunidades y restricciones para el uso y gestión de la formación a través de los juegos.

El último capítulo se dedica al diseño de simulación de gestión en dos variantes llamados juegos funcionales, y el complejo de juegos. Proponemos el juego Philharmonia que se centra en la gestión de las orquestas filarmónicas. Como su nombre indica, los participantes del juego se convierten en gerentes de la Orquesta Filarmónica y tratarán durante cuatro años de hacer una organización cultural exitosa. El grupo objetivo son los estudiantes de Administración de Cultura acreditados en la Facultad de Filosofía de la Universidad de Masaryk. El objetivo es, pues, proporcionar a los estudiantes la oportunidad de experimentar el trabajo de los administradores de las organizaciones culturales de todo lo que esta profesión conlleva. Se hace hincapié en la elaboración de un plan estratégico, la capacidad de trabajar con la información, la familiarización con la comercialización y recaudación de fondos.

Al final de este trabajo, el lector debe obtener una respuesta a la pregunta, cuáles son las posibilidades y los límites de los juegos de simulación de gestión en el sector cultural y si es posible el uso real de este método para la formación de directivos instituciones artísticas.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1: Členění kulturního sektoru dle EU.....	23
Tabulka 2: Faktory ovlivňující kulturní organizaci	33
Tabulka 3: Časový harmonogram.....	47
Tabulka 4: Kritéria hodnocení a počty bodů z jednotlivých kategorií.....	49
Tabulka 5: Body podle počtu využitých zdrojů.....	50
Tabulka 6: Body za vyvážený rozpočet	51
Tabulka 7: Body za počet koncertů ve vlastní režii.....	52
Tabulka 8: Body za zaplněnost sálu.....	52
Tabulka 9: Body za změnu počtu návštěvníků	52
Tabulka 10: Body za počet představení pro děti a školy.....	53
Tabulka 11: Body za počet abonentních koncertů	54
Graf 1: Rozdělení organizací dle typu vlastnictví v ČR	25

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Faktory, které jsou klíčové pro manažerské simulační hry	14
Obrázek 2: Postup návrhu simulační hry	15
Obrázek 3: Schéma kulturních a ekonomických zájmů.....	25
Obrázek 4: Systém managementu	27
Obrázek 5: Marketingový mix.....	36

POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA

ARTS and BUSSINESS COUNCIL. *The Experts' Guide to Marketing the Arts*. [online]. ©2008 – 2012 [cit. 2013-03-15] Dostupné z: <http://artsmarketing.org/resources/practical-lessons/practical-lesson-1-marketing-challenge-arts>

Artslexikon. [online]. ©2012 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: http://artslexikon.cz/index.php/Slu%C5%BEby_ve%C5%99ejn%C3%A9_v_oblasti_kultury

BOUKAL, Petr. *Vícezdrojové financování kulturních organizací*. [online]. ©2012 [cit. 2013-04-19] Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/149>

BOURDIEU, Pierre. *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Columbia: University Press, 1993. ISBN 978-0231082877.

Business simulation game. [online]. ©2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_simulation_game

BYRNES, William J. *Management and the Arts*. Oxford: Elsevier, 2003. ISBN 978-0-240-80537-5.

CENTRUM INFORMACÍ A STATISTIK KULTURY. *Statistika kultury za rok 2011*. [online]. ©2012 [cit. 2013-03-16] Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>

Citáty. [online]. ©2007 – 2013 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://citaty.net/citaty-o-zivote/?page=2>

COLBERT, Francois. *Marketing culture and the arts*. Montreal: HEC, 2007. ISBN 978-2-9808602-1-8.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ekonomika v kultuře*. [online]. ©2011 [cit. 2013-03-15] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ekonomika_v_kulture20110601

DOSTÁLOVÁ, Daniela. *Měření a hodnocení výkonu kulturních institucí*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filosofická fakulta, Ústav hudební vědy. Vedoucí diplomové práce Simona Škarabelová.

EAGLETON, Terry. *Idea kultury*. Brno: Host, 2001. ISBN 80-7294-026-0.

Ekonomika kultury v Evropě [online]. ©2007 [cit. 2013-03-15] Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/evropska-unie/dokumenty-evropske-komise/studie-1960/>.

FOTR, Jiří, et al. *Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry*. Praha: VŠE v Praze, 1996. ISBN 80-7079-559-X.

HÁLEK, Ivan, et al. *Simulační manažerská hra*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-2494-1.

HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: KANT, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3.

HILL, Liz, O'SULLIVAN Catherine a Terry O'SULLIVAN. *Creative Arts Marketing*. New York: Routledge, 2011. ISBN 978-0-7506-5737-2.

HOFSTEDE, Gert Jan, de CALUWÉ Léon a Vincent PETERS. *Why Simulation Games Work-In Search of the Active Substance: A Synthesis*. [online]. ©2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://sag.sagepub.com/content/41/6/824>

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

CHONG, Derrick. *Arts Management*. London: Routledge, 2010. ISBN 978-0-415-42390-8.

Institut umění – Divadelní ústav. *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem kultura a definování výchozích předpokladů pro strategické plánování zaměstnanosti v tomto sektoru*. [online]. ©2007 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: www.proculture.cz/knihovna/downloadfile.php?id=399

JOHNOVÁ, Radka a ČERNÁ, Jitka. *Arts Marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1276-1.

JU, Edward a Christian WAGNER. *Personal computer adventure games: their structure, principles, and applicability for training*. [online]. ©1997 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=264701.264707>

KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.

KERRIGAN Finola, Peter FRASER a Mustafa ÖZBILGIN. *Arts Marketing*. Oxford: Elsevier, 2004. ISBN 978-0-7506-5968-0.

KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1104-4.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize*. [online]. ©2001 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69567.jak-merit-vykonnost-podniku-v-casech-krize/>.

KLOUDOVÁ, Jitka. *Kreativní ekonomika. Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3608-2.

KOTLER, Philip J. a Joanne SCHEFF. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business Review Press, 1997. ISBN 978-0875847375.

KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRBOVÁ, Jana. *Vybrané obory kultury a masmédií. (Organizace, právní prostředí a financování)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-2450-2879-0.

MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Koncepce kulturní politiky hlavního města Prahy* [online]. ©2007 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://kultura.prahamesto.cz/68946_Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy.

Manahra. [online]. ©2007 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://manahra.econ.muni.cz/general/intro/>

MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Kulturní politika*. [online]. ©2001 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=1286>.

MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Zákon o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících předpisů*. [online]. ©2006 [cit. 2013-03-15].

Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/literatura-a-knihovny/sb068-06.pdf>

MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy*. [online]. ©2012 [cit. 2013-04-19] Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/Studie-a-analyzy/Komparace-systemu-financi-podpory-kultury-v-CR-s-vybranymi-vyspelymi-stat.pdf>

Oxford English Dictionary. [online]. ©2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.oed.com/view/Entry/180009?rskey=DhHAnh&result=6&isAdvanced=false#>

OUPIC, Miroslav. *Co nám přináší manažerské hry?* [online]. ©2016. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4595

PASIN, Federico a Hélène GIROUX. *The impact of a simulation game on operations management education*. 20118, roč. 57, č. 1, s. 1240-1254. ISSN 03601315. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131511000029>

PODNIKÁTOR.CZ. *Druhy reklamy*. [online]. ©2012 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16408/Druhy-reklamy>

RADBOURNE, Jennifer and Margaret FRASER. *Arts Management: A practical guide*. St Leonards: Allen & Unwin Pty, 1996. ISBN 1-86448-048-3.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.

SIEGEL, Gilbert B. *Gaming Simulation in the Teaching of Public Personnel Administration*. *Public Personnel Management* [online]. 1977, Vol. 6, Issue 4 [cit. 2012-03-15]. ISSN 0091-0260. Dostupné z: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=3299851e-f852-4865-8e7f-e99a7597a936%40sessionmgr14&vid=2&hid=3>

SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. Praha: VŠUP v Praze, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5.

SMUTNÝ, Petr. *Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku*. Brno, 2007. Dizertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí dizertační práce Ivan Hálek.

SOCHOROVÁ, Libuše. *Didaktická hra její význam ve vyučování*. [online]. 2007 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/13271/DIDAKTICKA-HRA-A-JEJI-VYZNAM-VE-VYUCOVANI.html/>

ŠKARABELOVÁ, Simona, NESHYBOVÁ, Jarmila a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4.

ŠKARABELOVÁ, Simona. Veřejné služby v kultuře. In HYÁNEK, Vladimír, PROUZOVÁ, Zuzana a Simona ŠKARABELOVÁ. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4423-4.

TOMÁŠEK, Jan. *Výuková počítačová hra jako nástroj vzdělávání*. Brno, 2011. Bakalářská práce Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd. Vedoucí bakalářské práce Jiří Zounek.

VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění – Arts management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 184 s. ISBN 978-80-7357-356-0.

Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diverzitě. [online]. ©2001 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_cs.pdf

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

ESTETICKÁ VÝCHOVA...

Pojem estetická výchova není nikterak nový a již řada pedagogů, estetiků, spisovatelů a psychologů se jím zabývala. Jeho obsah však bývá pojímán velmi různě, existují různá pojetí a varianty, což vede k nejednoznačnosti jeho chápání a může tak dojít k řadě nedorozumění.

Koncepce, které se postupně objevují, vnímají estetickou výchovu buď v širším, nebo užším smyslu. Rozdíl této širší spočívá především v tom, zda ve své koncepci chápou jako prostředek pouze umění (koncepce užší) či chtějí rozvíjet estetické prožívání i prostředky mimouměleckými, koncepce širší. Tyto koncepce se často zabývají tím, jaká by měla estetická výchova být, ale to jak na ni, či jaká je¹⁰⁹, se nedozvíme.

Aktuálně se na veřejnost estetická výchova dostává především v těchto významech. Řada z nás má na svém vysvědčení položku estetická výchova, avšak jedná se pouze o shrnující pojem pro výtvarnou či hudební výchovu. Na internetu lze zjistit, že estetická výchova na některých školách figuruje jako samostatný vyučovací předmět. V pedagogickém slovníku najdeme, že estetická výchova je vzdělávací oblast, jejíž „cílem je soustavná kultivace hudebního a výtvarného projevu žáků, rozvíjení estetického citění a schopnosti vnímat estetické hodnoty v přírodě, lidských

¹⁰⁹ Resp. ano, dozvíme se, že je nedostatečně rozvíjena a je třeba s tím něco udělat. Ale k tomu se ještě v této kapitole vrátíme.

výtvorech, každodenním životě.“¹¹⁰ Když jsme otevřeli pedagogický slovník, asi bychom měli otevřít i ten estetický. Podle něj do estetické výchovy „patří všechny vlivy krásna a umění na utváření člověka.“¹¹¹

Zatím netušíme, ve kterém z těchto významů budeme estetickou výchovu vnímat a chápat, možná se nám ani jeden z nich nebude hodit vzhledem k cílům, které vnímáme jako důležité a od kterých očekáváme, že je naše pojetí bude odrážet

Naši společnou cestu za objevením toho, co je pro nás estetická výchova a jak ji budeme chápat, začneme tedy poměrně netradičně a to stanovením cílů. Řekneme si, jakých cílů by naše estetická výchova měla dosahovat, jaký by měl být její obsah, a až poté stanovíme její definici. Tedy vydejme se tam...

5.1 ... a kam? Bez cílů to nepůjde.

Stejně tak, jak různorodé jsou koncepce či pojetí estetické výchovy, tak rozličné jsou i její cíle. Cíl chápeme jako „zamýšlené změny v učení a rozvoji žáka (ve vědomostech, dovednostech, vlastnostech, hodnotových orientacích, osobnostním a sociálním rozvoji jedince), kterých má být dosaženo výukou.“¹¹² Jedná se o dosažení určitého ideálu, který jsme si předem vytyčili.

K cílům lze přistupovat z různých úhlů pohledu. Jelikož každá koncepce je jiná a často postihuje jen některou ze stránek (aktivní nebo receptivní) či oblastí (umělecká výchova vs. výchova mimouměleckými prostředky) estetickovýchovného procesu, budeme se snažit z jednotlivých cílů v různých koncepcích stanovit takový soubor cílů, který nám přijde užitečný pro to, co od estetické výchovy očekáváme a v čem si myslíme, že bude její přínos.

Vladimír Spousta stanovuje cíle estetické výchovy na základě tří aspektů. Prvním z nich je poznání základních uměleckých děl národních a světových, jejich tvůrců a interpretů a uměleckých vývojových etap. Dále rozvoj vnímání, chápání, prožívání a hodnocení krásy umělecké i mimoumělecké a rozvoj uměleckých schopností a dovedností v oblasti výtvarné, hudební, pohybové a literární. Posledním cílem je zušlechtnění citění, myšlení, chování, jednání a také zušlechtnění činnosti krásou uměleckou a mimouměleckou. Zároveň poukazuje na to, že „každý pokus o preferování některého cíle či úkolu by svědčil o nepochopení principu komplexnosti estetickovýchovného působení.“¹¹³

Radomír Dvořák si pak jako cíle estetickovýchovné činnosti ve škole klade záměrné vytváření a ovlivňování podmínek tak, že žák v nich bude ochoten a schopen rozvíjet své prožívání, smyslové vnímání, kreativitu, představivost a fantazii. Také by se škola měla snažit vytvářet a prohlubovat

¹¹⁰ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001. s. 58.

¹¹¹ HENCKMANN, W., LOTTER, K. *Estetický slovník*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. s. 202.

¹¹² VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. a kol. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada, 2007. s. 137.

¹¹³ SPOUSTA, V. *Krása, umění a výchova*. Op. cit., s. 37 – 38.

estetické potřeby a zájmy žáků spolu s vytváření takových podmínek, které mohou pozitivně utvářet a ovlivnit žákovy estetické postoje, názory a hodnotovou orientaci a rozvoj vkusu.¹¹⁴

Na základě analýzy českých i zahraničních koncepcí, shrnuje Vladimír Jůva,¹¹⁵ cíle estetické výchovy do několika kategorií. Za výchozí cíl považuje systematické rozvíjení estetického vnímání, chápání, citového prožívání a hodnocení. Dále je třeba žáky seznámit s vybranými uměleckými díly národní i světové kultury, s jejich tvůrci a interprety a s hlavními etapami vývoje umění. „Při poznávání uměleckých děl se rozvíjí schopnost adekvátně vnímat, chápat, citově prožívat a hodnotit umění. Rozvoj této schopnosti naopak umožňuje, aby jedinec poznával díla bohatšího obsahu, náročnější formy i složitějších výrazových prostředků.“¹¹⁶ Pak také rozvíjet tvořivost v oblasti všech druhů umění, tj. v oblasti umění slovesného, výtvarného, hudebního, tanečního. V rámci toho přes produkční a reprodukční techniku rozvíjet tvořivost osobnosti. „Tvůrčí rozvoj v estetické a umělecké oblasti, posílení důvěry ve vlastní síly a snaha tvořit nové a krásné, mají hluboký pozitivní přenos do celého jedinceva životního konání.“¹¹⁷

Posledním cílem je estetickými podněty rozvíjet hodnotovou orientaci jedince a zušlechťovat jeho myšlení, cítění a chování. „Na rozdíl od předchozích specifických cílů jde o cíl obecný, kterým se estetická výchova zapojuje do komplexního výchovného záměru rozvíjet mnohostrannou, tvůrčí a autentickou osobnost. Jeho realizace je podmíněna splněním cílů specifických, které vytvářejí předpoklady pro komplexní formativní působení umění a krásy na rozvoj jedince.“¹¹⁸

V estetické výchově je třeba usilovat o to, aby jedinec měl možnost umělecká díla i uměleckou stránku reality vždy prožít skutečně, a to emocionálně i bezprostředně. „Stykem s uměním a krásou vedeme jedince současně k postižení estetické hodnoty v lidském jednání a vystupování, v úpravě prostředí i vlastní osoby a pěstujeme u něj potřebu pečovat o osobní kulturu, kulturu mezilidských vztahů i o kulturu životního prostředí.“¹¹⁹ Tím se postupně kultivuje chování a cítění jedince, a tak se promítá estetické hledisko do každodenního života.

V rámci vyučování rozvíjíme činnost smyslových orgánů, rozvíjí se myšlení a fantazie, obohacuje se poznání reality a současně jsou ovlivňovány postoje jedince k realitě. Vliv estetické výchovy při utváření postojů jedince ke skutečnosti se nevyčerpává na postoje světonázorové, politické a mravní, nýbrž rozvíjí postoje ve všech lidských oblastech. Specifická funkce estetické výchovy spočívá v pěstování vkusu. Dále rozvíjí volní stránku jedince, zájmy a kulturní život. Hlavně estetizuje životní způsob.

¹¹⁴ VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. a kol. *Pedagogika pro učitele*. Op. cit., s. 288.

¹¹⁵ JŮVA, V. *Estetická výchova. Vývoj - pojetí - perspektivy*. Brno: Paido, 1995. s. 40.

¹¹⁶ JŮVA, V. *Estetická výchova a všestranný rozvoj osobnosti*. Praha: Akademia, 1987. s. 66.

¹¹⁷ JŮVA, V. *Estetická výchova a všestranný rozvoj osobnosti*. Op. cit., s. 66.

¹¹⁸ JŮVA, V. *Estetická výchova. Vývoj - pojetí - perspektivy*. Op. cit., s. 41.

¹¹⁹ *Ibid.*, s. 41.

Z výše jmenovaných cílů si nyní vyberme ty, které budeme chápat v estetické výchově jako stěžejní. Pokud jsme si stanovili bezprostřední a emocionální prožití krásy jako jeden z hlavních principů estetické výchovy, tak za jeden z hlavních cílů považujeme rozvoj schopnosti estetického prožitku a reflektování krásy v oblasti umělecké i mimoumělecké, tj. rozvíjet schopnost hodnotit a rozvíjet vkusový soud.

Dále bychom se rádi zasadili o vytváření takových podmínek, které by podněcovaly k rozvoji smyslového vnímání, tvořivosti a fantazie. Vnímání chápeme jako základní estetickou aktivitu, která „zprostředkovává prvotní poznání, smyslovou informaci, zásoby podnětů, které můžeme prožívat, z kterých se utváří zážitek a v něm požitek.“¹²⁰

A v neposlední řadě souhlasíme, že by žáci měli získávat nějaké podvědomí o významných uměleckých směrech, dílech a jejich autorech. Ale chceme zdůraznit, že se nechceme omezit pouze na umělecké směry, ale zastáváme názor, že žáci by měli mít vědomosti i v oblasti módy, pravidel slušného chování, bytového designu, architektury prostředí, tedy v těch sférách lidského života, se kterými se žáci denně dostávají do styku. Důvody se samy nabízejí, žáci každý den prezentují svou osobnost (oblečení, doplňky, úprava zevnějšku, úprava pokojíčku,...) v mnoha společenských skupinách a znát „pravidla hry“ jim usnadní dotvořit jejich vkus.

Abychom si to tedy zpřehlednili, v estetické výchově se chceme především zasazovat o naplňování těchto cílů.

1. Rozvíjet schopnost estetického prožitku a reflektování krásy umělecké i mimoumělecké.
2. Vytvářet podmínky pro rozvoj smyslového vnímání, tvořivosti a fantazie.
3. Vzdělávat žáky v kulturních souvislostech, uměleckých směrech, autorech a jejich dílech, dále také v pravidlech společenského chování a kontextech každodenního života.

Nyní už víme, jaké cíle by měla naše estetická výchova naplňovat a teď naplníme i její obsah.

¹²⁰ KUKLINKOVÁ, T. *Estetika a estetická výchova*. Bratislava: Obzor, 1980. s. 265.