

**JANÁČKOVA AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ
V BRNĚ**

**Divadelní fakulta
Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie
Jevištní technologie**

**Využití metod řízení projektu při procesu tvorby
divadelní inscenace z pohledu
umělecko-technické složky divadla**

Bakalářská práce

Autor práce: Tomáš Příkrý

Vedoucí práce: MgA. Hana Krejčí, Ph.D.

Oponent práce: doc. Mgr. Jan Kolegar

Brno 2013

Bibliografický záznam

PŘÍKRÝ, Tomáš. Využití metod řízení projektu při procesu tvorby divadelní inscenace z pohledu umělecko-technické složky divadla [Implementation of management methods in a process of performance creation from the artistic-technical point of view.]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta, Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie, 2013, 50 s. Vedoucí diplomové práce MgA. Hana Krejčí Ph. D.

Anotace

Bakalářská práce předkládá popis vybraných metod a technik projektového řízení aplikovaných na proces tvorby inscenace z pohledu vedoucí pozice umělecko-technické složky divadla. Po úvodním seznámení se základy projektového řízení a vybranými metodami nás práce seznamuje se vznikem inscenace z pohledu umělecko-technické složky divadla a následně doporučuje vybrané metody pro konkrétní fáze vzniku inscenace.

Annotation

The bachelor's thesis approached the selected methods of Project Management applying to a performance production from the Head of Technical Stage Department. After a description of the Project Management and its selected methods bachelor's thesis describe a performance production from the view of the Technical Stage Department and it recommend the selected methods of Project Management for an implementation to the performance production.

Klíčová slova

Umělecko-technický manažer, jevištní manažer, projektové řízení, projekt, inscenace, divadlo, organizační struktura, výroba.

Keywords

Head of stage crew, project management, project, production, theatre, organizational structure.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.

V Brně, dne 31. května 2013

Tomáš Příkrý

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí své bakalářské práce za cenné rady, trpělivost a pochopení; rodině, která mě během mého studia velmi podporovala a věřila, že práci dopíši; MgA. Ivetě Sochorové, která mi poskytla svoji diplomovou práci k nahlédnutí; pánům Arnoštovi Janěkovi a Radku Zajdákovi za cenné rozhovory, které pro mě byly značným přínosem; spolužákům z Jevištní technologie a Divadelního manažerství, kteří mě celou dobu velmi podporovali, strávili se mnou překrásné chvíle studijního života, na které nikdy nezapomenu. Dále děkuji Táni Kovaříkové a Věrce Kadlecové za jejich připomínky, konzultace, korektury a víru v úspěšné dokončení; svému kolegovi a bývalému spolužákovi Vaškovi Ryšavému za pochopení a tolerování mého volna určené pro psaní, Kubovi Marešovi za neustálé kamarádské popichování a všem pedagogům, kteří mě během celého studia provázeli a předávali cenné znalosti a dovednosti. Nejvíce bych však chtěl poděkovat Mirku Jindrovi, bez jehož podpory bych práci snad nikdy nedokončil.

Rád bych tuto práci věnoval svému dědečkovi Stanislavu Příkrému.

Obsah

Úvod	8
1 Úvod do projektového řízení	10
1.1 Definice pojmů	10
1.1.1 Projekt	10
1.1.2 Projektový cíl	11
1.1.3 Trojimperativ (Projektový trojúhelník).....	12
1.1.4 Zdroje projektu.....	12
1.1.5 Portfolio	13
1.2 Projektové řízení	13
1.3 Řízení projektu.....	14
1.4 Životní cyklus projektu.....	14
1.4.1 Předprojektová fáze.....	14
1.4.1.1 SWOT analýza.....	15
1.4.1.2 Analýza zainteresovaných stran (Stakeholder analysis).....	17
1.4.2 Projektová fáze.....	18
1.4.2.1 Zahájení (inicializace) projektu	19
1.4.2.2 Plánování (příprava) projektu	19
1.4.2.3 Realizace (implementace) projektu	25
1.4.2.4 Ukončení projektu	26
1.4.3 Poprojektová fáze.....	27
1.5 Shrnutí.....	27
2 Umělecko-technická složka divadla (U-TSD).....	28
2.1 Modelová organizační struktura	28
2.2 Organizační struktura U-TSD	28
2.3 Provozní úseky U-TSD.....	29
2.3.1 Výroba - dílny	29
2.3.1.1 Stolařská dílna	30
2.3.1.2 Zámečnická dílna.....	30
2.3.1.3 Čalounická dílna	30
2.3.1.4 Malířská dílna	30
2.3.1.5 Kašéřská dílna.....	31

2.3.1.6 Výroba - krejčovny	31
2.3.2 Garderoba a vlásenky	31
2.3.3 Rekvizity	32
2.3.4 Světlo	32
2.3.5 Zvuk	33
2.3.6 Projekce.....	33
2.3.7 Jevišťe.....	33
2.4 Vedoucí umělecko-technického provozu (VU-TP).....	34
2.5 Shrnutí.....	35
3 Tvorba divadelní inscenace	36
3.1 Životní cyklus inscenace.....	36
3.1.1 Předprojektová fáze.....	36
3.1.1.1 Dramaturgický plán	37
3.1.1.2 Harmonogram realizace.....	38
3.1.1.3 Zadání inscenace.....	38
3.1.1.4 Inscenační záměr	39
3.1.1.5 Křestní (identifikační) list inscenace	39
3.1.2 Projektová fáze.....	40
3.1.2.1 Explikační (inscenační) porada.....	40
3.1.2.2 Předávací porada.....	42
3.1.2.3 Realizace výroby	44
3.1.2.4 Zkouškové období	45
3.1.2.5 Technické zkoušky	46
3.1.2.6 Ověřovací (montážní) zkouška	46
3.1.2.7 Oblékaná zkouška	46
3.1.2.8 Generálový týden.....	47
3.1.2.9 Premiéra.....	47
3.1.3 Poprojektová fáze.....	48
3.1.3.1 Závěrečné hodnocení	48
Závěr.....	50
Soupis citované literatury	51
Soupis použité literatury.....	53
Seznam obrázků.....	56

Úvod

Divadlo je svébytnou a velmi náročnou institucí, která zahrnuje uměleckou, umělecko-technickou a administrativní složku. Všechny tyto složky se významně podílí na chodu celého divadelního provozu, každá svojí specifickou úlohou.

V této práci se zaměříme na složku propojující umění a technologie, která zahrnuje širokou škálu činností a profesí. Náročnost koordinace jednotlivých úseků umělecko-technické složky divadla při procesu tvorby inscenace vytváří prostředí pro aplikaci nových metod a postupů z jiných oborů. Například vyčleněním metod projektového řízení a jejich aplikací na proces tvorby divadelní inscenace by bylo možné lépe plánovat, řídit a monitorovat celý proces, a tím předejít možným komplikacím. Zavádění nových přístupů otevírá další možnosti využití a zefektivnění celého procesu tvorby inscenace.

Práce si klade za cíl prozkoumat a vyčlenit metody projektového řízení, které by byly vhodné pro aplikaci do divadelního provozu, respektive do umělecko-technické složky divadla (zahrnující výrobu, provoz představení apod.).

V první kapitole se postupně seznámíme se základními pojmy používanými v oblasti projektového managementu, vysvětlíme si životní cyklus projektu a s ním spojené některé metody a techniky, které následně uplatníme v průběhu tvorby divadelní inscenace. Nebudeme se však zabývat projektovým řízením obsáhleji, neboť pro účel této práce by to bylo zcela zbytečné.

Následující, druhá a třetí kapitola, nám představí složení umělecko-technické složky divadla. Pro lepší přehled si vytvoříme modelovou organizační strukturu, u jednotlivých pracovišť si představíme jejich rozsah prací a materiál, který se na těchto pracovištích zpracovává. Seznámíme se s dílčími fázemi vzniku divadelní inscenace a vysvětlíme si participaci všech umělecko-technických složek v průběhu tvorby inscenace.

Východiskem pro předkládanou bakalářskou práci byla analýza odborných zdrojů, studijní materiály získané během studia autora práce na Divadelní fakultě Janáčkovy akademie múzických umění v Brně, v neposlední řadě rozhovory se šéfem provozu a vedoucím výroby Městského divadla Brno, příspěvkové organizace, Arnoštem Janěkem a Radkem Zajdákem.

1 Úvod do projektového řízení

V první kapitole učiníme vzhled do základů projektového řízení, definujeme si základní pojmy jako jsou: projekt, projektový cíl, trojimperativ, zdroje projektu a jeho životní cyklus atd.. Dále se seznámíme s vyčleněnými metodami a technikami této filozofie, které by bylo možné využít v divadelním prostředí a rozčleníme je do jednotlivých fází životního cyklu projektu, což usnadní orientace v následujících kapitolách.

1.1 Definice pojmů

1.1.1 Projekt

Význam slova projekt se v minulosti používal, a někdy i stále v běžném hovoru využívá, ve smyslu námětu, návrhu, plánu či komplexního řešení úkolu včetně vypracování všech jeho náležitostí. „*V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova project jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací.*“ [1, s. 11] Právě toto pojetí slova nám říká, že tedy nejde o výsledek – projektovou dokumentaci, návrh domu apod., nýbrž o vlastní tvůrčí proces. Pro slovo projekt v současné době existuje mnoho definic:

Společnost pro projektové řízení, o.s. definuje projekt takto: „*Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.*“ [2, s. 21]

Václav Němec v knize „Projektový management“ sjednocuje pojem z více pramenů jako obecnou definici. „*Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.*“ [1, s. 11]

Z výše uvedených definic lze vyvodit, že projekt má několik základních atributů. Projekt jako takový je dočasný (má svůj začátek a konec – nejedná se o periodicky se opakující činnost), jedinečný (provádí se pouze jednou), je neopakovatelný (nelze ho již zopakovat, pouze napodobit), má jasně stanovenou očekávanou kvalitu, je rizikový (jeho úspěch je ohrožen v celém jeho průběhu),

složité a komplexní, je vymezen zdroji a rozpočtem, projektovým cílem a téměř vždy se na jeho provedení podílí jiný projektový tým, kterým je řízen.

Za projekt lze považovat například zavedení změn v organizaci firmy, vývoj nového výrobku, výstavbu nové budovy či natočení filmu. Pojem projekt budeme v této práci používat jako ekvivalent k divadelní inscenaci, jelikož i divadelní inscenace splňuje výše uvedená kritéria a může být tedy projektem¹.

1.1.2 Projektový cíl

Projektový cíl se dá definovat jako zamýšlený konečný stav, kterého chceme po ukončení projektu dosáhnout. Lze říci, že se jedná o koncové výsledky, zejména výstupy (dodávky), v požadovaném časovém rámci, daném rozpočtu a uznaným parametrem rizika.

Správné vymezení cíle projektu je jedním z hlavních faktorů úspěchu projektu. Pro dobré definování cíle lze využít pomocnou techniku SMART(*i*). Název této techniky je odvozen od počátečních písmen jednotlivých termínů.

Cíl by dle této techniky měl být:

S - specifický a specifikovaný (*specific*) - musíme vědět „co“;

M - měřitelný (*measurable*) - abychom dokázali určit, zda jsme stanoveného výsledku dosáhli;

A - akceptovaný (*agreed*) - všichni zainteresovaní o něm vědí a souhlasí s ním;

R - realistický (*realistic*) - musí být zřejmé, že je proveditelný;

T - termínovaný (*timed*) - časově vymezený, jinak vše postrádá smysl.

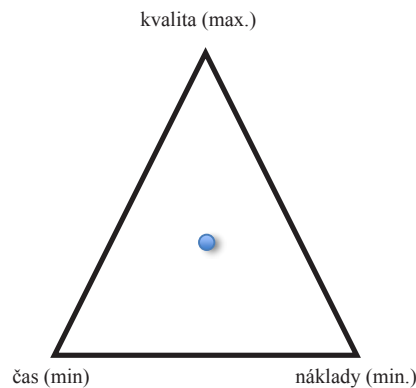
Někdy se uvažuje také (*i*) - integrovaný (*integrated*) - integrovaný do organizační strategie.

„Každý z uvažovaných projektových cílů, včetně milníků a jiných průběžných cílů, by měl být SMART(*i*).“ [3, s. 65-66]

¹ viz kapitola 3.1 Životní cyklus div. inscenace

1.1.3 Trojimperativ (Projektový trojúhelník)

Trojimperativ je spjat s projektem a projektovými cíli. V jejich souvislosti vlastně operujeme se třemi rovinami - kvalita, čas a náklady (tzv. trojimperativ projektového řízení), kdy se snažíme o docílení optimálního vyvážení těchto tří rovin.



Obrázek č. 1: Trojimperativ (projektový trojúhelník) - optimální řešení.

Cíl projektu je umístěn v trojúhelníkovém prostoru. Jestliže jsme si definovali cíl projektu pomocí techniky SMART(*i*), určili jsme si také vzdálenosti od jednotlivých vrcholů cíle. Každý projekt je jiný, a proto se cíl může nacházet pokaždé v jiném prostoru projektového trojúhelníku. Již v prvopočátku projektu je nutné si stanovit trojimperativ a definovat si prioritní osu - tzn. co bude pro nás prioritní? Včasné dokončení, vysoká kvalita nebo nízké náklady?

Trojimperativ nám pomáhá definovat prioritní postavení cíle vůči těmto třem veličinám. Chceme-li, aby cíl projektu (konečný výsledek, výstup) byl co nejkvalitnější a v co nejkratším čase, musíme jistě počítat s nejvyššími náklady.

1.1.4 Zdroje projektu

K hladkému fungování projektu je kromě dalších aspektů nezbytný zdroj, který ho bude pohánět kupředu. V rámci projektu se jedná o zdroje, které se činnostmi projektu nespotřebovávají, ale pouze se omezuje jejich dostupnost. Tyto zdroje můžeme rozdělit na zdroje lidské (pracovníky) a dále na zařízení

a infrastrukturu (vybavení, informační technologie, nářadí, znalosti, poskytování služeb, peněžní fondy...). Jelikož materiál je činnostmi projektu spotřebováván, v českém prostředí jej tedy do zdrojů nezapočítáváme.

1.1.5 Portfolio

Projekty, jak již bylo výše zmíněno, mají jasně definovaný začátek a konec - jeden ze základních znaků projektu, zatímco portfolio existuje kontinuálně. Jde o soubor projektů a programů² sloučených do skupiny, a to za účelem vzájemné koordinace, řízení, optimalizace a kontroly. Touto skupinou mohou být veškeré projekty a programy dané organizace. Tento soubor má zpravidla nějaký společný znak - např. je realizován některými společnými zdroji, tj. organizačními složkami, zaměstnanci, zařízeními apod. Za portfolio bychom mohli například považovat paralelní výrobu dvou inscenací v jedné divadelní dílně stejným personálem.

1.2 Projektové řízení

Projektové řízení se zabývá projekty obecně, z určitého nadhledu. Jedná se o soubor norem, doporučení a zkušeností popisujících, jak projekt řídit. Jelikož jsou projekty různorodé, jde spíše o všeobecně platné skutečnosti, určitou filozofii, jak řešit danou problematiku, než o konkrétní návody či směrnice apod.

„Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy - aby vznikl úspěšný projekt.“
[3, s. 425]

Aby byl projekt úspěšný, musí splňovat nejen trojimperativ, ale i tzv. kritéria úspěchu projektu. Tato můžeme dále dělit na tvrdá (např. projekt je funkční, splnily se požadavky zákazníka, výstupní produkt je na trhu včas, byla uspokojena

² Program je realizován z důvodu potřeby dosažení strategického cíle organizace. Základní rozdíl oproti projektu - cíle jsou konkrétní, plán není příliš konkrétní, doba trvání je obvykle i několik let.

očekávání všech zainteresovaných stran, nebyly překročeny náklady atd.) a měkká (vyřešení konfliktů s okolím, obsluha kvalifikačně připravena, aj.).

Projektové řízení proto chápeme jako obor činnosti, nikoli jako řízení konkrétního projektu.

1.3 Řízení projektu

Řízení projektu rozumíme jako „...*aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.*“ [3, s. 420]

Výše uvedená definice nám říká, že se jedná o „vedení“ projektu od jeho počátku až k jeho definitivnímu konci za využití elementárních technických kompetencí (znalostí, dovedností, technik apod.).

1.4 Životní cyklus projektu

Projekt můžeme z časového hlediska a dle typu prováděných činností rozčlenit na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří tzv. životní cyklus projektu. Samostatně se však od sebe jednotlivé fáze liší jak svojí náplní, tak i svým účelem. „*Přechod do další fáze je podmíněn ukončením fáze předešlé, tedy naplnění dříve definovaného úkolu. Přechod mezi fázemi je zpravidla uskutečněn na základě schvalovacího procesu, který vyhodnotí a schválí možnost postupu do další fáze projektu.*“ [4, s.15] Životní cyklus projektu se skládá ze tří fází: předprojektové, projektové a poprojektové.

1.4.1 Předprojektová fáze

Účelem předprojektové fáze je prozkoumat příležitost pro projekt a zvážit proveditelnost daného záměru. Někdy je zde zahrnuta i myšlenka o případné realizaci projektu. V této fázi dochází k definování cílů, upřesnění jakým způsobem

cílů dosáhnout a zvážení všech důvodů, proč projekt realizovat. Obvykle dva hlavní zpracovávané dokumenty v této fázi jsou: studie příležitostí a studie proveditelnosti.

„Studie³ má odpovědět na otázku: Je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt? Studie musí vzít v úvahu situaci v organizaci, situaci na trhu, předpokládaný vývoj trhu, firmy apod.“ [3, s. 170]

Cílem studie je tedy analyzovat různé podněty (podněty trhu, zákazníků, chování konkurence atd.), příležitosti (trhu, finanční situace firmy...) všechny možné hrozby a reakce na ně, základní koncepci a obsah záměru, základní předpoklady apod. Díky těmto analýzám tak dospějeme k výsledkům, které nám odhalí, jestli je vhodné se daným záměrem (myšlenkou projektu) zabývat, či nikoli.

Nástroje studie příležitostí:

- nutno znát výchozí situaci - analýza SLEPT, SWOT;
- prozkoumat návaznost projektu a cílů na jiné projekty a cíle - Strom cílů;
- analyzovat, koho se projekt dotkne - Analýza zainteresovaných stran;
- stanovit kritické faktory úspěchu projektu - Analýza kritických faktorů úspěchu. [5, s. 4]

1.4.1.1 SWOT analýza

„Nejčastěji se analýza SWOT využívá v předprojektových fázích (zejména ve Studii příležitosti - Opportunity Study). Může se však použít kdykoli v průběhu řízení projektu, když se ukáže potřeba takovou analýzu provést.“ [3, s. 105]

SWOT analýza byla vyvinuta v šedesátých letech dvacátého století Američanem Albertem S. Humphreym během výzkumného projektu v Stanford Research Institute, který využil data z několika set významných amerických společností.

Jedná se o metodu rozboru a hodnocení vnitřního prostředí firmy využívající princip hodnocení silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses),

³ Studie příležitostí (pozn. autora)

a vnějšího prostředí hodnocením příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), a to vzhledem k určité oblasti (činnost firmy, její organizace, vůči projektu...). Toto rozdělení do čtyř kvadrantů pomáhá přehledně a jednoduše zjistit jednotlivé jevy zkoumaného objektu analýzy a na jejich základě pečlivě formovat strategie pro budoucí vývoj.

Analýza vnitřního prostředí objektu vychází z jejího principu členění na tzv. silné a slabé stránky. Silné stránky zahrnují všechny výhody, které může analyzovaný objekt nabídnout (např. v rámci konkurenceschopnosti).

Vnější analýza založená na porozumění příležitostí a rizik a jejich následné využití při tvorbě strategie objektu je významná, i když samotný objekt nemůže zásadně ovlivnit. Okolnosti, které ovlivňují vnější prostředí, jsou například legislativní změny, politické změny, sociální změny, ale také vztahy, které má objekt k jiným objektům.

Pro názornost a lepší pochopení problematiky SWOT analýzy a jejího zpracování je uveden obrázek č. 2.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek č. 2: Analýza SWOT

Obrázek jasně definuje jednotlivé kvadranty SWOT analýzy, které ovlivňují objekt. Analýzou vnějšího i vnitřního prostředí objektu zjistíme jeho vnitřní stav i stav v rámci ostatních objektů či jiných vnějších faktorů, které jej ovlivňují. Díky tomu může objekt navrhnout a zahájit efektivnější strategii pro budoucnost.

1.4.1.2 Analýza zainteresovaných stran (Stakeholder analysis)

Pro tento typ analýzy je nejprve nutné vytvořit základní seznam zainteresovaných stran, které na projekt působí. Seznam zainteresovaných stran nám následně poslouží pro hlubší analýzu jednotlivých rolí (zúčastněných) projektu, která je nutná z hlediska významnosti a obezřetnosti. Analýza jednotlivých rolí se provádí na základě charakteristiky zainteresovaných stran, a to s ohledem na jejich rozličné vlastnosti, zájmy, vzájemné vztahy apod. Pochopením očekávání jednotlivých zainteresovaných stran se lze vyvarovat neúspěchu projektu.

„Zainteresovaná strana je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.“ [3, s. 48] Příkladem mohou být vlastníci a investoři projektu,

jejichž očekáváním je zisk, u zákazníků se pak jedná především o očekávání kvalitního produktu či služby.

Příkladem postupu při tvorbě této analýzy může být:

- identifikace zainteresovaných stran, která nám odhalí všechny subjekty působící na projekt;
- stanovení cílů či kategorizace zainteresovaných stran, určující důležitost a záměr jednotlivých subjektů;
- zjištění důvodu zájmu jednotlivých stran pro projekt, která odhaluje jejich pozitiva i negativa;
- komunikační strategie, jeden z nejpodstatnějších nástrojů, který umožňuje zjistit, jak s jednotlivými zainteresovanými stranami pracovat a jak k nim přistupovat.

Na základě výsledků, které nám tyto analýzy odhalí, určíme, zda je vhodné se původní myšlenkou zabývat dál. Pokud se rozhodneme, že projekt „pustíme dále“, je nutné před jeho zahájením přijmout významná strategická rozhodnutí a pečlivě připravit zahájení projektu.

1.4.2 Projektová fáze

„V případě, že na základě výše uvedených analýz vedení nebo projektový manažer rozhodne o realizovatelnosti projektu a o jeho realizaci, nastává projektová fáze.“ [6, s. 18]

V předchozí fázi jsme potřebovali zjistit strategické otázky projektu, a to: *„odkud jdeme, kam chceme jít, jakou cestu je vhodné zvolit a zda má vůbec smysl projekt realizovat.“ [3, s.171]* Nyní se nacházíme v projektové fázi, kde je potřeba projekt řádně zahájit a analyzovat informace z předprojektové fáze. Ověřit a upřesnit si cíl projektu (příp. ho definovat) a požadované výstupy. Dále je nutné sestavit projektový tým (základní personální obsazení), stanovit si kompetence v týmu, vytvořit plán řízení projektu (dokument obsahující informace, jak bude projekt řízen

a organizován z pohledu jednotlivých oblastí organizační struktury). Dále vytvořit harmonogram, zahájit vlastní realizaci, během které je nutné projekt sledovat a porovnávat s původním plánem. Následně projekt ukončit, tzn. zpracovat závěrečnou zprávu projektu, vyhodnotit projekt projektovým týmem, uzavřít jej, rozpustit projektový tým a ukončit veškeré procesy projektu.

1.4.2.1 Zahájení (inicializace) projektu

„I když proběhnou přípravné (předprojektové) fáze důkladně a kvalitně, přesto je zahájení projektu charakterizováno vysokou mírou nejistoty, nejasnosti a většina předpokladů (například ve studii proveditelnosti) je založena na odhadech a spekulacích.“ [3, s. 278]

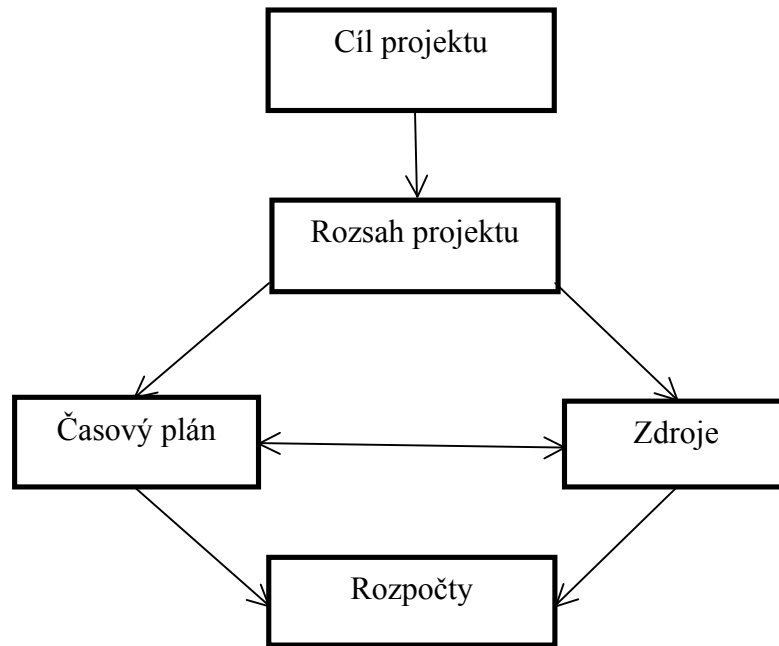
Při zahájení projektu je nutné věnovat pozornost především jeho cíli a jakékoliv potřebě organizační změny. Je třeba zabezpečit zdroje, finance, vybavení a zařízení pro projekt, vytvořit podrobný plán řízení projektu, vytvořit a potvrdit „Zakládací (identifikační) listinu projektu“. Jedná se o základní projektový dokument, který definuje základní technicko-organizační parametry projektu. Obsahuje cíle projektu, plánovaný termín, jeho zahájení a ukončení, celkové zamýšlené náklady, základní návrhy milníků⁵, popř. další informace. Součástí bývá i určení manažera projektu, jehož může někdy jmenovat i přípravný tým.

1.4.2.2 Plánování (příprava) projektu

Než zahájíme plánování jakéhokoliv projektu je nezbytné si zodpovědět několik základních otázek: Co? Kdy? Jak? Kde? Pro koho? a Za kolik?

Jednou z ústředních částí přípravných činností projektu je plánování času. Představuje základní kámen pro plánování dalších činností a oblastí, proto je potřeba uvědomit si jeho důležitost. Na obrázku č. 3 můžeme vidět proces časového plánování v kontextu s ostatními prvky a jejich vzájemné působení.

⁵ milník = „činnost s nulovou dobou trvání, která zřetelně odděluje fáze, etapy či menší, dílčí části projektu.“ [13, s. 3]



Obrázek č. 3: Schéma plánování projektu

Na otázku, Čeho má projekt dosáhnout, odpovídá nejvyšší vrchol obrázku, tj. cíle. Rozsah projektu popisuje vše, co je nutné realizovat tak, abychom dosáhli cíle. Cíl projektu a jeho rozsah představují vstup do časového plánování, při jehož tvorbě bereme v úvahu „Trojimperativ projektu“ (požadované výsledky, vymezený čas, dostupné zdroje – lidské, finanční atp.) a případné další parametry.

V této fázi projektový tým definuje rozsah projektu (např. za pomoci nástroje WBS), sestaví plán řízení projektu a zjistí činnosti, které jsou nutné pro realizaci. V poslední řadě vytvoří harmonogram projektu, který se po svém schválení stane výchozím plánem.

Hierarchická struktura rozdělení prací (WBS - Work Breakdown Structure)

Každý projekt je nutné na počátku strukturalizovat. A to tak, že cíl projektu rozčleníme (hierarchizujeme) na výstupy (fáze), ty pak na jednotlivé skupiny úkolů atd. V důsledku až na jednotlivé balíčky, které musí být během vzniku projektu realizovány.

„WBS tedy definuje, ‚Co‘ má být vyprodukováno...slovo work je zde použito ve významu výsledek (produkt) nebo dodávka, která je výsledkem úsilí, nikoli úsilí samotné...Jednotlivé prvky WBS jsou obvykle označovány jako dodávky (deliverables) - jedinečné a ověřitelné produkty, výsledky nebo schopnosti vykonat nějakou službu, které musejí být vyprodukovány za účelem dokončení procesu, fáze nebo projektu.“ [3, s. 153]

Účelem WBS je zpřehlednění jednotlivých dodávek a výsledků, které slouží pro naplnění výstupů projektu. Díky tomuto rozčlenění na co nejmenší celky (balíčky) získáme detailnější přehled o jednotlivých výstupech, které nám poslouží k uvědomění si nezbytných prvků projektu, jež bychom mohli bez této struktury snadno přejít bez povšimnutí. Dále slouží také jako pojistka, abychom měli vše pod kontrolou a nemuseli vytvářet nepotřebné výstupy.

Charakteristikou WBS je dekompozice (rozklad), a to většinou od hlavního výstupu až po pracovní balíčky (dodávky) neboli k nejnižší úrovni (filozofie TOP-DOWN), která představuje to, co se skutečně bude realizovat. Můžeme však také postupovat opačným směrem (BOTTOM-UP), tj. od nejnižší úrovně nahoru. Nejprve si tedy určíme všechny výsledky a dodávky a ty pak sestavujeme do větších souvisejících celků. Rizikem první techniky je ztížená identifikovatelnost všeho potřebného, u druhé techniky se pak jedná o jistou ztrátu nadhledu.

Proto můžeme využít již předem přesně definované WBS nebo šablonu, kterou danému projektu přizpůsobíme. Není nezbytné pokaždé WBS rozčlenit do nejmenších jednotlivých balíčků. *„Je třeba WBS dekomponovat do takové úrovně, aby manažer projektu viděl o úroveň níže.“ [3, s. 155]*

Zpravidla se WBS dekomponuje do maximálně čtyř úrovní proto, aby byla stále přehledná a umožňovala dobrou orientaci. Pokud projekt vyžaduje dekompozici do více úrovní, je lepší vytvořit subprojekty, které fungují jako menší, samostatné, vzájemně propojené projekty tvořící společně celistvý projekt.

„Velmi důležitou vlastností WBS je přehlednost a logika rozpadu. Přitom je možné použít různé způsoby, jak provádět dekompozici. Obecně může jít o členění podle:

- *výstupů (produktů) projektu;*
- *životního cyklu produktu (návrh, koncept, sestaveno, otestováno);*
- *funkčních oblastí liniové organizační struktury;*
- *místa výkonu prací (např. blok elektrárny 1, blok elektrárny 2...);*
- *atd.*“ [3, s. 156]

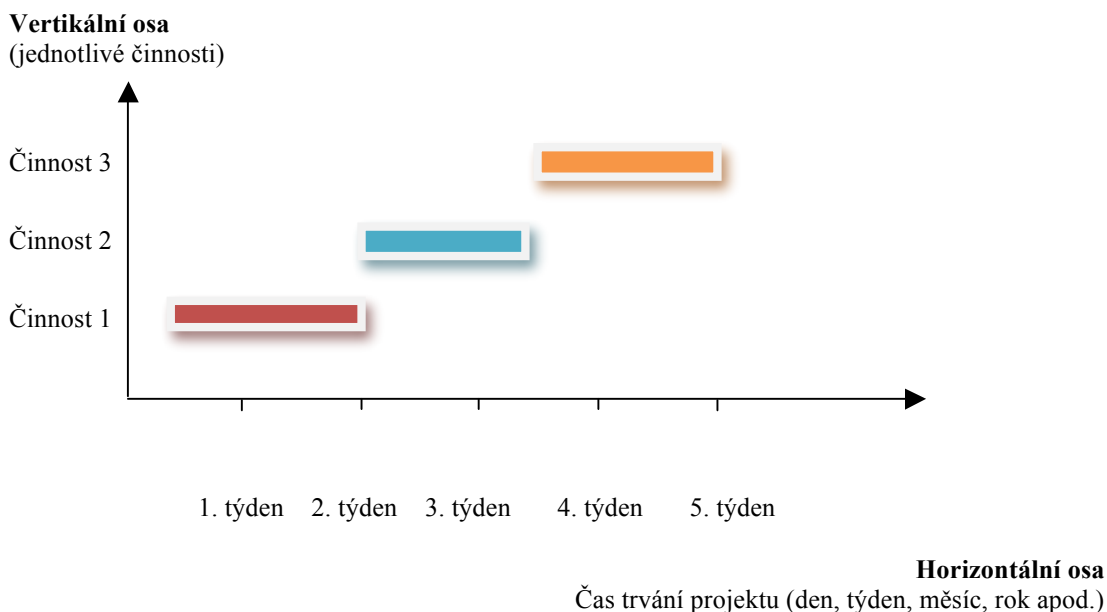
Dalším krokem je seřazení činností neboli nalezení logických vazeb mezi jednotlivými činnostmi. To nám zajišťuje určité pořadí a návaznost činností během realizace, a tak umožňuje sestavit časový harmonogram. Nejčastějšími vazbami jsou např.: konec – začátek: předešlé činnosti musí skončit, aby mohly začít činnosti následující; konec – konec: předešlé činnosti musí skončit, aby mohly skončit i ty následující; atd.

Výstupem tohoto procesu řazení činností je často grafická forma znázornění, např. „Úsečkový (liniový, Ganttův) diagram“.

Ganttův diagram

Ganttův diagram je snadným a přehledným nástrojem řízení projektu, který zobrazuje jednotlivé činnosti ve vzájemné provázanosti s ohledem na časové nároky činností a nároky na lidské zdroje. Reprezentují jej dvě osy - vertikální a horizontální. Vertikální osa představuje jednotlivé činnosti projektu, které jsou seřazeny podle posloupnosti. Horizontální osa zobrazuje čas trvání projektu a jeho jednotlivých činností.

Jednotlivé aktivity projektu jsou v diagramu zaznamenány na horizontální osu, a to v délce odpovídající jejich době trvání. Díky tomu je přehledně vyznačena časová náročnost i vztahy jednotlivých činností projektu a jejich návaznost, potažmo časová náročnost celého projektu (viz obrázek č. 4).



Obrázek č. 4: Příklad Ganttova diagramu

Nevýhodou je samotná jednoduchost diagramu, jelikož je velmi obtížné zaznamenat v něm detailnější souvislosti či strukturu, a to především u rozsáhlých projektů, které jsou členěny do několika úrovní.

Milníky

Neodlučitelnou součástí při řazení činností jsou milníky, které jsou významnými událostmi v rámci projektu (např. určují ukončení a zahájení následující fáze řízení projektu, jsou rozhodujícím prvkem při výběru variant apod.). „Jsou obvykle používány i ve smlouvách o dílo, na jejich základě se realizují všechny významnější dodávky pro projekty, slouží průkaznému vymezení vztahů mezi odběratelem a dodavatelem nebo i pro úvodní plánování projektu. Milníky patří k výčtu činností i do síťového grafu.“ [3, s. 180]

Doplněním výčtu činností sestaveného do síťového grafu o doby trvání je možné přikročit k sestavení harmonogramu metodou tzv. kritické cesty.

Metoda kritické cesty (CPM - Critical Path Method)

CPM představuje jednu z nejstarších a nejznámějších metod, jež vychází z analýzy kritické cesty, která se skládá z kritických činností⁷. Jejím obsahem je časová analýza projektu.

„Vychází ze skutečnosti, že změnou doby trvání činností se mění náklady, potřebné na jejich realizaci. Cílem nákladové analýzy je stanovení takových dob trvání jednotlivých činností, kterým odpovídají minimální celkové náklady na projekt.“ [7, s. 99]

Metodu kritické cesty lze rozdělit na tři fáze. V první fázi se stanoví nákladové křivky určující poměr mezi dobou trvání a náklady činnosti. Druhá fáze určuje přímé náklady a jejich průběh s ohledem na dobu trvání projektu. Díky tomu je možné snížit tyto náklady. Ve třetí fázi se obě předchozí využijí pro stanovení nejprůběžnějších nákladů pro průběh celého projektu a jeho nejvýhodnější dobu trvání.

Výpočet probíhá ze dvou hledisek. Z prvního, směřujícího od počátku projektu až ke konci, se vypočítají nejbližší možné termíny dokončení. Při druhém se postupuje opačně, tj. výpočet se děje od konce projektu k jeho začátku. Zde se počítá s nejpozdějšími termíny. Tímto způsobem se stanoví časové rezervy všech činností, které jsou k dispozici, aniž se pozmění čas nejbližšího dokončení celého projektu. Pokud se některé rezervy ocitnou na nule, nazývají se kritické a tvoří rozhodující prvek délky celého projektu. Mohou tak zapříčinit zpoždění celého projektu.

Technika stromů rizik

V tomto případě se jedná o velmi jednoduchou techniku analýzy rizik, která je v projektovém řízení hojně využívána. „*Graf typu strom má jeden „kořen“ a řadu „větví“, které končí v „listech“.* [3, s. 97]

⁷ Zpoždění těchto činností způsobuje opoždění celého projektu.

Teoreticky je možné znázornit graf následovně:



Obrázek č. 5: Příklad teoretického zpracování Techniky stromů rizik

Hrozba představuje kořen stromu, který se dále dělí na jednotlivé větve a listy zobrazující další ohrožení projektu. Grafické znázornění stromu rizik může být různě uzpůsobeno, a to podle potřeb (kořen může být jako vrchol apod.). Tato technika tedy předznamenává jistá rizika, která může daný projekt obsahovat. Vytvořením tohoto grafu je možné vyvarovat se hrozbám, které náš projekt obsahuje nebo alespoň využít získané informace pro zajištění bezpečného prostředí projektu.

1.4.2.3 Realizace (implementace) projektu

Realizace projektu je chápána jako provádění jednotlivých naplánovaných činností - jejich vlastní vykonávání a řízení.

„V průběhu realizace je třeba projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem. Na základě zjištění odchylek od plánu, případně v reakci na změny nebo nová zjištění je třeba provádět korekční opatření, přeplánovat a v případě potřeby vytvořit nový, upravený základní plán projektu.“ [3, s. 172]

Z uvedené citace je patrné, že zde již dochází k samotné technické realizaci projektu. Abychom zajistili jeho plynulý postup vpřed podle plánu, je třeba jednotlivé postupy řídit a kontrolovat (monitorovat). V případě nalezení nějaké hrozby, výskytu problému, odchylky od plánu - v čase, nákladech, kvalitě nebo jiné

neočekávatelné události, která může ohrozit úspěšnost projektu, je nutné na tyto nastalé situace rychle reagovat a přijmout korekční opatření.

Nejčastěji se jedná o zavedení změny do procesu. Změna je určitá odchylka zavedená do plánu projektu a je aktivní reakcí na nějaký podnět. Všechny změny je zapotřebí srovnávat s původními cíli a záměry projektu tak, aby aplikací těchto změn nedošlo k jejich odchýlení. Veškeré změny je nutné řídit, proto i samotné řízení změn je důležitou součástí projektového řízení. Řízení změn musí být monitorovaný, předem určený proces, který: „zajistí sběr požadavků na změny, jejich vyhodnocení, rozhodnutí o realizaci a přiměřenou dokumentaci celého procesu.“ [3, s. 231] Nedílnou součástí řízení změn je komunikace mezi všemi zainteresovanými složkami, průzkum jejich odezvy na změny a zajištění předávání informací o této změně všem dotčeným.

Metody a techniky spadající do popisované fáze jsou pro řízení realizace inscenace v divadelním prostředí nevyhovující, jelikož se jedná o metody pro měření výkonu (procentuální metoda, metody SSD...). Svým účelem použití se stávají pro tento divadelní proces neaplikovatelnými. Z toho důvodu se jimi nebudeme dále zabývat.

1.4.2.4 Ukončení projektu

„Ukončení projektu neznamena ukončení veškerých aktivit souvisejících s projektem. Po ukončení nastává fáze vyhodnocení (poprojektová fáze) a produkt projektu přechází do fáze provozu, kde je třeba dále plnit závazky dodavatelské organizace (záruka, servis) - nikoli však už jako projekt, který ukončením skončil.“ [3, s. 289]

Již v samotném počátku plánování si stanovujeme, kdy je možné projekt považovat za ukončený. Realizování výstupu projektu neznamena jeho konec. V této fázi je výstup projektu předán uživateli a spuštěn do provozu. Projektový tým vypracuje závěrečnou zprávu o projektu, zde shrne své zkušenosti, které načerpal během realizace projektu a dále zahrne případná doporučení do dalších projektů. Dojde k jeho vyhodnocení projektovým týmem, který je poté rozpuštěn a jsou ukončeny veškeré procesy projektu.

V průběhu celé projektové fáze může nastat situace, kdy konstatujeme, že výstupy jsou nedosažitelné a projekt tedy ukončíme předčasně.

1.4.3 Poprojektová fáze

Poslední fáze nastává po ukončení projektu a jedná se o vyhodnocení celého průběhu projektu od jeho počátku až po jeho ukončení. „*Realizace projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít v dalších projektech.*“ [3, s. 173]

Proto je důležité z objektivního pohledu analyzovat celý průběh projektu, nezávisle jej vyhodnotit a pojmenovat dobré i špatné zkušenosti. Účelem je především objevit chyby, aby bylo možné se jim v příštích projektech vyvarovat. Vyhodnocení provádí obvykle jiná skupina lidí než která projekt řídila. Tento postup by měl zaručit nezávislé a objektivní posouzení.

1.5 Shrnutí

V první kapitole jsme vhlédli do projektového řízení, vysvětlili si základní pojmy, se kterými projektové řízení pracuje (projekt, cíle projektu, trojimpereativ...). Dále si rozčlenili jednotlivé fáze projektu na předprojektovou, projektovou a poprojektovou a popsali si jejich průběh. Představili si hlouběji některé metody a techniky (WBS, Ganttův diagram, SWOT analýza, Technika stromů rizik...), u nichž jsme si vysvětlili jejich princip a účel. Tyto metody ve třetí kapitole zahrneme do jednotlivých procesů tvorby divadelní inscenace, jelikož představují možný nástroj pro její zkvalitnění, a to z pohledu umělecko-technické složky divadla. Následně se pokusíme nalézt společné vlastnosti průběhu projektu a inscenace a využít filozofii projektového řízení na divadle.

2 Umělecko-technická složka divadla (U-TSD)

V následující kapitole si představíme nezbytný úsek divadla, díky kterému jsou představy a záměry inscenačního týmu (režisér, scénograf, výtvarník kostýmů, aj.) zhmotněny. Tato složka nezanedbatelně zasahuje svojí činností do finální podoby inscenace. Vytvoříme si modelovou organizační strukturu divadla a rozvedeme si v ní U-TSD. Upřesníme si složky umělecko-technického úseku a jejich funkce. Poté si přiblížíme vedoucí pozici celého úseku. Rozčlenění jednotlivých složek pro nás bude v následující kapitole nepostradatelné, jelikož díky vzhledu do jejich fungování budeme moci doporučit konkrétní techniky a metody projektového řízení do jejich činností.

2.1 Modelová organizační struktura

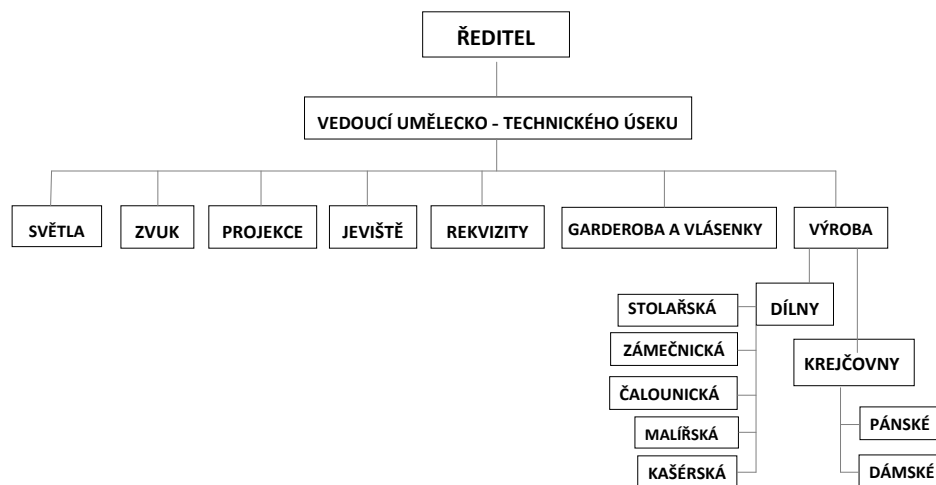
Následující organizační strukturu berme pouze jako modelové schéma, protože v divadelní praxi platí, co divadlo, to specifický, originální model a struktura. Avšak členění organizační struktury divadla se nepochybně odvíjí od cílů, funkcí, právní formy a zaměření divadla, od počtu zaměstnanců, vybavení, od specifčnosti a charakteru činností, ekonomických možností a dalších faktorů.

Jako organizační model divadla budeme pro tuto práci uvažovat jednosouborové divadlo repertoárového typu s vlastním divadelním domem, které je příspěvkovou organizací. Jednosouborová divadla jsou ta, ve kterých sídlí pouze jeden umělecký soubor. Divadlo repertoárového typu znamená, že se vyznačuje více stálými tituly na svém repertoáru a průběžně je reprízuje (typické pro kamenná divadla). Typ právní formy - příspěvková organizace nám definuje, že tento subjekt má vlastní právní subjektivitu, hospodaří s finančními prostředky získanými z vlastní činnosti nebo od jiných osob, ale především z rozpočtu svého zřizovatele. Příspěvková organizace má své stálé zaměstnance, určitou organizační strukturu atd.

2.2 Organizační struktura U-TSD

Pro členění jednotlivých úseků umělecko-technické složky divadla byla zvolena liová organizační struktura. Každý pracovník má nad sebou pouze jednoho

nadřízeného, kterému se zodpovídá. Nadřízený vykonává veškeré řídicí činnosti potřebné pro řízení jemu svěřenému útvaru. Blíže viz obrázek č. 6: Modelová organizační struktura U-TSD.



Obrázek č. 6: Modelová organizační struktura U-TSD

2.3 Provozní úseky U-TSD

Umělecko-technická složka divadla zásadně participuje na vzniku a provozu celé divadelní inscenace a jejích jednotlivých představení. Významně se podílí na realizaci vize inscenačního týmu. U-TSD se dělí na jednotlivé provozní úseky, které jsou úzce profilované: světla, zvuk, projekce, jeviště, rekvizity, vlásenky a garderoba, výroba - dílny a krejčovny.

2.3.1 Výroba - dílny

Vše, co se objeví na scéně, je třeba dle výtvarných návrhů někde vyrobit či upravit z původních předmětů (dekorace a jevištní prvky). K tomu slouží jednotlivé dílny zaměřené na práci s konkrétními materiály (dřevo, textil, kov aj.). Každá dílna je vybavena speciálními technologiemi (stoji, zařízeními a nástroji), které jsou nezbytně nutné při výrobě a práci s daným materiálem. Celkovou problematikou divadelní výroby v širším pojetí se zabývá Jan Petr ve své práci *Organizace divadelní výroby*.

2.3.1.1 Stolařská dílna

Stolařská dílna zahrnuje nejen stolařské práce, ale částečně pokrývá i oblast tesařských prací, např. výrobu trámových konstrukcí. Primárním materiálem pro zpracování ve stolárně je dřevo a jeho alternativy v různých formách. V současnosti stolařské dílny zpracovávají i plexiskla a různé druhy PVC. Stolařská dílna vyrábí dřevěné rámy a konstrukce, dekorační prvky, repliky (dobových nábytků, stolů, židlí) apod. Pracovníci dílny se starají také o opravy dekorací a nábytku.

2.3.1.2 Zámečnická dílna

Hlavním materiálem pro výrobu jsou hutní výrobky a železné kovy. Poměrně novým materiálem, se kterým se v divadelní výrobě pracuje, je hliník a jeho slitiny. Jedná se o velmi lehký materiál, a proto se začal využívat hlavně pro výrobu konstrukcí a rámu. V zámečnické dílně se vyrábí ocelové rámy a konstrukce, atypické kovové jevištní prvky (schodiště, pódia, doplňky), výztuže dřevěných rámu a konstrukcí atd.

2.3.1.3 Čalounická dílna

„Čalounická dílna pracuje zejména s textiliemi (plátna, úplety, tyly, samety, koberce, divadelní koberce - ségry, síť aj.), výjimkou však není ani zpracování molitanu, konopných lan, projekčních a zrcadlových fólií a jiných specifických materiálů, dle výtvarných návrhů.“ [9, s. 18]

V této dílně se tedy potahují rámy textiliemi, šijí horizonty, sufity, výkryty aj., potahuje se nábytek (židle, křesla, sedačky...), sešívají se různé podlahové krytiny, lepí se tapety na dřevěné podklady apod.

2.3.1.4 Malířská dílna

Hlavním úkolem malířské dílny je přenést scénografův výtvarný návrh do skutečného měřítka scény. Pomocí vyznačeného rastru zvětšují pracovníci malířské dílny vzorovou malbu na horizonty, sufity, potažené konstrukce, velmi rozměrná plátna a další materiály. Dále barví textilie, natírají a patinují konstrukce a nábytek, moří dřevěné výrobky, aplikují protipožární nátěry, finalizují úpravy divadelních

rekvizit... Finální podoba celé scény vzniká právě aplikací patin, struktur, odstínů a barev.

2.3.1.5 Kašerská dílna

Vyrábějí se zde plastické a trojrozměrné dekorační prvky z polystyrénu a dalších alternativních materiálů, za pomoci nanášení a nalepování různých materiálů (např. pruhy látek lepené na polystyrenový základ). „*Kašerská dílna má mnoho společného s malířskou dílnou a v některých divadlech také tvoří její součást... zjednodušeně se dá říci, že kašěři jsou vlastně sochaři...*“ [9, s.19]

2.3.1.6 Výroba - krejčovny

Krejčovny úzce spolupracují s kostýmními vývarníky. Běžně se v divadle dělí na krejčovnu pánskou a dámskou. V krejčovnách se vyrábějí a upravují veškeré kostýmy (šaty, kalhoty, haleny, košile...) a kostýmní doplňky (rukavice, klobouky...). Kostýmy se šijí přímo na míru pro konkrétního herce/herečku. Proto v případě více alternací v jedné inscenaci se může stát, že je třeba vyrobit více kusů od jednoho kostýmu, popř. vyrobit univerzální velikost tak, aby způsobem zpracování vyhovovala všem alternacím (záleží na fyziologických odlišnostech herců). Stěžejní surovinou pro výrobu jsou textilní, kožené a umělé materiály.

Pod krejčovny dále spadá obuvník, který vyrábí a upravuje ručně šitou scénickou a taneční obuv, barví ji a stříká, dále vyrábí opasky. Výrobním materiálem je přírodní a umělá kůže a dále speciální materiály.

2.3.2 Garderoba a vlásenky

Garderoba má na starosti údržbu kostýmů (praní a čištění, žehlení, škrobení...), chystání kostýmů pro každé představení - pro každého herce (kompletují veškeré části kostýmů a jejich doplňky), skladování, oblékání a převlékání účinkujících (v případě náročných a rychlých převleků), organizaci a kompletní přípravu kostýmů a jejich součást pro zájezdová představení.

Oddělení vlásenek zodpovídá za výrobu paruk, vousů, bradek, příčesků a copů z klasických materiálů (vlasy, bůvolky), umělých materiálů (kanekalon, silon)

a experimentálních materiálů (látky, kůže); jejich barvení, čištění a údržbu, líčení a česání herců, specifické efektové líčení (umělé vrásky, jizvy, tetování, silikonové masky...) a také výrobu náhlavců.

2.3.3 *Rekvizity*

Tento úsek se stará o sklad rekvizit (vedení evidence, udržování funkčnosti předmětů apod.). Provádí jejich výrobu, opravu, údržbu, přípravu, nákupy spotřebních rekvizit - vše, co je při představení určeno k jednorázovému použití (potraviny, tabákové výrobky, nápoje, dopisy sloužící k roztrhání při herecké akci ad.) a osobních rekvizit. Aranžuje a instaluje rekvizity na scéně. Pro každou inscenaci pracovníci rekvizitárny vytvoří seznam. Tyto položky zpravidla slouží pouze pro danou inscenaci.

Do složky "Rekvizit" spadá i zbrojář - osoba, která se stará o evidenci, skladování a údržbu střelných, sečných a bodných zbraní⁹, nákup a sklad střeliva. Může se jednat o repliky nebo původní zbraně upravené tak, aby se zamezilo jejich funkčnosti. Každá zbraň je evidována v registru Policie České republiky, která provádí pravidelné kontroly. Zbrojář musí vlastnit platný zbrojní průkaz.

2.3.4 *Světlo*

Hlavním úkolem této sekce je „dokreslení“ scénografie za pomoci světelných atmosfér a nálad o různých intenzitách. Pracovníci světelné složky seřizují, nastavují a rozmisťují svítidla pro dané představení. Provádí pravidelnou údržbu světelného parku, nákup spotřebního zboží (žárovky, filtry, kapaliny do mlhostrojů). K jejich činnosti patří dále programování světelných změn na osvětlovacích pultech, provádění jednotlivých světelných proměny v průběhu představení. Vypracovávají pro každou inscenaci světelně-technickou dokumentaci, ve které se evidují jednotlivé světelné změny, jejich intenzity, směry světelných kuželů, barvy každého svítidla atd., která posléze slouží k přípravě další reprízy dané inscenace.

⁹ Střelné palné zbraně mají zatavenou hlaveň, aby se staly nefunkčními a nedaly se zneužít.

2.3.5 Zvuk

Stejně jako světlo i zvuk je nedílnou součástí inscenace. Zvuková sekce se stará o nahrávání a střih zvukových podkladů, nazvučení hudebních nástrojů a mluveného slova, tvorbu zvukových efektů a jejich využívání během představení. Předem určeným hercům bezpečně umístí bezdrátové mikrofony tak, aby herci nebyli pohybově omezeni a zároveň aby během hereckých výstupů nedošlo k poškození mikrofonů. Dále se starají o údržbu a opravu elektroakustických zařízení a vytvářejí zvukovou dokumentaci každé inscenace.

2.3.6 Projekce

V současnosti se s vývojem technologií velmi rozšířila videoprojekce jako scénografický prvek v inscenaci. Tento úsek má na starosti zapojení dataprojektorů, sestřih audiovizuálních podkladů a samotné promítání v průběhu představení.

2.3.7 Jeviště

Jeviště můžeme z hlediska rozmístění rozdělit na spodní strojní scénické technologie (propadlo, jevištní stoly, jevištní vozy, točny, dekorační výtahy a pohyblivé sklady prospektů, technologický portál), horní strojní scénické technologie (ruční a elektrické tahy, opony a létací stroje) a protipožární strojní scénické technologie (železná opona, skrápěcí zařízení, hlásiče požárů, požární klapka). V návaznosti na toto členění je i rozdělen jevištní úsek divadla na pracovníky, kteří jsou kompetentní tato zařízení obsluhovat a jsou pravidelně proškolení.

Obsluha popisovaných jevištních technologií se stará o provoz, opravy a údržbu zařízení. Pracovníci jeviště v první řadě provádí montáž dekorace, ukotvení jednotlivých dekoračních prvků k jevištní podlaze, točně, jevištnímu stolu atd., zavěšují prospekty a sufity na jevištní tahy, případně připravují část dekorace na jevištním voze, dle předem stanoveného technického scénáře. V průběhu představení zajišťují přestavbu/úpravu scénických dekorací a obsluhu výše uvedených technologií (obsluha propadel, jevištních stolů...). Především dbají na bezpečnost

všech účinkujících, personálu a hlavně návštěvníků divadla. V neposlední řadě mají na starosti uložení dekorací do skladů.

2.4 Vedoucí umělecko-technického provozu (VU-TP)

Někdy též nazývaný umělecko-technický manažer nebo technický náměstek. Jde vedoucího pracovníka skupiny umělecko-technického provozu divadla v nejvyšší řídicí pozici. Dle origramu naší modelové organizační struktury (viz obrázek č. 6) vidíme, že jeho přímým nadřízeným je ředitel divadla.

„Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených. Zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se o soulad potřeb jejich i potřeb firmy. Dále informuje jak své podřízené tak i nadřízené. Reaguje na chyby v systému, dělá důležitá rozhodnutí a vyjednává“ [10]

Jako každý vedoucí, který má pod sebou v rámci firemní struktury podřízené pracovníky, tak i VU-TP musí naplňovat základní manažerské funkce: plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu.

Osoba na pozici vedoucího umělecko-technického provozu by měla mít znalosti nejen v oblasti divadelní problematiky (divadelní provoz, BOZP apod.) a technologií, ale vzhledem k takřka nepřetržitému styku s lidmi by měla mít znalost v oblasti managementu řízení lidských zdrojů, krizového managementu, psychologie a vedení týmů.

Hlavní náplní práce vedoucího umělecko-technického provozu je koordinace jednotlivých složek umělecko-technického úseku divadla, dále plánování a sestavování společného harmonogramu pro všechny složky U-TSD, jejich řízení a kontrola dodržování stanoveného harmonogramu. K dalším činnostem patří shromažďování informací z jednotlivých úseků, hlídání rozpočtu jednotlivých inscenací z pohledu výroby a provozu, dále VU-TD řeší vzniklé problémy a snaží se nalézt co nejrychlejší a nejlepší řešení, které by bylo přístupné pro všechny zainteresované úseky divadla. Vedoucí také přebírá požadavky od vedoucích pracovníků jednotlivých úseků na nákup technologií a obnovu technického vybavení pracovišť, koordinuje jednotlivé U-TSD při práci a zkouškách na jevišti...

2.5 Shrnutí

V úvodu této kapitoly jsme si zařadili umělecko-technickou složku do jednosouborového repertoárového divadla, které je příspěvkovou organizací. Poté jsme nahlédli do jednotlivých odvětví, kde jsme si vysvětlili základní obsah prací, které dílčí úseky vykonávají. V závěru této kapitoly jsme si popsali práci vedoucího celého umělecko-technického úseku, který jednotlivé úseky hlavně koordinuje a dohlíží nad jejich bezproblémovým provozem.

Cílem této kapitoly bylo alespoň stručně zmapovat jednotlivá pracoviště, abychom si v poslední kapitole zabývající se tvorbou inscenace dokázali lépe představit rozsah prací a jednotlivých úseků, které do tvorby inscenace zasahují.

3 Tvorba divadelní inscenace

V této kapitole se zaměříme na tvorbu inscenace z pohledu U-TSD. V jejím životním cyklu si představíme, jakým způsobem vzniká v českém divadelním prostředí, jak na sebe jednotlivé činnosti každé umělecko-technické složky divadla navazují. Jednotlivým etapám doporučíme techniky a metody řízení projektu, které by eventuálně mohl vedoucí umělecko-technického provozu divadla pro svoji práci využít a nejen on. Pro modelovou situaci využijeme typ jednosouborového repertoárového divadla s vlastní budovou, které je příspěvkovou organizací.

3.1 Životní cyklus inscenace

Inscenaci je velmi blízká svojí specifičností projektu. Patrné jsou některé společné atributy: inscenace je jedinečná, neopakovatelná (myšleno ve smyslu tvůrčího procesu), je riziková, dočasná (vymezená nejen časem, ale i zdroji a rozpočtem), komplexní a složitá a na její realizaci se téměř vždy podílí odlišný projektový tým (rozumějme tvůrčí tým¹⁰). Stejně jako u projektu můžeme i u inscenace definovat vlastní životní cyklus. V této podkapitole tedy využijeme rozčlenění podle projektového řízení na jednotlivé fáze, což nám pomůže lépe přiřadit metody a techniky řízení projektu pro dílčí činnosti. Vzhledem k tomu, že projektový model realizujeme v repertoárovém divadle, budeme za konec životního cyklu projektu považovat první uvedení inscenace (premiéru), nikoli její stažení z repertoáru divadla (derniéru)¹¹.

3.1.1 Předprojektová fáze

Jak již víme z předchozí kapitoly o projektovém řízení, zabývá se předprojektová fáze stanovením cíle projektu a analýzou, zda je možné, popř. za jakých podmínek, projekt realizovat. V rámci inscenace předprojektová fáze zahrnuje výběr titulů pro danou sezónu, sestavení dramaturgického plánu, vytvoření prvního harmonogramu s daty premiér, jelikož se veškeré další předprojektové

¹⁰ viz kapitola 3.1.1.3

¹¹ poslední uvedení inscenace

činnosti odvíjí právě od tohoto harmonogramu (viz níže); zadání inscenace tvůrčímu týmu, který posléze definuje inscenační záměr, a vytvoření křestního listu inscenace.

3.1.1.1 Dramaturgický plán

Mohlo by se zdát, že dramaturgický plán nijak nesouvisí s umělecko-technickým úsekem divadla, ovšem opak je pravdou. Právě v samotném prvopočátku, ve zrodu myšlenky a rozvíjení dalších představ, se dá nejlépe vyvarovat komplikacím, které by mohly nastat v návaznosti s výrobou a samotnou technickou realizovatelností inscenace, a tak předejít možným budoucím problémům, které by následně mohly ohrozit celou divadelní sezónu.

Dramaturgický plán je jedním ze základních prvků v procesu plánování inscenace a základem celé budoucí divadelní sezóny. Tento plán převážně vzniká na počátku kalendářního roku. Je sestaven dramaturgem divadla, který pečlivě vybere „díla“, která budou následující sezónu inscenována. Činí tak na základě pokynu od ředitele divadla, příp. uměleckého šéfa souboru. Dramaturgický plán zohledňuje nejen zájem diváků o dané tituly, spojující téma celé divadelní sezóny, přidělený rozpočet apod., ale zpracovává se s ohledem na proveditelnost a realizaci s danými uměleckými a technickými silami souboru. Zde již proběhne první návrh termínů jednotlivých premiér. Je navrhnut první harmonogram divadelní sezóny.

Právě v této fázi by měli vedoucí jednotlivých úseků umělecko-technické složky divadla obdržet od uměleckého šéfa souboru předběžné požadavky na jednotlivé inscenace spolu s jejich termíny premiér. Měli by dostat minimální informace o rozsahu inscenace (zda se bude jednat o výpravnou inscenaci, kde bude třeba vyrobit celou inscenaci „na klíč“ nebo zda se bude jednat o komorní záležitost, kde výroba bude minimální z pohledu časové vytíženosti řemeslníků a rozsahu prací). O finančních prostředcích, které pro jednotlivé inscenace budou k dispozici, o časových limitech pro realizaci apod.

V této chvíli lze aplikovat SWOT analýzu a s její pomocí analyzovat předběžná rizika a příležitosti pro každou navrhovanou inscenaci. Tuto analýzu by měl provádět VU-TP ve spolupráci s vedoucím výroby a vedoucími jednotlivých

úseků, aby bylo zajištěno, že bude sestavena komplexně z pohledu každého zainteresovaného úseku.

Po vyjasněních všech připomínek ze strany U-TSD, úpravách jednotlivých titulů v časovém harmonogramu (v případě, že bylo nutno na připomínky U-TSD zareagovat např. změnou v pořadí premiér jednotlivých titulů) a vyslovení reálnosti dramaturgického plánu dojde k předložení dramaturgického plánu řediteli divadla ke schválení.

3.1.1.2 Harmonogram realizace

Pro každou inscenaci je nezbytné stanovit harmonogram, který bude zahrnovat jednotlivé termínované kroky vzniku inscenace a osoby odpovědné za plnění těchto termínů.

Při tvorbě harmonogramu plánujeme termíny jednotlivých činností dle vztahů konec -> začátek, to znamená, že výchozím bodem je konečný termín (premiéra inscenace), od kterého se následně plánují činnosti jemu předcházející. Důležitým faktorem při sestavování harmonogramu jednotlivých termínů je také rozsah inscenace (určuje ho zejména finanční rozpočet, který může předem vymezit náročnost a složitost dané inscenace, dále předpokládaný rozsah pracovních hodin jevištní výpravy a kostýmů, počet zainteresovaných herců, případně žánr, titul aj.). Po sestavení dramaturgického plánu jsou do harmonogramu zaneseny termíny explikační a předávací porady a další termíny si stanovují po těchto poradách jednotlivé úseky samy.

3.1.1.3 Zadání inscenace

Po schválení dramaturgického plánu ředitelem divadla je inscenace zadána *tvůrčímu týmu* (obvykle se skládá z režiséra, dramaturga, výtvarníka scény a kostýmů, choreografa, dirigenta - v případě hudební inscenace, občas zde nalezneme i světelného výtvarníka - lighting designer, či sound designera). Zadání inscenace většinou probíhá dvěma odlišnými způsoby. Pokud se inscenace zadává členu (zaměstnanci) divadelního souboru, je mu odeslán tzv. „Zadávací dopis.“ Obsahem zadávacího dopisu obvykle bývá: název a autor díla; místo, kde se bude

dílo realizovat; další spolupracovník inscenačního týmu; maximální finanční prostředky na výrobu; termíny - inscenační porady, odevzdání návrhů, zkoušek a premiéry.

3.1.1.4 Inscenační záměr

Inscenační záměr by měl odpovídat na otázky: Jaké poslání má výsledná inscenace nést? a Proč byla inscenace do dramaturgického plánu zařazena? Zde musí dojít k myšlenkové jednotě celého kolektivu tvůrčího týmu. Je nezbytně nutné, aby se každý člen tvůrčího týmu (nejen uměleckého) držel společné myšlenky, neboť spojením jednotlivých složek inscenace (herecký projev, hudba, kostýmy, dekorace, světla aj.) předkládáme divákovi odpovědi na výše položené otázky. V případě nedodržení či odchýlení se od původního záměru, byť jen jednou složkou, diváka dezorientujeme. Schválení tohoto dokumentu spadá do kompetencí uměleckého šéfa či ředitele divadla.

3.1.1.5 Křestní (identifikační) list inscenace

Současně s inscenačním záměrem vzniká i tzv. křestní list (dokument), který v sobě nese všechny důležité informace o inscenaci. Forma a obsah křestního listu nejsou pevně stanoveny, ovšem základní informace, které by v tomto dokumentu měly být obsaženy jsou: název inscenace; místo, kde se bude odehrávat (v případě, že divadlo má více scén nebo se jedná pouze o zájezdovou inscenaci); složení kompletního inscenačního týmu (včetně herců, hudebníků aj.), který je zde angažován; stanovený rozpočet, který je nutné dodržet; termín explikační porady; předběžný termín předávací porady a v neposlední řadě termín prvního uvedení inscenace, který je hlavním milníkem. Do příloh je dále vhodné zapracovat právě inscenační záměr, kontaktník na jednotlivé členy týmu apod. Křestní list zároveň slouží jako základní dokument celé inscenace. Křestní list by měl být k dispozici každé složce umělecko-technického týmu. Nejdůležitější informace, které jednotlivé úseky potřebují znát jsou všechny termíny (hlavně explikační porady).

3.1.2 Projektová fáze

Nyní, když byl sestaven inscenační tým a proběhly práce na inscenačním záměru, který byl schválen, byl vytvořen křestní list inscenace a stanoven termín explikační porady, je možné začít plánovat jednotlivé aktivity, které jsou nezbytné pro dodržení termínu premiéry a přistoupit postupně k realizaci celého projektu. Po uskutečnění explikační porady, kde se poprvé střetne umělecká a umělecko-technická složka, a vyjasnění vzájemných stanovisek k inscenačnímu záměru obou složek dojde ke společnému setkání na předávací poradě. Zde umělecký tým předá materiály do výroby, a tím se spustí celý proces zkoušek, výroby a dalších důležitých činností.

3.1.2.1 Explikační (inscenační) porada

Tvůrčí tým si již stanovil inscenační záměr, který byl schválen. Po ujasnění inscenačního principu a rytmu inscenace mezi scénografem a režisérem, je zřejmé, jak budou scénu řešit a měnit.

„V souladu s harmonogramem realizace inscenace svolává umělecký šéf souboru inscenační poradu. Zúčastní se jí vedle šéfa souboru hlavní inscenátoři, tj. režisér, dirigent, choreograf, sbormistr, výtvarník scény, výtvarník kostýmů, dramaturg, pracovník obchodu a propagace. Z provozních a technických složek se zúčastní pracovník zodpovědný za výrobu divadelní výpravy a pracovník odpovědný za jevištní provoz. Inscenační poradu vede zpravidla šéf souboru, který poradu zahájí s odkazem na schválený dramaturgický plán.“ [11, s.41]

Na explikační poradě by neměl chybět vedoucí umělecko-technického provozu, neboť ten je zodpovědný za plnou informovanost mezi svými podřízenými složkami.

Dramaturg zde představí inscenaci, informuje o způsobu realizace a důležitosti této inscenace. Režisér zde vysvětlí celý inscenační záměr a seznámí přítomné s hereckým obsazením. Dále výtvarník scény a kostýmů seznámí všechny přítomné se záměrem z pohledu scénického provedení a předloží již koncepční návrhy řešení scény a kostýmů. Během explikační porady má každý přítomný,

zejména členové umělecko-technické složky divadla, příležitost vyjádřit se ke koncepčnímu řešení návrhů jednotlivých výtvarníků a upozornit na případné komplikace, které by mohly během realizace nastat.

Příklad: Výtvarník scény vytvoří návrh jeviště pokrytého pískem, aby tak docílil skutečného dojmu pláže.

V této chvíli s největší pravděpodobností dojde ke konfliktu vedoucího technického úseku s výtvarníkem scény.¹² Jelikož se jedná o materiál, který je velmi problémový již z několika úhlů pohledu (drobnost jednotlivých písečných zrn - jejich zapadnutí do jevištních technologií může způsobit jejich zničení; obsahuje alergeny, které mohou nepříznivě působit jak na herce, tak na diváky a způsobit zdravotní komplikace; jedná se o materiál s vysokou mírou prašnosti; hmotnost většího množství může přesáhnout max. nosnost podlahy atd.), bude se nejen vedoucí umělecko-technického úseku snažit tuto myšlenku výtvarníkovi vymluvit. Jelikož už dnes existuje mnoho náhražek přírodních materiálů (např. drcený korek), které jsou takřka k nerozeznání od původních materiálů - divák nepozná, že se jedná o imitaci, a v divadle je možné je použít. Zřejmě dojde k dohodě využít tuto "náhražku" nebo se od záměru upustí.

Cílem explikační porady by měla být řešení, která jsou v souladu s provozními a výrobními podmínkami divadla a zároveň splňují požadavky inscenačního záměru..

„Po vyjasnění vzájemných stanovisek mají výtvarníci za úkol do předávací porady připravit návrhy a výkresy scény a kostýmů, vedoucí dílen a technolog výroby pak případně musí doplnit technické informace, které na explikační poradě nebylo možné sdělit či ověřit.“ [9, s.28]

Někdy během explikační porady může nastat situace, že je nutné s tvůrčím týmem (především výtvarník scény a režisér popř. i choreograf) navštívit prostor, ve kterém se bude inscenace odehrávat (zpravidla jeviště) pro upřesnění technických

¹² V případě, že realizace inscenace je plánována v divadelním domě či jiném interiéru. Pokud by se realizovala například v parku či jiném podobném prostředí, nebyla by této myšlence věnována tak velká pozornost.

záležitostí nebo je naplánována tzv. „Vyměřovací zkouška“, která potvrdí či vyvrátí navrhovaná řešení.

Výstupem z této porady je zápis, který je následně rozeslán všem přítomným i dotčeným složkám. Součástí tohoto zápisu je i přesný termín konání předávací porady.

3.1.2.2 Předávací porada

V návaznosti na náročnosti inscenace, se podle harmonogramu svolává „Předávací porada“. Většinou se jedná o rozmezí dvou až čtyř týdnů. Během této doby je vhodné vypracovat WBS - Strukturu rozdělení prací. Získáme tak přehled o všech výstupech, které je nutné do premiéry realizovat, podklad pro tvorbu harmonogramu jednotlivých složek, definujeme si jednotlivé úkony a jejich vzájemnou provázanost a posloupnost. Dále nám poslouží jako zdroj informací pro případnou Techniku stromů rizik.

Na předávací poradu jsou již pozváni i zástupci z každé umělecko-technické složky (výroba, světla, zvuk, vlásenky, krejčovny, rekvizity...) a pracovník BOZP. Jedná se o jednu z nejdůležitějších porad každé inscenace, neboť zde se rozhodne a určí vše, co se bude v U-TSD odehrávat v následujících týdnech.

Zde se potvrdí obsazení jednotlivých rolí herci.¹³ Výtvarník dekorací přinese již konkrétní technické a výtvarné výkresy jednotlivých částí dekorace, případně pro lepší vysvětlení vyrobí maketu scény.¹⁴

„Po opětovném výkladu inscenačního záměru hlavními inscenátory se pracovníci výroby a provozu vyjádří k reálnosti záměru, porovnájí požadavky se stanovenými limity věcných nákladů a plánovaných kapacit výroby, posoudí nároky na navržený materiál nejen ve vazbě na zajištění výroby výpravy, ale i na její

¹³ Kostýmní výtvarník by ho měl znát již při návrhu kostýmů.

¹⁴ Jedná se o model divadla v měřítku, do kterého jsou umístěny všechny dekorační prvky v témže měřítku, díky němuž můžeme, pro lepší pochopení, prokázat reálnost přestaveb, kinetiku, plastičnost, princip osvětlení apod.

trvanlivost v podmínkách práce na jevišti a následném reprízování inscenace.“
[11, s. 42]

Tedy na programu diskuze jsou otázky, zda některé části dekorace mohou být použity z divadelního fundusu¹⁵ nebo zda bude nutné je vyrobit nebo nakoupit. Následně by se měla celá inscenace technicky rozebrat, určit a odsouhlasit pro jednotlivé kusy dekorace, nábytku a rekvizit, z jakého materiálu se bude vyrábět, do kdy je nutné jednotlivé prvky scény dodat (v případě, že je požadavek od tvůrčího týmu, aby byly tyto prvky již k dispozici během zkoušek na zkušebně). Dále určit jakou funkci mají plnit, jak budou ve výsledku vypadat a prodiskutovat jejich konstrukci a kinetiku.¹⁶ Dále by se měly specifikovat všechny požadavky tvůrčího týmu: jak na hudební nahrávky, video dotáčky, tak na speciální efekty. Je třeba zjištit, zda je plánován při uvádění inscenace - otevřený oheň na scéně, pyrotechnické efekty apod. Řeší se zde i nástin osvětlení, s jakými svítidly se bude pracovat, bude-li třeba pořídit speciální svítidla atd.

Kostýmní výtvarník upřesní požadavky na převleky a kostýmní doplňky aj., které konzultuje s vedoucími krejčovem, maskérem atd. Společně si určí termín vlastní předávací porady, kde jim poskytne finální návrhy všech kostýmů, v případě, že není stanoveno jinak.

„Zápisem z předávací porady by měly být všechny požadavky potvrzeny, včetně termínů ‚dodání‘ dekorací a kostýmů a termínů zkoušek. V některých případech je nutné dodat části dekorací (nábytku, rekvizit) již na zkoušky ve zkušebně.“ [11, s. 43]

Na předávací poradě výtvarník scény předá kompletní dokumentaci vedoucímu dílen. V případě, že v průběhu porady došlo k velkým změnám, určí si datum předání dokumentace se zapracovanými změnami.

Vedoucí umělecko-technického provozu by měl všechny tyto informace brát v potaz, protože v následujícím období to bude právě on, který bude s jednotlivými

¹⁵ hmotný majetek divadla; praktikábly, schody, nábytek, kostýmy, látky na vykrytí scény (šály, horizonty, sufity) apod.

¹⁶ zabývá se dráhou pohybujících se hmotných bodů a těles

složkami, ať již členy uměleckého týmu (režisér, výtvarník scény, světelný designér apod.), tak svého týmu komunikovat a předávat informace s co největší přesností, aby se předešlo případným komplikacím.

Výstupem z předávací porady je rovněž zápis, který obsahuje již stanovené termíny zásadních zkoušek (montážní zkouška, oblékaná zkouška...), případně bylo-li dohodnuto jinak i termín předávací porady v krejčovnách a další podstatné informace, které byly na poradě probrány.

3.1.2.3 Realizace výroby

Nyní již mají všechny složky umělecko-technického úseku „jasno“, jakým způsobem a postupem zrealizují inscenační záměr tvůrčího týmu, kdy bude nutná jejich přítomnost na zkouškách a co vše je nutné do této doby podniknout.

V této fázi vedoucí umělecko-technického provozu sestaví harmonogram výroby, obsahující minimálně termíny stěžejních zkoušek na jevišti. Vedoucí jednotlivých úseků rozvrhnou výrobu jednotlivých částí dekorace, vypracují výrobní harmonogram a plán jeho realizace (co a v jakém termínu se bude vyrábět), rozpočet a seznam materiálu, který je potřeba nakoupit. Tyto podklady posléze předají VU-TP. Při tvorbě plánu výroby je vhodné brát v potaz také počet konstrukčních hodin výrobních dílen, aby nedošlo k situaci, že je naplánován větší objem výroby, než jsou dílny schopné reálně vyrobit.

Za pomoci Ganttova diagramu si lze dobře graficky rozvrhnout jednotlivé úkony v závislosti na čase a vzájemných návaznostech. Za pomoci informačních technologií a speciálních softwarů je možné v několika málo vteřinách provést v těchto grafech zásadní úpravy. Ganttův diagram by mohl být velmi vhodným nástrojem pro celé řízení a kontrolu výroby, dodržování stanovených termínů, vytížení zdrojů a kapacit. Dále je vhodné zde využít Techniku stromů rizik, která nás může navést a upozornit na rizika, která by mohla v průběhu realizace nastat. Díky uvědomění si těchto hrozeb jim můžeme do jisté míry předejít.

Technolog výroby, popř. vedoucí výroby vypracuje výrobní dokumentaci, kterou průběžně konzultují jednotlivé dotčené U-TSD s výtvarníkem scény,

bezpečnostním referentem a dalšími pracovníky jevištního provozu dle stanoveného harmonogramu pro jednotlivé části dekorace.

„Z důvodu lepšího využití kapacit je vhodné dělit výrobu dekorací na konstrukční (zpravidla kovové konstrukce obložené překližkou) a finální (kašérské a malířské práce).“ [11, s. 45]

Krejčovny obdrží dokumentaci od výtvarníka kostýmů a v následujících týdnech až do premiéry s ním rovněž úzce spolupracují a konzultují veškeré výrobní postupy, použité materiály, doplňky aj.

Rekvizitáři na základě seznamu rekvizit a výrobní dokumentace vyrábí a obstarávají všechny potřebné rekvizity. Některé rekvizity je nutné dodat už do zkušeben, může se jednat o tzv. zástupné rekvizity - rekvizity dočasné, se kterými herci potřebují pouze pracovat na zkouškách a „originální“ rekvizity se objeví až na scéně nebo si režisér vyžádá dodat na zkušebnu přímo „originály“, které budou při hře používány.

3.1.2.4 Zkouškové období

Vedoucí umělecko-technického provozu je nyní v situaci, kdy jednotlivé dílny vyrábí. Každý vedoucí své složky měl na starosti rozdělit naplánované činnosti mezi své pracovníky a nyní kontroluje dodržování stanovených termínů. Veškeré odchylky oproti plánu mohou ohrozit termín premiéry, a proto je kontrola nezbytně nutná. Vedoucí jednotlivých složek pravidelně předávají vedoucímu umělecko-technického provozu informace o průběhu prací, o plnění termínů a o zásadních odchylkách v harmonogramu a vzniklých potížích. V této době probíhají z pohledu uměleckého úseku aranžovací zkoušky s herci. V této fázi by měly vzniknout ve spolupráci s režisérem, scénografem, inspicientem a technickými pracovníky jeviště, světelné, zvukové a projekční scénáře k dané inscenaci. Technický scénář definuje kinetiku jednotlivých dekoračních prvků (spouštění dekorací, sufit, prospektů na tazích, pohyb jevištních vozů a stolů, obsluha opony aj.), světelné proměny, zvukové změny (využití mikrofónů, různé ruchy a zvukové podklady), využití projekcí atd., a přesně specifikuje pořadí a místo, kdy k těmto činnostem

v průběhu představení dojde. Technický scénář je základem pro technický provoz divadelního představení.

3.1.2.5 Technické zkoušky

Nejen herci, ale i technická složka divadla potřebuje během procesu výroby prověřit vše, co nelze otestovat v dílnách. Proto je nutné některé části dekorace vyzkoušet přímo v prostorách jeviště, aby bylo možné ve výrobě dále pokračovat.

3.1.2.6 Ověřovací (montážní) zkouška

„Na technické zkoušce je dekorace poprvé složena, postavena a zavěšena a jsou vyzkoušeny případné proměny scény... Poté se dekorace zbourá (v divadle následuje běžný provoz) a části, které vyžadují konstrukční či výtvarný zásah nebo opravu, jsou převezeny zpět do dílen.“ [9, s. 29]

Ověřovací zkouška je potřebná v případě složitější výpravy inscenace z pohledu stavby, kinetiky, velikosti a složitosti scény, náročnějšího principu osvětlení apod. Dochází při ní k montáži a ověření, zda vše funguje, jak bylo naplánováno. Funkčnost proměn scén apod.

Podle potřeby se zkoušek účastní režisér, výtvarník scény či světelný designér. Ověřovací zkoušky se konají ve značném předstihu před dekoračními zkouškami, aby byl dostatek času na případné úpravy či změny. Při těchto zkouškách samozřejmě nemusí být dekorace zcela kompletní - převážně se pracuje se základní kostrou dekorace¹⁷, jelikož se počítá s tím, že bude třeba provést i větší úpravy.

3.1.2.7 Oblékaná zkouška

Zde se již na jevišti sejdou všechny zainteresované složky inscenace, tj. herci, rekvizity, kostýmy, dekorace, osvětlení, vlásenka, hudba, zvuk a ověřuje se vzájemný kontext. Jedná se o jednu z nejnáročnějších zkoušek, která vyžaduje maximální soustředění od všech zúčastněných. Zde se odhalí první komplikace ve

¹⁷ Jedná se o nosnou konstrukci, která je základem pro dekorační prvky; vesměs se jedná o kovovou či dřevěnou konstrukci potaženou překližkou či jiným velkoplošným materiálem.

funkčnosti jednotlivých prvků, ať už se jedná o kostýmy, které neplní předpokládanou funkci, např. tanečnickův pohyb je kostýmem velmi omezen, a proto je třeba tyto závady ještě odstranit, případně kostým celý přешít; dekorace, světla, zvuk apod. Díky této zkoušce se dají odhalit nepředvídatelné komplikace, které je možné do generálového týdne ještě odstranit. Zde probíhá nasvícení dekorací a hracího prostoru, programování světelného pultu, instalace speciálních efektů apod. na základě technického scénáře inscenace.

3.1.2.8 Generálový týden

S nutným časovým odstupem, potřebným pro eventuální úpravy od zkoušky oblékané, následují zkoušky hlavní a generální. V průběhu těchto zkoušek může dojít k drobným změnám nebo úpravám dekorace, nábytku, kostýmu apod. Hlavní zkoušky slouží k doladění vzájemných vazeb mezi jednotlivými uměleckými a technickými složkami inscenace. Synchronizuje se provázanost mezi hereckou akcí, kinetikou scény (jevištními představami a obsluhou strojních technologií), světelnými a zvukovými nárazkami, příchody a odchody herců, rychlými převleky. V případě inscenace s živou hudbou i provázanost s touto složkou. Cílem těchto zkoušek je nazkoušet návaznosti jednotlivých akcí tak, aby vytvořily plynulý synchronní celek.

Generální zkoušky by měly proběhnout již jako kompletní představení. Pokud nedojde k zásadnímu narušení zkoušky - v důsledku lidské či technické chyby, režisér ve většině případů nechává zkoušku „běžet“ bez zastavení, pouze si zapisuje poznámky, které po zkoušce konzultuje se všemi, kteří jsou do dané scény zainteresováni.

3.1.2.9 Premiéra

Jedná se o první uvedení hotové inscenace před diváky. Premiérou končí celá realizace z pohledu tvorby inscenace a následuje období reprízování, ve kterém již není umělecko-technická složka začleněna z pohledu tvůrčích činností, ale pouze udržuje provoz dané inscenace (oprava kulis a kostýmů, svícení, zvučení a další technické zabezpečení hladkého průběhu představení).

Premiéry se obvykle zúčastňují všichni členové realizačního týmu a další zaměstnanci divadla, kteří se na vzniku a průběhu inscenace podíleli či stále podílejí. Někteří na jevišti, jiní v hledišti.

„V období, kdy se v divadle koná premiéra jedné inscenace, je zpravidla již jiná ve zkouškovém období a další inscenační tým, resp. týmy jsou ve fázi přípravy nebo schvalování inscenačního záměru. Souběh těchto činností je odvislý od počtu uměleckých souborů a počtu scén, ale probíhá v jednosouborovém divadle.“ [12, s. 47]

3.1.3 Poprojektová fáze

Tím, že bylo dosaženo cíle projektu, tedy premiéry inscenace, můžeme považovat projekt za ukončený. Inscenace se tak stává samostatně fungujícím produktem, řízeným z rukou inspicienta (stage managera). V počátku této fáze je nejzazší termín pro dokončení veškeré dokumentace spojené s reprízováním inscenace (myšlena světelná, zvuková, jevištní dokumentace...). Poslední povinností vůči inscenaci je její zhodnocení z různých pohledů.

3.1.3.1 Závěrečné hodnocení

Hodnocení inscenace by mělo být součástí harmonogramu realizace inscenace, na základě kterého se svolává hodnotící porada. Inscenace by měla být hodnocena z několika pohledů. Především z pohledu diváka a odborné kritiky. Nesmíme opomenout zpětnou vazbu všech zainteresovaných složek, které se na přípravě inscenaci podílely.

„Pravidelné a včasné hodnocení po každé premiéře je akt stejně důležitý, jako práce všech umělců a ostatních pracovníků, do realizace zapojených.“ [11, s. 51]

Hodnotící poradu svolává ředitel divadla, případně umělecký šéf souboru. Hodnotí se nejen výsledky inscenačního týmu a účinkujících, ale i vedení souboru, dramaturga divadla, administrativních pracovníků a zaměstnanců, kteří se na vzniku inscenace podíleli, jelikož i malá chyba jednoho pracovníka mohla spustit souběh událostí negativně ovlivňující hladké dosažení cíle. *„Jedna špatně vypsaná zkouška*

na divadelním fermanu má své negativní důsledky.“ [11, s. 52] Jedním velmi důležitým bodem hodnotící porady je výsledný stav čerpání stanovených finančních a kapacitních limitů.

Na základě hodnotící porady dospějeme k názoru, zda se jednalo o úspěšně ukončený projekt, tj. dosáhli jsme stanoveného cíle včas s dodržáním stanovených zdrojů v předem stanovené kvalitě. Z pohledu projektového řízení byl tedy naplněn trojimperativ.

Závěr

Celkový proces vzniku divadelní inscenace je velmi rozsáhlý a náročný, nejen z finančního a časového hlediska, ale i z pohledu na lidské zdroje. Náročnost lidských zdrojů se projevuje především v jejich samotné koordinaci v jednotlivých procesech. Všechny výše zmíněné úseky umělecko-technické složky je třeba efektivně organizovat, koordinovat a monitorovat. Vzhledem k rozsahu jednotlivých činností, které je třeba vykonat, je vhodné využít metod a technik projektového řízení pro lepší přehled a komplexní plánování. Je nutné začlenit umělecko-technickou složku divadla do samotných příprav dramaturgického plánu, neboť právě toto období je pro ni důležité, jelikož samotný dramaturgický plán předurčí míru vytíženosti jednotlivých pracovníků. Právě důsledné rozvržení dramaturgického plánu do celé sezóny (určení termínu premiér tak, aby bylo možné jednotlivé inscenace vyrobit, nazkoušet a dokončit do požadované kvality) nás může oprostít od komplikací, které by mohly nastat díky špatně nastavenému dramaturgickému plánu.

Bakalářská práce předkládá obecný model tvorby divadelní inscenace a pouze nastiňuje možnosti využití metod projektového řízení v jednotlivých fázích, jelikož není v jejich mezích a rozsahu pokrýt celou problematiku aplikování těchto metod do praxe. Obecný model byl zvolen z důvodu nejlepší možné simulace prostředí, jelikož každá divadelní instituce má jinou organizační strukturu, organizační model, podnikovou kulturu atd., od které se odvíjí dále její specifika. Zároveň však otevírá vlnu do problematiky a vyčleňuje další témata, která by mohla být zpracována v dalších výzkumech. Autor práce vybral metody, které jsou pružné, jednoduché, funkční a zapadají do prostředí divadelní instituce.

Dále autor doporučuje, aby hodnotící porady, které spadají do ukončovacích fází, byly svolávány po premiéře každé inscenace, obzvláště pak v umělecko-technické složce divadla. Jejich obsahem by bylo zhodnocení nové využití techniky ve výrobě a jejich následná vhodnost použití při vzniku nové inscenace, probraly by se kritické body, které v průběhu realizace nastaly, plynulost a návaznost prací mezi jednotlivými úseky umělecko-technické složky apod.

Soupis citované literatury

1. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
2. *NÁRODNÍ STANDARD KOMPETENCÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VERZE 3.1: PŘÍLOHA Č.3 VÝKLADOVÝ SLOVNÍK POJMŮ VERZE 3.1 090909* [online]. Brno: Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení, 2009[cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://ipma.cz/web/files/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.1.pdf>.
3. DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
4. SLAVÍKOVÁ, Eva. *Využití metod projektového řízení*. Brno, 2009. Dostupné z: is.muni.cz/th/212800/esf_b/eva_slavikova_bak_prace.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Petr SMUTNÝ, Ph.D.
5. KREJČÍ, Hana. Životní cyklus projektu. In: *H02_zivotni_cyklus_projektu.pdf* [online]. 2011 [cit. 2012-08-06]. Dostupné z: <https://sis.jamu.cz/predmety/index.php?id=42c9d5d2138361272779a2db6e686519&tid=&do=down&did=2493>
6. ŠÍŠKA, David. *Projektové řízení v nestátních neziskových organizacích*. Brno, 2010. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/251555/esf_b/BP_David_Siska.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta,. Vedoucí práce Mgr. David Póč.
7. FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.
8. DVORÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo: aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004. ISBN 80-86120-53-X.

9. PETR, Jan. *Organizace divadelní výroby: (technická realizace scénických návrhů)*. 1. vyd. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2010, 80 s. ISBN 978-80-86928-71-5.
10. Manažer. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-09-01]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>
11. GREGORINI, Bedřich, Jindřich GREGORINI a Jiří SRSTKA. *Základy divadelní činnosti: [AMU = DAMU FAMU HAMU]*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění, Divadelní fakulta, katedra produkce, 2007, 106 s. ISBN 978-80-7331-093-6.
12. GREGORINI, Bedřich. *Realizace dramaturgického plánu v divadle*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 1990, 66 s.

Soupis použité literatury

Stage management: A Career Guide. London: The Stage Management Association, 1991, 20 s. ISBN 09-517-4410-0.

Stage management. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Stage_management. Vlastní překlad.

BOND, Daniel. *Stage management*. New York: Theatre Arts Books, 1991, 144 s. ISBN 07-136-3463-4.

COPLEY, Soozie a Philippa KILLNER. *Stage management*. Ramsbury, Marlborough, Wiltshire: The Crowood Press Ltd, 2001, 160 s. ISBN 18-612-6453-4.

ČSN ISO 690. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. 39 s. Třídící znak 01 0197.

DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo: aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004. ISBN 80-86120-53-X.

FORMÁNKOVÁ, Anna Marie. *Stage manager*. Brno, 2011. 58 s. Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta. Dostupné z WWW: https://sis.jamu.cz/dipl_st/index.php?do=xdownload&fid=2182&did=1218&vdetailu=1>.

GREGORINI, Bedřich, Jindřich GREGORINI a Jiří SRSTKA. *Základy divadelní činnosti: [AMU = DAMU FAMU HAMU]*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění, Divadelní fakulta, katedra produkce, 2007, 106 s. ISBN 978-80-7331-093-6.

HOLLOWAY, John. *Illustrated theatre production guide*. 2nd ed. Burlington, MA: Focal Press/Elsevier, 2010, xii, 412 s. ISBN 02-408-1204-2.

HOMOLKOVÁ, Petra. *Inspicient v českém divadle: (zobecněné organizační povinnosti a práva inspicienta v českém divadle)*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta. Vedoucí práce doc. Mgr. Jan Kolegar.

CHLÁDKOVÁ, Blanka. *Formální úprava seminárních a diplomových prací: příručka pro studenty DIFA JAMU*. Vyd. 1. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, 2002, 18 s. ISBN 80-854-2964-0.

KELLY, Thomas A. *The back stage guide to stage management: traditional and new methods for running a show from first rehearsal to last performance*. 3rd ed. New York: Back Stage Books, 2009, 302 s. ISBN 978-082-3098-026.

MACCOY, Peter. *Essentials of stage management*. London: A & C Black Publishers Ltd, 2004, 256 s. ISBN 07-136-6528-9.

MARTIN, Paula a Karen TATE. *Management projektu: memory jogger*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005, 176 s. ISBN 80-020-1732-3.

NÁRODNÍ STANDARD KOMPETENCÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VERZE 3.1: PŘÍLOHA Č.3 VÝKLADOVÝ SLOVNÍK POJMŮ VERZE 3.1 090909 [online]. Brno: Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení, 2009[cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://ipma.cz/web/files/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.1.pdf>.

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: č.222. 2010. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

PALLIN, Gail. *Stage management: the essential handbook*. Rev. ed. London: Nick Hern Books Limited, 2003, 156 s. ISBN 18-545-9734-5.

PETR, Jan. *Organizace divadelní výroby: (technická realizace scénických návrhů)*. 1. vyd. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2010, 80 s. ISBN 978-80-86928-71-5.

SLAVÍKOVÁ, Eva. *Využití metod projektového řízení*. Brno, 2009. Dostupné z: is.muni.cz/th/212800/esf_b/eva_slavikova_bak_prace.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Petr SMUTNÝ, Ph.D.

SOCHOROVÁ, Iveta. *Projektové řízení a divadlo*. Praha, 2007. Magisterská práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta. Vedoucí práce Ing. Tamara Čuříková, Petr Sládeček, MBA.

SVOBODA, Zdeněk. *Využití metod projektového řízení*. Brno, 2010. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/254031/esf_b/BP_Svoboda_Zdenek_254031_verejna.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Petr Smutný, Ph.D.

ŠIŠKA, David. *Projektové řízení v nestátních neziskových organizacích*. Brno, 2010. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/251555/esf_b/BP_David_Siska.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta,. Vedoucí práce Mgr. David Póč.

VERHAAR, Jan. *Projectmanagement 1: A professional approach of Cultural Productions and Events*. Amsterdam: Amsterdam School of the Arts, 1998, 169 s. ISBN 90-535-2252-2.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Trojimperativ (projektový trojúhelník) - optimální řešení - str.12

(Zdroj: vlastní grafické znázornění)

Obrázek č. 2 - Analýza SWOT - str.17

(Zdroj: <http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Soubor:Swot-123497686066863.jpeg>)

Obrázek č. 3 - Schéma plánování projektu - str.20

(Zdroj:[8, s. 177])

Obrázek č. 4 - Příklad Ganttova diagramu - str. 23

(Zdroj: vlastní grafické znázornění)

Obrázek č. 5 - Příklad teoretického zpracování Techniky stromů rizik - str. 25

(Zdroj: vlastní grafické znázornění)

Obrázek č. 6 - Modelová organizační struktura U-TSD -str.29

(Zdroj: vlastní grafické znázornění)