

Posudek disertační práce Ing. Jany Dvořákové

Disertační práce Ing. Jany Dvořákové na téma **Financování, účetnictví a management vybraného typu kulturních institucí současnosti, jejich úloha a možnosti řešení** zpracovává komplexně a srozumitelně problematiku správy a ekonomiky českých profesionálních divadel. Autorka tak činí ve všech potřebných souvislostech, pracuje s relevantními daty v dostatečném množství a opírá se o dobře vybranou literaturu i o vlastní kvalitní praxi. Z práce je zřejmé, že problematiku vnímá ve správném poměru k hlavním úkolům, které tyto organizace plní, tj. k poskytování veřejných služeb v oblasti produkce a prezentace profesionálního živého umění. Práce je napsána dobrou češtinou a prakticky bez chyb.

Je pozoruhodné, že Ing. Dvořáková nehledá jen fakta a situace popisující současný stav, ale navrhuje i konkrétní realistická a účinná řešení. Neopomíjí otázky sociální a demografické, edukativní, věnuje se i přímým a nepřímým ekonomickým dopadům působení těchto situací. Srovnává rovněž českou praxi se zahraničními zkušenostmi, přičemž i tam vybírá vhodné příklady vycházející z obdobných historických předpokladů. Logicky také proto se věnuje základním legislativním otázkám a návrhům na nutné úpravy současného stavu i v této oblasti. Neziskovost činnosti těchto institucí potom chápe v širokém slova smyslu, přičemž jasně dokazuje, že užitky a statky, které tyto instituce ve veřejném prostoru poskytují, lze hodnotit a oceňovat.

Pro základně informovaného čtenáře není zároveň práce nudná, Dvořáková prochází problematiku systematicky a v přílohách poskytuje dostatek doplňujících dat. Jsem přesvědčen, že práce bude zajímavým zdrojem poučení pro manažery kulturních institucí i vhodným studijním materiálem na úrovni vysokoškolského vzdělávání.

Celkově práci hodnotím jako nadstandardně dobrou a doporučuji ji jednoznačně k obhajobě.



Prof. MgA. Jan Burian

Posudek na disertační práci Ing. Jany Dvořákové – *Financování, účetnictví, management vybraného typu kulturních institucí v současnosti, jejich úloha a možnosti řešení.*

Disertační práce doktorandky je poměrně rozsáhlá, členěná do devíti kapitol, každá má několik podkapitol se závěrečných zhodnocením a shrnutím v české a anglické verzi, seznamem použité literatury a seznamy tabulek, obrázků, použitých zkratk, grafů a příloh. V přílohách jsou uvedeny materiály, které byly použité při výzkumu, nebo doplňují celkovou koncepci předložené práce.

V úvodu doktorandka formuluje své stanoviska, definuje a obecně se vyjadřuje k poslání a významu kultury ve společnosti. Naznačuje podíl umění při tvorbě kulturních hodnot a zaměřuje se na funkce a role divadla. To jí také vede ke stanovení okruhů základních problémů, které se rozhodla v práci řešit.

Jak sama poznamenává, již od 90. let minulého století se ukazuje, že právní postavení neziskových organizací fungujících v kulturní oblasti je zcela nevyhovující a ani různé drobné právní úpravy tuto problematiku nevyřešily. Proměna některých příspěvkových organizací v obecně prospěšné nepřinesla nic pozitivního. Instituce, které podlely tomuto tlaku se dostaly do nezávidění hodné situace bez záruky budoucích dotací. Návrh doktorandky, která na základě svého výzkumu dospěla k formě veřejnoprávní se jeví jako vhodné řešení. Jistě je pro takovou změnu nutná důkladná analýza, ale v tomto ohledu to chápu alespoň jako možnost, jak zbavit kulturní instituce současné nejistoty. Ty vždycky ohrožují tvořivost a promítají se do kvality výsledných produktů, v našem případě divadelních představení. Považují proto za zvláště důležité, že vedle právní formy českých a moravských divadel nám dává možnost nahlédnout do organizace divadelního uspořádání zahraničních subjektů - rakouské a německého divadelní provenience. Přitom její srovnání má v mnohých ohledech zajímavou výpovědnou hodnotu. Na jedné straně jde o pružnější systém holdingu, na druhé straně uváděná zahraniční divadla mají nižší soběstačnost než česká a moravská. Jak správně doktorandka poznamenává pro přesnou

analýzu by bylo potřeba srovnání kurzů v jednotlivých obdobích a dodávám, také srovnání standardních životních nákladů a postavení divadla v societě. Co se týče vnitřní struktury uváděných zahraničních subjektu a jejich pravomoci, jsou velice podobné britské formě, takže jde vlastně o poměrně častou organizační strukturu uplatňovanou v Evropě.

V rámci celkového zaměření je pochopitelné, že doktorandka dává důraz na finanční a účetní stránku: náklady, výnosy, zisk, jejich vzájemné sladění a přiměřené zdanění, oceňuji však v práci jistý nadhled. Ze zkušenosti totiž víme, že ani ta nejvýnosnější aktivita nemůže trvat věčně a po ní mohou nastat léta chudší, nebo přílišné soustředění na výnosnou aktivitu, může oslabit další aktivity do budoucnosti, způsobené domněnkou, že tvořivost je nevyčerpatelná. Pokud ovšem považujeme umění a kulturu za nezbytnou pro existenci vyspělé společnosti budeme se muset smířit s tím, že opera, balet a některé náročná představení činohry budou v sobě nést zárodek Baumolovy choroby a náklady tak častou přerostou výnosy. Tyhle formy umění jsou totiž příliš drahé a pokud nejde o hvězdy světové třídy, za které je divák ochoten zaplatit nadprůměrnou cenu, pro neviditelnou ruku volného trhu jsou málo agresivní. Ukazuje se ovšem, že pro kultivaci společnosti jsou nezastupitelné a mnohé jiné formy v oblasti sociálních výdajů jsou ještě dražší. Pro srovnání nám ale chybí věrohodné sociologické výzkumy a jejich analýzy. Nelze totiž příliš spoléhat ani na současně tolik prosazované kreativní průmysly, autorkou práce také zmiňované. Přenosy z velkých světových operních scén do kin v jistém smyslu vysávají diváky scén domácích.

Pozoruhodné a současně povzbudivé je autorčino zjištění o postupném zkvalitňování managementu u všech zkoumaných divadlech a jejich orientaci na kvalitní tzv. vysoké umění, včetně paradoxního, ale v praxi ověřeného zjištění, že striktní státní legislativní díkce je ve svých důsledcích pro rozvoj organizace omezující, zatímco co vlastní vnitřní aktivity rozvoji napomáhají. Právě s těchto důvodů, když už management v divadlech zaujmul místo, které mu přísluší, je nutné pamatovat na cíle, vize a poslání umělecké organizace. Orientaci

dotovaných divadel na tzv. vysoké umění tomu napomáhá. Oceňují také návrh uplatnit u nás již zmiňovaný holdingový typ pro více souborové divadla nad pět set zaměstnanců kvůli usnadnění a zlepšení komunikace organizací tohoto typu.

Kromě jiných mě zaujala také pátá kapitola končící podkapitolou *Způsoby stanovení cen*. Setkávám se s tím, že k problematice výše ceny vstupenky se poměrně často vyjadřují různí zahraniční vrcholní manažeři, kteří své zkušenosti reflektují v obecně formulovaném pravidlu, tj. kulturní instituce má požadovat co možná takovou nejvyšší cenu při které neztratí diváky. Je to sice hodně 'šalamounské' pravidlo, její podstatou ale je, že při každém stanovení ceny se musí brát ohled na diváky v daném místě. Z tohoto pohledu chápu i akceptaci či odmítání diváků zvýšení ceny vstupenky o 10% či 20%. Několika procentní rozdílnost mezi diváky Olomouce a Prahy je daná životní úrovní daného města či regionu včetně její přidané hodnoty – umělecké kvality představení. Současně je třeba si být vědomí toho, že po každém navýšení ceny, které není v souladu se sociální situací daného místa vyvolává změnu struktury publika, včetně pocitu diskriminace některých věkových kategorií.

V závěru se ještě zmíním o formulaci *show must go*, tj. o její pozitivní rovině. Ta vypovídá také o oddanosti a loajálnosti zaměstnanců ke své organizaci, ke svým kolegům a divákům, a to, že i za cenu osobních obětí udělají vše, aby se večer hrálo. Představuje vnitřní sílu a energii ze které může marketing a management vycházet a spolu-naplňovat umělecké poslání instituce. To už ale dopovídám to, co doktorandka svou formou, tak jak jí to přísluší, sama naznačuje.

Posudek zakončím dvěma otázkami, které jsou návrhem k diskusi při obhajobě, nikoliv výtkou. Týkají se problematiky fundraisingu a usnadňování vstupu mladé generace do divadel.

1. Od 90. let minulého století se očekávalo, že sponzoři a soukromí přispěvatelé výrazným podílem vstoupí do umění a kultury. Doposud se tak nestalo, procentuální podíl se dokonce v současnosti zredukoval na 1,5 až 2 procenta, nebo ještě menší, jak uvádíte. Domníváte se, že má

význam se oblasti fundraisingu nadále výrazněji věnovat? Jaké změny by museli nastat v sociální a s tím související ekonomické oblasti, aby se to změnilo?

2. Na straně 182 uvádíte několik způsobu jak dostat mladé lidi do divadla. V rámci toho jim nabízíte možnost navštívit představení v neformálním oblečení. Koncem 90.let Městské divadlo v Brně si nechalo udělat široký průzkum, kterého součástí byly i důvody návštěvnosti. Část z nich, průměrný věk kolem třicet let, uváděla možnost ukázat se ve večerní toaletě či společenském oblečení. Můžete porovnat tyto rozdílné postoje?

Disertační práce splnila všechny požadované kritéria a doporučuji ji k obhajobě

V Praze 7. ledna 2016

Prof. PhDr. Július Gajdoš, Ph.D.

Posudek doktorské disertační práce Ing. Jany Dvořákové zpracované na téma

Financování, účetnictví, management vybraného typu kulturních institucí v současnosti, jejich úloha a možnosti řešení

Školitelka: doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc.

Kultura je jedním z fenoménů doby, který má své nezastupitelné místo ve společnosti. Přispívá k jejímu obohacení, formuje ji a inspiruje. Řada autorů přináší své originální definice, přemýšlí o jejím dalším rozšíření a fenoménem doby se stává ve spojitosti s kreativním průmyslem. Jeden ze segmentů kultury představují vícesouborová divadla. Ta jsou v České republice relativně hojně zastoupena a je třeba již v úvodu konstatovat, že se tak, jako řada jiných subjektů v kultuře, potýkají s problémem financování. Tato doktorská disertační práce přináší vhled do této problematiky a přispívá nejen k určitému shrnutí současného stavu, ale snaží se přinést i některé nové ekonomické nástroje, které by při implementaci v praxi znamenaly přínos pro zefektivnění výkonnosti a fungování vícesouborových divadel.

Disertační práce řeší sedm základních problémových okruhů, které zahrnují širokou škálu problémů, a to od postavení divadel a definici užitek, které produkují, přes metodický aparát využívaný v jejich řízení obsažených v návrhové části, kde autorka na základě empirického průzkumu formuluje některé nové manažerské postupy. V tomto ohledu cíle doktorské disertační práce uvedené na str. 123 v podstatě volně navazují na řešení problémů definovaných v úvodu práce. Na str. 120 autorka formuluje hypotézu. V celé práci jsem však nenalezla, možná svojí nepozorností, zda tato hypotéza byla potvrzena či vyvrácena. Nicméně je v podstatě možné konstatovat, že cíl kladený autorkou práce byl splněn.

Doktorská disertační práce se v podstatě skládá ze dvou základních částí, a to z části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou postupně představeny všechny aspekty fungování divadel, a to od právních forem, přes financování, tvorbu rozpočtu a hodnocení efektivnosti v divadlech. Stranou pozornosti nezůstal ani management v kultuře a jejich účetnictví, které vyplývá především z právní formy příspěvkové organizace. Snaha autorky představit po teoretické stránce vše, co se týká manažerského řízení vede k určité nutné myšlenkové zkratce, která neumožňuje, aby autorka rozpracovala jednotlivé části do velkého detailu právě na již zmíněný rozsah témat. Zde bych si proto dovolila formulovat jednu otázku do diskuse k obhajobě doktorské disertační práce, která se týká procesu transformace divadel, která byla před cca sedmi lety připravena. Jednalo se o přeměnu příspěvkových organizací. Považuje autorka právní formu příspěvkové organizace za vhodnou nebo by navrhovala jinou právní formu, pokud ano, pak jaká forma se jí jeví jako nejvhodnější? Druhá část doktorské práce je věnována již praktickým aspektům řízení divadel.

Postavení oponenta v tomto případě je poněkud náročné, neboť autorka pojala práci velmi široce a řeší celou řadu závažných problémů, které jsou s kulturními institucemi zásadní, což ji, podle mého názoru neumožnilo řešit jednotlivá témata do potřebné hloubky. To poněkud ztěžuje pohled na práci jako takovou a již na počátku vzniká logická otázka, zda méně by

v tomto případě nebylo více. K této konstataci mne vede především vymezení cíle disertační práce, který jsem si přečetla na str. 186, kde autorka konstatuje, že cílem je zpracování problematiky vícesouborových divadelních scén jako neziskových institucí z pohledu ekonomického, který by navázal na znalosti obtížně měřitelného prostředí... Rovněž na str. 123 se uvádí cíle práce ve vztahů k divadlům.

Je to asi ode mne trochu netaktické, ale já z těchto výroků mám jen mlhavou představu, co konkrétně bylo cílem práce. Tak postupme dále ke struktuře práce: předkládaná práce má celkem devět kapitol, které na sebe různě navazují, nebo také ne. Autorka práce učinila myšlenkovou zkratku a soustředila se pouze na regionální divadla, charakteristiku jejich řízení a provozování. Nevím, zda bylo zcela šťastné do komparační analýzy zařazovat Národní divadlo, které je v ČR naprosto unikátním objektem se samostatným způsobem fungování. Možná protiklady nacházejí vhodnou inspiraci ve vzájemné komparaci. Národní divadlo nepochybně je svým významem, originalitou i způsobem řízení tak odlišné od regionálních divadel, že se zde nabízí otázka, k jakému účelu toto mělo sloužit. Byla zpracována statistická charakteristika sourodosti nebo nesourodosti souboru a jak k ní bylo přistoupeno? Jsou závěry této analýzy vhodné ve vazbě na závěry z ní plynoucí? Totéž lze konstatovat ve vazbě na zahraniční zkušenost, kterou autorka zařadila, ale domnívám se, že po stránce vhodnosti komparace ryze ze statistického hlediska nacházím shodu pouze v předmětu činnosti. Bez zajímavosti není i uplatňování například fundraisingu, jako jednoho z nástrojů v oblasti financí. Jak plyne z práce, autorka zjistila, že v Německu a Rakousku je tento nástroj považován na zdroj korupčního jednání. I když využití tohoto nástroje v České republice je minimální, domnívá se autorka, že se jedná o vhodný nástroj? Bylo by vhodné jeho širší využití nebo se ztotožňuje s názory sousedních států?

Vraťme se ale k celkové struktuře práce, která, jak již bylo opakovaně konstatováno, se skládá z celkově devíti samostatných kapitol. S ohledem na rozmanitost a šíři řešeného tématu bylo velmi obtížné zaujmout jednoznačné stanovisko, jak autorka naplnila jednotlivé cíle, které vlastně prolínají celou prací; ta je nepochybně čtivá, dobře uspořádaná, avšak dovedu si ji představit jako studijní text pro studenta DAMU. Práce v tomto ohledu trochu postrádá vědecký styl práce, který je pro práce tohoto druhu obvyklý.

Otázka metodického postupu – autorka zvolila v kontextu konstrukci práce odpovídající metody komparace, explikace, možná syntézy a řady dalších metod vědecké práce? Nikde však není tak, jak je to obvyklé, této významné metodologické části věnována pozornost. Předpokládám, že u obhajoby práce budou tyto momenty vysvětleny, tj. jaké metody vědecké práce a pro jaký účely byly použity.

Vyjádření k rozvoji vědního oboru – autorka práce zahájila práci s ambiciózní představou, že kultura je vlastně všeobíhající a bude možné ji v této práci obsáhnout. Postupně se však ukázalo, že tento cíl byl velmi náročný a autorka přistoupila k nutnému zúžení na divadla. Touha po komplexnosti řešení problematiky řízení kulturních subjektů jí opět ale i při tomto zúžení dovedla k ryze ekonomickým, finančním a účetním aspektům, které jsou nepochybně pro divadlo významné, ale pro jeho vlastní existenci se domnívám, že mnohem zásadnější je skutečnost, jaký hrají repertoár, zda mají stálý soubor, než zda účetní správně účtuje (to je jen trochu nadsázka). Není pochyb o tom, že autorka zpracovala velké množství dat, která nabízejí velké možnosti využití. Nacházíme zde určitá konkrétní opatření, která by v praxi znamenala posun v řízení divadelních scén dopředu. V tomto ohledu lze ocenit kap. 9., kde se autorka

zamýšlí nad právními formami divadel, jejich stylem řízení a marketingem. Stranou pozornosti nezůstala asi otázka hodnocení efektivnosti divadel. Je zřejmé, že za zajímavá představení jsou diváci ochotni připlatit, zatímco za standardní opakující se představení musí být nastavena jiná cenové politika. Doporučuji, aby u obhajoby práce autorka uvedla, jak se změnilo právní prostředí pro fungování divadel po 1. 1. 2015, zda došlo i k některým daňovým a jiným změnám, které vyvolávají nutnost přizpůsobit se. V neposlední řadě by mne především zajímalo, jak se vyvíjel počet divadel za posledních pět let a zda můžeme vysledovat určité sourodé skupiny, dále pak například pořadí divadel podle počtu diváků, kteří navštívili divadla a především zda byl analyzován vztah mezi celkovou návštěvností a úrovní dotace; dotační politika je hybnou silou v rozvoji divadelnictví nebo je spíše v opačném postavení pomyslného „hasiče“ (viz tab. 8-3 a tab. 8-6)? V tomto ohledu bych doporučovala, aby autorka doktorské disertační práce jasně formulovala vlastní názor.

Z předložené doktorské disertační práce plyne, že autorka v průběhu studia zpracovala několik příspěvků k danému tématu. Je patrné, že se předmětné problematice věnuje dlouhodobě a systematicky. Práce je po formální stránce zpracována kvalitně a nemám výhrad.

Závěrem konstatuji, že přes výše uvedené připomínky a poznámky doporučuji předloženou práci paní Ing. Jany Dvořákové k obhajobě a po úspěšném zodpovězení otázek navrhuji udělit titul Ph.D. v oboru řízení a ekonomika podniku.

V Praze dne 17. ledna 2016


prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.