

# VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ARTS MANAŽERŮ<sup>1</sup>

Zuzana Dvořáková

*Národ bez kreativní síly uměleckých a tvůrčích profesí je odkázaný na myšlenky vytvořené jinde.*

---

## Abstrakt

Cílem příspěvku je charakterizovat systematické vzdělávání Arts managementu a zhodnotit další vzdělávání a rozvoj arts manažerů v kontextu rozvoje kariéry v kulturní organizaci. Pojem Arts management pochází z USA a jeho studijní programy se zde zaměřovaly na procesy v uměleckých organizacích, tj. muzeích, galeriích, divadlech a orchestrech. V jiných státech se uplatnil termín kulturní management a vztahuje se na procesy jakékoliv kulturní instituce. Studijní obory Arts managementu se postupně objevují od konce 60. let minulého století také v dalších státech – ve Velké Británii, kontinentální Evropě, ale i v SSSR. Hlavním podnětem k jejich koncipování v USA bylo implementovat zásady a metody byznysu do řízení a správy uměleckých institucí a systematicky připravit specializované odborníky na fundraising, produkci a public relations. Vedle vysokoškolského studia se konstituovaly odborné rozvojové programy pro pracovníky z praxe. Od 80. let dochází k dynamickému rozkvětu studijních programů Arts management, což souvisí s rostoucím podílem kulturního průmyslu na tvorbě hrubého domácího produktu. V současnosti je arts/kulturní management institucionalizovanou a samostatnou vědní disciplínou a jeho účelem je připravovat manažery a specialisty na pracovní činnosti spojené s provozem kulturních institucí, jejichž podstatný počet je financován z veřejných zdrojů.

**Klíčová slova:** Kultura, arts management, vzdělávání a rozvoj.

**JEL Code:** M12, M51, M53.

---

## Úvod

Kulturní průmysl tvoří dlouhodobé hmotné a nehmotné statky a jeho invenční potenciál spočívá v kreativních lidech a jeho výkonnost v efektivním zvládnutí procesů, vč. personálních.

---

<sup>1</sup> Příspěvek je jedním z výstupů vědecko-výzkumného projektu “*Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky*“, který je financován Ministerstvem kultury, reg. č. DF11PO10VVO24.

Cílem tohoto příspěvku je charakterizovat systematické vzdělávání Arts managementu a zhodnotit situaci v dalším vzdělávání a rozvoji arts manažerů. Pojem Arts management pochází z USA a vyjadřuje skutečnost, že předmětem této části managementu jsou procesy řízení a správy uměleckých organizací, tj. muzeí, galerií, divadel a orchestrů. V jiných teritoriích se používá termín kulturní management a vyjadřuje, že předmětem zájmu se stávají kulturní instituce obecně, tedy nikoliv jen organizace ze spektra krásného umění. V následujícím textu je používán termín arts management. Důvodem této volby je skutečnost, že na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze působí oborová katedra stejného názvu, která začíná definovat pojmy této disciplíny jako standardy pro řízení kultury v českém prostředí.

## **1 Studijní obory Arts managementu na vysokých školách**

Předměty a studijní obory Arts managementu se objevují na vysokých školách od konce 60. let minulého století, a to v USA, následně ve Velké Británii i v Sovětském svazu. Hlavním podnětem k jejich koncipování v USA bylo implementovat principy a podnikatelské praktiky do řízení a správy uměleckých institucí a zvýšit tak jejich výkonnost a efektivnost. Vysokoškolské programy sledovaly záměr připravit specializované odborníky na plnění pracovních úkolů, které měly v té době u uměleckých těles prioritou, a to na fundraising, produkci a public relations. Vedle systematického vysokoškolského studia se paralelně konstituovaly odborné rozvojové programy pro praxi, např. postgraduální studijní programy. Počáteční euforie zřizujících vzdělávacích institucí vč. boomu studijních oborů Arts managementu oslabila v průběhu 70. let, ovšem od 80. let dochází k dynamickému rozkvětu a v současné Evropě je obor Arts managementu na prestižních univerzitách, jako je London School of Economics, ENA, Univerzita v Cambridge a Univerzita v St. Gallen. Nastíněný vývoj znamenal institucionalizaci Arts managementu s vizí připravit manažery a specialisty na plnění pracovních činností spojených s provozem kulturních institucí a uměleckých organizací. Studijní programy poskytují komplexní vysokoškolské vzdělání. Studující oboru mají povinné předměty ze základů managementu a předměty o financích, vedení lidí, sociologii, marketinku, mezinárodních vztazích, psychologii a public relations. Svou profesní profilaci po absolvování základů ekonomiky a managementu získávají ve specializacích, např. ve specializaci management muzeí, operních scén, divadel, galerií atd.

V současnosti Arts management představuje samostatnou akademickou disciplínou na rozhraní teoretického managementu a umění. Projevem jeho institucionalizace je, že patří mezi vysokoškolské studijní programy, pořádají se jeho mezinárodní konference, jsou

vydávány jeho impaktované specializované časopisy a fungují mezinárodní odborné instituce, které vytváří páteř pro networking. Arts administrátoři jsou systematicky připravováni ve studijních programech a oborech vysokých škol. Další vzdělávání arts manažerů, tj. těch, kteří již jsou zaměstnáni a potřebují osvojit si nové znalosti a rozvíjet své dovednosti, bývá však kriticky hodnoceno, a to především ze strany samotných praktiků. Model vzdělávání v oboru Arts management se rozvíjel více než 35 let a v podstatě zůstává stále platný. Vzdělávací instituce, které byly a stále zůstávají vlajkovými loďmi těchto modelů, mají své kořeny v severoamerické kultuře, a proto je ve vzdělávacím modelu velmi zřetelný akcent na aplikaci business skills při přípravě odborníků-správčů pro umělecké organizace a pro administraci kultury. Pro další rozvoj této disciplíny se ukazuje jako nutné zakomponovat do tohoto vzdělávání, příp. prohloubit v něm, předměty, které se stávají akutní zejména pro kulturní organizace v rozvíjejících se ekonomikách. Jedná se o předměty věnované vymezení role a vztahu umění a kultury při tvorbě hodnot společnosti a ekonomiky, formování občanství a identity, prostorové kultuře (jako je městská a regionální kultura a dědictví, kulturní turistika, volný čas a rekreace), komunikaci a médiím, kulturnímu plánování a tréninku řízení změn.

## **2 Manažerské kompetence a jejich rozvíjení v praxi**

Individuální předpoklady k rozvoji kariéry popisuje typologie pracovních kompetencí. Dobrým kandidátem pro kariérové plánování je ten, kdo je schopný a motivovaný rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti ve směru klíčových kompetencí rozhodných pro budoucí konkurenceschopnost organizace. Pokud akceptujeme typologii manažerských kompetencí vypracovanou Robertem L. Katzem, jehož dílo o manažerských dovednostech a schopnostech z roku 1995 je stále platné (Peterson & Van Fleet, 2004), pak manažeři jsou způsobilí efektivně vést a řídit díky souboru profesních, sociálních a koncepčních dovedností a schopností. Profesní označují porozumění nebo výkon specifických činností, které vyžadují specifické znalosti, postupy a techniky k výkonu specializovaných pracovních úkolů. Zvládnuté profesní znalosti a dovednosti umožňují manažerovi řídit, hodnotit a koučovat své podřízené. Sociální dovednosti a schopnosti jsou zaměřeny na lidi. Charakterizují kapacitu kooperovat s ostatními, efektivně komunikovat, řešit konflikty a participovat na týmové práci. Mimořádný význam se přikládá koncepčním dovednostem a schopnostem, které reprezentují kompetence vidět organizaci jako celek nebo mít systematický přístup. Jsou zaměřeny na myšlenky a koncepce a synonymy pro ně bývá podnikatelské myšlení, vizionářství nebo systémové myšlení apod.

Nadefinované kompetence představují kritéria, která se používají při získávání a výběru, řízení pracovního výkonu (vč. hodnocení pracovníka), plánování následnictví, tvorbě programů dalšího vzdělávání a rozvoje, řízení talentu a někdy i při stanovení pobídkové složky mzdy.

Pro kulturní organizace je dnes zajímavá otázka, jaké klíčové kompetence se požadují a jaký přístup k rozvoji kariéry je účinný pro kultivaci charakteristik úspěšného lídra? Jejich soubor je reflexí na nový model mezivládní a nadnárodní kulturní politiky v EU, která podtrhuje proces institucionalizovaného transferu kulturní politiky prostřednictvím systematického a postupného přenosu politiky, učení se politice a konvergence politiky (Dewey, 2008). Tento model koresponduje s účelem rozvoje kariéry – motivovat talentované osobnosti k multikulturnímu (či globálnímu) myšlení a k práci v různorodých týmech (Mitchell, Parker & Giles, 2011). Přijímá se, že nadefinované kompetence ukazují směry pro profesní a osobní rozvoj, tj. co se očekává od lídrů budoucnosti. Podstata takového nasměrování spočívá v rozvíjení dovedností a schopností, které znamenají

- mít široký a různorodý pohled na věci a vztahy, tj. pochopit, co je ve vedení lidí pro každou společnost etické a neetické v rámci kontextu klíčových kulturních hodnot a postupů této společnosti (Resick et al., 2011),
- hledat rovnováhu mezi protiklady,
- řídit procesy kontroly,
- být schopný pracovat v týmu a být zvyklý na rozmanitost,
- brát změny jako příležitosti,
- být trvale otevřený novým věcem.

Nejlepší personální praxí, jak rozvíjet budoucí lídry, je pověření úkoly, které jsou náročné a výzvou a převyšují stávající kapacitu schopných lidí (Deal, Peterson & Gailor-Loflin, 2001). Cílem organizace je ale zároveň takové lidi ochránit před fatálním neúspěchem, a proto dostávají pomoc v podobě koučování anebo mentoringu (Douglas & Morley, 2000). Avšak ani pomocná ruka kouče nedává záruku na 100 % úspěch. Samostatnost jedince je velice důležitá pro jeho budoucí přežití a musí se tedy zachovat - nikdo by se nenaučil řešit problémy a vyrovnávat se s potížemi, pokud by byl pod dohledem jiného či se mohl spoléhat na radu jiného. Každý talentovaný jedinec, který zvládne úskalí nejrozmanitější práce a kterého jeho bezprostřední nadřízený neschová před ostatními, je pečlivě sledován útvarem pro lidské zdroje i vrcholovým vedením organizace, protože talentovaní jedinci patří k

lidskému kapitálu. Jsou hodnoceni, jak pracují a jaké potenciály mají z hlediska krátkodobých a dlouhodobých požadavků pracovních rolí a organizačního rozvoje.

### **3 Povolání: arts manažer a rozvoj kariéry v kulturní organizaci**

Na trhu práce v USA a západní Evropě jsou arts manažeři uznaným povoláním a zastávají pracovní pozice v soukromých a veřejných institucích a nestátních neziskových organizacích. V posledních letech se v odborném tisku hovoří o povolání arts administrátora spíše než o profesi arts manažera, protože zaměstnavatelé administrátorů je širší spektrum institucí, a to zejména těch, které fungují v kultuře a patří mezi rozpočtové nebo příspěvkové organizace. Obecně lze konstatovat, že arts administrátoři jsou hledáni na pracovní pozice v kulturním průmyslu, kde se jim nabízí více pracovních příležitostí než v uměleckých institucích.

Pro řízení personálních procesů a jejich standardizaci v kulturním průmyslu je důležitá kategorizace klíčových pracovníků - arts manažerů. Rozlišují se následující kategorie:

- manažeři a ředitelé kulturních a uměleckých institucí,
- manažeři podniků v kulturním průmyslu (film, televize, vydavatelství aj.),
- umělečtí manažeři, kteří podnikají se svou vlastní uměleckou tvorbou,
- manažeři regionálních či místních uměleckých center a agentur.

Na tyto skupiny manažerů jsou prioritně zaměřeny určité personální procesy, protože je tyto skupiny řídí, rozhodují o jejich strategii a politice, anebo se jich osobně účastní. Mimořádné postavení mezi těmito procesy má další vzdělávání a rozvoj, jehož účel spočívá v tom, aby se v průběhu pracovního života neustále aktualizovaly a rozvíjely pracovní kompetence manažerů a ostatních spolupracovníků.

Absolventi vysokých škol obvykle začínají svou kariéru jako specialisté v určité funkční oblasti, např. jako specialisté na daň, vzdělávání a rozvoj, controlling apod. (Rees & Porter, 2005). Při příznivé konstelaci okolností se stávají nadřízenými několika specialistů v oblasti své profese. Za předpokladu, že zvládnou pracovní požadavky a jejich tým dosáhne požadovaných výsledků, pak jsou povýšeni do pozice vedoucího štábního organizačního útvaru nebo malého liniového organizačního útvaru, který zahrnuje činnosti různých profesních oblastí. Následující postup může představovat povýšení z nižší či střední manažerské pozice v organizační jednotce do seniorské štábní funkce nebo seniorské liniové (či liniově-štábní) pozice v organizační jednotce, kde nesou odpovědnost za širší okruh

činností. Souhrnně lze konstatovat, že postupují z pozic specialistů do manažerských pozic na nižší a střední úrovni řízení a někteří z nich – po uplynutí dalšího období – do seniorských nebo vrcholových exekutivních pozic. V případě, že Arts management se stane uceleným oborem studia s multidisciplinární koncepcí, pak jeho absolventi - uchazeči o zaměstnání v kulturních organizacích by měli získat obecné vzdělání v manažerských disciplínách a po nástupu do zaměstnání by měli pokračovat profesionalizací v jednom určitém oboru umění nebo kultury, aby byli co nejvíce způsobilí pro výkon práce v konkrétním segmentu kulturního průmyslu (Ebewo & Sirayi, 2009). Situaci v dalším vzdělávání u kulturních institucí a o programech rozvoje arts manažerů či arts administrátorů nelze analyzovat, protože prakticky nikde nejsou k dispozici údaje o této personální činnosti.

Na arts manažera jsou v dnešních podmínkách kladeny požadavky, které jsou totožné s požadavky na manažera privátního subjektu a rovněž plně korespondují s pracovními kompetencemi, jaké se očekávají od lídra nestátní neziskové organizace. V podstatě jde o požadavky: být způsobilý řídit nezávislé projekty, vytvářet a udržovat mezinárodní spolupráci, mít schopnost získávat prostředky z veřejných a soukromých zdrojů a umět zpracovat podnikatelský plán.

Otázkou pro personalisty je, jak dlouho trvá, než absolvent vysoké školy postoupí z pozic v jakékoliv oblasti profesních znalostí do manažerských pozic. Rychlost v kariérovém postupu je ovlivněna mnoha faktory a nikdo je nedokáže všechny analyzovat, jak působí najednou v daném okamžiku. Avšak, od počátku 21. století je “zřetelný trend – rostoucí odpovědnost místní a regionální samosprávy za sběr statistických údajů za kulturu a také profesní rozvoj personálu kulturních organizací (Sternal, 2007, s. 67). Makroekonomické a mikroekonomické faktory ovlivňující rozvoj kariéry v kulturním průmyslu jsou uvedeny níže a je možné očekávat, že jsou počátečním bodem odborné diskuze a předmětem budoucího výzkumu. Těmito faktory jsou:

- národní kultura, tj. odkud organizace pochází, a organizační kultura, např. rychlejší kariérový postup je běžnou praxí v USA oproti Německu),
- míra internacionalizace organizace, tj. jak dlouho organizace působí v mezinárodním prostředí a do jaké míry národní či organizační model rozvoje kariéry v sobě implementuje nejlepší praxi řízení lidských zdrojů,
- obor činnosti, v níž organizace působí, např. jaká jsou specifika pramenící ze strategie lidských zdrojů a politik ve filmovém průmyslu, baletu, opeře, divadle, galeriích, muzeích atd.,

- tradice v personálním řízení kulturních organizací.

Výše uvedené faktory poukazují na skutečnost, že personální řízení, resp. řízení lidských zdrojů kulturních organizací si zaslouží stát se předmětem výzkumu. Tuto nutnost odůvodňuje mimo jiné realita, že podíl kulturního průmyslu na tvorbě HDP v ekonomicky vyspělých ekonomikách neustále roste. Na příklad, většina evropských kulturních organizací, která funguje v terciární a kvartérním sektoru národního hospodářství, spoléhá na zakořeněné tradice a koncepty personálních postupů v řízení (resp. neřízení) rozvoje kariéry, např. kritéria rozhodná pro povyšování do seniorských a vrcholových pozic zdůrazňují počet let odborné praxe v oboru a dosažené pracovní výsledky v domácím prostředí.

## **Závěr**

Studijní obory Arts managementu jsou součástí studijních programů prestižních univerzit. Přípravují specialisty pro výkon administrativních pozic a posléze manažerů v kulturním průmyslu. V současnosti je předmětem kritiky dosavadní model systematického vysokoškolského vzdělávání arts manažerů a je snaha v tomto vzdělávání posílit interdisciplinaritu a globální uvažování. Absolventi se mají profilovat a profesionalizovat v programech dalšího vzdělávání a rozvoje podle požadavků konkrétního segmentu kulturního průmyslu. Rozvoj kariéry arts manažera bude pravděpodobně korespondovat s fázemi rozvoje kariéry manažera privátního subjektu, údaje o realitě se ovšem musejí stát předmětem budoucího výzkumu, aby se mohl vytvořit návod pro takovou nejlepší praxi.

## **Literatura**

Deal, Jennifer J., Peterson, Karen, and Gailor-Loflin, Heidi. (2001). *Emerging Leaders: An Annotated Bibliography*. (Online), 27 May 2012. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership. <<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/EmergingLeaders.pdf>>.

Dewey, Patricia. (2008). Transnational Cultural Policymaking in the European Union. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 8(2), 99-118.

Douglas, Christina A., and Morley, William H. (2000). *Executive Coaching: An Annotated Bibliography*. (Online). 27 May 2012. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership. <<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/ExecutiveCoaching.pdf>>.

Dvořáková, Zuzana et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.

- Ebewo, Patrick, and Sirayi, Mzo. (2009). The concept of arts/cultural management: a critical reflection. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 38(4), 281-295.
- Evans, Paul, Pucik, Vladimir, and Barsoux, Jean-Louis. (2002). *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*. 1<sup>st</sup> ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mitchell, Rebecca J., Parker, Vicki, and Giles, Michelle. (2011). When do interprofessional teams succeed? Investigating the moderating roles of team and professional identity in interprofessional effectiveness. *Human Relations*, 64(10),1321-1343.
- Peterson, Tim O., and Van Fleet, David D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz. An updated typology of management skills. *Management Decision*, 42(10), 1297 – 1308.
- Rees, David W., and Porter, Christine. (2005). Results of a survey into how people become managers and the management development implications. *Industrial and Commercial Training*, 37 (4/5), 252 – 258.
- Resick, Christian J., Martin, Gillian S., Keating, Mary A., Dickson, Marcus W., Kwan, Ho Kwong, and Peng, Chunyan. (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.
- Sternal, Malgorzata. (2007). Cultural policy and cultural management related training: Challenges for higher education in Europe. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 37(1), 65-78.

### **Kontakt**

Jméno a příjmení autorky: Zuzana Dvořáková

Instituce: VŠE v Praze, katedra personalistiky

Adresa instituce: Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, ČR

E-mail: [zdvorak@vse.cz](mailto:zdvorak@vse.cz)