

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství

Teze bakalářské práce

Benchmarking muzeí ve vybraném regionu

Autor: Robert Drugda

Vedoucí práce: doc. RNDr. Helena Brožová, CSc.

© 2015 ČZU v Praze

Benchmarking muzeí ve vybraném regionu

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá benchmarkingovým porovnáním vybraných příspěvkových organizací. Charakterizuje benchmarking, popisuje jeho typy a benchmarkingový cyklus. Zvláštní pozornost je věnována benchmarkingu ve veřejném sektoru. Pět muzeí zřizovaných Olomouckým krajem bylo porovnáno podle sedmikrového benchmarkingového cyklu. Bylo vytvořeno 13 ukazatelů (kritérií), které byly rozděleny do tří skupin: podmínky pro činnost muzea, výkony a služby veřejnosti a financování, výdaje, efektivita. Potřebná data (údaje z roku 2013) byla získána zejména ze statistických výkazů V-Kult a také z výročních zpráv jednotlivých organizací. Pro vyhodnocení ukazatelů výkonnosti muzeí byl použit model vícekriteriální analýzy variant. Váhy byly určeny metodou bodovací a pro vyhodnocení variant a uspořádání muzeí od nejlepšího k nejhoršímu byla použita metoda váženého součtu. Na základě provedených výpočtů byla jednotlivá muzea seřazena od nejlepšího k nejhoršímu (Muzeum Přerov, VM Jesenicka, Muzeum Prostějov, VM Šumperk, VM Olomouc). Porovnávaná organizace, tj. VM Šumperk, dosáhla v šesti případech výsledků podprůměrných, nadprůměrných hodnot pak docílila pouze ve třech případech. Silnými stránkami VM Šumperk je vytváření autorských výstav s nízkými náklady a také množství badatelských návštěv. Naopak slabými stránkami je velký počet zaměstnanců a nízké výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka. Navrhovaným řešením je postupné snižování nákladů na zaměstnance nebo výrazné zlepšení výkonů. Dalším možným postupem je úprava cen vstupného a také zpoplatnění zapůjčovaných výstav.

Klíčová slova: Benchmarking, muzeum, ukazatel, vícekriteriální analýza variant, náklady, výnosy, návštěvnost, sbírkový předmět, výstavy.

1 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je provedení benchmarkingové analýzy vybrané skupiny muzeí zřizovaných územně samosprávným celkem – Olomouckým krajem a také formulace doporučení, jak implementovat nejlepší postupy do činnosti srovnávané organizace, tj. Vlastivědného muzea v Šumperku (dále jen VM Šumperk). Bylo porovnáváno pět muzeí, která mají stejné podmínky pro činnost dané zřizovacími listinami, jejich výkazy a závěrečné zprávy jsou vypracovány na základě jednotné zřizovatelem dané metodiky. Dílčím cílem práce byl sběr dat a stanovení srovnávacích ukazatelů tak, aby byla co nejvíce zachycena podstata práce a poslání muzea.

2 Teoretická východiska, benchmarking, vícekriteriální analýza

První část je část teoretická, která spočívá v analýze dokumentů. V této části je na základě dostupných pramenů charakterizován benchmarking jako moderní metoda vedoucí ke zlepšení vybraných činností organizace na základě porovnání s organizacemi podobného typu. Zvláštní pozornost je věnována benchmarkingu ve veřejném sektoru a zejména benchmarkingu muzeí a galerií. Součástí teoretické části je také popis metody, která byla použita k porovnání jednotlivých kritérií. Pro vyhodnocení ukazatelů výkonnosti muzeí byl použit model vícekriteriální analýzy variant, kdy se vybírá z konečného počtu variant a jednotlivé varianty jsou hodnoceny podle několika kritérií. Váhy byly určeny metodou bodovací a pro vyhodnocení variant a uspořádání muzeí od nejlepšího k nejhorsímu byla použita metoda založená na výpočtu hodnot funkce užítku, a to metoda váženého součtu.

3 Analytická část – benchmarking vybrané skupiny muzeí Olomouckého kraje

Druhá část práce je praktická a je založena na zpracování primárních i sekundárních dat. V této části jsou charakterizována vybraná muzea a jsou stanoveny činnosti a procesy, které budou předmětem srovnávání. Primárními zdroji jsou data dostupná ze závěrečných zpráv o hospodaření muzeí, která jsou doplněna dotazníkovým šetřením (výkazy V-Kult). V této části bakalářské práce bylo podle sedmikrového benchmarkingového cyklu provedeno porovnání výkonů pěti muzeí.

V prvním kroku (výběr partnerů a činností pro benchmarking) byla stručně charakterizována jednotlivá muzea s tím, že byly popsány jejich společné rysy i odlišnosti. Činnosti, které byly vybrány pro porovnání, byly rozděleny do tří základních oblastí (činnost sbírkotvorná, prezentační a ekonomická).

Činnosti vybrané v prvním kroku byly v druhém kroku (výběr a tvorba ukazatelů) zpracovány do podoby třinácti ukazatelů (indikátorů). Ukazatele byly rozděleny opět do tří skupin: podmínky pro činnost muzea, výkony a služby veřejnosti a financování, výdaje, efektivita.

Třetím krokem cyklu je sběr a analýza dat. Při sběru dat byla využita zejména data obsažená v neveřejných statistických výkazech V-Kult, které jednotlivá muzea poskytla pro potřeby této bakalářské práce, dále údaje z výročních zpráv, v menší míře informace z webových stránek Ministerstva kultury ČR, AMG, Olomouckého kraje atd. Získaná data byla strukturovaná a rozříděna do tří základních oblastí. Analýza vypočtených ukazatelů byla provedena metodou vícekritériální analýzy variant. Na základě provedených výpočtů byla jednotlivá muzea seřazena od nejlepšího k nejhoršímu (Muzeum Přerov, VM Jesenicka, Muzeum Prostějov, VM Šumperk, VM Olomouc).

Ve čtvrtém kroku byla stanovena pásma výkonů tak, že hodnoty ukazatelů byly přepočítány na procenta a hodnota mediánu byla označena jako 100% , hodnoty nalevo od mediánu jsou méně než 100%, hodnoty napravo více než 100%. Za standardizovaný výkon matice byl označen medián. Porovnávaná organizace, tj. VM Šumperk, dosáhla v šesti případech výsledků podprůměrných, nadprůměrných hodnot pak docílila pouze ve třech případech. Silnými stránkami VM Šumperk je vytváření autorských výstav s nízkými náklady a také množství badatelských návštěv. Naopak slabými stránkami je velký počet zaměstnanců a nízké výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka.

Pátý krok cyklu je zaměřen na identifikaci nejlepších postupů. Nejlepší postupy a nejlepší praxe byly hledány v případě těch kritérií, která u srovnávané organizace spadají do pásma podprůměru. V případě VM Šumperk do podprůměru patří kritéria K1 (poměr odborných pracovníků), K2 (počet sbírkových předmětů na jednoho zaměstnance), K4 (počet návštěvníků expozic a výstav na jednoho zaměstnance), K6 (náklady na jeden sbírkový předmět), K9 (náklady na jednoho návštěvníka) a K10 (výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka). Nejlepších výsledků v kritériích K1, K2

a K6 dosáhlo Muzeum v Prostějově, v případě K4 bylo nejlepší VM Jesenicka a v kritériích K9 a K10 Muzeum v Přerově. Všechny tyto organizace mají nižší náklady na zaměstnance a vesměs i podávají lepší výkony zejména v počtu návštěvníků.

Poslední šestý krok má za cíl vypracování strategií pro porovnání. Nejlepší postupy by měly být prostudovány a případně implementovány do podmínek srovnávané organizace. Cílem tohoto procesu je dosažení lepší úrovně vlastní výkonnosti zejména v těch oblastech, v nichž srovnávaná organizace výrazně zaostává. Aplikace praxí úspěšnějších muzeí je velmi složitá, neboť specifické podmínky jednotlivých organizací jsou přece jen odlišné (velikost sídla, počet středních a vysokých škol, zájem představitelů kraje či obce o činnost muzea, atd.) a také výkaznictví není zcela jednotné. Dalšími aspekty, které komplikují implementaci nejlepších postupů, a to zejména snížení nákladů na zaměstnance, naráží na složitou organizační strukturu VM Šumperk, danou velkým počtem zařízení, a také na strategii činnosti této organizace, podle níž jsou vlastní muzejní výstavy preferovány před zapůjčenými výstavami komerčními.

4 Zhodnocení výsledků

Metodika benchmarkingu muzeí a galerií není zatím zcela dopracovaná, problém je zejména v nejednotnosti výkaznictví a také ve výběru srovnávaných činností. Ačkoli ke statistickému výkazu V-Kult je vypracován poměrně precizně výklad pojmů, mnohá muzea vyplňují údaje odlišně. Souvisí to zřejmě s různým pojetím výkaznictví, které je stanoveno zřizovateli muzeí a galerií. Neexistuje jednotná norma na zpracovávání výročních zpráv ani na evidenci výkonů muzeí. Zřizovatelé mnohdy nevykládají tyto pojmy v souladu s metodikou V-Kultu a jednotlivá muzea pak do V-Kultu uvádějí údaje z výročních zpráv. Dalším faktorem je také jistý komerční tlak vedoucí muzea k pořádání návštěvnický atraktivních výstav, které však nemají s muzejními sbírkami nic společného. Tyto výstavní projekty bývají zapůjčovány za úhradu a putují většinou po celé republice. Muzea pak nevytvářejí vlastní výstavy ze sbírek a nepotřebují ke své činnosti tolik zaměstnanců jako muzea, která vlastní výstavy tvoří. Tento trend je v současné době velmi silný a převažující, nicméně popírá funkci muzea jako paměťové instituce, jejímž posláním je prezentovat veřejnosti sbírky muzejní povahy, které jsou součástí národního kulturního dědictví.

Seznam použitých zdrojů

- [1] KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2004. 112 s. ISBN 80-239-3933-5.
- [2] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [3] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. Doplněné vydání. Praha 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [4] STEJSKAL, Jan. *Měření hodnoty veřejných služeb*, Praha 2013. 208 s. ISBN 978-80-7478-412-5.
- [5] NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking. Mýty a skutečnosti. Model efektivního učení se zlepšování*. Praha 2011. 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [6] BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Praha 2014. 174 s. ISBN 978-80-213-1019-3.

