

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

Benchmarking muzeí ve vybraném regionu

Robert Drugda

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra systémového inženýrství

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Drugda Robert

Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Šumperk

Název práce

Benchmarking muzeí ve vybraném regionu

Anglický název

Benchmarking of the museums in the selected region

Cíle práce

Hlavním cílem práce je benchmarking vybrané skupiny muzeí zřizovaných územně samosprávnými celky. Budou vybrána muzea o přibližně stejné velikosti a v podobných sídlech. Dílčím cílem práce bude výběr srovnávacích kritérií tak, aby byla co nejlépe zachycena podstata práce a poslání muzea.

Metodika

První část teoretická (literární rešerše) spočívá v analýze benchmarkingových metod. V této části se student seznámí s danou problematikou, zejména s benchmarkingem obecně, s benchmarkingem neziskových organizací, s muzeí a jejich specifiky. Základním pramenem budou odborné knihy, časopisy a periodika.

Druhá část práce bude analytická a bude založena na zpracování primárních i sekundárních dat. V této části budou stručně charakterizována vybraná muzea a budou stanovena srovnávací kritéria. Primárními zdroji budou data dostupná ze závěrečných zpráv o hospodaření muzeí, která budou doplněna v případě potřeby dotazníkovým šetřením. V případě výběru kritérií bude použit Statistický výkaz Kult (MK) – Roční výkaz o muzeu a galerii. Na základě získaných dat a výběru kritérií budou muzea porovnávána.

Závěrečná část práce stanoví formulace výsledků práce a doporučení pro využívání benchmarkingu v muzeích v ČR.

Harmonogram zpracování

3 - 4/2014 – návrh výzkumného projektu, formulace cíle práce

5 - 7/2014 – literární rešerše

8 - 9/2014 – sběr dat

10 - 11/2014 – zpracování a vyhodnocení dat

12/2014 – formulace výsledků práce a doporučení

2/2015 – odevzdání práce

Rozsah textové části

40 stran

Klíčová slova

Benchmarking, muzeum, nezisková organizace, sbírky, náklady, výnosy, návštěvnost.

Doporučené zdroje informací

BOUKAL, P. *Ekonomika a financování neziskových organizací*, Praha: Deco nomica, 2007.

KOLEKTIV AUTORŮ: *Benchmarking ve veřejné správě (druhé, upravené a doplněné vydání)*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2006

KRBOVÁ, J.: *Vybrané obory kultury a masmédií: organizace, právní prostředí a financování*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002.

MOCKOVČIAKOVÁ, A.: *Financování kultury z veřejných rozpočtů 2009*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2010.

OCHRANA, F.: *Veřejné služby: Jejich poskytování, zadávání a hodnocení*. Ekopress 2007.

Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2009, I. Díl, Kulturní dědictví, muzea, galerie a památkové objekty. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2010.

Dokumenty týkající se hospodaření jednotlivých muzeí na webových stránkách a aktuální časopisecká literatura.

Vedoucí práce

Brožová Helena, doc. RNDr., CSc.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 20.10.2014

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10.11.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Benchmarking muzeí ve vybraném regionu“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10. 3. 2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí bakalářské práce doc. RNDr. Heleně Brožové, CSc. za odborné vedení, rady a připomínky při vypracování této bakalářské práce. Za pomoc a poskytnutí interních materiálů děkuji také ředitelce Vlastivědného muzea v Šumperku PhDr. Marii Gronychové a ředitelům všech srovnávaných muzeí.

Benchmarking muzeí ve vybraném regionu

Museum benchmarking in the chosen region

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá benchmarkingovým porovnáním vybraných příspěvkových organizací. Charakterizuje benchmarking, popisuje jeho typy a benchmarkingový cyklus. 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 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 analýzy 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 snižování nákladů na zaměstnance nebo výrazné zlepšení výkonů. Další možností je úprava cen vstupného a také zpoptatnění zapůjčovaných výstav.

Summary

The Bachelor Thesis deals with the benchmark survey of the representative non state funded institutions. It characterizes benchmarking and describes its types as well as benchmarking cycles. The five representative museums funded by Olomouc region were compared according 7-steps benchmarking cycle. Thirteen indicators were divided into 3 groups: conditions of operation, public service and funding, costs and efficiency. The necessary statistics were gained mainly from V-kult and annual reports of the representative state funded organizations. The weights were determined by a scoring and evaluation of alternatives and layout of museums from best to worst method was used a weighted sum. Based on the analysis of the individual museums sorted from best to worst (Museum of National History in Přerov, Jeseník, Prostějov, Šumperk, Olomouc). The compared organization Museum of National History in Šumperk, reached in six cases the results below average, values above then achieved in only three cases. The strengths pose creating solo exhibitions with low costs. Conversely weaknesses are large number of employees and low sales. The proposed solution is to reduce staff costs or significantly improve employee's efficiency. Another possibility is to increase ticket price and charge exhibition's rental.

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

Keywords: Benchmarking, Museum of National History, indicator, multi-criteria decision making methods, costs, revenues, attendance, collection objects, exhibitions.

Obsah

Seznam obrázků, tabulek a příloh.....	8
1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska – benchmarking, vícekriteriální analýza.....	13
3.1 Základy benchmarkingu	13
3.1.1 Definice pojmu benchmarking.....	13
3.1.2 Vznik benchmarkingu	14
3.1.3 Typy benchmarkingu	15
3.1.4 Benchmarkingový cyklus	17
3.1.5 Zásady benchmarkingu	19
3.1.6 Etický kodex benchmarkingu	19
3.2 Benchmarking ve veřejném sektoru	20
3.2.1 Veřejný sektor.....	20
3.2.2 Přístupy k benchmarkingu	21
3.2.3 Benchmarking ve veřejném sektoru v ČR.....	22
3.2.4 Měření výkonů.....	23
3.2.5 Východiska pro benchmarking	24
3.3 Benchmarking v kultuře.....	25
3.3.1 Vymezení pojmu kultura	25
3.3.2 Benchmarking muzeí a galerií	26
3.4 Vícekriteriální analýza variant.....	28
3.5 Model vícekriteriální analýzy variant	29
3.5.1 Klasifikace úloh vícekriteriální analýzy variant	30
3.6 Metody stanovení vah.....	31
3.7 Metody výběru kompromisních variant.....	32
4 Analytická část – benchmarking vybrané skupiny muzeí Olomouckého kraje.....	35
4.1 Krok první – výběr partnerů a činností pro benchmarking.....	35
4.1.1 Výběr partnerů	35
4.1.2 Výběr činností pro benchmarking.....	40
4.2 Krok druhý – výběr a tvorba ukazatelů	41

4.2.1	Podmínky pro činnost muzea.....	42
4.2.2	Výkony a služby veřejnosti.....	42
4.2.3	Financování, výdaje, efektivita.....	42
4.3	Krok třetí – sběr a analýza dat.....	43
4.3.1	Výpočet indikátorů.....	44
4.3.2	Analýza dat.....	46
4.4	Krok čtvrtý – stanovení pásma výkonů.....	51
4.5	Krok pátý – identifikace nejlepších postupů.....	53
4.6	Krok šestý – vypracování strategií pro porovnání.....	54
5	Zhodnocení výsledků.....	58
	Závěr.....	60
	Seznam použitých zdrojů.....	63
	Přílohy.....	68

Seznam obrázků, tabulek a příloh

Obrázek č. 1:	Podstata metrického benchmarkingu.....	16
Obrázek č. 2:	Cyklus benchmarkingu.....	17
Obrázek č. 3:	Metody kvantifikace preferencí mezi kritérii a jejich výstupy.....	31
Obrázek č. 4:	Metody kvantifikace preferencí mezi variantami.....	31
Tabulka č. 1:	Používané „benchmarky“ podle různé formy porovnávání.....	24
Tabulka č. 2:	Výpočet indikátorů – podmínky pro činnost muzea.....	44
Tabulka č. 3:	Výpočet indikátorů – výkony a služby veřejnosti.....	45
Tabulka č. 4:	Výpočet indikátorů – financování, výdaje, efektivita.....	45
Tabulka č. 5:	Výpočet váhového vektoru kritérií - v_j	48
Tabulka č. 6:	Kriteriální matice.....	49
Tabulka č. 7:	Standardizovaná kriteriální matice.....	49
Tabulka č. 8:	Pořadí variant.....	50
Tabulka č. 9:	Přepočtení kritérií VM Šumperk na procenta podle mediánu (údaje z tabulky č. 8).....	51
Tabulka č. 10:	Podíl mzdových nákladů, průměrné měsíční mzdové náklady.....	55
Tabulka č. 11:	Podíl neplaticích návštěvníků na návštěvnosti, výnosy ze vstupného.....	57

Graf č. 1: Hodnoty výkonů jednotlivých muzeí dle standardizované kritériální matice (tabulka č. 7)	50
Graf č. 2: Hodnocení VM Šumperk podle mediánu, medián = 100%.....	52
Příloha č. 1: Počet sbírek a ev. č. zapsaných v CES k 31. 12. 2013	68
Příloha č. 2: Výsledky hospodaření za rok 2013 v Kč.....	68
Příloha č. 3: Statistická data – sbírkotvorná činnost.....	69
Příloha č. 4: Statistická data – prezentační činnost.....	69
Příloha č. 5: Statistická data – ekonomická činnost.....	70
Příloha č. 6: Převod minimalizačních kritérií na maximalizační, stanovení ideální <i>h</i> a bazální <i>d</i> variant.....	71
Příloha č. 7: Přehled vstupného na stálé expozice a výstavy.....	72

1 Úvod

Benchmarking je možné charakterizovat jako metodu založenou na porovnávání výkonu, a to buď jako srovnávací analýzu dat, údajů a ekonomických výsledků, nebo také jako získávání zkušeností od druhých podobných subjektů. Jde tedy o využití strukturovaného porovnávání, které si klade za cíl definovat a zlepšovat činnost organizace na základě učení se od druhých. Smyslem benchmarkingu je zjistit, jak organizace ob stojí ve srovnání s podobnými subjekty, jak pracuje v oblasti vstupů, jaká je úroveň služeb, které poskytuje. Účelem je stanovit rozdíly, zjistit, jak určité činnosti dělají jiné subjekty, poučit se na dobrých zkušenostech a na základě toho dosáhnout zlepšení a zdokonalení činnosti organizace ve sledovaných oblastech.

Benchmarking byl primárně využíván v ziskovém sektoru. Ovšem stále více se benchmarking zavádí i v sektoru veřejném. V České republice bylo realizováno několik projektů, např. projekt Cena a výkon, který byl zaměřen na benchmarking svozu odpadu v šesti statutárních městech, dále projekt Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu, na který navazovala Benchmarkingová iniciativa 2005, jejímž cílem je zvyšovat kvalitu a efektivitu veřejných služeb. [1]

V oblasti kultury se metodou benchmarkingu zabývá příspěvková organizace Ministerstva kultury ČR Národní informační a poradenské středisko pro kulturu NIPOS, které zpracovalo benchmarking knihoven a v současné době ve spolupráci s Asociací muzeí a galerií připravuje projekt benchmarkingu muzeí a galerií. Obecné a specifické indikátory efektivnosti a dostupnosti veřejných služeb v oblasti kultury budou výstupem analýzy zpracovávané v projektu Cesty k metodice efektivního vynaložení veřejných prostředků v oblasti kultury, kterou NIPOS zpracovává pro Vysokou školu ekonomickou v Praze v rámci Programu aplikovaného výzkumu a národní a kulturní identity (NAKI). Ukončení tohoto projektu je plánované až na rok 2015, dílčí výstupy nebyly v době vzniku této práce k dispozici.¹

¹ <http://www.nipos-mk.cz/?p=18778>

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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). Bude 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 bude sběr dat a stanovení srovnávacích ukazatelů tak, aby byla co nejvíce zachycena podstata práce a poslání muzea. Ukazatele pak budou vyhodnoceny pomocí vícekriteriální analýzy variant. Na závěr budou stanoveny oblasti zranitelnosti Vlastivědného muzea v Šumperku a formulována doporučení, jak úroveň výkonnosti v těchto oblastech zlepšit .

2.2 Metodika

Práce bude rozdělena na tři hlavní části.

První část bude část teoretická (literární rešerše), která bude spočívat v analýze dokumentů. V této části se student seznámí s danou problematikou, zejména s benchmarkingem obecně, s benchmarkingem ve veřejném sektoru, speciálně v oblasti kultury, a také s vícekriteriální analýzou variant. Základním pramenem budou odborné knihy, časopisy a periodika.

Druhá část práce bude analytická a bude založena na zpracování primárních i sekundárních dat. V této části budou stručně charakterizována vybraná muzea a budou stanoveny činnosti a procesy, které budou předmětem srovnávání. Primárními zdroji budou data dostupná ze závěrečných zpráv o hospodaření muzeí, která budou doplněna v případě potřeby dotazníkovým šetřením. V případě výběru kritérií bude použit statistický výkaz V-Kult (MK) – Roční výkaz o muzeu a galerii. Na základě získaných dat a stanovení vhodných ukazatelů bude proveden benchmarking (budou porovnána) muzeí s využitím vybraných metod vícekriteriální analýzy variant. Podle výsledků

analýzy budou stanovena pásma výkonů, budou identifikovány nejlepší postupy a formulována doporučení pro zlepšení činnosti organizace.

3 Teoretická východiska – benchmarking, vícekritériální analýza

Tato kapitola je analýzou dostupných primárních i sekundárních zdrojů literatury věnované tématu benchmarkingu, jeho vzniku, postupům a dělení, dále benchmarkingu ve veřejném sektoru a konkrétně benchmarkingu v kultuře.

3.1 Základy benchmarkingu

Benchmarking je vhodný nástroj ke zdokonalování řízení ve všech oblastech činnosti organizací. Je užíván k vymezení problémů a silných a slabých stránek. Je dobře využitelný jak ve ziskovém sektoru, tak i v sektoru veřejném. [5]

3.1.1 Definice pojmu benchmarking

Pojem benchmarking je odvozen z anglického substantiva „benchmark“², což původně znamenalo rysku, kterou si truhlář vyznačil na pracovním stole. Teprve pak se tento termín dostal do manažerského slovníku a překládá se jako standard, komparační bod nebo porovnávací ukazatel. [2] Sloveso „benchmark“ znamená měřit kvalitu něčeho srovnáváním s jinými věcmi a termín „benchmarking“ označuje měření kvality srovnáváním s jiným subjektem dle standardů. [5]

Benchmarking je metoda řízení kvality a zlepšování činnosti učením se od druhých. Existuje více definic benchmarkingu. Oxfordský specializovaný slovník³ uvádí, že „*benchmarking je standard pro srovnávání*“ a že je „*zejména zaměřen na porovnávání s přímými konkurenty*“. [2] Vrcholový manažer Xeroxu D. Kearns popsal benchmarking jako nepřetržitý proces měření výrobků, služeb a praktik s těmi, kdo jsou uznáni jako konkurenti nebo vedoucí firmy v odvětví. [3] Jedna z nejvíce používaných definic popisuje benchmarking jako „*využití strukturovaného porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy*“. [1] Ještě přesnější a výstižnější charakteristiku benchmarkingu uvádí J. Nenadál (2004), kdy charakterizuje benchmarking jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů,*

² Bench, anglicky pracovní stůl nebo lavice; mark, anglicky značka

³ Oxford Dictionary of Business, 1966, heslo „benchmarking“

procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit“. [3]

Z poslední uvedené definice vyplývají některé zásadní aspekty benchmarkingu:

- benchmarking není nahodilý proces, ale jde o trvalou součást strategického managementu organizace;
- benchmarking musí být založen na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti;
- benchmarking může být zaměřen na srovnávání jakýchkoli činností organizace, je důležité nejdříve identifikovat slabé stránky;
- smyslem benchmarkingu je získat informace za účelem neustálého zlepšování činnosti organizace. [3]

Smyslem benchmarkingu je zjistit, jak si organizace stojí v porovnání s podobnými subjekty, zejména v oblasti výstupů, a také, jak organizace pracuje z hlediska vstupů (zaměstnanci, finance, atd.) a jaká je úroveň služeb, které poskytuje. Na základě těchto zjištění pak dojde k vytyčení rozdílů a stanovení oblastí, v nichž se může organizace zlepšit. Cílem benchmarkingu tedy není pouhé porovnávání údajů o nákladech a výkonech, ale jde zejména o zdokonalování činnosti organizace. [1] Benchmarking je tedy užíván k diagnostikování problémů organizace a ke stanovení silných a slabých stránek. Je to trvalý a systematický proces, jehož cílem je porovnávání a měření činností jedné organizace s procesy a činnostmi jiné organizace. [5]

3.1.2 Vznik benchmarkingu

Benchmarking vznikl v 70. letech 20. století. První organizací, která ho použila pro zlepšení svého postavení na trhu, byla firma XEROX. Když firma začala ztrácet podíl na reprografickém trhu, začala zjišťovat příčiny této situace. Průzkumem se prokázalo, že náklady na výrobu kopírky XEROX se rovnají prodejní ceně japonských kopírek. [1] Společnost tedy nakoupila japonské kopírky a snažila se srovnat je s vlastními výrobky, poučit se a na základě toho složit nejlepší výrobek. [2] Poučila se ze zkušenosti konkurenční firmy, zcela změnila své postupy, aby získala opět své postavení na trhu.

Benchmarking se v 80. letech 20. století stal velmi důležitým nástrojem řízení zlepšování výkonnosti. Základní myšlenky byly shrnuty do několika bodů: [1]

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti;
- analýza příčin, které vedly k dosažení výborných výsledků;
- vytvoření plánu pro zlepšení vlastní činnosti;
- implementace těchto plánů;
- monitorování a vyhodnocování výsledků.

3.1.3 Typy benchmarkingu

Dělení benchmarkingu podle předmětu zkoumání: [3]

- Konkurenční benchmarking – předmětem zájmu je určitý produkt nebo činnost přímých konkurentů na trhu.
- Procesní benchmarking – pozornost je věnována měření konkrétního procesu v organizaci. Partnerem je organizace provozující stejnou činnost, která dosahuje vynikající výsledky. Ovšem nemusí jít o přímého konkurenta. Cílem je zlepšit určité procesy a činnosti, které mají pro organizaci zásadní význam.
- Funkční benchmarking – slouží k porovnání jedné nebo několika funkcí organizace s vybranými protějšky z různých oblastí.

Dělení benchmarkingu podle toho, kde je prováděn: [3]

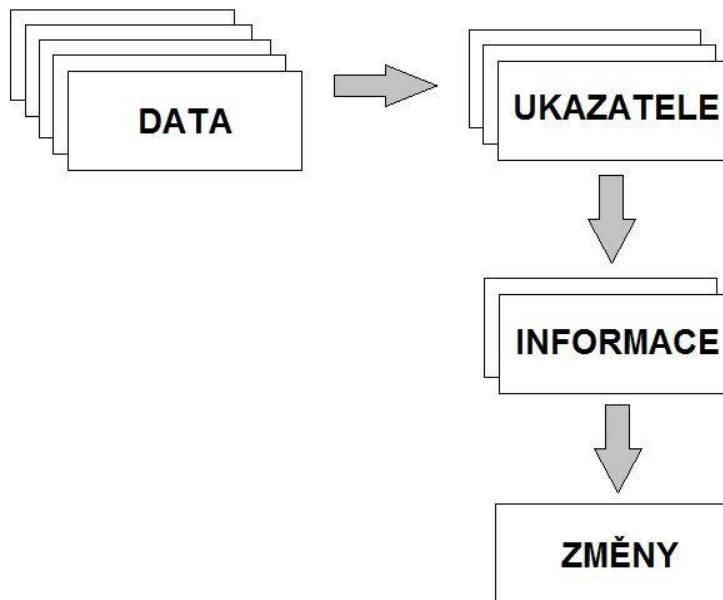
- Interní benchmarking – zkoumá různé postupy a subjekty uvnitř organizace mezi organizačními složkami, které provádějí stejné nebo podobné činnosti. Tento typ není možné provádět v malých firmách.
- Externí benchmarking – partnerem pro srovnání jsou jiné organizace.
- Mezinárodní benchmarking – partneři se vybírají v jiných zemích.

Další typy benchmarkingu podle uplatněného přístupu: [1]

- Výkonový (metrický) benchmarking – nejběžnější forma benchmarkingu, znamená v podstatě měření výkonu. Organizace chce zjistit své postavení vzhledem k výkonu jiných subjektů ze stejného sektoru. Při měření výkonu je nutné dodržovat tři zásady:

- měřit, co je pro organizaci důležité;
- měřené hodnoty musí být v souladu s cíli organizace;
- měřené hodnoty sledují to, co je důležité pro klienty.

Obrázek č. 1: Podstata metrického benchmarkingu



Pramen: Kolektiv autorů: *Benchmarking ve veřejné správě*, MV ČR 2006. [1]

- Strategický benchmarking – používá se v případě, kdy chce organizace celkově zlepšit svou činnost zkoumáním strategií a přístupů, které používá úspěšnější organizace.

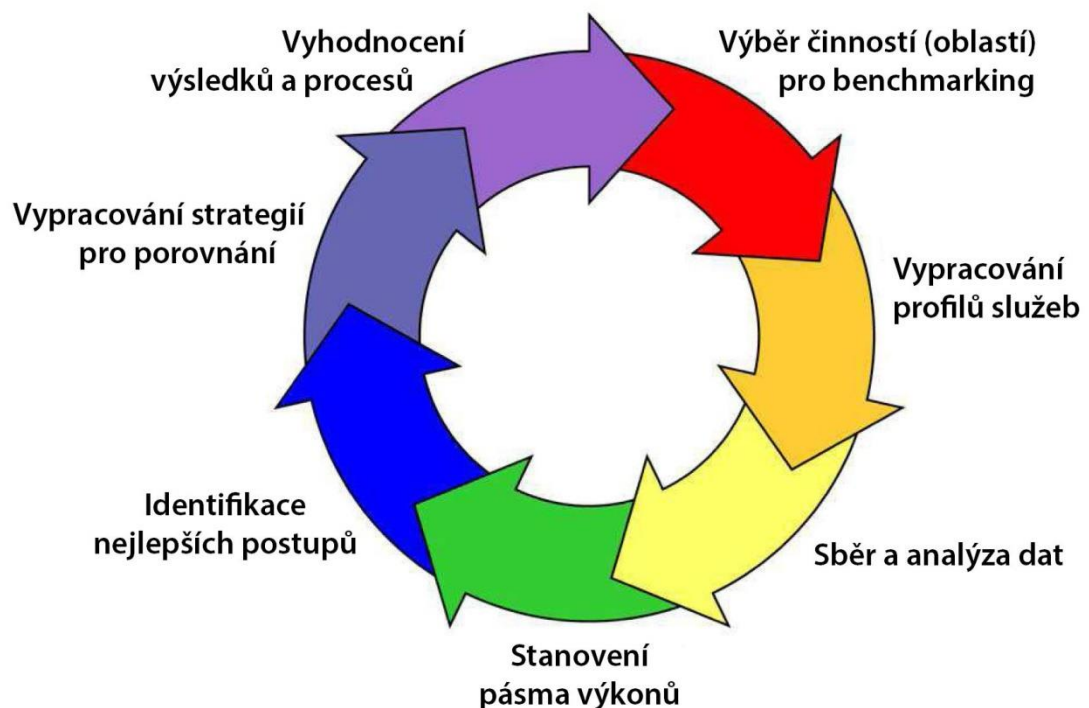
V praxi se různé typy benchmarkingů kombinují. Nejdříve se aplikuje výkonový benchmarking, pak benchmarking procesů a porovnávání strategií. [1]

Pro srovnávání se používají dva přístupy. Nejdříve bylo používáno porovnávání činností (mikro-benchmarking), teprve později se rozvinulo porovnávání výsledků organizace (makro-benchmarking). Porovnávání činností zkvalitňuje činnost, zatím co porovnávání výsledků identifikuje činnosti, které potřebují zlepšení. [1]

3.1.4 Benchmarkingový cyklus

Benchmarking není řízen přesně stanovenou metodikou, která by definovala jednotlivé fáze a postupy. Podle situace počet kroků kolísá mezi čtyřmi až dvanácti fázemi. J. Nenadál (2004) uvádí desetikrokový algoritmus. [3] Pro projekty v České republice bývá častěji používán cyklus benchmarkingu používaný organizací OMBI⁴, který je popsán v sedmi krocích [4]:

Obrázek č. 2: Cyklus benchmarkingu



Pramen: Kolektiv autorů: *Benchmarking ve veřejné správě*, MV ČR 2006. [1] *Vlastní překlad.*

1. Výběr činností (oblastí) pro benchmarking

Provede se výběr služby nebo činnosti, která se bude měřit. [1] Je to výchozí krok při jakémkoli porovnávání a už v této etapě je důležité zvolit správné

⁴ OMBI – Ontario Municipal Benchmarking Initiative

ukazatele. Při sedmikrokovém algoritmu je v rámci tohoto kroku nutné také identifikovat partnera pro srovnání a přimět ho ke spolupráci. [3]

2. Vypracování profilů služeb

Prostudování daných služeb vyústí v navržení vhodných ukazatelů, které podají o službě relevantní informace. [1]

3. Sběr a analýza dat

Sběr dat může být prováděn např. dotazníkem, interview se zástupcem partnera, porovnáváním přímo na místě, analýzou záznamů (primárních a sekundárních dat). V praxi se většinou kombinují různé metody, analýzy dat bývají doplněny interview s partnerem nebo dotazníkem [3]. Sebraná data se analyzují, provedou se výpočty ukazatelů jak kvalitativních, tak kvantitativních. [1]

4. Stanovení pásma výkonů

Na základě analýzy budou určena pásma dobrých či přijatelných výkonů. Nastaví se kritéria pro určení pásma a k nim se pak přiřazují data (formou tabulky nebo grafů). Tak se zjistí, kdo dosahuje nejlepších výsledků, popř. kdo patří do pásma nejlepších. A naopak se odhalí mezery ve vlastních výkonech. [1] Zjištěné ukazatele lze zařadit do tří pásem výkonnosti. V pásmu parity jsou výkony, které se odlišují od relativního výkonu plus nebo minus 10 %, což znamená, že srovnávané organizace dosahují přibližně stejných výsledků. Do pásma výhod spadají ty výkony organizace, které jsou vyšší než výkony srovnávané organizace. Pásmo zranitelnosti obsahuje ukazatele, v nichž organizace výrazně zaostává v porovnání s určitým partnerem. [3] Jindy je možné srovnávat s vypočítanými průměrnými hodnotami nebo mediánem. Při analýze je nutné zjistit, jestli jsou nejlepší i nejslabší výkony založeny na objektivních příčinách. Je třeba vyloučit chyby ve vstupních datech (odlišná metodika, výrazný vliv místních specifických podmínek, jiná legislativní základna, atd.). [1]

5. Identifikace nejlepších postupů

V tomto kroku se stanoví nejlepší postupy, tj. preferované hodnoty poskytování služby, které se stanoví na základě kombinace nákladů a kvality. [1]

6. Vypracování strategií pro porovnání

Nejlepší postup bude prostudován a případně modifikován podle podmínek organizace. Bude navržena implementace nových postupů. [1] V této fázi je

nutné určit, jakých cílů chce organizace dosáhnout (stanovení cílové úrovně vlastní výkonnosti), jak navrhované změny ovlivní jiné činnosti organizace, jaké náklady a zdroje si tyto změny vyžádají. [3]

7. Vyhodnocení výsledků a procesů

Monitorování nového zavedeného postupu za účelem zjištění jeho účinnosti. [1]

3.1.5 Zásady benchmarkingu

Při plánování benchmarkingu je důležité zejména vytyčení oblastí, které chceme srovnávat, a také výběr vhodných partnerů pro srovnávání. Žádné organizace nejsou plně srovnatelné, proto je nutné brát v potaz celkovou situaci organizace, ne jen jednotlivé aspekty činnosti. Snad nejdůležitějším krokem je výběr výkonnostních ukazatelů, kdy je nutné zvolit celou škálu ukazatelů, aby byly informace o organizaci ucelené. Také porovnatelnost ukazatelů hraje významnou roli, neboť organizace mohou používat různé metody evidence nebo účetnictví. A nakonec je podstatné, aby získané údaje a ukazatele byly převedeny do podoby informací, které povedou ke změnám ve fungování organizace. Přínos benchmarkingu je totiž ve změnách, které budou provedeny díky získaným informacím. [1]

3.1.6 Etický kodex benchmarkingu

Etický kodex benchmarkingu vymezuje základní pravidla komunikace, poskytování potřebných dat a informací mezi porovnávanými organizacemi. Americké středisko pro jakost a produktivitu (AOQC) vypracovalo Kodex vedení benchmarkingu (*The Code of Conduct*), který definuje základní etický, morální a právní základ benchmarkingových projektů. [3]

Bylo stanoveno devět základních principů: [3]

1. Legálnost – všechny činnosti benchmarkingu musí respektovat právní stav. Nesmějí se odhalovat žádné důvěrné informace nebo obchodní tajemství, všechny aktivity musí být legální.
2. Vzájemná výměna – dohoda o vzájemné výměně informací podobného charakteru.

3. Důvěryhodnost – všechny poskytnuté informace jsou považovány za důvěrné a nesmí být šířeny mimo partnerské organizace.
4. Využití – informace získané při benchmarkingu musí být využity pouze pro zlepšování postupů a činností zúčastněných organizací, nesmí být využity např. pro marketing.
5. Kontakt první strany – veškeré benchmarkingové aktivity s dalšími partnery musí být vedeny prostřednictvím partnera, kterého jsme kontaktovali jako prvního.
6. Kontakt třetí strany – žádné názvy organizací nesmějí být zveřejňovány bez souhlasu organizace, která byla oslovena za účelem účasti v benchmarkingovém projektu.
7. Příprava – průběh benchmarkingu musí být připraven a plánován. Partnerům musí být v předstihu poskytnuty všechny potřebné materiály.
8. Dokončení – benchmarkingová studie musí být dokončena v čase a způsobem, jaký byl předem s partnery dohodnut a projednán.
9. Porozumění – jednání všech partnerů by mělo probíhat na základě vzájemného respektu a výměna informací by měla být vedena pouze se svolením všech zúčastněných.

3.2 Benchmarking ve veřejném sektoru

Benchmarking ve veřejném sektoru nemá tak dlouhou tradici jako benchmarking v sektoru soukromém. V současné době však stále více organizací veřejného sektoru využívá benchmarkingu jako nástroje ke zlepšení činnosti organizací. Ve veřejném sektoru se mezi ukazatele dostávají i ukazatele mimoekonomické, jako např. spokojenost se službou, dostupnost služby, apod. [1]

3.2.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor lze charakterizovat veřejným vlastnictvím nebo financováním z přerozdělovacích procesů. Přesnější je vymezení dle způsobu financování, protože pro ekonomické subjekty je důležitější způsob financování než forma vlastnictví. [6] Veřejný sektor bývá někdy vymezován také na základě veřejného zájmu. Veřejný sektor

se dělí na státní a municipální. Ve státním sektoru jsou organizace založené státem, v oblasti municipální organizace založené územní samosprávou. [7]

Veřejné služby zajišťují v největší míře veřejnoprávní neziskové organizace, které jsou financovány převážně z veřejných rozpočtů. Úzké napojení na veřejné rozpočty a neexistence kategorie zisku vede velmi často k neefektivnosti. Veřejné služby se neposkytují za tržní ceny, ale vstupy do veřejného sektoru se za tržní ceny nakupují. Tato situace často vede k tendenci maximalizace vstupů a minimalizace výstupů a s tím spojený tlak na zvyšování příspěvků či dotací z veřejných rozpočtů. Ovšem v případě veřejných služeb nelze posuzovat efektivitu pouze jako vztah mezi velikostí nákladů a výnosů, ale je nutné zohlednit také užitečnost pro občana. Snížení nákladů na veřejnou službu nesmí přinést snížení kvality poskytovaných služeb. Kvalita tohoto užitku se ovšem velmi obtížně vyhodnocuje. Proto se i ve veřejném sektoru začaly používat různé komparační metody, které by měly pomoci nalézt vhodná srovnávací kritéria. Takovou významnou komparativní metodou je i benchmarking. [8]

3.2.2 Přístupy k benchmarkingu

Ve veřejném sektoru se setkáváme se dvěma přístupy k benchmarkingu. První z nich je benchmarking dobrovolný, který je realizován různými iniciativami „zdola“. Různá sdružení obcí nebo organizací chtějí vědět, jaká je úroveň nimi poskytovaných služeb, kde jsou mezery a kde naopak silné stránky. Proto si vytvářejí vlastní systémy benchmarkingu a hledají partnery pro srovnávání. Účast v těchto aktivitách je dobrovolná, obce nebo zřizovatelé organizací mohou například vytvářet metodiky nebo pomoci při vyhledávání vhodných partnerů. Taková praxe je zavedena např. v Kanadě⁵ nebo ve Velké Británii⁶ nebo i v České republice. V Evropské unii se benchmarkingem zabývá EIPA – Evropský institut pro veřejnou správu. [1]

Druhým typem přístupu je benchmarking povinný, který je kodifikován zákonem a který slouží pro informovanost veřejnosti o kvalitě poskytovaných veřejných služeb. Benchmarking je zaveden zpravidla příslušným ministerstvem a je využíván jako

⁵ OMBI – iniciativa tajemníků v provincii Ontario

⁶ CIPFA Metric Benchmarking Clubs – benchmarkingové kluby asociace municipálních účetních a finančníků

stanovení určitých cílů. Slouží zároveň jako přímá kontrola. Takový postup je ve veřejném sektoru zřízen např. ve Velké Británii. [1]

3.2.3 Benchmarking ve veřejném sektoru v ČR

V České republice bylo v oblasti veřejného sektoru realizováno již několik projektů, a to zejména u obcí. Poměrně dobře lze použít benchmarking u agend přenesené působnosti, horší je už aplikace u působnosti samostatné. Benchmarkingu obcí se věnuje Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR od roku 2000. Prvním projektem byl projekt Cena a výkon, který byl zaměřen na benchmarking svozu odpadu v šesti statutárních městech, dále projekt Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí třetího typu, na který navazoval projekt Benchmarkingová iniciativa 2005, jehož cílem je zvyšovat kvalitu a efektivitu veřejných služeb. Do této iniciativy bylo v roce 2013 zapojeno již 70 měst a obcí s rozšířenou působností, jejichž zástupci pracují v šesti pracovních skupinách. Cílem tohoto sdružení je nejen analýza získaných dat, ale také výměna zkušeností a informací a identifikace dobrých praxí. [9] Národní síť zdravých měst České republiky je nositelem projektu Kvalita života v krajích – Strategický benchmarking, který financovalo Ministerstvo vnitra ČR. Cílem tohoto projektu je přizpůsobit sadu hodnotících kritérií Agend 21 (určené pro obce a města) podmínkám krajů a tato kritéria ověřit ve dvou krajích – kraj Vysočina a Zlínský kraj. [11]

Benchmarking probíhá i v dalších oblastech veřejného sektoru. Některé kraje (kraj Olomoucký⁷, Pardubický⁸ a Královéhradecký⁹) realizují benchmarkingové projekty v oblasti sociálních služeb. V těchto případech se však jedná spíše o porovnávání obsahu nabízených sociálních služeb, složka poučení se z praxe partnerů je zde potlačena. [10]

Z dalších příkladů použití benchmarkingu je možné uvést benchmarking vysokých škol [5] a také benchmarkingové aktivity v oblasti kultury, které provádí příspěvková organizace Ministerstva kultury České republiky Národní informační

⁷ www.kr-olomoucky.cz [cit. 2014-19-7]

⁸ www.kr-kralovehradecky.cz [cit. 2014-19-7]

⁹ www.sluzby-pardubickykraj.cz [cit. 2014-19-7]

a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS)¹⁰. Od roku 2007 probíhá projekt Benchmarking knihoven [12] a v současné době je připravován projekt Benchmarking muzeí a galerií. [14]

3.2.4 Měření výkonů

Benchmarking umožňuje hodnotit dosahované výsledky na základě kvalitativních i kvantitativních ukazatelů výkonnosti a kvality služeb u obdobných subjektů ve veřejném sektoru za účelem dosažení optimálních hodnot. Tyto optimální hodnoty se většinou určují pomocí srovnávacích analýz za určité období. Ve většině odvětví veřejného sektoru totiž neexistují celostátní standardy veřejných služeb, neexistují finanční ukazatele, normy stanovující jednotky výkonu, průměrné ukazatele apod. Tato skutečnost vede v mnoha případech k ne hospodárnosti zejména v oblasti vstupů. [8].

Porovnávání může být tedy prováděno buď s jinou institucí, nebo se standardem. Ve veřejném sektoru představují standardy, pokud vůbec existují, většinou stanovení minimální úrovně, zpravidla se jedná o zákonem stanovený rozsah a kvalitu veřejných služeb, srovnání s jinou institucí znamená naopak stanovení nejlepší praxe. [1]

Výběr „benchmarků“ závisí na tom, co chceme porovnávat. V případě porovnávání činností, tj. hledání nejlepší praxe, bude využito srovnání s nejlepšími organizacemi, v případě modelů kvality bude organizace srovnávána s daným standardem. Ukazatele výkonnosti (srovnávání výsledků) budou aplikovány při porovnávání výsledků s jinými organizacemi, zatím co standardy výkonnosti budou porovnávány s definovaným standardem výkonnosti. [1]

¹⁰ <http://www.nipos-mk.cz/> [cit. 2014-19-7]

Tabulka č. 1: Používané „benchmarky“ podle různé formy porovnávání

Co je porovnáváno?	Vůči čemu je organizace porovnávána?	
	• jiné organizaci	• standardu
• činnosti (procesy)	Nejlepší praxe	Model kvality
• výsledky	Ukazatelé výkonnosti	Standardy výkonnosti

Pramen: Kolektiv autorů: *Benchmarking ve veřejné správě*, MV ČR 2006 [1]

Při měření výkonu ve veřejném sektoru se používají různé druhy měřítek. Nejedná se o abstraktní izolovaná čísla, ale o srovnání relevantních hodnot. Nejčastěji se užívají čtyři kategorie: [1]

- měřítko výkonů – používá se pro porovnávání služeb a vypovídá více o činnosti organizace;
- měřítko účinnosti – vyjadřuje vztah mezi produkty (užitky) a zdroji; toto měřítko bývá vyjádřeno buď jako jednotka nákladů, nebo jako jednotka produkováná zaměstnancem za den, hodinu, atd.;
- měřítko efektivnosti – měří kvalitu výkonu, včasnost, spokojenost klientů, atd.;
- měřítko produktivity – kombinují se složky účinnosti a efektivnosti, např. počet bezchybných úkonů za jednotku času.

Benchmarking vždy měří dva základní parametry každé činnosti, a to cenu a výkon. Cílem není, aby organizace dodávala velmi levné služby, které jsou však nekvalitní. [1]

3.2.5 Východiska pro benchmarking

Pro použití benchmarkingu ve veřejném sektoru platí následující společná východiska: [1]

- Objektivní hodnocení provedené činnosti a výkonů organizace: Výkony organizace nelze vždy přesně kvantifikovat, protože jsou mnohdy nepřímé, nehmotné a je složité určit jejich „cenu“. [8] V oblasti veřejného sektoru je odpověď možné zjistit benchmarkingem, tj. srovnáním s jinými institucemi,

kteře se zabývají stejnou činností, nebo porovnáním se standardem, pokud nějaký standard existuje. [1]

- Vytváření trvalého tlaku na zlepšování: Ve veřejném sektoru chybí konkurenční prostředí, které by nutilo organizace k efektivnější činnosti. Benchmarking vytváří tlak na zlepšování výkonů a je jakousi alternativou tržního prostředí. [1]
- Odhalení oblastí, v nichž je nutné zlepšení: Benchmarking pomáhá identifikovat problematické oblasti v dané oblasti veřejné správy. [1]
- Identifikace kvalitnějších postupů a jejich zavedení do praxe. [1]
- Propojenost procesů s výsledky: Benchmarking se zaměřuje na propojení individuálních postupů, celkové činnosti a výsledků organizace.
- Implementace změn s cílem dosáhnout zlepšení.
- Testování, jestli byly provedené změny úspěšné. [1]

3.3 Benchmarking v kultuře

Ministerstvo kultury ČR ve svém dokumentu Státní kulturní politika České republiky 2009 – 2014 v opatření 1.3 „Program vyhodnocování přínosů kultury pro jiné obory včetně evaluace ekonomické“ stanovilo cíl „získat a analyzovat objem produkce a služeb ve finančním vyjádření, měřit produktivitu, resp. efektivitu jednotlivých oborů kultury a měrné náklady na dosažení jednotek výkonu atd.“ [18] Benchmarking v oblasti kultury je v současné době realizován v České republice Národním informačním a poradenským střediskem pro kulturu NIPOS.

Projekt Benchmarking knihoven je již plně funkční [19]. V oblasti měření výkonů veřejných knihoven jsou pak kromě benchmarkingu v rámci projektu „Měření efektivit vynaložených prostředků ve veřejné knihovně“ realizována také metodická doporučení k měření hodnoty veřejných služeb. Jedná se jednak o publikaci Měření hodnoty veřejných služeb (STEJSKAL, J. 2013) [13] a také příručku Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit (Řehák, T. 2013). [20] Projekt Benchmarking muzeí a galerií je teprve ve fázi přípravy.

3.3.1 Vymezení pojmu kultura

Vymezení pojmu kultura není zcela jednoznačné. Kultura se dá v užším smyslu specifikovat jako „zvláštní sféra společenského života a odvětví veřejného sektoru, ve

kterém probíhají určité procesy a činnosti, vznikají specifické produkty. Hlavním posláním tohoto odvětví je realizace tvorby, produkce, zprostředkování a ochrany kulturních statků uspokojujících specifické kulturní potřeby“ [17].

V odvětví kultury působí i organizace privátní, nejčastěji však organizace dotované z veřejného rozpočtu. Náklady na vytvoření kulturních statků a služeb jsou totiž většinou tak vysoké, že tržní cena, která by odrážela skutečné náklady na vznik produkce, by byla tak vysoká, že by se tyto služby staly pro část obyvatel zcela nedostupné. Podstatou ekonomické hodnoty kulturních statků a služeb je jejich vzácnost a užitná hodnota. Proto se pro posouzení hospodárnosti vynaložených prostředků v oblasti kultury používá zejména analýza nákladů a užitku. [17]

3.3.2 Benchmarking muzeí a galerií

„Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, výchovy a potěšení“.
[21] *Definice muzea dle Etického kodexu ICOMu¹¹*

Profesní etický kodex Mezinárodní rady muzeí (ICOM) byl přijat na 15. valném shromáždění ICOM v Buenos Aires v roce 1986, v roce 2001 a 2004 byl etický kodex inovován a také byl změněn jeho název na Profesní etický kodex ICOM pro muzea. Tento dokument uvádí výše uvedenou definici muzea a stanoví minimální normy chování a profesionálního jednání pro muzea a jejich pracovníky. Je v podstatě dokumentem, který stanovuje oblasti a obsah minimálních standardů muzejní práce. [21] Etický kodex ICOM doporučuje vytvořit v jednotlivých členských zemích vedle právní normy také registrační systém muzeí. Byl by to v podstatě seznam, do kterého by se muzea zapisovala pouze v tom případě, když by splnila stanovená odborná kritéria, tzv. minimální standardy. Registrační systémy fungují v mnoha zemích Evropy, v USA, Austrálii, na Novém Zélandě i v Asii. Jejich hlavním smyslem je to, že muzea musí přistoupit na stanovené procesní a etické standardy. Statut registrovaného muzea by měl mít i význam „ochranné známky“. Veřejnost by pak mohla snadno odlišit registrovaná

¹¹ ICOM – Mezinárodní rada muzeí

muzea od institucí, které se sice muzeem nazývají, ale ve skutečnosti funkce muzea nevykonávají. [22]

Pro vytvoření registračního systému muzeí je nutné nejdříve připravit návrh pasportizace muzeí a současně i kategorizace muzeí dle jejich zaměření a výkonu podle výkonnostních ukazatelů. V roce 2005 byla na Odboru muzeí a galerií Ministerstva kultury ČR ustanovena pracovní skupina, která měla za úkol zabývat se problematikou stanovení profesních a etických standardů. Avšak tato skupina v podstatě ani nezačala pracovat. Proto se tohoto úkolu se ujala Asociace muzeí a galerií, která si v roce 2007 vzala za cíl vytvořit standardy muzejní práce v ČR. [14] V plánu činnosti Asociace muzeí a galerií na rok 2007 byla proto v tématech koncepční činnosti definovaná mimo jiné témata stanovení profesních a etických standardů a muzejní statistika. Tento úkol přetrvává v podstatě až do současnosti. V roce 2010 byl přidán ještě další úkol, a to vznik registračního systému muzeí a galerií a stanovení výkonových indikátorů za obor muzejnictví a jejich testování v projektu benchmarking muzeí.¹² [14]

Při Asociaci muzeí a galerií vznikla skupina pro muzejní statistiku, která spolupracuje s Národním informačním a poradenským střediskem pro kulturu (NIPOS) na přípravě projektu Benchmarking muzeí. Prvním úkolem skupiny byla úprava statistického výkazu muzeí V-Kult (MK) 14-01 (dále jen V-Kult), protože do té doby shromažďovaná data měla mnohdy minimální vypovídací úroveň. Definitivní podoba V-Kultu byla zveřejněna v roce 2012 spolu s Metodickými vysvětlivkami k ročnímu statistickému výkazu V-Kult za rok 2012. [14]

V roce 2010 byl připraven pilotní projekt benchmarkingu, zatím pouze pro muzea zřizovaná územními samosprávnými celky (kraje, města, obce). Osloveno bylo 150 vybraných muzeí, do projektu se však zapojilo jen 46 muzeí. Výsledky projektu Benchmarking muzeí by měly být využitelné pro formulování standardů oboru muzejnictví a také při vytvoření registračního systému muzeí. Benchmarking je také důležitým nástrojem managementu muzeí. [14]

¹² Výroční zprávy Asociace muzeí a galerií 2007 – 2013

Vypovídací hodnota benchmarkingu závisí zejména na výběru porovnávaného vzorku muzeí a také na stanovení porovnávacích indikátorů. Pro projekt Benchmarking muzeí bylo stanoveno pět porovnávacích skupin podle velikosti sbírkového fondu muzea, podle zaměření muzea, podle velikosti sídla, kde muzeum působí, podle působnosti muzea a konečně podle zřizovatele. Pro porovnání bylo stanoveno 21 indikátorů, které byly rozděleny do tří skupin, a to podmínky a předpoklady pro činnost muzea, výkony a služby veřejnosti, financování, výdaje, efektivita. [14]

Účast v projektu je dobrovolná a do databáze mají přístup pouze zúčastněná muzea. Ta si mohou zvolit porovnávací skupinu a zjistit, v kterých indikátorech se blíží maximu, kde jsou na nižších hodnotách a kde jsou v průměru. [14]

3.4 Vícekriteriální analýza variant

Modely vícekriteriálního rozhodování zobrazují rozhodovací problémy, v nichž se důsledky rozhodnutí posuzují podle více kritérií. Účelem těchto modelů je buď nalezení nejlepší varianty podle všech uvažovaných hledisek, nebo vyloučení neefektivních variant, nebo uspořádání množiny variant. [40]

Podle způsobu zadání lze rozlišit dvě skupiny modelů vícekriteriálního rozhodování:

- Modely vícekriteriálního hodnocení variant jsou zadány pomocí konečného seznamu variant a jejich hodnocení je dáno jednotlivými kriteriálními funkcemi.
- Modely vícekriteriálního rozhodování mají množinu variant s nekonečně mnoha prvky s omezujícími podmínkami a vyhodnocení je dáno jednotlivými kriteriálními funkcemi. [40]

Pro porovnání jednotlivých muzeí byl použit model vícekriteriální analýzy variant, kdy se vybírá z konečného počtu variant a jednotlivé varianty jsou hodnoceny podle několika kritérií.

3.5 Model vícekritériální analýzy variant

Cílem vícekritériální analýzy je rozhodnout o výběru jedné nebo více variant z množiny přípustných variant a doporučit je k realizaci. Významnou funkci v tomto procesu hraje rozhodovatel, což je „osoba nebo skupina osob, která má za úkol učinit rozhodnutí“.¹³ Cílem hodnocení je najít variantu, která je podle všech kritérií hodnocena nejlépe (varianta optimální či kompromisní), případně seřadit varianty od nejlepší po nejhorší nebo vyloučit neefektivní varianty. Variantami rozumíme „konkrétní rozhodovací možnosti, předmět vlastního rozhodování. Přípustná varianta je varianta, která je realizovatelná a není logickým nesmyslem“.¹⁴ Varianty jsou hodnoceny podle kritérií, při čemž „kritérium je hodnocení variant“.¹⁵ Po vyhodnocení variant podle kritérií můžeme vytvořit kritériální matici, což je „matice $Y=(y_{ij})$, jejíž prvky tvoří hodnocení i -té varianty podle j -tého kritéria¹⁶“. [40]

Kritéria mohou být podle povahy maximalizační (nejlepší varianty mají nejvyšší hodnoty) nebo minimalizační (nejlepší varianty mají nejnižší hodnoty). Pro práci s kritériální maticí je nutné všechna kritéria sjednotit, nejčastěji převést na maximalizační. Kritéria lze dále dělit na kvantitativní (údaje jsou objektivně měřitelné) nebo kvalitativní (údaje nelze objektivně změřit). Pro řešení je důležité rozhodnout, zda je některé kritérium preferované před jiným. Preference může být stanovena různými způsoby: [40]

- aspirační úrovně kritérií (hodnota kritéria, které má být dosaženo);
- pořadí kritérií (posloupnost kritérií od nejdůležitějšího po nejméně důležité);
- váhy jednotlivých kritérií (váha vyjadřuje relativní důležitost daného kritéria, součet vah se musí rovnat jedné);
- způsob kompenzace kritériálních hodnot (kompenzace je vyjádřena mírou substituce mezi kritériálními hodnotami). [40]

Varianty se speciálními vlastnostmi:

¹³ BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Str. 4

¹⁴ BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Str. 4

¹⁵ BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Str. 5

¹⁶ BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Str. 5

- dominovaná varianta (dominující varianta je podle všech kritérií hodnocena lépe než varianta dominovaná);
- paretovská varianta (každá z paretovských variant dosahuje lepšího hodnocení podle nějakého kritéria za cenu zhoršení kritéria jiného);
- ideální varianta (dosahuje ve všech kritériích současně nejlepší hodnoty);
- bazální varianta (dosahuje ve všech kritériích nejhorší hodnoty);
- kompromisní varianta (jediná nedominovaná varianta, doporučená jako řešení). [40]

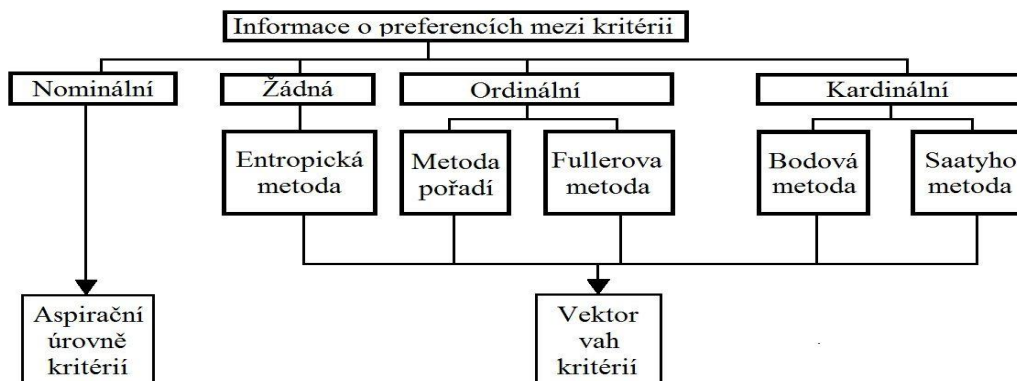
3.5.1 Klasifikace úloh vícekritériální analýzy variant

Klasifikace úloh vícekritériální analýzy variant je možná podle dvou hledisek:

- a) podle cíle řešení úlohy:
 - úlohy, jejichž cílem je výběr jedné varianty označené jako kompromisní;
 - úlohy, jejichž cílem je úplné uspořádání množiny variant;
 - úlohy, jejichž cílem je rozdělení množiny variant na dobré a špatné;
- b) podle informace, s jakou úloha pracuje:
 - žádná informace (informace o preferencích neexistuje);
 - nominální informace (je vyjádřena pomocí aspiračních úrovní, tj. nejhorších možných hodnot, při kterých může být varianta akceptována);
 - ordinální informace (uspořádání kritérií podle důležitosti);
 - kardinální informace (informace má kvantitativní charakter). [40]

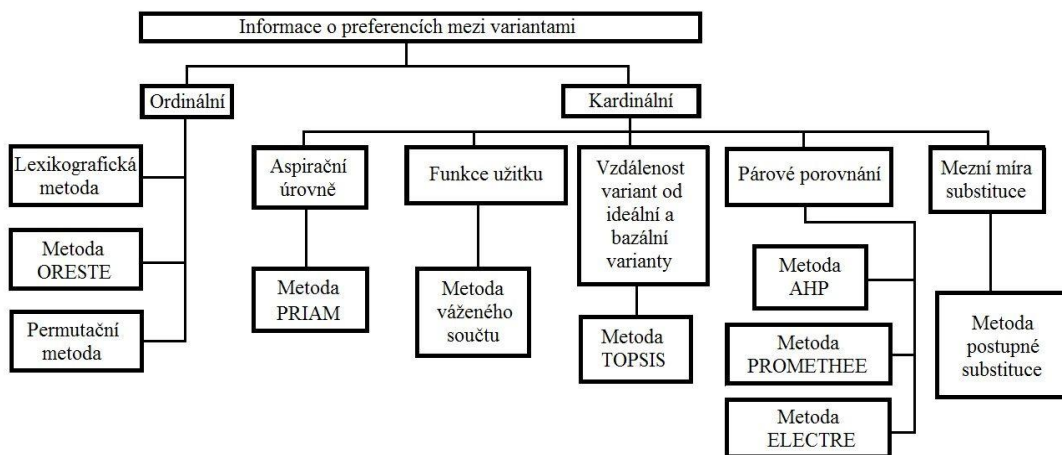
Metody kvantifikace jednotlivých typů informací:

Obrázek č. 3: Metody kvantifikace preferencí mezi kritérii a jejich výstupy



Pramen: BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Str. 10

Obrázek č. 4: Metody kvantifikace preferencí mezi variantami



Pramen: BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Str. 10

3.6 Metody stanovení vah

Stanovení vah je výchozím krokem vícekritériální analýzy variant.

a) Možnost stanovení vah kritérii bez informace o preferenci kritérii

Řešitel v tomto případě neumí rozhodnout, jak je které kritérium důležité. Bud' přiřadí všem kritériím stejnou váhu, nebo použije entropickou metodu. [40]

b) Stanovení vah kritérií z ordinární informace o preferencích kritérií

Metody pracující s ordinární informací o kritériích předpokládají, že je řešitel schopen stanovit důležitost jednotlivých kritérií tak, že přiřadí všem kritériím pořadová čísla nebo při porovnání všech dvojic kritérií určí, které kritérium je důležitější.

K metodám této skupiny patří:

- Metoda pořadí – důležitost vah kritérií hodnotí několik expertů.
- Metoda Fullerova trojúhelníka – metoda párového porovnání. [40]

c) Stanovení vah kritérií z kardinální informace o preferencích kritérií

Metody stanovení vah z kardinální informace o jejich preferencích předpokládají, že řešitel je schopen určit pořadí důležitosti kritérií a také poměr důležitosti mezi dvojicemi. K nejdůležitějším metodám patří:

- Metoda bodovací – důležitost kritéria se určí počtem bodů v rámci bodové stupnice.
- Saatyho metoda – uživatel vyplní Saatyho matici odhadů poměru skutečných vah kritérií, váhy jsou jako normalizovaný geometrický průměr.[40]

3.7 Metody výběru kompromisních variant

Metody výběru kompromisních variant se dělí následujícím způsobem podle typu informací. [40]

a) Metody nevyžadující informaci o preferenci kritéria

Mezi tyto metody patří:

- Bodovací metoda a metoda pořadí – model je zadán pouze preferencemi variant podle jednotlivých kritérií, nejsou známy preference kritérií.

b) Metody vyžadující aspirační úroveň kritérií

Metody pracující s informací o aspiračních úrovních kritérií netransformují informace uživatele do podoby váhového vektoru. Tyto metody jsou založeny na porovnávání kriteriálních hodnot všech variant s aspiračními úrovněmi všech kritérií. Obvykle rozdělí varianty na dvě skupiny, na varianty, které mají horší kriteriální

hodnoty, než jsou nastavené meze, a na varianty, které mají hodnoty lepší. K těmto metodám patří: [40]

- Konjunktivní a disjunktivní metoda.
- Metoda PRIAM¹⁷ – množina variant je prohledávána tak dlouho, až je nalezeno jediné nedominované řešení.

c) **Metody vyžadující ordinární informace**

Metody vyžadující ordinární informace vyžadují zadání pořadí důležitosti kritérií a pořadí variant podle jednotlivých kritérií. Nejpoužívanější metody jsou: [40]

- Lexikografická metoda – největší vliv na výběr kompromisní varianty má nejdůležitější kritérium.
- Metoda ORESTE – tato metoda má dvě části, v první je určena vzdálenost varianty podle kritéria od fiktivního počátku, druhou částí je preferenční analýza. [40]

d) **Metody vyžadující kardinální informace**

Tyto metody vyžadují zadání kardinální informace o kritériích v podobě vah a o variantách v podobě kritériální matice. Existují tři základní přístupy k vyhodnocování variant, a to podle:

- I. maximalizace užitku;
- II. minimalizace vzdálenosti od ideální varianty;
- III. preferenční relace. [40]

Ad I. Metody založené na výpočtu hodnot funkce užitku

Maximalizace užitku předpokládá možnost vyčíslení užitku, který by každá varianta přinesla, a to na škále od 1 do 10. Pro stanovení celkového užitku je nutné stanovit dílčí funkce užitku pro každé kritérium.

- Metoda váženého součtu – je speciálním případem funkce užitku, vyžaduje kardinální informace, kritériální matici a vektor vah.
- Metoda AHP¹⁸ – Analytický hierarchický proces – poskytuje rámec pro přípravu rozhodnutí ve složitých situacích. [40]

¹⁷ Programme utilisant l'Intelligence Artificielle en Multicritère

Ad II. Metody založené na minimalizaci vzdálenosti od ideální varianty

- Metoda TOPSIS – posuzuje varianty z hlediska jejich vzdálenosti od ideální a bazální varianty.

Ad III. Metody založené na vyhodnocování preferenční relace

- Metoda ELECTRE I – cílem metody je rozdělit množinu variant na dvě indifferenční třídy, na efektivní a neefektivní varianty.
- Metoda PROMETHEE – základem je párování variant postupně z hlediska všech kritérií. [40]

e) Metody pro práci s informací o mezní míře substituce kriteriálních hodnot

Informace o mezní míře substituce mezi kriteriálními hodnotami variant je speciálním typem informace. Základními pojmy v této metodě je indifferenční křivka, tj. „množina všech bodů, které vyjadřují takové kombinace kriteriálních hodnot, které řešitel považuje z hlediska preference za rovnocenné“¹⁹, a mezní míra substituce, což je „poměr, v němž je možné nahradit pokles hodnoty varianty podle jednoho kritéria růstem hodnoty druhého kritéria tak, aby celková preference varianty zůstala stejná“²⁰.

- Metoda postupné substituce – jednoduchá metoda pro práci s indifferenčními křivkami.

Pro vyhodnocení ukazatelů výkonnosti muzeí v praktické části práce (kapitola 4.3.2) byla vybrána vícekriteriální analýza variant. Pro uspořádání srovnávaných muzeí od nejlepšího po nejhorší byla použita metoda váženého součtu.

¹⁸ Metoda AHP byla navržena prof. Saatyem v roce 1980.

¹⁹ BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Str. 44

²⁰ BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Str. 45

4 Analytická část – benchmarking vybrané skupiny muzeí Olomouckého kraje

Praktická část bakalářské práce je věnována benchmarkingovému srovnávání pěti příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem. Porovnávaná organizace je Vlastivědné muzeum v Šumperku, příspěvková organizace, partnery pro srovnání jsou čtyři další muzea zřizovaná také Olomouckým krajem. Jedná se o Vlastivědné muzeum v Olomouci, Vlastivědné muzeum Jesenicka, Muzeum Komenského v Přerově a Muzeum a galerie v Prostějově.

Benchmarking bude proveden podle sedmikrokového benchmarkingového cyklu [1], ovšem závěrečné kroky, zejména bod šest a sedm, budou zpracovány jen formou doporučení bez možnosti následného vyhodnocení.

4.1 Krok první – výběr partnerů a činností pro benchmarking

Pro benchmarkingový projekt byla vybrána muzea zřizovaná Olomouckým krajem. Všechny srovnávané organizace mají stejné nebo podobné podmínky činnosti dané příslušnou legislativou a dokumenty zřizovatele.

4.1.1 Výběr partnerů

Nalezení vhodných partnerů pro benchmarking je velmi důležitá a náročná etapa. V této fázi je nutné vybrat partnery, kteří mají přibližně stejné podmínky pro činnost, a také partnery, od kterých máme možnost získat co nejobjektivnější informace.

Společné dokumenty srovnávaných organizací

Do projektu byla zařazena muzea zřizovaná stejným zřizovatelem, tj. Olomouckým krajem. Všechna tato muzea byla založena na základě Zřizovacích listin vydaných Olomouckým krajem v roce 2003 (Vlastivědné muzeum v Olomouci, které zřizovalo Ministerstvo kultury ČR, přešlo pod Olomoucký kraj již v roce 2001). Ve všech těchto Zřizovacích listinách je přibližně stejně stanoven obsah hlavní činnosti, což je plnění funkce muzea ve smyslu § 10 odst. 6 zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů [23], tj. získávat, shromažďovat, trvale uchovávat, evidovat, odborně

zpracovávat a zpřístupňovat veřejnosti sbírky muzejní povahy. Sbírkové předměty prezentují muzea zejména prostřednictvím stálých expozic a krátkodobých výstav, vlastní publikační činností, přednáškovou činností a dalšími kulturně-výchovnými aktivitami.

Všechna tato porovnávaná muzea lze klasifikovat jako muzea vlastivědná (všeobecná), v nichž je zastoupeno významným podílem více oborů. Sbírkový fond je ve všech případech tvořen předměty jak z oblasti společenských, tak i přírodních věd.

Ve Zřizovacích listinách jsou pro všechna muzea shodně stanoveny také **standarty veřejných služeb:** [25]

- Standard časové dostupnosti – zpřístupnění sbírky nebo její části prostřednictvím muzejních výstav, expozic, muzejních programů a ediční činností; zpracování posudků a expertíz v oboru své působnosti, zveřejnění výroční zprávy s informacemi o poskytování veřejných služeb.
- Standard ekonomické dostupnosti – poskytování zlevněného vstupného pro děti, žáky, studenty, seniory, skupiny a zdravotně postižené návštěvníky, zajištění bezplatných vstupů ve dnech stanovených ve zřizovací listině (18. 4., 8. 5., 18. 5., 5. a 6. 7., 28. 9., 28. 10., 17. 11. a v jeden den během oslav Dnů evropského kulturního dědictví).
- Standard fyzické dostupnosti – odstraňování bariér pro osoby s omezenou schopností pohybu a orientace.

Hospodaření všech příspěvkových organizací upravuje materiál vydaný Radou Olomouckého kraje pod názvem *Zásady řízení příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým kraje*. [26]

Závěrečné zprávy o činnosti a výkazy hospodaření jsou vytvářeny podle stejných předem nastavených parametrů, což umožňuje získat dostatek zdrojů ke shromáždění relevantních a objektivních dat pro srovnávání.

Pro hospodaření všech muzeí je důležitá i skutečnost, že všechny organizace jsou na základě pověření Ministerstva kultury České republiky a dohody s Akademií věd České republiky (podle zákona 20/1987 Sb., v platném znění [27]) oprávněny provádět

v regionu své působnosti archeologické výzkumy a archeologický dohled.²¹ Nezbytnou podmínkou oprávnění k provádění archeologických výzkumů je skutečnost, že organizace musí mít archeologa s magisterským vzděláním [27].

Charakteristika jednotlivých partnerů

Vybrané organizace mají sice jednotnou metodiku činnosti, nicméně se v mnoha ohledech také liší. Pro objektivní posuzování je nutné tato specifika zohlednit.

Vlastivědné muzeum v Šumperku

Vlastivědné muzeum v Šumperku patří svým rozsahem k největším muzeím zřizovaným Olomouckým krajem. Organizace spravuje 5 zařízení, a to Muzeum v Šumperku, Muzeum v Mohelnici, Muzeum v Zábřehu, Památník Adolfa Kašpara Lošticích a Lovecko-lesnické muzeum na zámku Úsov. [28]

Vlastivědné muzeum v Šumperku spravuje celkem 6 sbírek, které jsou zapsány v Centrální evidenci sbírek²² a jsou majetkem Olomouckého kraje. Dále jsou sbírky rozděleny do 15 podsbírek. Hospodaření s muzejními sbírkami upravuje zákon č. 122/2000 Sb., v platném znění, [23] a vyhláška č. 275/2000 Sb. v platném znění, kterou se zákon 122/2000 Sb. provádí. [24]

Vlastivědné muzeum v Šumperku vykonává se svolením zřizovatele také následující doplňkové činnosti: zámečnictví, nástrojařství; kovářství, podkovářství; truhlářství, podlahářství; zednictví; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (obory činnosti: zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, činnost informačních a zpravodajských kanceláří); hostinská činnost. [28]

Zaměstnanci organizace jsou podle organizačního řádu rozděleni do útvaru ředitelky a čtyř oddělení, a to oddělení odborné činnosti, ekonomické a správy

²¹ <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-dedictvi/pamatkovy-fond/archeologie/seznam-organizaci-opravnenych-k-provadeni-archeologickych-vyzkumu-101288/>

²² <http://ces.mkcr.cz/cz/search.php>

detašovaných zařízení, výstavní a největší oddělení provozu a výroby a správy Lovecko-lesnického muzea na zámku Úsov. [28]

Vlastivědné muzeum v Olomouci

Vlastivědné muzeum v Olomouci (dále jen VM Olomouc) patří se svým sbírkovým fondem (více než 1 000 000 kusů sbírkových předmětů) k největším muzeím v České republice. Kromě Muzea v Olomouci spravuje také Arboretum v Bílé Lhotě a zámecký park Čechy pod Kosířem. [29]

VM Olomouc má jednu sbírku zapsanou v Centrální evidenci sbírek, tato sbírka je rozdělena na 35 podsbírek.²³

Organizace nemá ve zřizovací listině specifikovány okruhy doplňkové činnosti, příjmy z doplňkové činnosti jsou tedy pouze z pronájmů. [30]

Organizační struktura je tvořena pěti útvary (ekonomický, marketingu a prezentace, provozní, Arboretum Bílá Lhota a útvar Čechy pod Kosířem) a dvěma ústavami (historický a přírodovědný). [29]

Vlastivědné muzeum Jesenicka

Vlastivědné muzeum Jesenicka (dále jen VM Jesenicka) je jedním z nejmenších muzeí Olomouckého kraje. Kromě expozic ve Vodní tvrzi v Jeseníku spravuje i malou expozici Vincenze Priessnitze v jeho rodném domě. [31]

VM Jesenicka má v Centrální evidenci sbírek zapsány dvě sbírky, které jsou rozděleny na 3 podsbírky.²⁴

Organizace nemá mezi zaměstnanci archeologa s magisterským vzděláním, nemůže tedy provádět archeologické výzkumy.

Organizace nemá ve zřizovací listině specifikovány okruhy doplňkové činnosti, příjmy z doplňkové činnosti jsou tedy pouze z pronájmů. [32]

²³ <http://ces.mkcr.cz/cz/sb.php?evc=VMO/001-08-16/022001>

²⁴ <http://ces.mkcr.cz/cz/search.php>

Podle organizačního řádu jsou vytvořeny čtyři úseky, a to sekretariát ředitele, úsek odborných pracovníků, průvodce – výtvarník a technický úsek. [31]

Muzeum Komenského v Přerově

Muzeum Komenského v Přerově (dále jen Muzeum Přerov) má své stálé expozice na přerovském zámku, součástí organizace je také hrad Helfštýn a Ornitologická stanice ORNIS. [33]

V Centrální evidenci sbírek má Muzeum Komenského zapsanu jednu sbírku s 40 podsbírkami.²⁵

Organizace nemá ve zřizovací listině specifikovány okruhy doplňkové činnosti, příjmy z doplňkové činnosti jsou tedy pouze z pronájmů.

Organizační struktura dělí zaměstnance do šesti oddělení (oddělení společenských věd, výstavní a programové oddělení, ekonomické oddělení, oddělení správy a provozu, správa hradu Helfštýna a ORNIS) a útvaru ředitelství. [34]

Muzeum a galerie v Prostějově²⁶

Muzeum a galerie v Prostějově (dále jen Muzeum Prostějov) provozuje také Galerii Špalíček a Památník Petra Bezruče. K 1. 1. 2014 byla k organizaci přiřčena i hvězdárna v Prostějově. [35]

V Centrální evidenci sbírek má Muzeum a galerie v Prostějově zapsanu jednu sbírku, která se dále dělí na 19 podsbírek.²⁷

Zřizovací listina povoluje organizaci provozovat v rámci doplňkové činnosti pronájem nemovitého i movitého majetku. [36]

Zaměstnanci organizace jsou rozděleni do 4 oddělení, a to oddělení společenských a přírodních věd, oddělení výstavní, programové a provozní a oddělení ekonomické. Od 1. 1. 2013 přibýlo ještě oddělení astronomické – hvězdárna. [35]

²⁵ <http://ces.mkcr.cz/cz/search.php>

²⁶ Do 31. 12. 2013 měla organizace název Muzeum Prostějovska v Prostějově

²⁷ <http://ces.mkcr.cz/cz/search.php>

4.1.2 Výběr činností pro benchmarking

Výběr činností nebo služeb byl uskutečněn tak, aby byl v co největší míře vytvořen obraz činnosti srovnávaných muzeí, aby byly podchyceny všechny důležité aspekty, které musí muzea plnit podle legislativních norem [23], zřizovacích listin [25] a vnitřních norem zřizovatele [26] i podle etického kodexu ICOM [21]. Základní činnosti muzeí lze rozčlenit následovně.

Statistické údaje budou roztrženy a uspořádané do logických celků tak, aby bylo možné sledovat různé oblasti činnosti organizace. [39]

a) Prvním okruhem statistických dat jsou data související se základním posláním muzea, tj. s činností sbírkotvornou. Sbírkotvorné muzejní povahy jsou součástí národního kulturního dědictví a péče o ně je hlavní a nejdůležitější činností muzea. Právě tato činnost odlišuje muzea od jiných kulturních institucí. Bez sbírek a sbírkotvorné činnosti není muzeum muzeem. K porovnání byla vybrána následující data:

1. Počet evidenčních čísel sbírkových předmětů zapsaných v CES (*Sb*) – rozhodující je stav k 31. 12. 2013 podle evidence CES²⁸.
2. Počet badatelských návštěv (*Bad*) – doložené badatelskými listy, popř. korespondencí.

b) Druhým okruhem statistických dat jsou data z činnosti prezentační. Zprostředkování sbírek veřejnosti formou expozic, výstav, muzejních programů a publikací patří k dalším důležitým funkcím muzea. Pro srovnávání byly vybrány následující údaje:

1. Počet uspořádaných výstav celkem (*Vy*) – všechny výstavy, které muzeum realizovalo ve svých prostorách. Výstava se vykazuje v tom roce, kdy byla zahájena. [37]
2. Počet vlastních autorských výstav (*Vy_{VI}*) – za autorskou výstavu se považuje výstava, kterou muzeum připravilo a která obsahuje převážně (alespoň 50%) vlastní sbírkové předměty, nebo výstava, na níž jsou instalovány zapůjčené

²⁸ <http://ces.mkcr.cz/cz/search.php>

exponáty, ale muzeum tuto výstavu připravilo vlastním nákladem (např. výstava zapůjčených autorských děl výtvarného umělce). [37]

3. Počet návštěvníků expozičních a výstav (*Návš*) – vykazuje se počet fyzických osob, které navštívily muzeum. Nevykazuje se návštěvnost putovních výstav zapůjčených do jiných institucí. [37]

c) Posledním sledovaným okruhem činností je oblast ekonomická.

1. Počet odborných pracovníků (*OdbP*) – uvádí se vědečtí pracovníci, kurátoři sbírek, knihovníci, konzervátoři, lektori a pracovníci managementu (ředitel, náměstci, vedoucí organizačních útvarů). [37]
2. Celkový počet zaměstnanců (*Zam*) – přepočtený stav k 31. 12. 2013.
3. Výnosy organizace celkem (*V*) – veškeré výnosy včetně příspěvku na provoz a dotací od jiných subjektů, započítají se i transferové podíly a případné použití fondů, v Kč.
4. Výše příspěvku na provoz od zřizovatele (*Přísp*) – celkový příspěvek včetně mzdových nákladů a odpisů - skutečný stav k 31. 12. 2013, v Kč.
5. Tržby za vstupné (*T_{Vs}*) – tržby za vstupné z expozičních a výstav, v Kč.
6. Vlastní příjmy (*V_{VI}*) – veškeré výnosy mimo příspěvku na provoz, v Kč.
7. Granty a dotace od jiných subjektů (*Dot*) – dotace ze státního rozpočtu, od obcí nebo jiných subjektů, v Kč.
8. Výnosy z doplňkové činnosti (*V_{DČ}*) – v Kč.
9. Celkové náklady (*N*) - veškeré náklady včetně osobních nákladů a odpisů, v Kč.
10. Náklady na doplňkovou činnost (*N_{DČ}*) – v Kč.

4.2 Krok druhý – výběr a tvorba ukazatelů

Ukazatele (indikátory) výkonů jsou rozděleny do kategorií podle oblastí činnosti muzeí: [37]

- Podmínky pro činnost muzea.
- Výkony a služby veřejnosti.
- Financování, výdaje, efektivita.

4.2.1 Podmínky pro činnost muzea

Pro oblast podmínek pro činnost muzea byly vytvořeny následující indikátory:

1. Poměr odborných pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců (v %).

$$\frac{OdbP}{Zam} \times 100$$

2. Počet evidenčních čísel sbírkových předmětů na jednoho pracovníka.

$$\frac{Sb}{Zam}$$

3. Podíl autorských výstav na všech výstavách. $\frac{Vy_{vl}}{Vy} \times 100$

4.2.2 Výkony a služby veřejnosti

Pro výkony muzea byly zvoleny níže uvedené indikátory:

1. Počet návštěvníků expozic a výstav na jednoho zaměstnance muzea. $\frac{Návš}{Zam}$

2. Počet badatelských návštěv na jednoho odborného pracovníka. $\frac{Ba}{OdbP}$

4.2.3 Financování, výdaje, efektivita

Poslední okruh indikátorů sleduje výkony muzea ve vztahu k financování:

1. Náklady muzea na jeden sbírkový předmět (evidenční číslo, v Kč). $\frac{N}{Sb}$

2. Procento soběstačnosti – vlastní příjmy (veškeré výnosy mimo příspěvku na provoz od zřizovatele) v poměru k celkovým výnosům muzea (v %).

$$\frac{V_{VI}}{V} \times 100$$

3. Podíl dotací a grantů na celkových výnosech muzea (v %). $\frac{Dot}{V} \times 100$

4. Náklady na jednoho návštěvníka muzea (v Kč). $\frac{N}{Návš}$

5. Výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka (průměrné vstupné, v Kč).

$$\frac{V_{vs}}{Návš}$$

6. Náklady na jednu výstavu (v tis. Kč). $\frac{N}{Vy}$

7. Náklady na jednu pobočku (v tis. Kč). $\frac{N}{Po}$

8. Rentabilita nákladů doplňkové činnosti – rentabilitu lze měřit pouze u doplňkové (hospodářské) činnosti, poměruje užitiný efekt v podobě zisku

$Z_{DČ}$) s náklady, které byly na jeho dosažení vynaloženy (v %). $\frac{Z_{DČ}}{N_{DČ}} \times 100$

4.3 Krok třetí – sběr a analýza dat

V rámci benchmarkingového šetření budou porovnávána data z roku 2013, která byla získána jednak ze zveřejněných výročních zpráv organizací, jednak ze statistických výkazů V-Kult, které některá muzea laskavě poskytla (tyto výkazy nejsou veřejné a lze je využít pouze se souhlasem příslušného muzea). Dalšími zdroji informací byly údaje zveřejněné na webových stránkách Ministerstva kultury²⁹ (Příloha č. 1), Asociace muzeí a galerií³⁰, Olomouckého kraje³¹ (Příloha č. 2), NIPOS³² atd.

²⁹ <http://www.mkcr.cz/>

³⁰ <http://www.cz-museums.cz/>

Statistická data z jednotlivých okruhů činnosti jsou v Příloze 3, 4 a 5. Data byla strukturovaná a roztríděna do tří základních oblastí.

K interpretaci ukazatelů bude využita pro porovnávání metoda mediánu, protože takto vypočítaný statistický údaj není ovlivněn extrémními hodnotami, je tedy objektivnější než porovnávání k aritmetickému průměru.

4.3.1 Výpočet indikátorů

- **Podmínky pro činnost muzea** – indikátory byly vypočítané podle vzorců uvedených v kapitole 4.2.1.

Tabulka č. 2: Výpočet indikátorů – podmínky pro činnost muzea.

Indikátor podmínky pro činnost muzea	VM Šumperk	VM Olomouc	VM Jesenicka	Muzeum Přerov	Muzeum Prostějov	Min	Max	Medián
Poměr odborných pracovníků k zaměstnancům v % K1	36,8	26,2	64,2	57,9	74,8	26,2	74,8	57,9
Počet ev. č. sbírkových předmětů na jednoho pracovníka K2	2913,9	4858,9	3702,5	4702,5	7675,5	2913,9	7675,5	4702,5
Podíl autorských výstav na všech výstavách v % K3	84	23,8	63,6	80,9	38,7	23,8	84	63,6

Pramen: Vlastní zpracování

- **Výkony a služby veřejnosti** – indikátory byly vypočítané podle vzorců uvedených v kapitole 4.2.2.

³¹ <http://www.kr-olomoucky.cz/>

³² <http://www.nipos-mk.cz/>

Tabulka č. 3: Výpočet indikátorů – výkony a služby veřejnosti.

Indikátor výkony a služby veřejnosti	VM Šumperk	VM Olomouc	VM Jesenicka	Muzeum Přerov	Muzeum Prostějov	Min	Max	Medián
Počet návštěvníků expozic a výstav na jednoho zaměstnance K4	1267,4	1920,9	2030,5	1661	1146	1146	2030,5	1661
Počet badatelských návštěv na jednoho odborného pracovníka K5	24,8	22	1,7	49,7	14,6	1,7	49,7	22

Pramen: Vlastní zpracování

- **Financování, výdaje, efektivita** - indikátory byly vypočítané podle vzorců uvedených v kapitole 4.2.3.

Tabulka č. 4: Výpočet indikátorů – financování, výdaje, efektivita.

Indikátor financování, výdaje, efektivita	VM Šumperk	VM Olomouc	VM Jesenicka	Muzeum Přerov	Muzeum Prostějov	Min	Max	Medián
Náklady na 1 sbírkový předmět v Kč K6	152,7	117,6	169,3	104,8	75,3	75,3	169,3	117,6
Procento soběstačnosti v % K7	9,6	6,5	18,6	21,7	8,7	6,5	21,7	9,6
Podíl dotací a grantů na celkových výnosech v % K8	1,7	1	6	1,7	0,7	0,7	6	1,7
Náklady na jednoho návštěvníka v Kč K9	351,1	297,5	308,9	296,7	503,9	296,7	503,9	308,9

Výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka v Kč K10	16,7	13,9	33	44,1	34,6	13,9	44,1	33
Náklady na jednu výstavu v tis. Kč K11	459	1638	621	1138	772	459	1638	772
Náklady na jednu pobočku v tis. Kč K12	4592	11467	3417	7968	3668	3417	11467	4592
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti v % K13	64,3	331,5	53,9	269,2	70	53,9	331,5	70

Pramen: Vlastní zpracování

Při kvalitativním ověření dat byly prověřeny výnosy u Vlastivědného muzea Jesenicka a Muzea Komenského v Přerově. [39] V těchto dvou případech byla data ovlivněna použitím fondů, čímž byly navýšeny vlastní výnosy. Jedná se o jednorázový proces, který ovšem nic nevypovídá o schopnosti muzea obstarat vlastní příjmy. Naopak, rezervní fond byl použit právě z důvodu, že výnosy nebyly schopné pokrýt vzniklé náklady. Procento soběstačnosti ani jiné ukazatele však nebudou touto skutečností ovlivněny.

4.3.2 Analýza dat

Vyhodnocení ukazatelů výkonnosti (kritérií) je provedeno pomocí vícekritériální analýzy variant. Pro uspořádání srovnávaných muzeí (variant) od nejlepšího po nejhorší byla použita metoda váženého součtu, která je speciálním případem využití funkce užitku. Tato metoda vychází z principu maximalizace užitku. Když dosáhne varianta j určité hodnoty y_{ij} , přináší užitek, který lze vyjádřit pomocí lineární funkce užitku. Celkový užitek varianty je vyjádřen váženým součtem hodnot dílčích funkcí užitku [40]

$$u(a_1) = \sum_{i=1}^m v_j u_j(y_{ij})$$

u_j – dílčí funkce užitku jednotlivých kritérií

v_j – váhy kritérií

Postup metody váženého součtu je dán následujícími kroky: [40]

1. Převod minimalizačních kritérií na maximalizační.
2. Určení ideální varianty $H (h_1, \dots, h_n)$ a bazální varianty $B (b_1 \dots b_n)$.
3. Vytvoření standardizované kriteriální matice R pomocí vzorce $r_{ij} = \frac{y_{ij} - d_j}{h_j - d_j}$.

Matice R představuje matici hodnot funkce užitku z i – té varianty podle j – tého kritéria, přitom $r_{ij} \in \langle 0;1 \rangle$. Bazální variantě odpovídá hodnota nula a ideální hodnota jedna.

4. Výpočet agregované funkce užitku pro jednotlivé varianty $u(a_1) = \sum_{i=1}^m v_j r_{ij}$.
5. Vypočtené varianty budou seřazeny sestupně.

- **Výpočet vah**

Váhy kritérií byly stanoveny bodovací metodou. Důležitost jednotlivých kritérií byla obodována na stupnici od 1 do 10. Body jednotlivým kritériím byly přiděleny autorem této práce a historičkou Vlastivědného muzea v Šumperku PhDr. Milenou Filipovou.

Dr. Filipová kladla při hodnocení (kritéria $b1$) důraz zejména na základní funkce muzea stanovené zákonem č. 122/2000 Sb., v platném znění [23], Zřizovací listinou Vlastivědného muzea v Šumperku [25] a konečně i definicí muzea podle Etického kodexu ICOMu (viz kapitola 1.5.2). Ze všech zmíněných pramenů podle Dr. Filipové vyplývá, že nejdůležitější činností muzeí je činnost sbírkotvorná a péče o sbírky, dále je to povinnost vykonávat veřejné služby dle standardů stanovených zřizovacími listinami. V oblasti poskytování služeb veřejnosti připouští jistou prioritu návštěvnosti výstav, neboť expozice a výstavy jsou nejvíce viditelnými výsledky činnosti muzea. O vlastní odborné činnosti muzea hovoří zejména výstavy autorské. Naopak, vzhledem ke skutečnosti, že cílem muzeí jako neziskových organizací není produkovat zisk, jsou

kritéria ekonomická, zejména nákladová, ohodnocena nižším bodováním. Výjimkou je podle Dr. Filipové procento soběstačnosti, které vyjadřuje schopnost muzea dosáhnout díky dobrým výkonům větších vlastních výnosů, což eliminuje jeho závislost na případných úsporách zřizovatele při přidělování příspěvku na provoz. Samozřejmostí by měla být také co nejlepší rentabilita doplňkové činnosti.

Autor této práce přidělil bodové hodnocení (kritéria b_2) jednotlivým kritériím na základě pohledu návštěvníka muzea vnímajícího zejména služby, které muzeum poskytuje veřejnosti. Pro občana je také důležité, jak organizace nakládá s veřejnými prostředky.

Výpočet vah z bodového hodnocení byl proveden podle vztahu [40]

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}, j = 1, 2, \dots, n,$$

b_1 - kritéria stanovená M. Filipovou

b_2 - kritéria stanovená autorem

b_j – součet všech bodů, které byly j -tému kritériu přiděleny

Tabulka č. 5: Výpočet váhového vektoru kritérií - v_j

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13
b_1	8	5	9	7	6	4	9	7	5	5	4	5	8
b_2	3	4	6	10	8	9	10	4	8	8	8	8	5
b_j	11	9	15	17	14	13	19	11	13	13	12	13	13
v_j	0,05	0,05	0,09	0,1	0,08	0,08	0,11	0,05	0,08	0,08	0,07	0,08	0,08

Pramen: Vlastní zpracování

- **Vícekritériální analýza metodou váženého součtu**

Pro výpočet vícekritériální analýzy byla zvolena metoda váženého součtu, jejíž postup je popsán výše v úvodu kapitoly 2.3.2.

Tabulka č. 6: Kriteriaální matice

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13
VM Šumperk	36,8	2914	84	1267	24,8	152,7	9,6	1,7	351,1	16,7	459	4592	64,3
VM Olomouc	26,2	4859	23,8	1921	22	117,6	6,5	1	297,5	13,9	1638	11467	331,5
VM Jesenicka	64,2	3703	63,6	2031	1,7	169,3	18,6	6	308,9	33	621	3417	53,9
Muzeum Přerov	57,9	4703	80,9	1661	49,7	104,8	21,7	1,7	296,7	44,1	1138	7968	269,2
Muzeum Prostějov	74,8	7676	38,7	1146	14,6	75,3	8,7	0,7	503,9	34,6	772	3668	70
Váhy	0,05	0,05	0,09	0,1	0,08	0,08	0,11	0,05	0,08	0,08	0,07	0,08	0,08
Povaha	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Min.	Max.	Max	Min.	Max.	Min.	Min.	Max.

Pramen: Vlastní zpracování

Prvním krokem je převedení minimalizačních kritérií K6, K9, K11, K12 na kritéria maximalizační podle vztahu $y_{ij} = \max_{i=1,\dots,m} (y_{ij}) - y_{ij}$. Následuje sestavení ideální varianty h a bazální varianty d . (viz příloha č. 8).

V následujícím kroku byly vypočítány hodnoty standardizované kriteriaální matice $R = (r_{ij})$.

Tabulka č. 7: Standardizovaná kriteriaální matice

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13
VM Šumperk	0,21	0	1	0,14	0,48	0,18	0,20	0,19	0,74	0,09	1	0,85	0,04
VM Olomouc	0	0,41	0	0,88	0,42	0,55	0	0,06	0,99	0	0	0	1
VM Jesenicka	0,78	0,17	0,66	1	0	0	0,80	1	0,94	0,63	0,86	1	0

Muzeum Přerov	0,65	0,38	0,95	0,58	1	0,69	1	0,19	1	1	0,42	0,43	0,78
Muzeum Prostějov	1	1	0,25	0	0,27	1	0,14	0	0	0,69	0,73	0,97	0,06
Váhy	0,05	0,05	0,09	0,1	0,08	0,08	0,11	0,05	0,08	0,08	0,07	0,08	0,08

Pramen: Vlastní zpracování

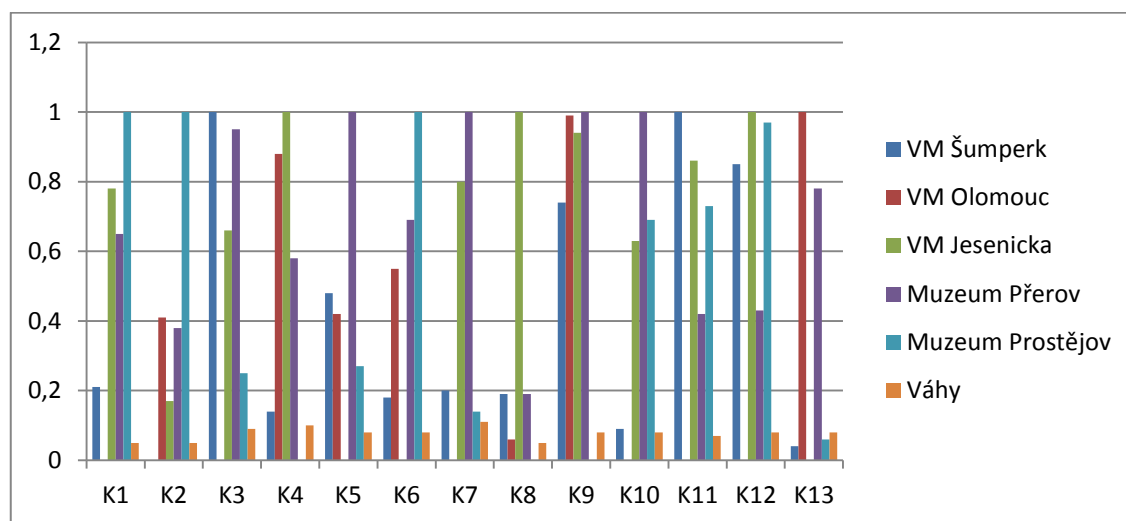
Pro každou variantu byla stanovena hodnota agregované funkce užitku a bylo stanoveno pořadí variant.

Tabulka č. 8: Pořadí variant

	Užitek	Pořadí
VM Šumperk	0,41	4.
VM Olomouc	0,35	5.
VM Jesenicka	0,61	2.
Muzeum Přerov	0,74	1.
Muzeum Prostějov	0,43	3.

Pramen: Vlastní zpracování

Graf č. 1: Hodnoty výkonů jednotlivých muzeí dle standardizované kritériální matice (tabulka č. 7)



Pramen: Vlastní zpracování

Hodnocení variant, tedy jednotlivých muzeí, bylo velice vyrovnané. Nejlepšího výsledku dosáhlo Muzeum v Přerově, které bylo ve čtyřech kritériích nejlepší (K5 - počet badatelských návštěv na jednoho pracovníka, K7 – procento soběstačnosti, K9 – náklady na jednoho návštěvníka a K10 – výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka) a nejhorší nebylo ani jednou. Nejhorší bylo dle tohoto srovnání VM Olomouc, které bylo nejlepší pouze v jednom případě (K13 – rentabilita doplňkové činnosti), naopak hned v šesti případech dosáhlo nejhorších výsledků (K1 – poměr odborných pracovníků, K3 – podíl autorských výstav, K7 – procento soběstačnosti, K10 – výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka, K11 – náklady na jednu výstavu a K12 – náklady na jednu pobočku). Srovnávaná organizace, tj. VM Šumperk, skončila na předposledním čtvrtém místě. Nejlepšího hodnocení dosáhla ve dvou případech (K3 – podíl autorských výstav na všech výstavách a K11 – náklady na jednu výstavu), nejhoršího pouze v jednom případě (K2 – počet ev. čísel sbírkových předmětů na jednoho pracovníka).

4.4 Krok čtvrtý – stanovení pásma výkonů

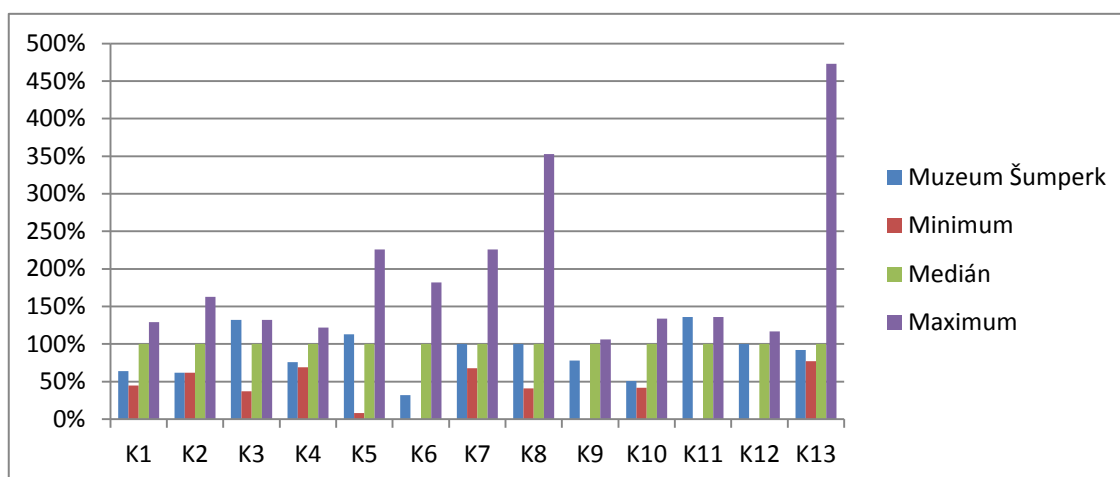
Pro stanovení pásma výkonů je nutné přepočítat hodnoty ukazatelů tak, že hodnota mediánu je označena jako 100 % a hodnoty nalevo od mediánu jsou méně než 100 %, hodnoty napravo více než 100 %. Za standardizovaný výkon matice považujeme medián.

Tabulka č. 9: Přepočet kritérií VM Šumperk na procenta podle mediánu (údaje z tabulky č. 8)

Kritérium	Muzeum Šumperk	Minimum	Medián	Maximum
K1	64%	45%	100%	129%
K2	62%	62%	100%	163%
K3	132%	37%	100%	132%
K4	76%	69%	100%	122%
K5	113%	8%	100%	226%
K6	32%	0%	100%	182%
K7	100%	68%	100%	226%
K8	100%	41%	100%	353%
K9	78%	0%	100%	106%
K10	51%	42%	100%	134%
K11	136%	0%	100%	136%
K12	100%	0%	100%	117%
K13	92%	77%	100%	473%

Pramen: Vlastní zpracování

Graf č. 2: Hodnocení VM Šumperk podle mediánu, medián = 100%



Pramen: Vlastní zpracování

Pokud muzeum dosahuje hodnot kolem 100 %, je v zóně průměru, pokud jsou hodnoty nižší, lze organizaci hodnotit v dané činnosti jako podprůměrnou a naopak.

Z údajů vyplývajících z tabulky č. 8 a grafu č. 2 je zřejmé, že srovnávaná organizace dosahuje v sedmi kritériích hodnot nižších než medián. Pokud si stanovíme jako zónu průměru hodnoty pohybující se v rozmezí plus či minus 10 procent kolem mediánu, pak do této oblasti spadne kritérium č. 13 (rentabilita doplňkové činnosti) a také tři kritéria, která dosáhla hodnotu mediánu. Jedná se o K7 (procento soběstačnosti), K8 (podíl dotací a grantů na celkových výnosech) a K12 (náklady na jednu pobočku). Šest kritérií spadá do zóny podprůměru. Zde si opět stanovíme rozmezí 10 procent od nejhoršího výsledku a toto bude chápáno jako zóna zranitelnosti. V případě Vlastivědného muzea v Šumperku do této zóny spadají kritéria K2 (počet sbírkových předmětů na jednoho zaměstnance), K4 (počet návštěvníků expozic a výstav na jednoho zaměstnance) a K10 (výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka). Podobně je stanovena i zóna výhod. Hodnot vyšších než medián dosáhla organizace ve třech kritériích, přitom maximální hodnoty dosáhla kritéria K3 (podíl autorských výstav na všech výstavách) a K11 (náklady na jednu výstavu). Kritérium K5 (počet badatelských návštěv na jednoho pracovníka) nedosáhlo sice hodnot minus 10 procent od maxima, nicméně se jedná o hodnotu nadprůměrnou.

Silnými stránkami Vlastivědného muzea v Šumperku je tedy zejména vytváření autorských výstav s nízkými náklady a také množství badatelských návštěv. Naopak

slabými stránkami je poměrně velký počet zaměstnanců a také nízké výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka.

4.5 Krok pátý – identifikace nejlepších postupů

Nejlepší postupy a nejlepší praxe byly hledány v případě těch kritérií, která spadají do pásma podprůměru, zejména pak je věnována pozornost kritériím v zóně zranitelnosti. 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). Z toho do zóny zranitelnosti spadají kritéria K2, K4 a K10.

Nejlepší výsledky v ukazatelích K1, K2 a K6 dosáhlo Muzeum v Prostějově, v případě K4 bylo nejlepší VM Jesenicka a v kritériích K9 a K10 bylo nejúspěšnější Muzeum v Přerově.

Kritéria K1, K2 a K4 souvisejí s počtem zaměstnanců. Srovnávaná organizace má hned po VM Olomouc největší počet zaměstnanců, podíl mzdových nákladů na celkových nákladech je dokonce nejvyšší ze všech muzeí. Při tom v počtu návštěvníků je až na třetím místě a v počtu evidenčních čísel sbírkových předmětů je dokonce až čtvrtá v pořadí. Tato skutečnost ovlivňuje ukazatele, které souvisejí s výkonem přepočítaným na jednoho zaměstnance. Vysoké procento mzdových nákladů navíc zvyšuje i celkové náklady. Dosažené výkony (počet návštěvníků, výnosy ze vstupného, počet sbírkových předmětů) pak neodpovídají počtu zaměstnanců. Muzeum v Prostějově má také poměrně vysoký podíl mzdových nákladů, ovšem příčinou není větší počet zaměstnanců, ale vyšší průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance (nejvyšší ze všech variant). VM Šumperk má naopak při nejvyšším podílu mzdových nákladů druhé nejnižší měsíční náklady na jednoho zaměstnance. VM Jesenicka dosáhlo nejlepší praxe v kritériu počet návštěvníků na jednoho zaměstnance, přestože má ze všech srovnávaných muzeí nejnižší návštěvnost. Tato skutečnost je daná velmi nízkým počtem zaměstnanců.

Zlepšení činnosti v kritériích K1, K2 a K4 je možné dosáhnout buď snížením počtu zaměstnanců, kteří nejsou odbornými pracovníky (praxe Muzea v Prostějově),

nebo v případě kritéria K4 také zvýšením návštěvnosti expozic a výstav. Zvýšení návštěvnosti by kladně ovlivnilo i kritérium K9. Snížení počtu zaměstnanců sníží i celkové náklady (kritérium K6 a K9). Kritéria K2 a K4, která spadají do zóny zranitelnosti, jednoznačně poukazují na nutnost snížení počtu zaměstnanců, a to zejména tzv. obslužného personálu.

Kritérium K10 vyjadřuje výši výnosů ze vstupného na jednoho návštěvníka. Toto kritérium ovlivňují dva aspekty, a to výše vstupného a podíl neplaticích návštěvníků na celkové návštěvnosti. U Muzea v Přerově, které dosáhlo v kritériu K10 maxima, je procento neplaticích návštěvníků druhé nejnižší.

4.6 Krok šestý – vypracování strategií pro porovnání

Nejlepší postupy, které byly identifikovány v předchozí kapitole, by měly být prostudovány a případně implementovány do podmínek srovnávané organizace. Cílem tohoto procesu je dosažení lepší úrovně vlastní výkonnosti, a to zejména v těch oblastech, v nichž srovnávaná organizace výrazně zaostává.

Vlastivědní muzeum v Šumperku dosáhlo podprůměrných výsledků v následujících kritériích:

- Poměr odborných pracovníků ke všem zaměstnancům.

V případě tohoto kritéria dosáhlo nejlepších výsledků Muzeum v Prostějově. Tato organizace má stejný počet odborných pracovníků jako VM Šumperk, ovšem výrazně nižší přepočtený stav zaměstnanců. Tzv. obslužný personál, který se mimo jiné podílí na tvorbě výstav, je v Muzeu v Prostějově méně početný, což vyplývá z celkové strategie organizace, tj. pořádat méně vlastních výstav (pouze 12 autorských výstav oproti 42 autorským výstavám vytvořených VM Šumperk) a spíše si výstavy půjčovat. Implementace této praxe do činnosti VM Šumperk by znamenala snížení počtu vlastních autorských výstav, což by však bylo v rozporu s posláním muzea. Dalším důvodem vyššího počtu zaměstnanců je také počet spravovaných budov. Muzeum v Prostějově spravuje budovy dvě, zatímco VM Šumperk budov šest. Ovšem jisté snížení počtu tzv. obslužného personálu by bylo určitě prospěšné a v dalších letech bude jedním ze základních trendů personální politiky VM Šumperk.

Tabulka č. 10: Podíl mzdových nákladů, průměrné měsíční mzdové náklady

	Zkratka	VM Šumperk	VM Olomouc	VM Jesenicka	Muzeum Přerov	Muzeum Prostějov
Mzdové náklady v Kč ³³	N_{Mz}	10808000	14320000	2152432	10406800	6709809
Celkové náklady v Kč	N	22959350	34402222	6834154	23904502	14672432
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v %	$\frac{N_{Mz}}{N} \times 100$	47	41,6	31,5	43,5	45,7
Celkový počet zaměstnanců, přepočtený stav ³⁴	Zam	51,6	60,2	10,9	48,5	25,4
Měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance v Kč	<i>Průměrná měsíční mzda</i>	17114	18310	16501	17761	20570

Pramen: Vlastní zpracování dle dat v Příloze č.5

- Počet sbírkových předmětů na jednoho zaměstnance – zóna zranitelnosti.

Srovnávaná organizace je na druhém místě v počtu zaměstnanců, ovšem v počtu sbírkových předmětů je na místě předposledním. Nejlepších výsledků v tomto ukazateli dosahuje opět Muzeum v Prostějově. Příčiny této situace jsou stejně jako v předchozím případě v počtu tzv. obslužného personálu, neboť zvýšení počtu sbírkových předmětů nelze nikdy přesně naplánovat, a navíc není žádoucí rozšiřovat sbírky za každou cenu. Každý nový předmět, který je navržen na zapsání do CESu³⁵, podléhá muzejní selekci, tj. musí splňovat zákonné podmínky pro zařazení do muzejní sbírky.

- Počet návštěvníků na jednoho zaměstnance – zóna zranitelnosti.

Všechna kritéria, která jsou porovnávána k počtu zaměstnanců, vycházejí pro srovnávanou organizaci nepříznivě. Příčiny byly popsány již v předchozích bodech. V počtu návštěvníků expozic a výstav se VM Šumperk umístilo na třetím místě, zatímco VM Jesenicka, které dosáhlo v tomto kritériu nejlepšího výsledku, mělo počet

³³ Mzdové náklady včetně nákladů na OON

³⁴ Nejsou započítáni OON

³⁵ Centrální evidence sbírek

návštěvníků expozic a výstav nejnižší (34 % návštěvnosti v porovnání s VM Šumperk). Tato situace je opět způsobena nízkým počtem zaměstnanců VM Jesenicka (pouhých 21 % oproti VM Šumperk) a vysokým počtem zaměstnanců VM Šumperk. V tomto kritériu je možné dosáhnout zlepšení nejen redukcí zaměstnanců, ale také zvýšením návštěvnosti, a to zejména na detašovaných zařízeních VM Šumperk, kde je návštěvnost velmi tristní a vůbec neodpovídá nákladům a personálnímu obsazení. Výjimkou je Lovecko-lesnické muzeum na zámku Úsov, které v roce 2013 zabezpečovalo spolu s Muzeem Šumperk téměř 77 % celkové návštěvnosti. [28] Ovšem způsob, jakým by bylo možné dosáhnout vyšší návštěvnosti, není možné ze srovnávaných dat určit a bylo by dobré zjistit praxi úspěšnějších organizací (volba výstav, propagace, spolupráce se školami apod.).

- Náklady na jeden sbírkový předmět.

U tohoto kritéria platí skutečnosti uvedené výše (kritérium Počet sbírkových předmětů na jednoho zaměstnance). Opět se zde ukazuje, že náklady na provoz organizace jsou přímo úměrné počtu zaměstnanců. I toto kritérium je možné upravit pouze snížením nákladů na zaměstnance, neboť snížení provozních nákladů ani bezhlavé navyšování počtu sbírkových předmětů není adekvátním řešením.

- Náklady na jednoho návštěvníka.

Hodnocení nákladů na jednoho návštěvníka lze odvodit od kritéria Počet návštěvníků na jednoho zaměstnance. Nejúspěšnější organizací v tomto hodnocení je Muzeum v Přerově, které má sice o 4 % vyšší náklady, ovšem také mnohem vyšší počet návštěvníků (o 23 %) než VM Šumperk. Nepoměr mezi náklady a počtem návštěvníků je evidentní. Dosažení lepšího výsledku je možné buď již avizovaným snížením nákladů na zaměstnance, nebo zejména zvýšením návštěvnosti

- Výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka – zóna zranitelnosti.

Posledním kritériem, u něhož dosáhlo VM Šumperk podprůměrného výsledku, jsou výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka. Nejlepší organizací je opět Muzeum v Přerově, které má nejvyšší výnosy ze vstupného a druhý nejvyšší počet návštěvníků. Ovšem přímá úměra mezi celkovými výnosy ze vstupného a výnosy na jednoho návštěvníka není všude zachována. Např. VM Olomouc má sice druhé nejvyšší výnosy

ze vstupného a největší počet návštěvníků, ale paradoxně nejnižší výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka. Tato skutečnost je daná vysokým procentem neplacících návštěvníků, což je mimo jiné důsledkem nestandardního a ne zcela přesného a vypovídajícího měření návštěvnosti (do muzea je jedno vstupné a to se násobí počtem výstav, tj. jeden návštěvník je vykazován několikrát). V případě VM Šumperk, kde při druhém nejnižším výnosu na jednoho návštěvníka je procento neplacících návštěvníků druhé nejvyšší, je neplacená návštěvnost spojená s vysokým podílem dětí do šesti let a také s vysokou návštěvností neplacených akcí, tj. vernisáží výstav.

Tabulka č. 11 Podíl neplacících návštěvníků na návštěvnosti, výnosy ze vstupného

	Zkratka	VM Šumperk	VM Olomouc	VM Jesenicka	Muzeum Přerov	Muzeum Prostějov
Počet návštěvníků expozic a výstav	<i>Návš</i>	65398	115639	22132	80560	29116
Počet neplacících návštěvníků	<i>Návš_{Ne}</i>	32138	79900	3932	28163	10674
Podíl neplacících návštěvníků na celkové návštěvnosti v %	$\frac{Návš_{Ne}}{Návš} \times 100$	49,1	69,1	17,8	35	36,6
Výnosy ze vstupného v Kč	<i>V_{Vs}</i>	1088847	1109463	731000	3549100	1008367
Výnosy ze vstupného na jednoho návštěvníka v Kč	<i>K10</i>	16,7	13,9	33	44,1	34,6

Pramen: Vlastní zpracování dle dat v příloze č. 4

Dalším aspektem je také výše vstupného. Ta je řešena v každém muzeu různým způsobem (příloha č. 7). Buď jsou pevně stanoveny ceny vstupů do stálých expozic i na krátkodobé výstavy (praxe VM Šumperk), nebo jsou takto stanoveny pouze vstupy do stálých expozic a vstupné na jednotlivé výstavy je odvozeno od náročnosti a atraktivity výstavy a je určeno na každou výstavu samostatně (VM Olomouc, VM Jeseník). Pro srovnávanou organizaci by zřejmě bylo přínosné, kdyby finančně i organizačně náročné výstavy zpoplatnilo vyšší částkou než výstavy méně významné. Ovšem otázkou je, zda by v oblasti s vysokou nezaměstnaností a téměř nejnižší průměrnou mzdou v České republice, bylo zvýšení vstupného přínosem.

5 Zhodnocení výsledků

Hlavním smyslem benchmarkingu je zjistit, jak srovnávaná organizace ob stojí ve srovnání s podobnými subjekty, jak pracuje v oblasti vstupů, jaká je úroveň výkonů, které poskytuje. Účelem je zjistit, jak určité činnosti dělají jiné subjekty, poučit se na dobrých zkušenostech a na základě toho dosáhnout zlepšení a zdokonalení činnosti organizace v těch oblastech, v nichž organizace zaostává.

VM Šumperk nedopadlo v benchmarkingovém porovnávání nejlépe, skončilo na předposledním místě. Z provedené analýzy vyplynulo, že v šesti případech dosáhla organizace výsledků podprůměrných, nadprůměrných hodnot pak docílila pouze ve třech případech. Silnými stránkami je vytváření autorských výstav s nízkými náklady a počet badatelských návštěv. Slabými stránkami jsou vysoké náklady na činnost, což souvisí zejména s velkým počtem zaměstnanců, a tomu neodpovídající výkony, především v oblasti návštěvnosti a výnosů ze vstupného na jednoho návštěvníka.

Vzhledem ke skutečnosti, že každá ze srovnávaných organizací má jiné priority a částečně i odlišné podmínky činnosti, je těžké striktně aplikovat nejlepší postupy do podmínek VM Šumperk. VM Šumperk se, na rozdíl od většiny srovnávaných muzeí, snaží ve své činnosti udržet funkci muzea a vytváří mnoho vlastních výstav, které dokonce zapůjčuje jiným organizacím. K tomu ovšem potřebuje dostatečné množství pracovníků, a to jak tzv. odborných pracovníků, tak i výstavářů, grafiků a řemeslníků. Navíc VM Šumperk spravuje šest objektů rozmístěných po celém okrese Šumperk, z toho je pět kulturních památek přístupných veřejnosti. I tato skutečnost přináší vyšší nároky na počet zaměstnanců (nutná zastupitelnost) i na výši nákladů souvisejících s provozem a údržbou šesti budov. Dalším aspektem, který mluví v neprospěch VM Šumperk, je absence humanitně zaměřených vysokých škol, menší počet středních škol, malý zájem představitelů kraje a obcí o akce v muzeích a s tím spojený i menší zájem médií a také skutečnost, že žádné z míst, kde jsou zařízení VM Šumperk, není cílovou turistickou destinací (na rozdíl od Olomouce nebo Jeseníku či Přerova). Nicméně nelze přehlížet fakt, že z benchmarkingu vyplynulo, že výkony muzea neodpovídají výši nákladů, ať již se jedná o počet návštěvníků nebo počet spravovaných sbírkových předmětů. Řešením by bylo buď postupné snižování nákladů na zaměstnance, nebo výrazné zlepšení výkonů, tj. zejména zvýšení počtu návštěvníků a s tím i nárůst výnosů

ze vstupného, popřípadě kombinace obojího. Dalším možným postupem by mohla být úprava cen vstupného a také zpoplatnění zapůjčovaných výstav.

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. Názorným příkladem je počítání návštěvnosti, určování tzv. odborných pracovníků, výklad pojmu muzejní program apod. 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. Jedná se o různé výstavy hraček (Lego, Barbie), výstavy kostýmů ze známých seriálů (Šaty Arabely), výstavy strašidel, draků, apod. Často se s podobnými expozicemi můžeme setkat i v různých nákupních střediscích. Muzea pak nevytvářejí vlastní výstavy ze sbírek a nepotřebují ke své činnosti tolik zaměstnanců jako muzea, která vlastní výstavy tvoří. Tento trend tzv. hejkalizace muzeí a památek je, bohužel, 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.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá benchmarkingovým porovnáním vybraných příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem.

V první části je na základě dostupných pramenů charakterizován benchmarking jako moderní metoda vedoucí ke zlepšení vybraných činností organizace na základě porovnání s organizacemi podobného typu. Popsány jsou typy benchmarkingu, benchmarkingový cyklus a také etický kodex benchmarkingu. Zvláštní pozornost je věnována benchmarkingu ve veřejném sektoru a zejména benchmarkingu muzeí a galerií.

V další kapitole je popsána metoda, která byla použita v praktické části k porovnání jednotlivých kritérií. Pro vyhodnocení ukazatelů výkonnosti muzeí byl použit model vícekritériální 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 nejhoršímu byla použita metoda založená na výpočtu hodnot funkce užitku, a to metoda váženého součtu.

V praktické části bakalářské práce bylo podle sedmikrokového benchmarkingového cyklu provedeno porovnání výkonů pěti muzeí zřizovaných Olomouckým krajem.

V prvním kroku (výběr partnerů a činností pro benchmarking) byla stručně charakterizována jednotlivá muzea s tím, že byly popsány jejich společné rysy i odlišnosti. Všechna muzea mají podobně koncipované zřizovací listiny a mají stejné základní podmínky pro činnost, stanovené zejména dokumentem Zásady řízení příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem. 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 benchmarkingového cyklu (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 laskavě

poskytla pro potřeby této bakalářské práce, dále údaje z výročních zpráv o činnosti jednotlivých muzeí, v menší míře informace z webových stránek Ministerstva kultury ČR, AMG, Olomouckého kraje atd. Získaná data byla strukturovaná a roztríděna do tří základních oblastí. Analýza vypočtených ukazatelů byla provedena metodou vícekritériální analýzy variant (viz výše). 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.

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] TOBOLKOVÁ, J. *Benchmarking ve veřejné správě*. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko - správní fakulta, Brno 2011. [online]. [cit. 2014-19-7]. Dostupné z WWW: <http://www.is.muni.cz/th/5404/esf_m/?lang=en>.
- [5] MUNSTEROVÁ, E., ŠEBKOVÁ, H., ZÁVADA, J. „*Benchmarking“ v hodnocení kvality vysokých škol*. Aula, 2006, 14, zvl. číslo, s. 93–96. [online]. [cit. 2014-19-7]. Dostupné z WWW: <http://www.csvs.cz/projekty/2006_kvalita/publikace/08.pdf>.
- [6] STRECKOVÁ, Y. *Teorie veřejného sektoru*. 1. přeprac. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6.
- [7] HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 214 s. ISBN 80-902752-3-0.
- [8] WOKOUN, R. WB-31-04: *Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností (2004 – 2006)*, Praha 2006. [online]. [cit. 2014-20-7]. Dostupné z WWW: <<http://www.smocr.cz/data/fileBank/a0a5aed0-d4d5-46fe-97a0-7f7cb761e5fb.pdf>>.
- [9] *Benchmarking ve veřejné správě*. In: Deník veřejné správy [online]. [cit. 2014-20-7]. Dostupné z WWW: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6624392>>.

- [10] NENADÁL, J. *Benchmarking v sociálních službách*. In: Sociální společnost 2/2004. ISSN 1339-6722 [online]. [cit. 2014-20-7]. Dostupné z WWW: <<http://www.socialnaspolocnost.sk/benchmarking-v-socialnich-sluzbach/>>.
- [11] *Kvalita života v krajích – Strategický benchmarking*. Cíl projektu. [online]. [cit. 2014-20-7]. Dostupné z WWW: <<http://zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2083550t>>.
- [12] *Projekt „Benchmarking knihoven“*. In: Informace pro knihovny – portál Knihovnického institutu Národní knihovny ČR. 2014. [online]. [cit. 2014-2-7]. Dostupné z WWW: <http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=02_Odb/Benchmarking.htm>.
- [13] STEJSKAL, Jan. *Měření hodnoty veřejných služeb*, Praha 2013. 208 s. ISBN 978-80-7478-412-5.
- [14] *Informace o projektu Benchmarking muzeí*, materiál AMG [online]. [cit. 2014-22-7]. Dostupné z WWW: <<http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/amg%202012/snem%202012/benchmarking.doc>>.
- [15] *Zpráva o plnění Hlavních linií programu činnosti AMG na léta 2010 – 2012*. In: Věstník Asociace muzeí a galerií, roč. 12, č. 6. Praha 2012. ISSN 1213-2152.
- [16] *Výroční zpráva Asociace muzeí a galerií za rok 2013* [online]. [cit. 2014-22-7]. Dostupné z WWW: <<http://www.cz-museums.cz/web/amg/vyrocnizpravy-amg>>.
- [17] REKTOŘÍK, J. a kol. *Odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2.
- [18] *Státní kulturní politika České republiky 2009 – 2014*. Ministerstvo kultury ČR, Praha 2009, ISBN 978-80-86310-83-1.

- [19] RICHTER, V. *Benchmarking knihoven – jak porovnávat výkony knihoven*. In: Knižnice – roč. 14, č. 3, 2013. [online]. [cit. 2014-22- 7]. Dostupné z WWW: <http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=02_Odb/Benchmarking.htm>
- [20] RICHTER, V. a kol. *Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit*. [online] [cit. 2014-22- 7]. Dostupné z WWW: <<http://www.mlp.cz/cz/o-knihovne/knihovna-v-cislech/roi/>>
- [21] *Profesní etický kodex ICOM pro muzea*. ICOM 2006. 18 s. ISBN 92-9012-260-9
- [22] FIALOVA, D. *Profesní a etické standardy a výkonnostní ukazatele muzejní práce*. Praha, Asociace muzeí a galerií, 2003. 80 s. ISBN 80-86611-02-7.
- [23] Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- [24] Vyhláška Ministerstva kultury ČR č. 275/2000 Sb., kterou se zákon 122/2000 Sb. provádí, ve znění pozdějších předpisů.
- [25] *Zřizovací listina Vlastivědného muzea v Šumperku, příspěvkové organizace*, ze dne 17. 3. 2003, úplné znění ze dne 22. 10. 2009.
- [26] *Zásady řízení příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem, úplné znění č. UR/23/31/2009 ze dne 8.9.2009, č. UR/47/35/2010 ze dne 16.9.2010 a č. UR/67/30/2011 ze dne 7.6.2011*, interní materiál Olomouckého kraje.
- [27] Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů.
- [28] *Vlastivědné muzeum v Šumperku* [online]. Zpráva o činnosti Vlastivědného muzea v Šumperku za rok 2013.[cit. 2014-30-7]. Dostupné z WWW: <<http://www.muzeum-sumperk.cz/vm-sumperk/zprava-o-cinnosti>>.
- [29] *Vlastivědné muzeum v Olomouci* [online]. [cit. 2014-30-7]. Dostupné z WWW: <<http://www.vmo.cz/>>

- [30] ***Vlastivědné muzeum v Olomouci*** [online]. Zřizovací listina Vlastivědného muzea v Olomouci, příspěvkové organizace, ze dne 20. 12. 2001, úplné znění ze dne 25.9.200. [cit. 2014-30-7]. Dostupné z WWW:
<<http://www.vmo.cz/rubriky/dokumenty/zrizovaci-listina/>>
- [31] ***Vlastivědné muzeum Jesenicka*** [online]. Zpráva o činnosti Vlastivědného muzea Jesenicka za rok 2013.[cit. 2014-30-7]. Dostupné z WWW:
<<http://www.muzeum.jesenik.net/>>.
- [32] ***Vlastivědné muzeum Jesenicka*** [online]. Zřizovací listina Vlastivědného muzea Jesenicka, příspěvkové organizace, ze dne 17. 3. 2003, úplné znění ze dne 22. 10. 2009. [cit. 2014-30-7]. Dostupné z WWW:
<<http://www.muzeum.jesenik.net/zpravy/listina.pdf>>.
- [33] ***Muzeum Komenského v Přerově*** [online]. [cit. 2014-30-7]. Dostupné z www: <<http://www.prerovmuzeum.cz/>>.
- [34] ***Muzeum Komenského v Přerově*** [online]. Výroční zpráva za rok 2013.[cit. 2014-30-7]. Dostupné z WWW:
<<http://www.prerovmuzeum.cz/img/muzeum/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20Muzea%20Komensk%C3%A9ho%20v%20P%C5%99erov%C4%9B%20za%20rok%202013.pdf>>.
- [35] ***Muzeum a galerie v Prostějově*** [online]. Vyhodnocení činnosti Muzea a galerie v Prostějově za rok 2013.[cit. 2014-30-7]. Dostupné z WWW:
<<http://www.muzeumpv.cz/html/dokumenty.html>>.
- [36] ***Muzeum a galerie v Prostějově*** [online]. Zřizovací listina Muzea Prostějovska v Prostějově ze dne 17. 3. 2003, úplné znění ze dne 25. 6. 2008. [cit. 2014-30-7]. Dostupné z WWW:
<<http://www.muzeumpv.cz/html/dokumenty.html>>.

- [37] *Seznam metodických vysvětlivek k statistickému výkazu Kult (MK) 14-01. Roční výkaz o muzeu a galerii (muzeu výtvarných umění) za rok 2013* [online]. [cit. 2014-02-8]. Dostupné z WWW: < http://www.cz-museums.cz/web/deni_v_oboru/statistika-muzejnictvi >.
- [38] *Návštěvnost muzeí a galerií v krajích ČR v roce 2013*. [online]. NIPOS 2013. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z WWW: < <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126> >.
- [39] 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.
- [40] BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Praha 2014. 174 s. ISBN 978-80-213-1019-3.

Přílohy

Příloha č. 1: Počet sbírek a ev. č. zapsaných v CES k 31. 12. 2013

Příspěvková organizace	Počet sbírek zapsaných v CES	Počet podsbírek	Počet ev. čísel
VM Šumperk	6	15	150357
VM Olomouc	1	35	292504
VM Jesenicka	2	6	40357
Muzeum Přerov	1	40	228069
Muzeum Prostějov	1	19	194957

Pramen: <http://ces.mkr.cz/cz/search.php>

Příloha č. 2: Výsledky hospodaření za rok 2013 v Kč

Příspěvková organizace	Náklady	Skutečnost	Z toho:		Hosp. výsledek ³⁶
	Výnosy		Hlavní činnost	Doplňková činnost	
	Upravený rozpočet				
VM Šumperk	22913791	22959350	22703309	256041	366452
	22913791	23339226	22918661	420565	
VM Olomouc	34181323	34402222	34306249	95973	9946
	34181323	34412168	33998026	414142	
VM Jesenicka	6877083	6834154	6795182	38972	2947
	6877083	6837101	6777094	60007	
Muzeum Přerov	23859106	23904502	23830104	74398	132051
	24060486	24089100	23814400	274700	
Muzeum Prostějov	14668307	14672432	14577429	95003	260894
	14734317	14939827	14778277	161550	

Pramen: <http://www.kr-olomoucky.cz>

³⁶ Odečten transferový podíl

Příloha č. 3: Statistická data – sbírkotvorná činnost

Statistická data – sbírkotvorná činnost	Zkratka	VM Šumperk	VM Olomouc	VM Jesenicka	Muzeum Přerov	Muzeum Prostějov
Počet ev. č. sbírkových předmětů v CES	<i>Sb</i>	150357	292504	40357	228069	194957
Počet badatelských návštěv	<i>Bad</i>	472	348	12	1394	278

Pramen: Výkazy V-Kult³⁷, zprávy o činnosti jednotlivých muzeí [28], [29], [31], [34], [35]

Příloha č. 4: Statistická data – prezentační činnost

Statistická data – prezentační činnost	Zkratka	VM Šumperk	VM Olomouc	VM Jesenicka	Muzeum Přerov	Muzeum Prostějov
Počet uspořádaných výstav celkem	<i>Vy</i>	50	21	11	21	31
Počet vlastních autorských výstav	<i>Vy_{VI}</i>	42	5	7	17	12
Počet návštěvníků ³⁸ expozic a výstav	<i>Návš</i>	65398	115639	22132	80560	29116
Počet neplatících návštěvníků	<i>Návš_{Ne}</i>	32138	79900	3932	28163	10674
Počet poboček	<i>Po</i>	5	3	2	3	4

Pramen: Výkazy V-Kult, zprávy o činnosti jednotlivých muzeí [28], [29], [31], [34], [35]

³⁷ V-Kult – interní materiály jednotlivých muzeí

³⁸ Zdroj: Návštěvnost muzeí a galerií v krajích ČR v roce 2013 [38]

Příloha č. 5: Statistická data – ekonomická činnost

Statistická data – ekonomická činnost	Zkratka	VM Šumperk	VM Olomouc	VM Jesenicka	Muzeum Přerov	Muzeum Prostějov
Počet odborných pracovníků	<i>OdbP</i>	19	15,8	7	28,1	19
Celkový počet zaměstnanců	<i>Zam</i>	51,6	60,2	10,9	48,5	25,4
Výnosy celkem v Kč	<i>V</i>	23339226 ³⁹	34412168	6837101 ⁴⁰	24089100 ⁴¹	14939827
Příspěvek na provoz od zřizovatele v Kč	<i>Přísp</i>	21155591	32159459	5561606	18864938	13643103
Výnosy ze vstupného v Kč	<i>V_{Vs}</i>	1088847	1109463	731000	3549100	1008367
Vlastní výnosy v Kč	<i>V_{Vl}</i>	2183635	2252709	1276495 ⁴²	5224162 ⁴³	1296724
Dotace od jiných subjektů v Kč	<i>Dot</i>	402000	339697	408221	399458	102333
Příjmy z doplňkové činnosti v Kč	<i>V_{DČ}</i>	420565	414142	60007	274700	161550
Celkové náklady v Kč	<i>N</i>	22959350	34402222	6834154	23904502	14672432
Náklady na doplňkovou činnost v Kč	<i>N_{DČ}</i>	256041	95973	38972	74398	95003
Mzdové náklady v Kč	<i>N_{Mz}</i>	10808000	14320000	2152432	10406800	6709809

Pramen: Výkazy V-Kult, zprávy o činnosti jednotlivých muzeí [28], [29], [31], [34], [35], <http://www.kr-olomoucky.cz>

³⁹ Započten transferový podíl 13425,- Kč

⁴⁰ Započteno čerpání rezervního fondu

⁴¹ Započteno čerpání rezervního fondu a transferový podíl 52548,- Kč

⁴² Započteno čerpání fondů ve výši 326794,- Kč

⁴³ Započteno čerpání fondů ve výši 305888,- Kč

Příloha č. 6: Převod minimalizačních kritérií na maximalizační, stanovení ideální *h* a bazální *d* variant

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13
VM Šumperk	36,8	2914	84	1267	24,8	16,6	9,6	1,7	152,8	16,7	1179	6875	64,3
VM Olomouc	26,2	4859	23,8	1921	22	51,7	6,5	1	206,4	13,9	0	0	331,5
VM Jesenicka	64,2	3703	63,6	2031	1,7	0	18,6	6	195	33	1017	8050	53,9
Muzeum Přerov	57,9	4703	80,9	1661	49,7	64,5	21,7	1,7	207,2	44,1	500	3499	269,2
Muzeum Prostějov	74,8	7676	38,7	1146	14,6	94	8,7	0,7	0	34,6	866	7799	70
Ideální varianta <i>h</i>	74,8	7676	84	2031	49,7	94	21,7	6	207,2	44,1	1179	8050	331,5
Bazální varianta <i>d</i>	26,2	2914	23,8	1146	1,7	0	6,5	0,7	0	13,9	0	0	53,9
Váhy	0,05	0,05	0,09	0,1	0,08	0,08	0,11	0,05	0,08	0,08	0,07	0,08	0,08
Povaha	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.

Pramen: Vlastní zpracování

Příloha č. 7: Přehled vstupného na stálé expozice a výstavy

	Stálé expozice				Výstavy
Muzeum Šumperk	40,- (20,-)				30,- (15,-)
					20,- (10,-)
					10,-
Muz. Zábřeh, Loštice	20,- (10,-)				20,- (10,-)
Muzeum Mohelnice	Z dějin Mohelnicka 20,- (10,-)		Pravěk Mohelnicka 40,- (20,-)		20,- (10,-)
VM Jesenicka	Čarodějnických procesů 70,- (35,-)	Spirála času 60,- (30,-)	Historie a arch. 40,- (20,-)	Fauny a flóry 40,- (20,-)	?
Muzeum VP (Jeseník)	40,- (20,-)				-
VM Olomouc	Exp. a dlouhodobé výstavy 60,- (30,-)		Exp. Příběh kamene 20,- (10,-)		?
Zámek Přerov	40,- (20,-)				20,- (10,-)
ORNIS Přerov	10,-				30,-
Helfštýn	1.4.-31.10. 60,- (40,- student) (30,- žák, důchodce)		1.3.-31.3. 30,- (20,-)		
Úsov	Lovecko-lesnické muzeum 90,- (45,-)	Vlašimský palác - Hádanky 40,- (20,-)		Galerie L.B. 10,-	

MG v Prostějově	Objekt muzeum 40,- (20,-)	Objekt "Špalíček" 30,- (15,-)	Objekt muzeum + objekt "Špalíček" 60,- (30,-)

Pramen: Vlastní zpracování