

nejlepší možný způsob prezentace. Naopak, stále klade před pracovníka muzea otázky jak reagovat na aktuální situaci společnosti a pozornost návštěvníka. Velkým tématem je v tomto kontextu posledních dvou desetiletích diskuse na téma poměru textu a obrazu ve výstavě. Lze konstatovat, že reálně dochází k postupné minimalizaci textových informací na úkor zkratky, obrazu, grafiky. Zároveň se stále více prosazuje výrazněji pojatá architektura výstavních projektů, která evokuje představované téma s „vložením“ sbírkových předmětů.

Na závěr chci znovu zdůraznit, že výše zpracované téma zastarává již v procesu jeho zpracování. Proto bych chtěl odkázat na zdroj aktuálních informací. V rámci nutnosti vnímat aktuální trendy ve výstavnictví v celosvětovém kontextu vzniklo totiž při Národním muzeu v roce 2006 Centrum pro prezentaci kulturního dědictví.¹⁰ Hlavním předmětem jeho činnosti je právě oblast zprostředkování sbírek a poznatků veřejnosti, využívání nových technik a technologií k tomuto účelu. Kromě jiného je zapojeno také do Evropské digitální knihovny (Europeana). Centrum se v zásadě snaží definovat roli muzeí uprostřed globální informační společnosti.

¹⁰ Viz <http://www.emuseum.cz>.

11/ ÚVOD DO MUZEJNÍHO MANAGEMENTU

František Šebek

Hovoří-li se o „muzejním managementu“, nejde o nic jiného, než o aplikaci obecných postulátů teorie managementu (zejména managementu neziskových organizací) na specifické podmínky činnosti muzeí. Zásadní rozdíl mezi podnikatelskými subjekty a mezi institucemi typu muzea spočívá jednak v pojetí cílů (poslání) a také v nakládání se ziskem. Pokud jde o princip muzea jako tzv. neziskové organizace, odkazují na kapitolu „Muzeum jako instituce“. Zde si jen připomeňme, že u muzea dosažení finančního zisku nebo zisku nějak materiálně vyjádřitelného (měřitelného) je sice důležité, ale není to na rozdíl od podnikatelské sféry hlavním cílem muzea. Podstatu poslání muzeí jsme si rovněž objasnili v kapitole „Definice muzea a podstata jeho činnosti“, a proto z právě probíraného úhlu pohledu jen zopakují, že na vrcholu pyramidy snažení není u muzeí na rozdíl od podnikatelské sféry hospodářský výsledek, ale spokojení návštěvníci, respektive spokojená veřejnost užívající služeb muzea. Co nejvíce spokojených návštěvníků je ten největší „profit“ muzea. Pokud se však podíváme na cesty dosahování zisku, vedoucí např. přes metody marketingu, public relations, metody práce manažerů (plánování, organizování, motivování, analytická činnost) a řady dalších, zjistíme, že tato obecná pravidla a zásady platí nejen pro podnikatelské subjekty, nýbrž většinou i pro sféru neziskových organizací, tedy i muzeí, byť v modifikované podobě.

Strategie managementu a zaměření marketingových aktivit firem se mění a vyvíjí tak, jak se vyvíjí celá společnost. Od konce 20. století ovlivňuje společenský vývoj stále výrazněji globalizace a turbulence změn, jejichž příčinou je zvláště revoluce informačních technologií a růst úlohy vývoje a výzkumu. Ve sféře strategie managementu se to projevuje v řadě skutečností. Několik z těch hlavních stojí za to stručně načrtnout:

- Nároky zákazníků na sortiment a kvalitu výrobků a služeb za přiměřenou cenu výrazně rostou podle toho, jak se zvyšuje jejich celková informovanost a rozhled.
- Na trhu nebývale stoupá konkurence a kdo nenabízí vysokou kvalitu za přiměřenou cenu a žádaný sortiment produktů, ztrácí šanci na úspěch. Cesta k úspěchu vede přes stálé a dynamické zdokonalování, inovace produktů, které budou vyhovovat rostoucím nárokům zákazníků.
- Firmy se zaměřují na rozpoznávání potřeb a očekávání zákazníků a na schopnost na ně svými produkty rychle reagovat; ti nejlepší ale navíc usilují o to, aby svou aktivitou potřeby a zájem různých kategorií zákazníků sami vyvolali, podnítili.

Z řečeného dostatečně vyplývá, že společným jmenovatelem, charakterizujícím současné trendy managementu, je daleko výraznější zájem firem o zákazníka, než tomu bylo kdykoliv předtím. Firmy se snaží různými projevy pozornosti ukázat, jak jim na zákazníkovi záleží, jak si ho váží. Snaží se získat co nejvíce spokojených zákazníků, kteří se budou k jejich produktům (kvalita je přitom samozřejmostí) opakovaně vracet.¹ To je tou nejvyšší „přidanou hodnotou“ pomáhající firmám k úspěchu na trhu.

Podívejme se nyní na tyto trendy managementu z pohledu muzeí. Zaměníme-li slovo zákazník slovem návštěvník, dostaneme se v podstatě na stejnou platformu. Muzea totiž bezpochyby operují na trhu volného času a také zde konkurence nebýváve houstne. Prognostické studie jednoznačně ukazují, že růst fondu volného času se celosvětově zastavil a v několika příštích desetiletích rozhodně neporooste, ba spíše naopak.² Naproti tomu počet podnikatelských i neziskových subjektů, které nabízejí služby při využití volného času v oblasti turistiky, rekreace, sportovního vyžití, mimoškolního a celoživotního vzdělávání, kultury, zábavy a aktivního odpočinku stoupá. Do hry vstoupil také internet a některé další civilizační jevy. Mělo by nás v této souvislosti například zaujmout, že statistická šetření prováděná v některých zemích z iniciativy UNESCO ukazují, že v posledních letech rapidně roste ta část z celkového objemu volného času, který lidé tráví doma, resp. někde v ústraní. V některých ekonomicky vyspělých zemích to je více než polovina. K televizi, video a audio přehrávačům přibyl internet a počítačové hry. Neuvědomí-li si dostatečně muzea, že jsou na trhu volného času vystaveny konkurenci, která bude čím dál víc narůstat, že musí aktivně inovovat nebo i transformovat strategii nabídky svých produktů (tj. zpřístupnění sbírek a z nich získaných informací/poznatků) a samozřejmě, produktů té nejlepší možné kvality, začnou se neúprosně ocitát v pozici bezvýznamnosti. To však předpokládá osvojení si řady poznatků, pravidel a metod teorie managementu a z něj vycházejících

¹ Všimněme si, jak v důsledku turbulence inovací (ta souvisí s výše zmíněným tlakem konkurence) výrobci stále častěji nahrazují osvědčené („značkové“) výrobky dokonalejšími, přičemž doba životnosti produktů se příliš nezvyšuje. A hlavně se již neopravují, ale pokud se výrobek nevymění za nový, vyměňují se při opravě celé díly. Výroba náhradních dílů je pro výrobce výhodnější a levnější než oprava. To vše připoutává spokojeného zákazníka k výrobci (prodejci, poskytovateli služeb) dané značky. Spokojený stálý zákazník tak garantuje firmě dodatečný (opakovaný) zisk, kromě toho šíří pozitivní informace o firmě a stává se tak efektivním nástrojem reklamy.

² Vzhledem k tomu, že se bude evidentně prodlužovat věk nároku na starobní důchod, nelze očekávat ani nějaký výrazný nárůst tohoto segmentu zákazníků na trhu volného času. Podrobnější výklad problematiky, kterou tu rozebíráme, obsahuje mj. velice zajímavá publikace DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha, 2000.

disciplín, jako např. marketingu aj. O profesní muzeologické zdatnosti ani nemluvě. Už jen zjištění, co veřejnost (respektive její definovatelné segmenty) očekává od toho kterého muzea, respektive objevit, co podnitit nebo usměrnit její očekávání a jak to udělat, je výsostným úkonem managementu, může-li se opřít o zmíněnou profesní muzeologickou zdatnost svou vlastní a týmu „zaměstnanců se znalostmi“ (k tomu viz níže).

Stále zřetelněji se tak ukazuje, že výkonnost a celková úspěšnost muzea čím dál tím víc závisí na schopnostech jeho managementu.

V této publikaci není prostor k tomu, abychom mohli všechny metody a techniky managementu v potřebném rozsahu objasnit. K tomu existuje poměrně početná literatura, mezi níž se objevují již i tituly speciálně zaměřené na management a marketing muzeí. Na tuto literaturu odkazujeme v závěru kapitoly. Zde jen vybereme některé aspekty řízení muzeí a stručně naznačíme podstatu problematiky. Půjde tedy jen svým způsobem o vybrané kapitoly, orientované pokud možno co nejvíce prakticky a s ohledem na profil posluchačů SMP.

CO JE TO ŘÍZENÍ, ZÁKLADNÍ ÚKOLY MANAŽERŮ MUZEÍ

Definice pojmu „řízení instituce“ je celá řada. Pro náš úvod do managementu muzeí jsem vybral jednu z těch nejobecnějších a zároveň dobře srozumitelnou i těm, kteří se v obecné teorii managementu zatím příliš neorientují.

Řízení je proces, ve kterém je nutno rozhodnout, co udělat a dosáhnout toho efektivním využitím zdrojů, které má organizace (manažer) k dispozici.³

Z této definice bychom si měli blíže vysvětlit aspoň dvě věci: a) co je zdrojem (efektivně využívaným), který má manažer muzea k dispozici; b) co je obsahem onoho procesu řízení, co obnáší výkon funkce manažera.

a) Základní zdroje manažera muzea

Základními zdroji muzejní instituce jsou:

1. budovy a prostory, stroje, technická zařízení a prostředky, materiálně technické vybavení;
2. kvalita sbírek muzea a jejich stav;
3. finanční prostředky;
4. zaměstnanci, zejména zaměstnanci se znalostmi.

³ Výše uvedená formulace je parafrází definice z knihy ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha, 1995, s. 18.

Mezi těmito složkami základních zdrojů činnosti muzea z pohledu managementu existuje interakce. Přesto si dovolím zvýraznit v těchto vazbách některé souvislosti. **Efektivním využitím zdrojů** se rozumí především **jejich účelné zhodnocení**. A vytvořili se přidaná „hodnota“, je to výsledek odborných znalostí a angažovanosti zaměstnanců muzea. Na jedné straně to představuje profesionalitu a angažovanost manažerů, na druhé profesní zdatnost a angažovanost odborných pracovníků a ostatních zaměstnanců. Mezi oběma póly existuje vztah vzájemné podmíněnosti. Disharmonie mezi nimi bývá zdrojem neúspěchů, které se ale často projeví až s odstupem času. Ukazuje se, že **velice cenným zdrojem, hybatelem rozvoje organizace (muzea), jsou angažovaní lidé se znalostmi**. Angažovanost poměrně úzce souvisí s motivací zaměstnanců. Jednu z klíčových rolí v této věci hraje otázka souznění zaměstnanců muzea se srozumitelně formulovanou vizí dlouhodobého směřování dané instituce a jasné vědomí toho, „co udělat a proč“ i v krátkodobém časovém horizontu.

b) Proces řízení

Proces řízení, rozhodování manažera můžeme ve zjednodušené podobě rozložit na tyto čtyři základní fáze činnosti:

1. Plánování
2. Organizování
3. Motivování
4. Kontrola

Takto vytčené fáze procesu řízení lze vymezit jen z pohledu tradiční teorie. Ve skutečnosti probíhá reálný řídicí proces pro nezúčastněného pozorovatele často pod tlakem nepředvídatelných událostí, jako reakce na změny vnějších podmínek, jako důsledek předívaných interpersonálních vztahů i subjektivních stavů manažerů. Každodenní nečekaná a bezmála permanentní turbulence proměnlivých situací činí z řídicí činnosti manažerů zdánlivý chaos. Slovo „zdánlivý“ je tu použito proto, jelikož zároveň platí, že schopný manažer dosahuje dobrých výsledků i uprostřed chaosu, má-li jasnou vizi celkového směřování. Eufemisticky se to občas vysvětluje tak, že „náhoda přeje připraveným.“ Tou „připraveností“ je suma schopností a znalostí (k tomu viz níže).

Přes vyslovené výhrady k výše naznačené statické popisnosti schématu obsahu procesu řízení se jej zde z čistě didaktických důvodů přidržíme a pokusíme se jej stručně komentovat.

1. Plánování, zpracování koncepce

Plánování (strategické plánování; projektování) a formulování prognóz nebo koncepcí (vizí)⁴ je permanentní a zásadní součást procesu řízení, která předurčuje, jak efektivně lze využít zmíněné základní zdroje muzea. Odpovědnost manažera za formulování cílů a úkolů instituce je nezastupitelná. Plány a koncepce mají velký význam pro formování perspektivy organizace. Stávají se tak v procesu řízení nástrojem organizačním, ve vztahu k zaměstnancům jsou důležitým nástrojem motivačním (posilují angažovanost zaměstnanců), mají význam při integraci cílů jednotlivců ve prospěch instituce a jsou v neposlední řadě nástrojem pro diagnostikování vývoje organizace (evaluace).

Plány, koncepce aj. můžeme členit podle tematického zaměření a funkce nebo podle časového intervalu (období), na který je takový dokument sestavován:

a) Podle tematického zaměření a funkce existuje v České republice např. celostátní oborová koncepce rozvoje muzejnictví vyhlášená Ministerstvem kultury ČR (eventuálně z pověření nebo s vědomím vlády); mohou existovat koncepce rozvoje muzejnictví určitého kraje apod. V našem výkladu nás bude níže zajímat především tvorba koncepce konkrétního muzea. Ovšem v muzeu je vytvářen jistě i plán (projekt, koncepce) pro dílčí tematické okruhy činnosti, jako je možná koncepce nebo program prezentační nebo výstavní činnosti muzea, ale i projekt konkrétního výstavního programu (viz k tomu kapitolu o muzejním výstavnictví). Stejně tak vznikají např. koncepce digitalizace sbírek, důležitým koncepčním materiálem je program (plán) sbírkotvorné činnosti muzea nebo konkrétní sbírky (resp. podsbírký) atd. Všechny tyto dílčí tematické plány a koncepce mohou vznikat v případě potřeby i na vyšší úrovni – celostátní, kraj aj. Kromě plánů institucí je třeba se ještě zmínit, že u velkých muzeí mohou vznikat dílčí plány nebo koncepce jejich organizačních útvarů a že důležitým nástrojem pro práci manažerů je osobní plánování.

b) Podle časového intervalu (období), na který je plán (projekt, koncepce) sestavován, se tyto dokumenty zpravidla dělí:

⁴ Terminologické rozlišení mezi prognózou, koncepcí a plánem uvádí stručně např. REKTORÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. Praha, 2001, s. 74. *Prognóza* je podle autora předpověď pravděpodobného vývoje instituce a je to spíše nástroj poznání než nástroj vlastního řízení. *Koncepce* určuje základní cíle instituce a hlavní způsoby jejich dosažení. *Plán* je konkrétní nástroj řízení, který stanoví úkoly a prostředky pro dosažení koncepčních cílů. V zásadě stanovuje co, kdo, kdy, kde, jak a jakým nákladem a s jakými výstupy bude v souladu s cíli instituce realizováno.

1. Dlouhodobé koncepce, prognózy
2. Střednědobé koncepce
3. Plány
4. Krátkodobé prováděcí plány

Hlavní odlišností uvedených dokumentů je vedle časového horizontu, na který se připravují, především míra konkrétnosti, hloubka záběru (viz též pozn. 4). Stanovení časového limitu, na který se připravuje např. střednědobá koncepce a od kterého mezníku se již jedná o dlouhodobou koncepci nebo prognózu, není nikde striktně vymezeno. Záleží na schopnosti předvídat, reálně odhadnout budoucí podobu vnějších podmínek pro činnost muzea (např. vývoj ekonomiky a změny v prioritách zřizovatele muzea, technické inovace aj.), se kterými se musí počítat, aby se formulované cíle mohly realizovat. Čím větší existuje časová vzdálenost mezi plánovacím aktem a formulovanou vizí, tím obtížněji lze odhadnout trendy vývoje a budoucí podobu vnějších, pro činnost muzea rozhodujících podmínek. Proto se můžeme pokusit jenom o pouhou předpověď (vizi). I taková práce, vychází-li z kvalifikovaných podkladů, je pro muzeum cenná, protože naznačuje horizont dlouhodobé perspektivy, kterou je nutno dále sledovat a modifikovat podle měnících se vnějších i vnitřních podmínek. Z takové dlouhodobé perspektivy zpravidla vykrystalizují ty nejzákladnější pilíře, na nichž konkrétní instituce buduje svou svébytnost.

Koncepce muzea (zvláště střednědobá)

Aniž bychom chtěli jakkoliv absolutizovat, považuje se pro střednědobou koncepci za reálné období 3–5 let, v optimální situaci lze uvažovat o horizontu až 10 let.⁵ Nad 10 a do 15 let, je-li to reálné, se hovoří o dlouhodobé koncepci (o dlouhodobých cílech) a nad touto hranicí se už jedná spíše o prognózu. Muzea by měla cíle a představy budoucí podoby své instituce projektovat aspoň do koncepce střednědobého charakteru (v praxi se vesměs hovoří zjednodušeně o „konceptu muzea xy“ bez vymezujiícího přívlastku „střednědobá“). Časový horizont takové koncepce se ovšem často vymezuje shodně s koncepcí oboru muzejnictví na „vyšším stupni“ (např. koncepce kraje, celostátní). Leckdy to ale svádí k tomu, že koncepce konkrétního muzea má charakter pouhého rozpracování koncepce vyššího stupně. Vede to pak k mechanickému přejímání obecností a sterilnímu opakování autorit; vytrácí se postižení specifik

⁵ Svého času (kolem poloviny 90. let) vláda ČR přijala usnesení, že rezortní koncepce rozvoje se budou zpracovávat na období 7 let. Domnívám se, že bylo žádoucí upustit od limitu 5 let (běžnému v řadě evropských zemí), který příliš připomínal pětiletky z doby totalitního komunistického režimu.

a výjimečnosti konkrétního muzea, zřetelné nastínění podoby instituce v roce xy a cest, které k naplnění takové vize vedou, včetně překážek, které je nutno na cestě překonat. To by měla koncepce konkrétního muzea obsahovat především, jak ještě níže rozvedeme.

Obsah a metody vypracování koncepce

Koncepce by měla obsahovat v zásadě tři věci: a) popis stávajícího stavu muzea, b) popis cílového (očekávaného) stavu muzea, c) stanovení cest vedoucích k dosažení cílového stavu, tzn. vyjmenování skutečností, které musí nastat, abychom se dostali k cíli.

Takto formulovaná koncepce by měla být krátká (zhruba 3–5 stránek), protože jenom tak dokážeme formulovat ty nejpodstatnější skutečnosti, jejichž podmíněnost bude zcela zřetelná. Také si takovou koncepci snáze zapamatují ti, jichž se týká, zvláště zaměstnanci muzea. Vzniknou-li v souvislosti s koncepcí různé analýzy, projekty atp., mohou být uvedeny v příloze nebo jako samostatný doprovodný dokument. Koncepce by ale neměla být zahlcena dlouhými nepřehlednými statěmi.

Jak vymyslet budoucí vizi muzea? Je to vrcholná manažerská činnost. Za standardní metodu se považuje SWOT analýza. Popisuje se v doporučené literatuře a probírá se seminární formou ve ŠMP. Je založena na tom, že analyzujeme stav muzea (respektive jednotlivé složky jeho činnosti) s tím, že si položíme dvě otázky, na které si odpovídáme: jaké jsou naše slabé stránky, jaké jsou silné stránky. Potom uvažujeme například, zda to, v čem nejsme dobří, neopustíme, nebo co musíme udělat, aby se ze slabé stránky stala silná. V tom nám pomůže další dvojice otázek, kterými se na muzeum díváme také z vnějšku, pohledem očekávaných změn okolí. Ptáme se, jaké se nám nabízejí příležitosti, jaké existují naopak hrozby. Výsledkem tohoto uvažování by měl být výčet cílů, jichž bychom měli dosáhnout. Jim se pak pokusíme přiřadit konkrétní úkoly. Poté je třeba přistoupit k tomu, že mezi cíli (a úkoly) stanovíme priority. Zpravidla tři stupně (např. A, B, C), kde cíle A jsou zásadní a zcela prioritní; B jsou důležité cíle, ale jejich odložení nebo naplnění jen zčásti neohrozí cíle kategorie A; C jsou cíle žádoucí, ale jejich nenaplnění nebude mít fatální dopad na rozvoj muzea.

Metody stanovení cílů a úkolů jsou vcelku jednoduché, ale často se uplatňují jen formálně. Výsledek nemusí být pronikavý, neboť podrobujeme analýze věci a jevy, které nejsou podstatné. Chce to určitý cvik, zkušenost a dobrou znalost muzejní profese se schopností nadhledu.

Považuji za důležité ještě zdůraznit, že koncepce není dogma, ale předpokládaná vize. Bohužel se stále ještě setkáváme s postojem, že koncepce schválená usnesením grémia zřizovatele

le (zpravidla politického orgánu) se musí plnit i „kdyby na sůl nebylo“. Plnění se vykazuje často jako výčet dosažených výkonů, ale není to analýza toho, jak se program vyvíjí a co je třeba příp. změnit. Jinou bolestí některých koncepcí je, že se vypracují, schválí (prijmou) a založí se. Nikdo se o ně dál nezajímá. Dalším častým neduhem bývá, že existující koncepce zaměstnanci vůbec neznají. V lepším případě se s nimi kdysi seznámili, ale tím to skončilo a oni už zcela zapomněli. Takové koncepce jsou ale dost k ničemu.

2. Organizování

Tato činnost manažera spočívá ve stanovení konkrétních postupů (resp. závazných směrnic), vedoucích k systematické a koordinované činnosti při využívání dostupných zdrojů pro dosažení stanovených (přijatých) cílů a úkolů. Zjednodušeně řečeno, jde o sled rozhodovacích aktů manažera. Právě v tom se často projevují jeho schopnosti a vlastnosti. Představa, že rozhodnutí manažera musí být vždy ta správná, neměnná a že se o nich nediskutuje, jsou idealistická a někdy i škodlivá. Průzkumy v oblasti managementu ukazují, že jen určité procento rozhodnutí i těch manažerů, kteří bývají považováni za úspěšné, je zcela bezchybné. Učiní-li manažer rozhodnutí, které je špatné, měl by mít v sobě tolik sebekritiky, aby je dokázal identifikovat a snažil se je pokud možno včas napravit. Hodně záleží na tom, jak kvalitní a jak rychle si dokáže shromáždit podklady pro svá rozhodnutí a také na mechanismech sebereflexe fungujících v dané organizaci. V tomto smyslu je možné konstatovat, že ukvapená rozhodnutí nebývají až na výjimky ta správná, ale ještě horší bývají přístupy manažerů, kteří svá rozhodnutí neustále oddalují až je už pozdě (bývá to dáno často jejich osobnostními dispozicemi).

3. Motivování

Motivování zaměstnanců k angažovanosti a k dosahování pracovních výkonů při co nejlepším využití jejich schopností ve prospěch cílů a úkolů muzea, to je jeden z nejdůležitějších úkolů manažera a je to také jeden z nejsložitějších úkolů. Tuto širokou problematiku tu nemůžeme rozebrat v úplnosti, ale omezíme se na několik poznámek.

- Angažovanost zaměstnanců může očekávat jen takový manažer, který je sám očividně angažovaný. Vysokou výkonnost zaměstnanců může očekávat jenom takový manažer, který je sám výkonný. Podobně je to s profesionalitou aj. Krátce řečeno, motivovat zaměstnance se snáze daří manažerovi, který si vybuduje přirozenou autoritu. Formální autorita daná funkcí ji dlouhodobě těžko nahradí.

- Základem motivace zaměstnanců je náležitá odměna za podaný výkon. Tady je třeba upozornit, že sociologické výzkumy v této oblasti, ale i zkušenosti jednoznačně ukazují, že odměna v podobě

peněz (mzda a další peněžní odměny) není tím rozhodujícím stimulem angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců, pokud ovšem mzda neklesne pod únosnou mez. Tou hlavní odměnou, mající silný motivační účinek, je uznání nadřízeného a spolupracovníků. Pochvala a projev uznání je tedy důležitý prostředek, který má manažer k dispozici. S pochvalou, zaslouží-li si ji výkon zaměstnance, by tedy manažer rozhodně neměl šetřit. Proto by také peněžní odměna měla být provázena slovním vyjádřením uznání výkonu.

- Dalším činitelem, který motivuje angažovanost a výkonnost zaměstnanců, je uspokojení z možnosti uplatnit své schopnosti a vědomosti, případně své záliby, zkrátka radost z práce. Klíč k tomu má manažer ve své personální strategii, v individuálním přístupu k zaměstnancům, ve schopnosti poznat jejich kvality a ambice. Lehce se to řekne, hůře vykoná. Často se právě v tomto okruhu problematiky projevují skutečné schopnosti manažera.

- Stejně důležitým motivačním činitelem u zaměstnanců je spokojenost se vztahy v pracovním týmu. Pozitivní vztahy v kolektivu dokážou divy, stejně tak jako konfliktní situace dovedou někdy pracovní tým doslova rozložit zevnitř, pracovní paralyzovat. Manažer by tedy měl vzájemné vztahy zaměstnanců bedlivě posuzovat a nenechat bez povšimnutí vznikající ohniska napětí. Záleží na způsobu komunikace manažera se zaměstnanci. Důležitým činitelem tu je tzv. vnitropodniková kultura, která by měla být vskutku „opečovávána“. Je to opět téma na delší úvahu. Zde jen tedy aspoň odkážu na další literaturu a poznamenám, že integrující účinek dobře fungujících vnitropodnikové kultury je významný.

4. Kontrola

Kontrola je důležitým nástrojem řízení. Nemám ale na mysli provádění kontroly tak, že jejím hlavním cílem (leckdy jediným) je nalézt chyby, prohřešky a uložit sankce. Mám na mysli takovou kontrolu, která je především diagnostikou průběhu nějakého procesu, realizace nějakého úkolu. Jejím hlavním cílem je porovnat předpokládaný nebo nařízený výkon (činnost) se skutečností a v případě, že se odhalí nesrovnalosti, upozornit, že je třeba hledat cesty, jak věc napravit.

Osobnost manažera

Důležitým faktorem výkonnosti muzea je osobnost manažerů. Je to široké téma, zasluhující diskusi. Zde proto jen dvě heslovité poznámky:

- Manažerská profese je uměním a vědou zároveň. Manažer je pod neustálým tlakem měnící se situace a dění. Při bližším pohledu vypadá jeho snažení jako naprostý chaos. Schopný manažer ale dosahuje dobrých výsledků i uprostřed tohoto zdánlivého chaosu. Tady záleží

na tom, aby sledoval zřetelný cíl a měl odpovídající vědomosti o tom, co je třeba pro dosažení cíle dělat, případně co změnit a proč. V tomto smyslu je třeba odmítnout v poslední době se šířící mýtus, že ředitelem muzea by neměl být odborník – muzejník, ale jakýsi čistý manažer odjinud. Ke zmaru může totiž instituci přivést stejně tak ředitel profesí odborník – muzejník, nemá-li manažerské schopnosti a dovednosti, stejně jako tzv. čistý manažer neodborník, pokud nemá žádné nebo jen chatrné znalosti o podstatě a specifichosti poslání a vlastní činnosti muzea. Problém je v tom, že se u nás v poslední době často při výběrových řízeních upouští na místa ředitelů od prokázání nezbytných znalostí o práci muzea a absolvování testů, které (jsou-li sestaveny profesionálně) zpravidla odhalí manažerské (ne)schopnosti uchazeče.

- Manažeři mají zpravidla své chyby a často se od sebe výrazně liší. Typy manažerů jsou popsány v literatuře podle různých hledisek. Zde tedy jen konstatujeme, že je dobré vědět z pohledu zaměstnavatele, jaké má nadřazené vlastnosti; co od něho můžeme očekávat a naopak, čeho se nedočkáme. Podobně by měl manažer sebereflexi znát své slabiny a přednosti. Měl by se snažit své slabiny eliminovat a naopak stavět na přednostech.

MARKETING MUZEÍ

Problematika marketingu se stává pro muzea nutně čím dál víc naléhavější, a to nejen v rovině teoretické, ale i v reálné praxi. Problematikou se zabývala kapitola „Muzeum a veřejnost“. Zde jen pro nutný kontext shrneme některé zásady a připojíme pár poznámek.

Za základní nástroje marketingu se považuje tzv. **marketingový mix 4P**: *product* (produkt); *place* (distribuce); *price* (cena); *promotion* (propagace a celý komunikační mix). V novějších koncepcích teorie marketingu se k marketingovému mixu 4P přidávají jako další marketingové nástroje 4 (i více) C. Tato skupina rozšiřuje škálu nástrojů 4P a zdůrazňuje mj. potřebu zvýšeného zájmu o zákazníka (tedy návštěvníka), komunikaci s veřejností, důležitost celkového image instituce atp. V našem výkladu si jen v několika poznámkách velmi stručně načrtne okruh problematiky marketingových nástrojů 4P v podmínkách muzejní praxe a přihlídneme k některým vymezením z oblasti 4C.

1. Produkt

Z mnoha produktů vycházejících z aktivit muzeí a nabízených veřejnosti se zastavme aspoň u muzejní výstavní činnosti. Kvalitní, zdařilá výstava nebo expozice má bezesporu rozhodující vliv na návštěvnickou úspěšnost muzea. Se špatnou, nezáživnou výstavou se

úspěch nedostaví, nebo jen krátkodobě, ať děláme jakákoliv jiná marketingová kouzla.

2. Distribuce

Z celé škály tematických okruhů, spadajících do této oblasti, se zmíním o dvou věcech: místo a čas nabídky našich programů. Obě souvisí s dostupností naší nabídky, chcete-li, našich produktů.

Místem myslíme obecně prostředí muzea, uspořádání prostor, poskytované služby. Sebelepší výstava (expozice) nestačí na to, aby z muzea odcházeli spokojení návštěvníci (naš hlavní cíl), když se nebudou v celém prostoru muzea cítit dobře. Ověřují si muzea, zda návštěvníkům po této stránce něco zásadního nechybí? Málo, jen zcela ojediněle. K dalšímu v této věci viz kapitoly „Muzeum a veřejnost“ a „Architektura muzejních budov“.

Užil-li jsem výraz *čas* ve vztahu k dostupnosti (distribuci) muzejních programů, měl jsem na mysli otevírací dobu muzeí a její konstrukci. Je otevírací doba našich muzeí přizpůsobena potřebám a očekáváním našich potenciálních zákazníků nebo se podřizuje jenom vžitě rutině provozních podmínek muzeí? Z výzkumů se studenty na Univerzitě v Pardubicích, provedených v letech 2005 a 2006, jsme např. zjistili, že více jak čtvrtina muzeí v ČR měla stanovenou otevírací dobu nejvýše do 16 hodin. Kladu si otázku, kdo, kromě víkendů a sezón letních dovolených, z běžně zaměstnaných osob může do muzea s takto nastavenou uzavírací dobou ve všední dny přijít? Školy, možná nějaký „nevytížený“ důchodce a náhodný cizí návštěvník města. Pouze 13,4 % muzeí mělo otevřeno aspoň do 18 hodin a déle. Nabídka pravidelnějších večerních prohlídek nad rámec 1–2 obligátních akcí v roce je u muzeí v ČR kupodivu stále jen výjimkou!

3. Cena

K tomuto marketingovému nástroji si dovolím poznamenat, že muzeum patří do kategorie neziskových (nonprofitních) organizací. V neziskovém sektoru se cena produktu primárně neodvíjí od nákladů, muzeum není závislé na hospodářském výsledku. To ale vůbec neznamená, že stanovení ceny našich produktů bude nahodilé a nebude předmětem posuzování řady zřetelů a strategických úvah,⁶ že nebudeme usilovat o dosažení co nejvyšších příjmů, které umožní další rozvoj instituce. Měli bychom tedy umět ve vlastním zájmu přesně kalkulovat náklady na jednotlivé aktivity muzea. Na první pohled to je samozřejmý požadavek, pro jehož splnění nic nestojí v cestě. V praxi tomu ale tak většinou není, protože chybí to nejzá-

⁶ Aspekty tvorby cen u institucí působících v oblasti kulturního dědictví dobře rozebrala JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha, 2008, s. 164–173.

kladnější, podklady. Často totiž muzea vykazují náklady např. na nějakou výstavu jen podle toho, co zaplatila za služby, nákup materiálu atp. (tedy na co mají faktury aj. účetní doklady), ale kalkulované náklady vlastní práce a režie s tím spojené jaksi chybí. Proč? Nejsou k dispozici výkazy činnosti zaměstnanců, z nichž by se dalo vyčíst, kolik času vynaložili na tu či onu činnost. Podle mého přesvědčení je to praxe, jež bude v poměrně krátké době již neudržitelná.

4. Komunikační mix

Způsobů propagace a působení muzeí na veřejnost je poměrně velká škála. Odkazují v tomto na kapitoly podrobněji se tématem zabývající.

PUBLIC RELATIONS

Public relations (běžně se užívá zkratka PR, v překladu „vztahy s veřejností“) představuje jednu z dalších specifických disciplín teorie managementu, jde o uplatnění zvláštních forem komunikace. PR má velmi blízko k marketingu a k reklamě, s nimiž se zčásti překrývá, jakož i k dalším disciplínám oblasti managementu (namátkou např. ke krizovému managementu). „Jako PR označujeme ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace.“⁷

Ve velkých muzeích dnes u nás existují pracoviště PR o několika zaměstnancích; pracovníka pro PR mají již i některá muzea zřizovaná kraji. Obecně je k problematice PR k dispozici poměrně početná přehledná literatura. Oblasti PR v podmínkách muzeí je ve ŠMP i v této publikaci věnována samostatná kapitola („Muzeum a veřejnost“, s. 280). Proto se na tomto místě pokusím již jenom o jakýsi doplněk a v několika poznámkách se zmíním o momentech, které považuji za vhodné připomenout. Dodám ještě, že mám při tom na zřeteli hlavně menší a malá muzea, která profesionály z oblasti PR nemají a přece musí tuto problematiku řešit.

Interní a externí veřejnost

Veřejnost, na níž muzeum působí a u níž chce vzbudit příznivý postoj ke svému snažení, lze v zásadě rozdělit na „interní“ veřejnost a „externí“ veřejnost. Za interní veřejnost považujeme zaměstnance muzea a případně další osoby s provozem muzea spjaté (např. dobrovolníci). Externí veřejností jsou všichni vně muzea, na něž muzeum působí a kteří o něm potom vytvářejí „veřejné mínění.“

⁷ Rex Harlow v americkém časopisu *Public Relations Review* (1976). Cituji podle českého překladu NĚMEC, P. *Public Relations. Praxe komunikace s veřejností*. Praha, 1996, s. 28.

Vytváření příznivého obrazu muzea se sice v praxi soustředí především na „externí veřejnost“, ale předpokladem optimálních výsledků je také vztah zaměstnanců ke „svému“ muzeu. Pozitivní atmosféra uvnitř celého pracovního týmu je tedy důležitá nejen pro výkonnost muzea, ale také pro jeho aktivity v oblasti PR. Pokud totiž zaměstnanci „táhnou za jeden provaz“, ztotožňují se s hlavními cíli instituce a respektují rozhodnutí vedení (tzn., rozumí jim) a záleží jim na dobrém jménu muzea, potom lze právem očekávat, že se vytváření pozitivního obrazu muzea u veřejnosti stane záležitostí většiny zaměstnanců a bude efektivnější. Veřejnost si potom obraz muzea nemusí spojovat jen s osobou ředitele a případného tiskového mluvčí, ale zaregistruje také další zajímavé osobnosti, odborníky spojené s muzeem, čímž může prestiž takové instituce logicky stoupat. Domnívám se, že toto je velmi důležité, ač složité, možná diskutní.⁸ V opačném případě, jestliže na veřejnost začnou prosakovat zprávy o vnitřních rozporech, o nesouhlasu většího počtu zaměstnanců s rozhodnutími vedení muzea, dobrá pověst muzea utrpí; v krajním případě to může mít až sebezničující následky. Napravit to bývá obtížné a zdouhavé. V probírané souvislosti tedy připomeňme důležitost efektivní komunikace manažerů s ostatními zaměstnanci a celou oblast motivace pracovníků muzea, jak jsme o tom hovořili výše (viz s. 306). Důležité je také udržovat v optimálním stavu vnitropodnikovou kulturu.

Bylo řečeno, že aktivity muzea v oblasti PR se soustředí hlavně na (externí) veřejnost, usilují o ovlivnění veřejného mínění. V praxi ovšem nedokážeme oslovit veřejnost jako celek a už vůbec

⁸ Ona eventualita vystupování ve spojitosti s muzeem na veřejnosti někým jiným než ředitelem nebo tiskovým mluvčím nefunguje v případech, kdy se ředitel obává, aby ho některý z odborníků muzea v očích veřejnosti nezastínil. Stává se tak, nemá-li ředitel přirozenou autoritu, není-li sám veřejně respektovanou osobností. Vedle toho ovšem může být důvodem obava, že vystoupení některých zaměstnanců na veřejnosti nebudou uvážena a z pohledu zájmů muzea mohou být škodlivá. To ovšem může být obava zcela opodstatněná. V takových případech je žádoucí zavést nějaký řád, v němž budou pro tento účel vymezeny kompetence různých kategorií zaměstnanců muzea a pravidla pro poskytování informací veřejnosti a zvláště sdělovacím prostředkům. Lze to vymezit např. v organizačním řádu. Obecně si v této souvislosti uvědomme, že tím, že na veřejnosti a před sdělovacími prostředky vystupují kromě statutárního zástupce nebo tiskového mluvčí také jiní zaměstnanci (dle své kompetence), se muzeum odlišuje od jiných typů organizací, např. úřadů, výrobních podniků aj., kde se to logicky jeví jako něco nepřipustného. Podobně jako naznačený případ muzea je to ale také všude tam, kde jsou tito zaměstnanci spjatí s institucí, ale zároveň prezentují (svou) tvůrčí činnost, která se v instituci realizuje, odehrává. Viz např. divadla aj. umělecké instituce, výzkumné a vědecké ústavy atd. Zdůrazňuji ale, že to lze připustit, existuje-li záruka, že ono vyjádření zaměstnance muzea na veřejnosti bude kompetentní.

ne vytvořit u ní jako celku pozitivní obraz naší instituce. Může se nám ale podařit zaujmout část veřejnosti, která je připravena, respektive ochotna přijímat a vnímat informace o nás. Záleží při tom na dvou věcech:

- a) Rozhodnout, na kterou část (na které skupiny) veřejnosti se budeme obracet, na které sociodemografické segmenty populace.
- b) Zvolit adekvátní (účinné) kanály působení muzea na veřejnost (volba forem a způsobů PR).

Mezi oběma hledisky existuje interaktivní vztah. Proto je důležité, aby se každé muzeum dopracovalo k **vytvoření strategie pro oblast PR**. Je v ní žádoucí definovat hlavní skupiny veřejnosti, na něž se muzeum zaměří a které formy a jakým způsobem budou využívány, které z nich máme k dispozici a které musíme vytvořit, kteří zaměstnanci a v jakých časových horizontech je budou realizovat a jaké na to budou mít rámcově prostředky. Zapomenout by se nemělo na analýzu současného stavu PR muzea, na průběžné hodnocení efektu uplatňovaných forem a poté na aktualizaci strategie. Ta by neměla být jednou provždy daným dogmatem, neboť vytváření veřejného mínění je složitý a měnící se proces. Napadne nás patrně také, že strategie muzea pro oblast PR (a z ní vycházející dílčí plány) je hodně blízká, ne-li téměř totožná, se strategií a plány v marketingu. Nezapomínejme ale na jistou odlišnost v tom, že oblast PR má širší záběr působení muzea na veřejnost. Nejde jen o získání návštěvníků na konkrétní akce. Marketingový záměr bude tak v tomto smyslu podrobnější a stává se částí celostnějšího působení muzea v PR (viz např. též výklad o rozdílech mezi propagací a popularizací muzea v kapitole 9).

Zodpovědným úkolem při sestavení strategie muzea v oblasti PR, jak bylo naznačeno, je tedy stanovení hlavních segmentů veřejnosti, na níž se budeme zaměřovat specifickými formami a postupy. Záleží jistě na typu muzea, na charakteru a rozsahu území jeho působnosti a na řadě dalších okolností. Ve většině případů budou představovat jednu z důležitých zájmových skupin PR aktivit muzea *pedagogové základních a středních škol, případně dalších výchovných a vzdělávacích institucí*. S tím také úzce souvisí potřeba vytvářet speciální nástroje v oblasti PR, které budou oslovovat *rodiče s dětmi* v souvislosti s nabídkami na využití volného času. Dále nelze opomenout zaměření na vztahy muzeí a *seniorů*. To znamená hledat paletu vhodných nástrojů, jak vzbudit zájem o muzeum u této složky populace, která bude s ohledem na demografický vývoj představovat v příštích desetiletích rostoucí potenciál eventuelních sympatiizantů a třeba návštěvníků nebo i spolupracovníků (např. dobrovolníků) muzea. Poznamenám k tomu jen, že ze statistických údajů o skladbě obyvatel ČR vyplývá, že v posledních letech bezmála třeti-

nu naší populace tvoří děti do 14 let a senioři nad 65 let. Mimořádně závažný segment veřejnosti, jemuž by každé muzeum mělo věnovat zvláštní pozornost, jsou *novináři, představitelé masových sdělovacích prostředků*. K využití spolupráce muzea a sdělovacích prostředků se vrátím. Rád bych ještě předtím připomenul jednu skupinu, která zvláště pro malá a středně velká muzea představuje z pohledu PR „cenný potenciál.“ Jsou to různé *skupiny přátel muzea*. Může se jednat o organizované kluby přátel nebo zájmové organizace, ale také jen o zájemce o zaslání programů a informací o činnosti muzea, o okruh pravidelných návštěvníků výstav atp. Ti všichni projeví o naší instituci zájem a logicky k ní mají pozitivní vztah, jehož intenzita bude sice různá, ale v určité úrovni existuje. Kladný poměr k muzeu mohou tito lidé přenášet na své známé. To není bez významu. Z četných anket návštěvníků, prováděných v posledním desetiletí ve středně velkých a malých muzeích, totiž vyplývá, že poměrně vysoké procento dotázaných uvádí, že motivem jejich návštěvy muzea byla informace od známých a přátel.⁹ U organizovaných i zcela neorganizovaných skupin přátel muzea bychom tedy měli jejich pozitivní vztah k muzeu všemožně posilovat, prohlubovat. Měli bychom jim dát najevo, že si jich vážíme a máme o ně zájem. Vyplatí se jim posílat pravidelné informace o dění v muzeu, o úspěších a třeba i problémech. Tito lidé jistě ocení, když je čas od času pozve představitel muzea např. na neformální besedu o muzeu, když dostanou jako nadstandardní projev našeho zájmu o ně třeba novoroční přání nebo dokonce výroční zprávu muzea či jinou pozornost. To všechno ovšem předpokládá, že tyto skupiny přátel máme nějak zmapované a máme jejich aktualizovaný adresář. Pečovat o skupiny přátel muzea se vyplatí. Čím větší to bude okruh, tím lépe. Je to ta část veřejnosti, která s muzeem evidentně sympatizuje. Bude-li třeba, někteří z oněch příznivců nás i podpoří.

Ve výčtu segmentů veřejnosti, na něž by mělo muzeum v oblasti PR reagovat a uplatňovat adekvátní informační kanály (formy a způsoby působení na ně) a kterých je ještě celá řada, již nebudeme na tomto místě pokračovat, ale odkážu na přehled uvedený již v kapitole 9. Podtrhnu jen stále rostoucí význam internetové prezentace muzea, o níž pojednává podrobněji kapitola 6. V několika

⁹ Opírám se tu o zhruba 40 anket návštěvníků malých a středně velkých muzeí (tj. muzea městská a muzea zřizovaná krajem), které prováděli v letech 2002–2009 v několika krajích ČR studenti Fakulty filozofické Univerzity Pardubice (FF UP) v rámci bakalářského studijního programu Kulturní dějiny v semináři studijního předmětu Úvod do teorie a praxe muzejnictví. Ankety se zaměřovaly na zjišťování motivů návštěvy muzea různých skupin návštěvníků. V drtivé většině případů dosahovala odpověď návštěvníků, že důvodem jejich návštěvy byla informace od známých nebo přátel, ve srovnání se škálou dalších možností nezanedbatelné procentuální vyjádření. Seminární práce obsahující výsledky šetření jsou uloženy na FF UP.

následujících odstavcích se ale ještě zmíním o způsobech spolupráce se sdělovacími prostředky a to opět především z pohledu malých a středně velkých muzeí, která nemají profesionálního tiskového mluvčího.

Muzeum a sdělovací prostředky

Masové sdělovací prostředky (tisk, rozhlas, televize, tiskové agentury, internetové zpravodajské portály; dále jen SP) mají obecně mimořádně veliký vliv na vytváření veřejného mínění. Je v životním zájmu každého muzea, aby o něm a jeho činnosti SP informovaly co nejčastěji a pokud možno příznivě. SP mohou vytvořit dobrý mediální obraz o muzeu, stejně jako naopak jeho pověst zásadním způsobem poškodit. Bezesporu jde o informační velmoc a případný konflikt s ní nemůže vyhrát ani muzeum.

Dovolím si tedy ke spolupráci muzea a SP uvést několik doporučení:

1. K novinářům a redaktorům SP bychom se měli chovat korektně a nemáme-li k tomu závažný důvod, neodmítat komunikaci s nimi. Vymstít se může, když jim budeme sdělovat matoucí, nepravdivé informace. O výsledku obrazu muzea ve SP koneckonců rozhodují konkrétní novináři a redaktori a způsob komunikace s nimi. Svou úlohu v tom hraje úroveň a charakter těchto vztahů, včetně jejich intenzity.

2. Muzeum by si mělo především vytvořit adresář redaktorů SP, kteří v daném regionu působí, případně i celostátních SP, mají-li v regionu zastoupení v podobě redaktora, zpravodaje, regionální redakce; nezapomeňme na regionální redaktory tiskových kanceláří, např. ČTK. Takový adresář je nutno udržovat v aktuálním stavu, což v podmínkách menších muzeí nemusí být tak jednoduché, jak se zdá.

Kromě adresáře redaktorů SP s masovou (univerzální) působností je možné mít ještě seznam specializovaných SP, zpravidla různých časopisů nebo jiných médií, s nimiž muzeum bude komunikovat na úrovni vztahů k odborné nebo nějak zájmově orientované veřejnosti.

3. Pozvánky na akce muzea, tisková sdělení (prohlášení) a všechny informace určené SP s masovou (univerzální) působností je žádoucí posílat všem námi registrovaným kontaktům, ve stejnou dobu a všem poskytnout stejné informace. Mezi novináři (a SP obecně) totiž existuje konkurence, někdy i žárlivost. Neměla by nastat situace, kdy novináři zjistí, že někoho upřednostňujeme nebo jsme na někoho zapomněli, případně bez zásadního důvodu zanevřeli. To

by se nám mohlo časem nevyplatit (vzpomeňme na pohádku o Šípkové Růžence a jak pan král pozval ke křtinám sudičky...).

Něco jiného je, když budete předávat speciální tiskový materiál oně účelově vybrané specializované skupině SP (tj. pro odborné nebo speciálně zájmově orientované časopisy atp.).

4. Muzeum typu, o němž tu hovoříme, se může nejčastěji prezentovat ve sdělovacích prostředcích zhruba v těchto formách:

a) Tiskové zprávy a informace o činnosti muzea v rámci zpravodajství;

b) Tiskové konference;

c) Rozhovory s představiteli a zaměstnanci muzea ve sdělovacích prostředcích;

d) Články vztahující se tematicky k činnosti muzea nebo k práci jeho zaměstnanců, relace v publicistických pořadech;

e) Reklama ve sdělovacích prostředcích.

K výše uvedeným formám přidáme několik praktických poznámek a doporučení:

a) Tiskové zprávy a informace o činnosti muzeí v rámci zpravodajství

Tiskové zprávy a informace o činnosti muzea pro zpravodajství SP je nejdostupnější a také nejzajímavější prostředek komunikace menšího a středně velkého muzea. Zveřejnění zpráv a informací v rámci zpravodajství se často bezprostředně promítá do zvýšení návštěvnosti na prezentovaný program muzea. Zejména je to přímo hmatatelné u zpravodajství kterékoliv televizní stanice s celostátní působností a to nejen u zpráv odvysílaných v hlavních vysílacích časech. Kromě zmíněného bezprostředního efektu má ovšem častá prezentace muzea v rámci zpravodajství vliv také na to, že se muzeum dostává více do obecného povědomí veřejnosti, a to je velmi důležité.

Pokud budete připravovat nějakou takovou zprávu, máte šanci uspět, jestliže téma zpracujete čtenářsky přitažlivě a srozumitelně (přitažlivost začíná u volby titulku takové zprávy). Zpráva (informace) musí být krátká. Doporučuji rozsah 10–15 řádků textu (!).¹⁰ Běžné noviny v rámci zpravodajství budou nuceny případně

¹⁰ Poněkud jinak to platí u zpráv a informací zasílaných specializovaným médiím, jako např. časopisům, kde se očekává profesně více poučený redaktor. Tam je možné zasílat i tiskové materiály delší (doporučuje se nejvýše do 1–2 stran rukopisu), s nimiž potom redakce pracuje. Ale nejedná se tu zpravidla o zpravodajství. Profesně poučený redaktor v oblasti kulturního dědictví se může také vyskytovat v ústředních redakcích hlavních médií sídlících v Praze nebo Brně. Také tam lze snad bez většího rizika adresovat obsáhlejší tiskové zprávy, bude-li o ně zájem.

delší text zkracovat, budou-li se jím vůbec dál zabývat. V tom případě riskujeme, že úprava textu novinářem, který nerozumí nuancím muzejní profese, dopadne tak, že se po přečtení informace v novinách nestačíme divit, co všechno je možné. Spoléhat se na to, že novinář upravenou verzi zprávy zpětně zkonzultuje, je většinou bláhové. Naopak zpráva zaslaná SP přibližně ve výše naznačeném rozsahu má šanci, že projde minimem úprav, aspoň po věcné stránce. Připomenu výše uvedené doporučení, že informaci pro zpravodajství je třeba poslat všem registrovaným SP najednou a stejného znění. Redakce, ať už to jsou noviny, rozhlas nebo televize, kterou téma zprávy vskutku zaujme, se ozve sama s žádostí o podrobnější informace nebo poskytnutí rozhovoru (to platí zvláště u rozhlasu a televize). Někdy se může téma zprávy rozvinout i na obsáhlejší článek.

b) Tiskové konference

Tisková konference (dále jen TK) je výborná příležitost, jak koncentrovaně prezentovat určitou událost nebo celkové snažení muzea před více SP najednou a živě s nimi komunikovat. Muzea mívají příležitost svolat TK při řadě příležitostí: vernisáže výstav nebo expozic; nějaké významné události v životě muzea; k Mezinárodnímu dni muzeí (18. květen) nebo Festivalu muzejních nocí atd. Úspěšnost TK záleží mimo jiné na respektování určitých zásad, z nichž si některé formou doporučení připomeneme:

- *Zvolit vhodný termín* konání TK. Je dobré vědět o termínech pravidelných TK v místě – nemá smysl ji svolávat na stejný termín, kdy se koná např. pravidelná TK po zasedání městské rady nebo zastupitelstva města, kraje apod.¹¹
- *Pozvat všechny*, které máme v adresáři (viz výše bod 2), a nenechat se odradit tradiční neúčastí některých. V pozvánce sdělte program, který by měl být co nejpritažlivější, termín TK a předpokládanou dobu trvání. TK nemůže být dlouhá. Neměla by překročit 1 hodinu, nejde-li o nějakou zcela mimořádnou záležitost.
- *Připravit tiskové materiály*. Doporučit lze, aby muzeum připravilo podrobnější tištěné informace k danému tématu a třeba i další vhodné informace o činnosti muzea. Účastníci obdrží tyto materiály při prezenci a někteří novináři s nimi budou později dále pracovat, naskytne-li se jim příležitost.
- *Průběh konference*. Nestačí TK jen dobře naplánovat, ale stejně důležité je dobře zvládnout také její průběh. Novináři očekávají racionální vysvětlení toho, kvůli čemu byli pozváni, a předpokládají, že

¹¹ Jenom ve velkých městech a velkých redakcích bychom mohli spoléhat, že k nám přijde redaktor specializovaný na kulturu, ale tak tomu v podmínkách většiny krajů a okresů není.

budou mít příležitost se zeptat na věci, které je budou zajímat. Neštěstím je, když v úvodu konference někdo z oficiálních činitelů muzea nebo pozvaných hostů přednese dlouhou řeč, po něm vystoupí s neméně dlouhou řečí další z důležitých osob, potom třetí. V zadních řadách někdo pomalu mhouří oči nebo netrpělivě kouká na hodinky. Na dotazy už nezbude čas nebo to přestane většinu z přítomných zajímat. Taková konference bude mít patrně pramalý ohlas. Je dobré vědět, že uvedení do problematiky by mělo být výstižné, srozumitelné, ne příliš dlouhé. Hlavním bodem programu jsou dotazy novinářů. TK se patrně neobejde bez moderátora, který představí novinářům osoby, kterých se mohou novináři ptát, a po úvodním slově řídí diskusi. Menší muzea si sotva mohou dovolit zaplatit profesionálního moderátora, potom je žádoucí vybrat některého zaměstnance, který k tomu má předpoklady.

Specifickou variantou je TK v muzeu před zahájením výstavy (expoze). Po přivítání a představení autorů výstavy a těch, kdo se o její zrod zasloužili, následuje zpravidla prohlídka s výkladem autora a na závěr je dán prostor na dotazy novinářů. I v těchto případech je dobré připravit pro novináře předem nějaký tiskový materiál.

- TK v muzeu mívá i druhotný pozitivní účinek v tom, že se někteří novináři po jejím skončení domlouvají na následném rozhovoru s představitelem muzea nebo některým ze zaměstnanců. V případě rozhlasu nebo televize se takový rozhovor natáčí hned na místě, u redaktorů novin jde někdy o domluvení si schůzky na pozdější termín.

c) Rozhovory s představiteli a zaměstnanci muzea ve sdělovacích prostředcích

Rozhovor v novinách, rozhlase nebo v televizi bývá většinou vyžádán ze strany novinářů a redaktorů k aktuálnímu dění. Této příležitosti ke zviditelnění by se nemělo muzeum určitě zříkat! Jsou tu ale četná úskalí. Měli bychom vědět, za jakým účelem (proč) se má rozhovor uskutečnit. Máme-li pochybnosti o korektnosti novináře a jeho záměru, doporučuji požádat o zaslání otázek předem. V krajním případě nezbude, než rozhovor odmítnout s uvedením důvodů. Ve většině případů ale půjde naopak o vítanou příležitost prezentace muzea nebo jeho zaměstnanců na veřejnosti. V případě rozhovoru pro noviny doporučuji (neznáte-li profesionální úroveň daného novináře) požádat o autorizaci připraveného textu. Z vlastní zkušenosti ale vím, že se to dnes v novinách jaksi nevede. Jde o to, že novinář musí zpravidla Vámi poskytnutý rozhovor, natočený na reportážním diktafonu, zkrátit. Potom se občas dočtete údajně Vaše formulace nebo výrazy, které byste nevyslovil ani ve snu.

d) Články vztahující se tematicky k činnosti muzea nebo k práci jeho zaměstnanců, relace v publicistických pořadech

V některých novinách lze domluvit publikování obsáhlejších článků, zhruba do rozsahu 1 až 2 normostrany rukopisu (tj. do 30 až maximálně 60 řádků) s tematikou, která bude zajímavá pro širší okruh čtenářů a která bude v nějaké spojitosti s muzeem (autorsky, tematicky). Podmínkou je samozřejmě zajímavý námět podaný čtivou a přístupnou formou. Podaří-li se muzeu navázat s redakcí tento druh spolupráce (může jít dokonce o pravidelný seriál takových článků), výsledkem je prospěšné zviditelnění muzea u části veřejnosti, tj. u čtenářů příslušných novin, byť v podobě prezentace toho, jací odborníci v muzeu působí (tj. autoři oněch článků) a co se v této instituci dá objevit.

Podobně jako v případě spolupráce s novinami, lze uvažovat o spolupráci muzea s rozhlasem nebo televizí při vzniku některých publicistických pořadů. Musíme ovšem vytipovat, ve kterých pořadech a za jakých podmínek to je možné a potom o sobě dát vědět. Představuje to mnohem více práce. Podaří-li se nám tam ale prosadit, efekt bývá vždy veliký, zvláště pokud se to povede v některém televizním programu.

e) Reklama ve sdělovacích prostředcích

Placená reklama ve SP je poměrně nákladná, ta nejúčinnější, v televizi, přitom velice nákladná. Pro většinu muzeí bude tato forma prezentace ve SP nedostupná. V některých případech se propagační spot nebo nějaká jiná reklama na muzejní akci – výstavu nebo jiný program – může ve vybraném médiu objevit, pokud o takový program médium projeví zájem a stane se jeho „sponzorem“. Zpravidla se jedná o smlouvu o mediálním partnerství. Dohodnutými způsoby bývá potom prezentováno, že předmětná akce muzea je podpořena mediálním partnerem xy a tento partner akci na svých kanálech propaguje. Smlouva o mediálním partnerství muzea s nějakým médiem může mít i dlouhodobější charakter. Při jednáních o uzavření takové smlouvy s užitek využijeme i zásady fundraisingu.

FUNDRAISING

Fundraising je jednou z vědních disciplín z oblasti managementu, a zároveň je to umění. Fundraising zkoumá **metody a postupy jak přesvědčit druhé, že právě Vaše instituce (Vaše projekty) jsou důležité a vyplatí se do nich investovat.**

Metody a formy fundraisingu jsou různorodé. V případě muzeí budou hrát patrně okrajovou roli různé veřejné sbírky, zřejmě i benefiční akce, ale také fundraising typu „od dveří ke dveřím“ nebo přímý poštovní styk (hromadný neadresný dopis do poštovních

schránek provázený poštovní poukázkou) – tzv. direct mail. Mohou se vyskytnout individuálně v ojedinělých případech (snad veřejná sbírka). Muzea budou nejspíše získávat mimorozpočtové zdroje pro své záměry *formou písemné žádosti o grant, osobního jednání s předem vytipovanými potenciálními dárci nebo osobního, jim adresovaného dopisu*. V našem stručném výtahu z problematiky fundraisingu se budeme dále věnovat jen těmto formám a nebudeme opakovat některé již výše zmíněné souvislosti. Zaměříme se na elementární filozofii fundraisingu (doporučené zásady) komentované z pohledu praxe muzeí. Poznamenejme ještě předem praktickou poznámku: Často budeme v praxi usilovat o získání sponzora, který nám neposkytne finanční prostředky, ale poskytne nám zdarma nějaké služby, případně bezplatně dodá nějaké zboží nebo nám daruje určité zařízení atp. Nejde tedy vždy jen o finanční prostředky.

Na cestě za získáním sponzora, který by chtěl investovat do našich projektů, je vhodné si uvědomit níže uvedené zásady.

1. Musíme se zbavit dojmu, že nám nikdo nic nedá.

Nejsme-li přesvědčeni o tom, že dárce existují a že je můžeme najít, nic nezískáme. Lidé jsou ochotni podpořit užitečné a prospěšné projekty. Leckdy je najdeme mezi těmi, kteří nemají nepředstavitelně naditá bankovní konta, nýbrž spíše mezi těmi, kdo chtějí podpořit něco prospěšného z přesvědčení, z potřeby být užiteční aj. O peníze si musíme říct. Přesvědčit dárce může jen přesvědčený. Nesmí nás odradit, když jsme několikrát po sobě odmítnuti. Zkušenosti ukazují, že jeden získaný dárce z padesáti oslovených je stále ještě slušný výsledek. Získávat dárce se musíme stále učit.

2. Musíme se rovněž zbavit dojmu, že nás přece musí podpořit každý.

Mezi žadateli o dar nebo příspěvek je velká konkurence, nejsme jediní. Musíme si uvědomit, že získání daru (podpory projektu) předpokládá získat konkrétního člověka. O přiznání daru (podpory) totiž ve firmě, kterou žádáme o dar, rozhoduje konkrétní osoba. Ta má své zájmy a nějakou hierarchii hodnot; často také mívají velké firmy pro oblast sponzoringu jasně definovanou strategii. Například podporují výhradně sport nebo podporují kulturu a zcela konkrétně projekty z oblasti výtvarného umění atd. Chceme-li získat dar, musíme se snažit, abychom figurovali na horních příčkách pomyslného žebříčku hodnotové orientace potenciálního dárce. Pokud není možno toho dosáhnout, nemá smysl o dar usilovat, bylo by to mrháním energie.

3. Musíme vědět (zjistit), proč nám lidé dávají nebo chtějí dát peníze.

Chceme-li od někoho získat podporu, musíme vycházet z jeho potřeb a zájmů. Měli bychom vědět (zjistit), k čemu mu může být dobré, když nás podpoří, co z toho bude mít. Důvody mohou být nejrůznější, počínaje pouhým pocitem, že udělá dobrý skutek, přes zájem spojit své jméno (logo firmy) s naším projektem ve víře, že mu to přinese zvýšení prestiže, což bývá častým motivem, až třeba k očekávání podpory nějakého konkrétního obchodního zisku. V posledně jmenovaném případě se jedná v poměrech ČR často spíše o „kvazipartnerství“ (nebo také nepřímý sponzoring), protože muzeem nabídnutá protihodnota je reálně vesměs podstatně nižší. Je to tedy spíše dar, ale skutečný dar to není... Ať je to jakkoliv, náš záměr musí vyhovovat potřebám potenciálního sponzora. Jde přitom o velice citlivou a důležitou věc. Musíme si totiž dát také velký pozor, aby se potřeby (zájmy) potenciálního sponzora nedostaly do rozporu s etickými principy činnosti muzea, s rejstříkem jeho profesních hodnot. V tom případě bychom měli takového sponzora odmítnout, i kdyby nám nabízel sebevětší podporu nebo dar z vlastní iniciativy. V opačném případě by to mohlo v očích veřejnosti poškodit dobré jméno naší instituce.

4. Kdo jsme my?

Potenciálnímu dárci je nutno především představit naše muzeum – nezkráceně a výstižně, aby si mohl udělat o nás objektivní obrázek.¹² Dále je třeba představit konkrétní projekt, o jehož podporu žádáme. Musí to být zpracováno tak, aby potenciální sponzor pochopil jeho podstatu, byť je profesně úplně jinak orientovaný a o předmětu našeho snažení má jen mlhavé představy. Toto bývá jedna z nejtěžších úloh na cestě k získání dárce. Pracovníci muzea jsou totiž často natolik v zajetí své profese a specifického způsobu uvažování, že nejsou schopni vyjádřit srozumitelně podstatu a význam projektu naprostým laikům. Jednoznačně tu platí pravidlo, že pokud dárci neporozumí tomu, co chceme, není to zpravidla jeho chyba, nýbrž naše. Leckdy je právě tato zkušenost důvodem, proč žádost o získání podpory nějakého projektu nezpracovává zainteresovaný expert muzea (respektive nejedná o ní), ale raději jiná osobnost s odpovídající autoritou, která projekt akceptuje a má především potřebný nadhled a komunikační schopnosti.

5. Kdo nás potřebuje?

Při představování našeho projektu, o jehož podporu žádáme, se snažme zcela zřetelně vyjádřit komu (respektive k čemu) bude

¹² K takovému účelu se hodí nějaká informační publikace nebo skládačka o muzeu, případně výroční zprávy za poslední roky. Ovšem nejúčinnějším nástrojem je v daném místě ve veřejnosti všeobecně respektované dobré jméno muzea. Tím se dostáváme znovu do oblasti PR.

projekt sloužit, jaká bude jeho prospěšnost a jaký lze očekávat jeho ohlas ve veřejnosti, jak dlouho bude trvat. To je pro rozhodování sponzora velice důležité.

Již jsme konstatovali, že na sponzorském trhu existuje konkurence a v této souvislosti bychom měli také sledovat, zda je náš záměr jediný a výborný nebo zda se u „našeho“ sponzora neuchází někdo jiný o podporu obdobného projektu a dokonce s lepšími parametry. Tato úvaha nás nutně povede ke zjištění, že bychom měli neustále vyhledávat (oslovovat) nové vhodné dárce.

6. Kdo jsou naši dárce a kde je hledat?

Úspěšnost snažení získávat mimorozpočtové zdroje na naši činnost se bude zvyšovat podle toho, jak velkou škálu potenciálních podporovatelů (sponzorů) budeme registrovat a kontaktovat. Potenciální dárce sami nepřijdou, na zahřáté židli je nevysedíme, dokonce ani jen nevykoukáme z obrazovky počítače. Vyplatí se mít seznam (kartotéku, databázi) těch, kdo nás již podpořili, a těch, o nichž se domníváme, že by nás mohli podpořit, a tento seznam vytrvale aktualizovat.

Při vyhledávání potenciálních sponzorů je nejúčinnější osobní kontakt. Ten, kdo má fundraising muzea na starosti (viz níže ad 9), by se měl proto pohybovat tam, kde se takové osoby častěji vyskytují a kde se s nimi může seznámit: např. vernisáže výstav a slavnostní zahájení provozu různých prostor, různá firemní společenská setkání, premiéry divadelních představení a řada dalších příležitostí s pozvanými hosty z kategorie VIP. Podmínkou je, aby byl onen zástupce muzea na takové akci zván (!). Tím se ale dostáváme oklikou znovu do problematiky PR.

Určitě bychom neměli zapomínat na ty, kdo nás v minulosti podpořili. Svůj dík jim projevujeme trvale aspoň takovou drobnou pozorností, jako je posílání pozvánek na vernisáže výstav a na další akce muzea, posílání výroční zprávy, novoročního blahopřání atd. Nevíme, zda člověka (firmu), který nám již projevil náklonnost, nebudeme ještě potřebovat. Především si ale budujeme důležitý okruh sympatizantů v relativně důležitých kruzích. Pokud totiž sponzorský dar „zkonzumujeme“ a tím pro nás sponzor přestane existovat, je to projev nevědy, který se nám může vymstít.

7. Jak oslovit dárce?

Sponzora můžeme oslovit písemnou žádostí. Bývá to řešením, není-li z různých důvodů možná nebo vhodná osobní komunikace s vytipovaným dárcem. Subjekty, které poskytují dotace na projekty neziskových institucí nebo organizací pravidelně a ve větším rozsahu, vydávají pro podání žádostí zpravidla závazné pokyny, které stanoví jaké údaje a doklady má žádost obsahovat, jakou má mít

úpravu, jak bude posuzována, ve kterých termínech a kam je třeba ji doručit. Při zpracování žádosti se musí takové pokyny přesně a bezesbýtku dodržet, protože jakákoliv, i formální, chyba znamená vždy vyřazení žádosti z dalšího posuzování.

Dojde-li na to, že kvůli získání podpory pro náš projekt můžeme osobně oslovit potenciálního sponzora, měli bychom si být vědomi, že sice jde o podporu instituce nějakou firmou, ale fakticky ony prostředky dává člověk člověku. Jako žadatelé bychom se tedy měli na oslovení potenciálního sponzora dobře připravit. Výhodnější je, pokud se již osobně známe. Měli bychom si zjistit, jakou podporu dotyčný sponzor obvykle poskytuje obdobným projektům, jaká je jeho finanční situace, abychom odhadli, kolik můžeme po dárci požadovat. Rozhodně je užitečné vědět, jakým stylem jedná s partnery, jaké má zájmy. Náš projekt a naši instituci musíme srozumitelně představit (viz výše ad 4 a 5), ale vezme, že sponzora nemůžeme obtěžovat nějakým dlouhým výkladem nebo obširným spisem. Bude-li potřebovat nebo mít o to zájem, sám si řekne. V žádném případě ale nesmíme nic zatajovat nebo zkreslovat.

8. Žádáme o peníze, ale nežebráme. Je to „obchod“.

Dojde-li již po vši přípravě k jednání o poskytnutí podpory pro náš projekt, uvědomme si, že není o nic lehčí být žádán, než žádat. Jestliže jsme byli vyzváni, abychom formulovali naše požadavky, sponzor již projevil připravenost nás podpořit. Stejně jako my jsme v napětí, zda uspějeme, také on s napětím očekává, oč si řekneme, zda to bude konvenovat s jeho představou a podvědomě během naší řeči přemýšlí, jak nás, bude-li muset, ve vši slušnosti odmítnout. Obě strany jsou v roli partnerů a dojednávají v jistém slova smyslu obchod. My chceme určitou podporu nebo dar a za tu cenu nabízíme partnerovi jeho zviditelnění atp. Nejde o nějaké žebrání a do této pozice se nesmíme dostat.

Dojde-li k dohodě, poděkujeme nejen za poskytnutou podporu, ale i za čas, který sponzor věnoval našemu projektu, a dohodneme se, jak budeme sponzora informovat o vývoji projektu a vyjádříme naději na případné prohloubení partnerství (viz k tomu výše ad 6). Ovšem i v případě odmítnutí žádosti musíme sponzorovi poděkovat za čas, který naši žádosti věnoval, a bude-li mít zájem, nabídneme mu, že jej budeme dále informovat o našich aktivitách (a musíme to skutečně dělat). Takový sponzor totiž byl již ochoten o naši podpoře jednat a máme tudíž naději uspět někdy příště.

9. Kdo má žádat o peníze, kdo má mít fundraising na starost?

Muzeum by mělo mít vypracován nějaký systém fundraisingu, který určí odpovědnosti a kompetence zaměstnanců nebo

dalších osob. Některý zaměstnanec by měl mít na starosti registraci stávajících i potenciálních sponzorů a existujících dotačních programů, z nichž lze získat podporu pro projekty muzea. Takový „registrátor“ patrně nebude s to sám vyhledávat všechny potenciální sponzory a dotační tituly a je tedy na místě vymyslet systém vzájemné spolupráce jednotlivých útvarů muzea. Souvisí to také s aktualizací adresáře, na základě něhož se posílají pozvánky na různé akce muzea apod. Vnitropodniková komunikace velkých muzeí se patrně neobejde bez vytvoření zásad pro předkládání a schvalování žádostí sponzorům o poskytnutí dotací nebo darů.

Komplikovanější je odpověď na otázku, kdo má osobně jednat s potenciálními sponzory, kdo by měl být „fundraiserem muzea“. Zjednodušená odpověď zní: ten, kdo to umí, kdo k tomu má předpoklady, a zároveň kdo je k tomu kompetentní. Ideální je situace, kdy je vybaven předpoklady dobré komunikace, umí se dobře pohybovat ve společnosti, má celkový přehled a je schopen navštěvovat společenské akce i večer, o víkendech, zkrátka kdykoliv je příležitost, přímo top manažer muzea – ředitel/ka. Ten je totiž ke všemu navíc vybaven autoritou své funkce. Ne vždycky tomu tak ale je. V tom případě by mohl být fundraiserem někdo z nižších manažerů muzea, má-li zmíněné schopnosti a možnosti. Takové kompetence lze v krajním případě také částečně delegovat na řadové odborné pracovníky,¹³ avšak jenom za předpokladu, že jsou schopni prezentovat své projekty srozumitelně neodborníkům. Není-li tomu tak, je lepší angažovat externí spolupracovníky (viz k tomu též ad 4). Některým muzeím se podařilo získat všeobecně společensky respektovanou osobnost, která nezištně vystupuje v zájmu muzea a získává podporu pro projekty muzea. Bývají s tím vynikající zkušenosti. Nebude-li mít muzeum štěstí a nepodaří se mu získat takového dobrovolného angažovaného spolupracovníka, naskýtá se ještě možnost uzavřít smlouvu s některou agenturou z oblasti reklamy, PR apod., která bude fundraising pro muzeum dělat za odměnu. Zpravidla se uzavře s agenturou smlouva na získání sponzorských peněžních příspěvků na určitý projekt do dohodnuté výše a za muzeem nabídnutou službu (např. umístění loga sponzorů na reklamních materiálech, připravovaných k danému projektu). Agentura, která sponzory sjednává, si ve smlouvě zpravidla vyhradí, že si jako odměnu ponechá určité procento ze získaných sponzorských příspěvků. Tuto metodu využívají některá velká muzea. Muzeum, které s ní nemá větší zkušenosti,

¹³ Toto řešení může být bezproblémové, když odborný pracovník bude jednat o podpoře projektu na úrovni odborného útvaru potenciálního sponzora; žádost bude předjednat. Problematické se může stát takové delegování v okamžiku, kdy by měl odborný pracovník muzea jednat s top manažerem sponzorské firmy a nemohl by adekvátně reagovat na některé dotazy, směřující k případným závazkům muzea aj.

by mělo věnovat zvýšenou pozornost formulaci smlouvy s vybranou agenturou a při výběru si ověřit reference o její serióznosti.

EVALUACE ČINNOSTI MUZEÍ

Žádná organizace, a tedy ani muzeum, se nemůže jakkoliv zdravě pohybovat vpřed, aniž by si ověřovala, jak efektivně využívá své zdroje. Stejně důležité je, aby si muzeum co nejobektivněji ověřilo, jak jsou jeho programy pro veřejnost přijímány. Třetím úkolem muzea na tomto poli je zjistit, jak si stojí v plnění svého poslání ve srovnání s jinými obdobnými (srovnatelnými) institucemi.

Je tedy nabíledni, že by hodnocení (sebehodnocení) muzea nemělo spočívat jenom ve vypracování účetní závěrky a zpracování nějaké zprávy o činnosti, ale také (především) v podobě jakéhosi procesu **vnitřního sebehodnocení**. Dopadne-li v něm dobře, bylo by treťouhodné toho nevyužít v oblasti PR, dopadne-li méně dobře, mělo by to být motivem pro hledání cest, jak se vyrovnat s konkurencí a být lepší. Snadno se to řekne, hůře vykoná. Pro evaluaci činnosti muzea je základní problém v nastavení kritérií a to kritérií srovnatelných. Tím se dostáváme znovu oklikou k problematice standardů výkonnosti muzeí (viz k tomu i kapitola 1).

Problematikou evaluace činnosti muzeí se z různých úhlů pohledu zabývá mj. i mezinárodní komise ICOM pro muzejní management, existuje k tomu i odborná literatura. Druhá věc je aplikovatelnost některých teoretických postulátů v reálné praxi a ještě složitější je jejich konsenzuální přijetí aspoň na národní úrovni, aby mohly být používány jako standardní nástroj. Tak daleko jsme se ještě nedopracovali. V tomto kurzu není dostatek prostoru, abychom se touto problematikou zabývali v celé její šíři. Vybral jsem dvě dílčí témata, která jsou pro praxi muzeí aktuální: Jednak otázku forem evaluace programů muzeí pro veřejnost, a to jsem zúžil na evaluaci výstavních programů, a jednak stručný přehled nástrojů evaluace celkové výkonnosti muzea.

Evaluace výstav a expozic

Nástrojů a metod evaluace je poměrně dost. V literatuře se jich popisuje celá škála,¹⁴ ovšem některé jsou s úspěchem proveditelné spíše jen jako zakázka u specializované firmy, některé jsou organizačně velmi náročné a hodí se možná spíše pro velké a dlouhodobější projekty. Vybral jsem na tomto místě několik nástrojů evaluace muzejních výstavních programů, které jsou řešitelné vlastními prostředky v podmínkách středně velkých a malých muzeí. Připojím k nim komentář a v něm něco praktických doporučení.

¹⁴ V naší literatuře je naposledy podrobněji popsala JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha, 2008, s. 106–131.

1. Statistika návštěvnosti

Jde o elementární způsob zjišťování „tvrdých dat“ o návštěvnickém zájmu o tu či onu výstavu, o zjištění, ve které době provozu muzea návštěvníci přicházejí do muzea nejvíce atd. Analýza vychází z evidence vydaných vstupenek pokladnou muzea. Drtivá většina muzejních pokladen dnes již vstupenky vydává prostřednictvím počítače a záleží na nastavení softwaru, do jaké šíře můžeme zaznamenávat data analyzovat. Lze pak např. snadno zjistit, kolik za sledované období přišlo návštěvníků nejen v určité dny (např. soboty a neděle), ale i která část dne je nejvíce využívána. Pokud registrujeme, pro který návštěvnický okruh muzea se návštěvník při zakoupení vstupenky rozhodl,¹⁵ lze snadno spočítat, jaká byla průměrná návštěvnost v přepočtu na jeden návštěvní den konkrétní výstavy (návštěvnického okruhu), případně jak v průběhu konání výstavy návštěvnost kolísala atp. Jinými slovy zjistíme, jaký návštěvnický ohlas měla ta či ona výstavní akce. Statistika návštěvníků nám ale neposkytne charakteristiku návštěvníků. Můžeme jen rozlišit počet návštěvníků za snížené vstupné a návštěvníky s volným vstupem, a to je v podstatě všechno.

2. Anketa návštěvníků

Anketa návštěvníků je poměrně široké označení pro několik způsobů dotazování se návštěvníků na skutečnosti, které se od nich v souvislosti s prohlídkou muzea chceme dovědět. Každý způsob má své přednosti a nevýhody, respektive úskalí. Ze škály možností doporučuji pro zde uvažovaný okruh muzeí využívat anketu v podobě vytištěného dotazníku, o jehož vyplnění bude návštěvník požádán při příchodu do muzea (tj. před prohlídkou) nebo asi častěji na konci prohlídky. K realizaci průzkumu návštěvníků formou tištěného dotazníku doporučuji vzít v potaz tyto skutečnosti:

Dotazník musí být anonymní. Přitom si uvědomme, že nejde o průzkum veřejného mínění (tj. např. výzkum „nenávštěvníků“)¹⁶, při němž se počet a výběr respondentů konstruuje na principu reprezentativního vzorku zkoumaného segmentu populace. Zde naopak strukturu návštěvníků předem vůbec neznáme a nemůžeme tudíž ani stanovit reprezentativní vzorek (!). Mají-li být tedy v tomto případě výsledky analýzy odpovědí respondentů aspoň trochu průkazné, **musíme se vynasnažit, aby dotazník vyplnil co nejvyšší počet oslovených návštěvníků.** V literatuře

¹⁵ Lze to řešit dotazem pokladní a zadání tisku vstupenky s těmito údaji, někde to je řešeno i odlišením výše vstupného pro konkrétní návštěvnické okruhy.

¹⁶ Průzkum veřejného mínění (např. „nenávštěvníků“ muzea) vyžaduje spíše profesionální přístup; provádět jej vlastními silami menšího muzea bude co do věrohodnosti výsledků sotva možné.

se uvádí, že za věrohodné výsledky analýzy lze v těchto případech považovat, jsou-li k dispozici odpovědi aspoň 40 % dotázaných. Při nižším procentu návratnosti dotazníků výpovědní hodnota analýzy začíná klesat a pod 20 % je mizivá.

Jak získat co nejvíce odpovědí? Uvědomme si, že návštěvníka „obtěžujeme“ a čas, o který jej chceme připravit, nesmí být dlouhý, jinak se nám málokdo bude chtít věnovat. Vyplnění dotazníku by nemělo trvat déle než 3–4 minuty (!).¹⁷ Dlouhé dotazníky jsou velmi častým důvodem, proč odpoví málo návštěvníků a výzkum se mine účinkem. Již pouhý pohled na dlouhý několikastránkový dotazník respondenta odrazuje.

Současné musíme věnovat velkou pozornost **organizaci průzkumu**. Je třeba najít vhodné místo, kde budou moci návštěvníci pohodlně připravené dotazníky vyplnit a vhodit je do připravené urny (schránky aj.). Pokud chceme, aby dotazník vyplnil návštěvník po prohlídce, nemůžeme čekat, že se bude vracet s vyplněným dotazníkem na nějaké výchozí místo. Místo pro pohodlné vyplnění a odevzdání dotazníků musí být opravdu někde na konci prohlídky. Setkal jsem se i s tím, že sice na stolku se židli ležely připravené dotazníky, ale chyběla tam tužka na vyplnění, protože ji někdo předtím asi omylem odnesl a personál muzea si toho nevšiml; divili se, že dva dny téměř nikdo z návštěvníků dotazník nevyplnil. Častou závadou je také chování personálu výstavních prostor. Každého návštěvníka (!) je třeba na anketu upozornit a přívětivě jej požádat o vyplnění dotazníku, rozhodně při tom nesmíme být dotěrní nebo nevlídní, když anketu odmítne. Pokud ovšem považuje muzejní personál anketu za obtěžování, zbytečnou práci navíc a nechápe smysl výzkumu, výsledek našeho snažení bude bohužel mizivý.

Úskalím výzkumu je samotná **formulace otázek**. Otázky mohou být v zásadě dvojího druhu:

1. **Uzavřené**, kdy respondent na položenou otázku vybírá ze škály možností, které mu nabídneme. Odpověď, která nejvíce odpovídá jeho názoru, potom zaškrtně nebo nějak jinak označí (požadovaný způsob označení vybrané odpovědi musíme uvést, nejlépe v úvodu dotazníku, kde oslovujeme návštěvníky). Výběr škály možných odpovědí na položenou otázku bedlivě rozvažujeme!

2. **Otevřené**, kdy na položenou otázku respondent odpovídá písemným vyjádřením. Očekávanou délku odpovědi naznačíme velikostí místa, které v dotazníku za otázkou vynecháme.

¹⁷ Je třeba si uvědomit, že respondent musí text dotazníku přečíst, pochopit (!) a rozvážit odpověď. Doporučuji změřit si předpokládanou délku času, po kterou budeme ochotného návštěvníka obtěžovat, na vzorku potenciálních respondentů, např. na několika známých mimo profesí a mimo zaměstnance muzea.

V popisovaném průzkumu budou jistě převažovat otázky uzavřené. Dají se statisticky vyhodnotit a odpovědi na ně nejsou zpravidla časově tolik náročné. Na druhé straně nabídnutá škála odpovědí nemusí postihnout vždy postoj nebo názor respondenta k položené otázce. Otevřené otázky naopak umožní, aby návštěvník podrobněji vyjádřil své mínění, ale jsou obtížně statisticky vyhodnotitelné a na jejich vyplnění „spotřebuje“ respondent mnohem více času. Otevřené otázky můžeme v dotazníku kombinovat s uzavřenými, ale budeme s nimi určitě šetřit. V závěru dotazníku je vhodné požádat o vyplnění data návštěvy. Při analýze nám to umožní odhalit rozdíly ve složení návštěvníků, kteří do muzea přicházejí o víkendech, případně odlišnosti některých jejich názorů atd.

Dotazníky nedoporučuji dávat k vyplnění dětem (studentům) při školní exkurzi, protože drtivá většina odpovědí v celé skupině bude shodná nebo podobná¹⁸ a celkovou analýzu to může podstatně zkraslit. V případě školních exkurzí je efektivnější ptát se doprovázejících pedagogů, ale v tom případě se vyplatí připravit zvláštní anketu pro učitele a zorganizovat ji jinak, než je zde popisovaný způsob. Z těchto důvodů doporučuji nedávat vyplnit anketní lístek účastníkům hromadných zájezdů, případně odpovědi účastníků hromadného zájezdu dát stranou, nezahrnout je do celkové analýzy, ale na závěr k nim jen případně přihlídnout. Dotazníky nebudeme také dávat k vyplnění dětem školního věku, které přijdou v doprovodu rodičů. Netřeba ani zvlášť připomínat, že zcela jinak připravenou anketu bychom museli mít pro návštěvníky cizince.

Pro analýzu získaných odpovědí je důležité, aby v době, po kterou probíhá výzkum, muzeum pečlivě sledovalo celkovou návštěvnost, protože musíme spočítat procento vyplněných dotazníků z celkového počtu oslovených. Přitom je pro tento výpočet nutno z počtu celkové návštěvnosti odečíst ty skupiny návštěvníků, kterým dotazník dán nebyl (viz předchozí odstavec).

Zásadní věcí bývá rozhodnutí, **co od ankety očekáváme, co se chceme dovědět**. U typu výzkumu, který je tu komentován, rozhodně nečekejme nějaký hlubší vhled do otázky, jak expozice nebo výstava návštěvníka ovlivnila, jaké si odnesl nové poznatky, jak ovlivnila jeho hodnotovou orientaci atp.¹⁹ Zato lze odpovědět na důležité otázky typu:

¹⁸ Žáci budou totiž často opisovat mínění spolužáka – zpravidla toho „nejznámějšího“ ve třídě nebo názor paní učitelky (pana učitele); otázky nebudou žáci schopni ani objektivně posoudit.

¹⁹ Výzkumy tohoto druhu jsou nepoměrně složitější, vyžadují kombinaci několika metodických postupů a předpokládá to spíše spolupráci se specialistou. Publikované výzkumy tohoto druhu v zahraniční literatuře během posledních patnácti let nejsou početné a výsledky ne zcela jednoznačné.

- a) Kdo jsou naši návštěvníci: odkud jsou (odkud k nám přišli), věkové a vzdělanostní složení.
- b) Co bylo motivem návštěvy muzea, odkud se o nás dozvěděli.
- c) Jak byli s návštěvou muzea spokojeni, případně s čím naopak spokojeni nebyli.

Každý z těchto okruhů může být předmětem samostatného výzkumu, případně je vzájemně kombinujeme. Vědět, kdo jsou naši návštěvníci (tedy, kdo měl ty či ony názory na dále kladené otázky), budeme chtít vždy, zatímco všechny tři zmíněné okruhy v jednom výzkumu sotva podrobněji vyšetříme, protože by se takový anketní dotazník stal příliš dlouhým (viz o tom výše). Raději proto připravme v určitých časových intervalech průzkumy dva i tři po sobě a okruhy otázek obměňme.

Pokusme se nyní připojit několik praktických poznámek ke konstrukci otázek dotazníku v jednotlivých výše uvedených okruzích. Jejich modifikace bude vždy záležet na podmínkách a zájmu konkrétního muzea.

a) Kdo jsou naši návštěvníci?

- Obligatorní úvodní otázkou s nabídkou odpovědi bývá: „jsem muž, žena“. Poměrně intenzivní průzkumy návštěvnosti prováděné u nás v 60. letech 20. století ukazovaly na určité statisticky významné rozdíly v postojích žen a mužů k prohlídce muzeí. Jak ukazují průzkumy z poslední doby, rozdíly mezi muži a ženami nejsou podstatné. Snad pro jistotu je nicméně tato otázka ospravedlnitelná.
- Věk, respektive věková kategorie návštěvníka. Doporučuji vymežit zhruba 4, maximálně 5 věkových kategorií (např. 15–30, 31–45, 46–65, nad 65). Vhodné je přizpůsobit vymezení věkového rozhraní obecně užívaným kategoriím při statistice obyvatel. To následně umožní uvažovat např. o procentním zastoupení návštěvníků muzea určité věkové skupiny v relaci se složením populace v místě působnosti muzea, populace regionu, ČR atd., což jsou údaje veřejně přístupné na internetu.
- Nejvyšší dosažené vzdělání návštěvníků. Tato informace o převládající vzdělanostní orientaci návštěvníků muzea ukazovala z pohledu zmíněných průzkumů v 60. letech 20. století na výraznou převahu středoškoláků. Interpretace těchto údajů je v dnešní době problematická, protože úroveň všeobecného vzdělání se očividně mění (zhoršuje se) a tak např. váha středoškolského a vysokoškolského vzdělání je u různých věkových kategorií nesrovnatelná. Pokud budeme z údaje o dosaženém vzdělání ve struktuře návštěvníků muzea cokoliv zásadního vyvozovat, musíme tudíž vždy tento údaj komparovat s věkovým zařazením respondentů.

- Zásadní otázka tohoto okruhu dotazování směřuje ke zjištění, odkud naši návštěvníci jsou. V uzavřené otázce dáváme možnosti odpovědi typu: jsem místní (nebo: bydlím ve Zlámané lhotě atd.); jsem z okolí; jsem odjinud. Pozor ale na nabízenou odpověď typu „jsem z okolí“, protože to je nejednoznačné vymezení. Okolí je pro každého relativní pojem a kromě toho spádová oblast různých typů měst je nestejně velká. Proto musíme v každém jednotlivém případě onu spádovou oblast – okolí – vymežit např. formulací: „bydlím v okolí, tj. do 10 km od Zlámané lhoty“. Termín „jsem odjinud“ nám zase neprozradí, jde-li o návštěvníka, který sice žije jinde, ale je to místní rodák nebo tu dlouho žil. Měli bychom tedy, bude-li nás tato skupina návštěvníků zajímat, přidat takovou možnost odpovědi. Stejně bychom mohli připojením vhodné odpovědi podchytit skupinu návštěvníků, kteří jsou sice podle místa bydliště také ti „odjinud“, ale v místě působení muzea studují. Pokud bychom sledovaný údaj o návštěvnících chtěli zjistit položením otevřené otázky typu „odkud jste (uveďte místo trvalého bydliště)“, potom se zřejmě dostaneme do strastiplné situace při analýze výsledků průzkumu.

- U jednotlivých kategorií návštěvníků, jak nám vyplynou z jejich zařazení do skupin dle předchozích otázek (zejména věk, odkud jsou), by bylo důležité také vědět, zda naše muzeum navštívili poprvé nebo tu již někdy předtím byli, případně zda patří k pravidelným návštěvníkům. Potíž je s vymezením kategorie „pravidelný návštěvník“. To může být u různých typů muzeí individuální. Představa, že pravidelným návštěvníkem je jenom ten, kdo navštěvuje naše muzeum 2–3 krát do roka, je myslím si, lichá. Takový návštěvník se podle mě snadno pozná i na ulici, protože se mu nad hlavou vznáší zlatavý kroužek. Jak si tedy vlastně pravidelného návštěvníka představujeme a kolik takových je? V dotazníku musíme tedy kategorii „pravidelného návštěvníka“ jednoznačně vymežit. Možností je celá řada, např. formulace „navštěvuji zdejší muzeum aspoň 1 krát za 2 roky nebo i častěji.“

- Další důležitou otázkou v této souvislosti je, zda návštěvník přišel jen na konkrétní aktuální výstavu nebo si prohlížel celé muzeum (všechny expozice a výstavy). Konkrétní formulace nabídek odpovědí na položenou otázku bude záviset na škále nabízených programů.

b) Co bylo motivem návštěvy muzea, odkud se o nás návštěvníci dozvěděli?

Základní otázky o struktuře našich návštěvníků mohou být doplněny zjišťováním dalšího okruhu našeho dotazování, který se týká motivace návštěvy muzea. To je velice důležité pro ověření toho, jak funguje naše snažení v oblasti PR a marketingu. Může to motivovat žádoucí změny naší strategie. V pasážích o PR jsme upozornili na poměrně vysoké procento odpovědí návštěvníků

v anketách, kteří sdělovali, že důvodem návštěvy byla informace od známých a přátel. S tím je třeba dále pracovat. Průzkumem návštěvníků se také může např. zjistit, že možná vydáváme velké prostředky na tisk plakátů, ale jejich účinek u veřejnosti je v daném místě minimální – nemusí to tak být, ale je dobré to vědět. I zde bude záležet na formulaci otázek a škále nabízených odpovědí.

- Především bychom se měli ptát, proč do muzea návštěvník přišel. V nabídce odpovědí zpravidla uvedeme: přišel jsem náhodou; z odborného zájmu; ze zvědavosti; nevěděl jsem co s časem; kvůli dětem; doprovázím přátele; jsem ve Zlámáné Lhotě na návštěvě. Škálu lze doplnit, a v tomto případě bychom mohli připojit jako možnost odpovědi „jiné (uved'te prosím): ...“

- Další otázka s nabídkou odpovědí bude směřovat k jádru tohoto okruhu dotazování, totiž k tomu, kde se o nás návštěvník dozvěděl, co bylo motivem jeho návštěvy. Škála odpovědí bude jistě hodně individuální podle místních podmínek a typu muzea a podle nástrojů užívaných v oblasti PR. Určitě by neměly chybět nabídky odpovědí přibližně typu: informace získaná z internetu; informace od známých a přátel; šel jsem kolem a rozhodl jsem se na poslední chvíli; plakáty (jsou-li ovšem v místě vylepovány); informace v novinách nebo rozhlasu (případně upraveno dle místních podmínek) atd. Také zde můžeme pro jistotu na závěr doplnit „jiné (uved'te prosím): ...“

Jelikož dotazování v tomto okruhu navazuje na otázky z okruhu předchozího (struktura návštěvníků), v dalších otázkách již raději nebudeme pokračovat s ohledem na optimální délku ankety (viz o tom výše). Učiníme-li tak, můžeme výzkum uskutečnit ještě před prohlídkou a návštěvník může dotazník vyplnit po zakoupení vstupenky, hned ve vstupní prostoře muzea.

c) Jak byli návštěvníci s prohlídkou muzea spokojeni (nespokojeni)?

Jestliže ve výzkumu návštěvníků pomineme výše komentovaný okruh dotazování o motivaci a důvodech návštěvy muzea, můžeme se po otázkách, kdo jsou naši návštěvníci, zaměřit na další zajímavý okruh dotazování – na spokojenost (nespokojenost) návštěvníků s prohlídkou muzea.

- Jedna z možných otázek tohoto okruhu může směřovat k návštěvníkovu hodnocení jednotlivých výstavních programů. Ze zkušenosti mohou doporučit tabulku s uvedením názvů výstavních programů, kde návštěvník zaškrtně ty programy, které navštívil a přidělí jim známku dle klasifikační stupnice jako ve škole (tj. 1–5). V dalších otázkách se můžeme ptát na některé konkrétní skutečnosti způsobu realizace výstavy (např. srozumitelnost textů, případně jestli je návštěvníci vůbec čtou, v jakém rozsahu atd.). Zajímavá může být také otázka, jak dlouho se přibližně návštěvník ve výstavní prostoře zdržel.

- Dalším typem otázek s nabízenou škálou odpovědí se můžeme zaměřit na spokojenost návštěvníka se službami a na vybavenost muzea. Výběr toho, nač se budeme konkrétně ptát, bude individuální podle charakteru a typu muzea. Obecně tu mohu odkázat na kapitulu „Muzeum a veřejnost“, kde je dostatek inspirace.

Celkově je tento okruh dotazování poměrně složitý, protože skýtá mnoho variant a může nás svádět k tomu, že návštěvníka neuměrně zahltneme dotazy, z nichž na některé nedokáže na základě jedné návštěvy muzea odpovědět (neuvědomí si potřebné souvislosti) a z nabízené škály odpovědí zaškrtně některou zcela nahodile. Mějme proto na paměti, že někdy méně (otázek) je více.

Výše zmíněné tři okruhy dotazování návštěvníků můžeme různě kombinovat. Stejně tak při vyhodnocení ankety se nám nabízí téměř bezbřehá kombinace různých hledisek odpovědí respondentů. Záleží především na tom, jak se dokážeme našeho zdroje informací ptát. Pokud ovšem zjistíme při analýze vyplněných dotazníků větší množství rozporuplných odpovědí nebo nás analýza v něčem vůbec neuspokojí, příčinou je chyba ve formulaci otázek, resp. ve výběru škály nabízených odpovědí uzavřených otázek. Pokud budeme mít nízké procento návratnosti dotazníku, stala se jistě chyba někde v organizaci průzkumu. Nemělo by nás to odradit, ale naopak inspirovat k dalšímu pátrání po názorech návštěvníků na naše výkony. Uvědomme si, že výzkum návštěvníků muzea prostřednictvím anketních dotazníků vyžaduje určité zkušenosti, které lze získat zčásti z teorie, ale hlavně praxí.

3. Pozorování reakcí návštěvníků na výstavní programy muzea

Pracovníci muzeí se často vyjadřují v tom smyslu, že základním zdrojem evaluace muzea je obvykle statistika návštěvníků, kniha návštěv (o tom viz následující odstavec) a potom také pozorování reakcí návštěvníků. Jednoduše řečeno: „přece vidíme a slyšíme, jestli se návštěvníkům výstava líbila“ nebo „co se jim většinou v muzeu líbí/nelíbí“ atd. Pozorování reakcí návštěvníků při prohlídce výstavních programů muzea je určitě velice důležitá metoda evaluace, řekl bych dokonce, že v lecčem zcela nezastupitelná. Všem, zejména samotným autorům výstav ji vřele doporučuji, ač vím, že ve velkých a dokonce i středně velkých muzeích to nebývá obvyklé. Spolehá se tu jenom na druhotné sdělení personálu obsluhy výstavních prostor. Leda tak v malých muzeích jsou pravidelně a bezprostředně postaveni také samotní tvůrci výstavních programů do role pozorovatelů reakcí návštěvníků.

Pozorování reakcí návštěvníků muzejního výstavního programu, jako metoda evaluace činnosti muzea, má několik limitů. Těžko můžeme považovat pozorování za metodu s nějakou objektivní vý-

povědní hodnotou, jestliže jeho výsledkem je celkový, exaktně neo-
věřitelný dojem. Jakmile bychom se pídili po tom, jaká část návštěv-
níků sdílí určitý úsudek, zůstane u nedoložitelných odhadů. Musíme
přitom vzít v úvahu též skutečnost, že lidská paměť s časem neú-
prosně filtruje nepříjemné vjemy, uchovává a nadhodnocuje ty příz-
nivě. Má-li být tedy pozorování reakcí návštěvníků muzea skutečně
exaktní metodou evaluace, musíme splnit dvě podmínky:

a) Měli bychom si stanovit konkrétní program pozorování, formulo-
vat konkrétní otázky, na které chceme znát odpověď. Například, zda
chceme vědět, jak dlouho se návštěvníci ve výstavní prostoru při
prohlídce konkrétního programu nejčastěji zdržují, co je nejvíce zau-
jalo (co si nejvíce prohlíží), jak reagují na doprovodné texty atd.
Možností je celá řada.

b) O pozorování musíme vést stručné záznamy. Nemůžeme je sa-
mozřejmě pořizovat před návštěvníky, nemůžeme vzbudit dojem, že
návštěvníka sledujeme (dokonce pronásledujeme). Vyžaduje to pou-
čené a ukázněné pozorovatele z řad zaměstnanců muzea. Někde
a někdy můžeme k účelu pozorování využít instalovaný bezpečnostní
kamerový systém. U záznamů pozorování (odpovědi na sledované
otázky) by neměla chybět stručná charakteristika návštěvníka nebo
skupiny návštěvníků, například typu: čtyřčlenná rodina mladých lidí
se dvěma dětmi školního věku; senior s dítětem předškolního věku;
muž a žena středního věku; starší muž s nevšedním zájmem atd.

Výsledky pozorování reakcí návštěvníků bez splnění těchto
podmínek, a tudíž bez možnosti jejich exaktního vyhodnocení, mají
jen omezenou výpovědní hodnotu, namnoze jen subjektivních úsud-
ků.

4. Ohlasy návštěvníků

a) Kniha návštěv

Kniha návštěv muzejních expozic a výstav je často vnímána
jako tradiční nástroj muzeí, jak si ověřují úspěšnost svých programů.
Vedle statistiky návštěvnosti muzea to leckde bývá jediným nástro-
jem evaluace výstavních programů. Chci ale upozornit, že výpovědní
hodnota zápisů v knize návštěv jako celku je omezená (!). Podívej-
me se z praxe na to, jak tyto zápisy vznikají. Čteme tu většinou vy-
jádření: a) absolutních nadšenců; b) „potížistů“, kteří kritizují všech-
no a vždy; c) recesistů a „pubertáků“; d) racionální postřehy a názo-
ry přemýšlivých návštěvníků. Kromě toho někde ovlivňuje zápisy do
knihy návštěv dokonce i vybízivé chování personálu výstavních
prostor muzea,²⁰ což ovšem hodnotu knihy návštěv snižuje. Statistic-

²⁰ Jsou to výzvy návštěvníkům typu: „Napište nám tady něco!“, případně
„Ještě jste se nám neodepsal!“ nebo dokonce „Napište nám, jak se vám
u nás líbilo!“. Nesetkali jste se s tím nikdy?

ké vyhodnocení těchto zápisů je tedy z pohledu evaluace muzejních
výstavních programů velmi problematické. Nicméně se v zápisech
kategorie ad d) dají občas vysledovat vícekrát opakované formulace,
vyjadřující promyšlený postoj některých návštěvníků k prohlídce
muzea. Ty jsou pro evaluaci snažení muzea důležité. Domnívám se
proto, že zápisy v knize návštěv jsou užitečné, ale neměly by být
rozhodně jediným ani primárním zdrojem pro evaluaci muzejních
výstavních programů.

b) Komunikace přes internet, dopisy

Důležitou zpětnou vazbou na hodnocení našich snah veřej-
ností jsou písemná vyjádření návštěvníků nebo ostatních zájemců.
Pokud obsahují náměty nebo nějaká doporučení k práci muzea, pří-
padně kritické ohlasy, neměly by rozhodně zůstat bez odpovědi. Za
pochvalu bychom neměli zapomenout poděkovat. Takové ohlasy,
nejsou-li ojedinělé a jsou-li nějak evidovány a tříděny, se mohou stát
vítaným a někdy i cenným doplňkem evaluace výkonnosti prezentač-
ní činnosti muzea.

Čím dál víc stoupá význam komunikace muzea s těmi ná-
vštěvníky, kteří se vyjadřují prostřednictvím internetu. Zdá se, že
dobré zkušenosti mají některá muzea (i jiné kulturní instituce), která
na svých webových stránkách organizují veřejnou anketu ke své
činnosti: prezentovány zde bývají odpovědi kompetentních zaměst-
nanců muzea na zaslané otázky nebo náměty kteréhokoliv zájemce.
Tato forma komunikace má ovšem hlavně efekt v oblasti PR.

c) *Ohlasy, které návštěvníci sdělují ústně* zaměstnancům muzea,
často bezprostředně při prohlídce, mají větší efekt jako nástroj eva-
luace jenom tehdy, pokud jsme schopni je nějak dokumentovat
(např. dodatečné záznamy o nich) a celkově je nějak kvantitativně
vyhodnotit. Kromě posuzování individuálních ústních sdělení ná-
vštěvníků lze organizovat také besedy vybraných skupin veřejnosti
(např. pedagogové, studenti, účastníci některých akcí atd.)
k jednotlivým programům muzea nebo jeho celkové činnosti. Mohou
přinést cenné poznatky za předpokladu pečlivé přípravy takové be-
sedy a bude-li z ní pořízen nějaký záznam. Svým způsobem se jedná
o zvláštní druh ankety.

5. Ohlasy sdělovacích prostředků

Ohlasy sdělovacích prostředků jsou pro muzeum velmi důleži-
té z pohledu PR, jak jsme na to narazili výše. Z hlediska evaluace
činnosti muzea nás určitě zajímá četnost zájmu médií o ty které pro-
gramy muzea (taktéž i v jakém duchu). Muzeum by mělo evidovat
a dokumentovat ohlasy jednotlivých akcí ve sdělovacích prostřed-
cích, které se zpravidla ukládají ve složce dokumentace výstavy ne-
bo jiného programu, jak již bylo také výše upozorněno.

6. Ohlasy odborné veřejnosti, muzejní kritika

Ohlasy odborné veřejnosti prezentované hlavně v podobě muzejní kritiky, tj. publikovaná profesionální analýza muzejní výstavy nebo jiného programu, představuje velice cenný zdroj evaluace muzea. Bohužel je třeba zároveň konstatovat, že muzejní kritika je v podmínkách ČR velice vzácným jevem. Nelze za ni považovat občas publikované zprávy a popisy muzejních výstav, které postrádají kvalifikovanou analýzu kladů nebo záporů posuzovaného díla. Takové analytické statě se někdy objevují u galerijních výstav. Drtivá většina muzejních výstavních projektů však zůstává ke škodě věci bez kvalifikovaného posouzení. Jádrem problému je absence profesionálně poučených muzejních výstavních kritiků.²¹

Prestižní formou ohlasu odborné veřejnosti na muzejní výstavní tvorbu je bezesporu účast v Národní soutěži muzeí Gloria musealis, kterou od roku 2002 vyhlašuje každoročně Ministerstvo kultury ČR a Asociace muzeí a galerií ČR.

Evaluace celkové výkonnosti muzea

Výroční zpráva a analýza činnosti muzea

Výroční zpráva o činnosti muzea je sestavována s primárním cílem seznámit veřejnost s výsledky činnosti muzea za uplynulé období, zpravidla rok. Měla by však obsahovat i určitou analýzu těchto výsledků, nikoliv jenom strohý výčet a popis. Pokud porovnáme dosažené výsledky z důležitých okruhů činnosti muzea v časovém horizontu předchozích let, poznáme vývojové trendy výkonů daného muzea. Komentář k tomu by měl být co nejobektivnější. Jestliže nebude výroční zpráva jen propagačním materiálem, může tak plnit úlohu jednoho z nástrojů evaluace činnosti muzea. Její důležitost spočívá v tom, že se stává nezastupitelným doplňkem (v některých případech dokonce protíváhou) hodnocení muzea založeného na statistických datech.

Počet muzeí v ČR, která zveřejňují svou výroční zprávu, přibývá. Mělo by to být samozřejmou povinností. Na rozdíl od některých zemí Evropy jsme zatím u nás nedospěli k vytvoření jakéhosi standardu, respektive doporučené osnovy a metodického návodu pro sestavení výroční zprávy muzeí.

Benchmarking

Benchmarking je jedna z evaluačních metod managementu, založená víceméně na statistických datech. V tom je její přednost a zároveň také omezení. Benchmarking poskytuje možnost v rámci vytipovaných skupin organizací provádět porovnávání jejich výkon-

²¹ Obsáhlejší poučení o této problematice viz sborník přednášek ze semináře Masarykova muzea v Hodoníně, konaného v roce 2005 – CHOVANČÍKOVÁ, I. (red.). *Kritika muzejní výstavní tvorby*. Hodonín, 2006.

nosti ve stanovených indikátorech. Tato metoda se začala před časem užívat v zahraničí také u některých institucí z oblasti kultury a od roku 2007 ji v ČR začalo uplatňovat Národní informační a poradenské středisko pro kulturu v Praze, příspěvková organizace Ministerstva kultury ČR (dále NIPOS) ve spolupráci se Sdružením knihovníků a informačních pracovníků ČR i pro oblast veřejných knihoven. V roce 2009 potom NIPOS ve spolupráci s Asociací muzeí a galerií ČR připravil pilotní projekt benchmarkingu muzeí, který se bude od roku 2011 aplikovat v ostré verzi zatím pro zájemce z řad muzeí zřizovaných kraji a obcemi. Projekt dává zúčastněným muzeím šanci srovnávat svou výkonnost aspoň trochu komplexněji s obdobnými muzei. Nemusí tak podnikat strastiplnou cestu shánění si dat z výročních zpráv jiných muzeí, aby získali data pro porovnávání své výkonnosti.

Projekt benchmarkingu muzeí spočívá v tom, že je stanoveno 23 výkonnostních indikátorů, které pomocí statistických dat ukážou, zda je muzeum svými parametry v porovnávací skupině muzeí na nejnižší dosahované úrovni výkonu nebo na nejčastěji (obvyklé) dosahované úrovni, případně na nejvyšší. Muzeum se bude moci srovnávat ve zvolených indikátorech výkonnosti podle zvoleného filtru v rámci porovnávací skupiny. Bude se tedy moci porovnávat ve skupině všech zúčastněných muzeí v celé ČR, případně muzeí v příslušném kraji; dále si bude moci zvolit skupinu muzeí podle velikostních skupin dle rozsahu muzejních sbírek; bude moci pro srovnání vybrat muzea podle velikosti obce (města), ve které má muzeum sídlo (velikost je stanovena podle počtu obyvatel); konečně se může srovnávat ve skupinách muzeí uspořádaných podle jejich zaměření (např. muzea výtvarného umění, specializovaná muzea, všeoborová/vlastivědná). Data pro výpočet výkonu ve stanovených indikátorech se zjišťují z ročních statistických výkazů muzeí a zatím je nutno kromě toho pro výpočet dodat ještě 13 dalších údajů. To by se mělo na minimum snížit od roku 2012 či 2013. Projekt umožňuje srovnání výkonnosti i v průběhu let, takže každé muzeum bude moci sledovat u jednotlivých indikátorů, skupin atd. výkonnostní trendy. Vkládání dat a provoz prezentace na internetu zabezpečuje pro zúčastněná muzea NIPOS zdarma. Pro zapojení do projektu je nutný souhlas statutárního zástupce muzea.

Žebříček pořadí výkonů muzeí

Tato metoda je rovněž založena na práci se statistickými daty. Na základě nich lze pro vybrané ukazatele sestavit žebříček nejlepších výkonů muzejních institucí zvolené kategorie (region, zaměření muzea, velikostní skupiny podle sbírek nebo zaměstnanců atd.) a zjišťujeme, v jakém pořadí pomyslného pelotonu se umístíme. Tato metoda má jistě silný motivační účinek.

Metod, jak se dopracovat k analýze celkové úspěšnosti muzeí, je jistě ještě řada. Uvedme ještě například zhodnocení výsledků vnitřních i vnějších kontrol, auditů a různě zaměřených speciálních analýz. Je třeba ale zdůraznit, že celkové hodnocení muzea by mělo být vždy založeno na kombinaci několika nástrojů a už vůbec by nemělo spočívat v konstatování subjektivních dojmů.

DOPORUČENÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, M. a kol. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha, 1995.
- BLACK, S. *Nejúčinnější propagace – Public relations*. Praha, 1994.
- DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací (Praxe a principy)*. Praha, 1994.
- DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha, 2000.
- FORET, M. *Komunikace s veřejností*. Brno, 1994.
- HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha, 1996.
- HILGERMANN, R. H. *Cílový management*. Praha, 1996.
- JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha, 2008.
- KESSNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005.
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy)*. Praha, 2002.
- LESLY, P. a kol. *Public relations (teorie a praxe)*. Praha, 1995.
- LEDVINOVÁ, H. – PEŠTA, K. *Základy fundraisingu, aneb, Jak získat peníze pro prospěšnou činnost*. Praha, 1996.
- NĚMEC, P. *Public relations. Praxe komunikace s veřejností*. Praha, 1996.
- REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha, 2001.
- VEBER, J. a kol. *Management (Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita)*. 2. uprav. vyd. Praha, 2009.
- VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. *Reklama. Jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha, 2007.



Pavel Jirásek

ÚVOD

Sbírkotvorné instituce mají v oblasti bezpečnosti jasná specifika. Platí pro ně, jako pro každé jiné, obecně platné předpisy z oblasti požární ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany osobních dat atd. Čím se ale od ostatních institucí liší, je jejich základní poslání – ochrana, uchování, zpřístupňování a další využívání kulturního dědictví, tedy muzejních sbírek, příp. historických budov a jejich interiérů, kde jsou sbírky vystavovány nebo dlouhodobě uchovávány. Povinnosti pro dlouhodobé uchování kulturního dědictví jsou reflektovány jednak ve speciálních zákonných normách¹ (ty základní) a dále v metodických pokynech a doporučeních² (právě ty specifické). Významnou oporu nachází dlouhodobé uchování kulturního dědictví i v normách mezinárodních.³

ZÁKLADNÍ POJMY A POSTUPY

Bezpečnostní management je souhrn všech řídicích nástrojů, opatření a procedur ovlivňující úroveň bezpečnosti muzea. Pro zjednodušení je v textu dále použit pouze jednotný termín **muzeum**⁴

¹ Především zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, vyhláška 275/2000 Sb., kterou se provádí zákon č. 122/2000 Sb. a zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči.

² Metodický pokyn č. j. 53/2001 MK ČR k zajišťování správy, evidence a ochrany sbírek v muzeích a galeriích zřízených Českou republikou nebo územními samosprávnými celky (kraj, obec), Metodický pokyn č. j. 14 725/2004 Ministerstva kultury ČR k tvorbě plánů prevence a ochrany v muzeích a galeriích.

³ UNESCO Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict, Hague 1954; UNESCO Convention on the Means of Prohibiting and Preventing the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property, Paris 1970; European Convention for the Protection of the Archeological Heritage, Malta 1992; Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict, The Hague, 1954 (I. and II. protocol); UNESCO Convention for the Protection of the World Cultural and Natural Heritage, Paris 1972; Convention for the Protection of the Architectural Heritage, Granada 1985; UNIDROIT Convention on Stolen or Illegally Exported Cultural Objects, Roma 1995; Recommendation of the Council of Ministers of the Council of Europe (96)6 of 19th June 1996 on the Protection of the Cultural Heritage Against Illegal Acts.

⁴ Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, § 2, odst. 3.