

ING. MAREK PROKŮPEK, PH.D.  
KAM FPH VŠE

3AM499 TRH  
UMĚNÍ, EKONOMIKA A  
MANAGEMENT MUZEÍ UMĚNÍ A  
GALERIÍ

# MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V MUZEÍCH. NÁSTROJE NA MANAGEMENT A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

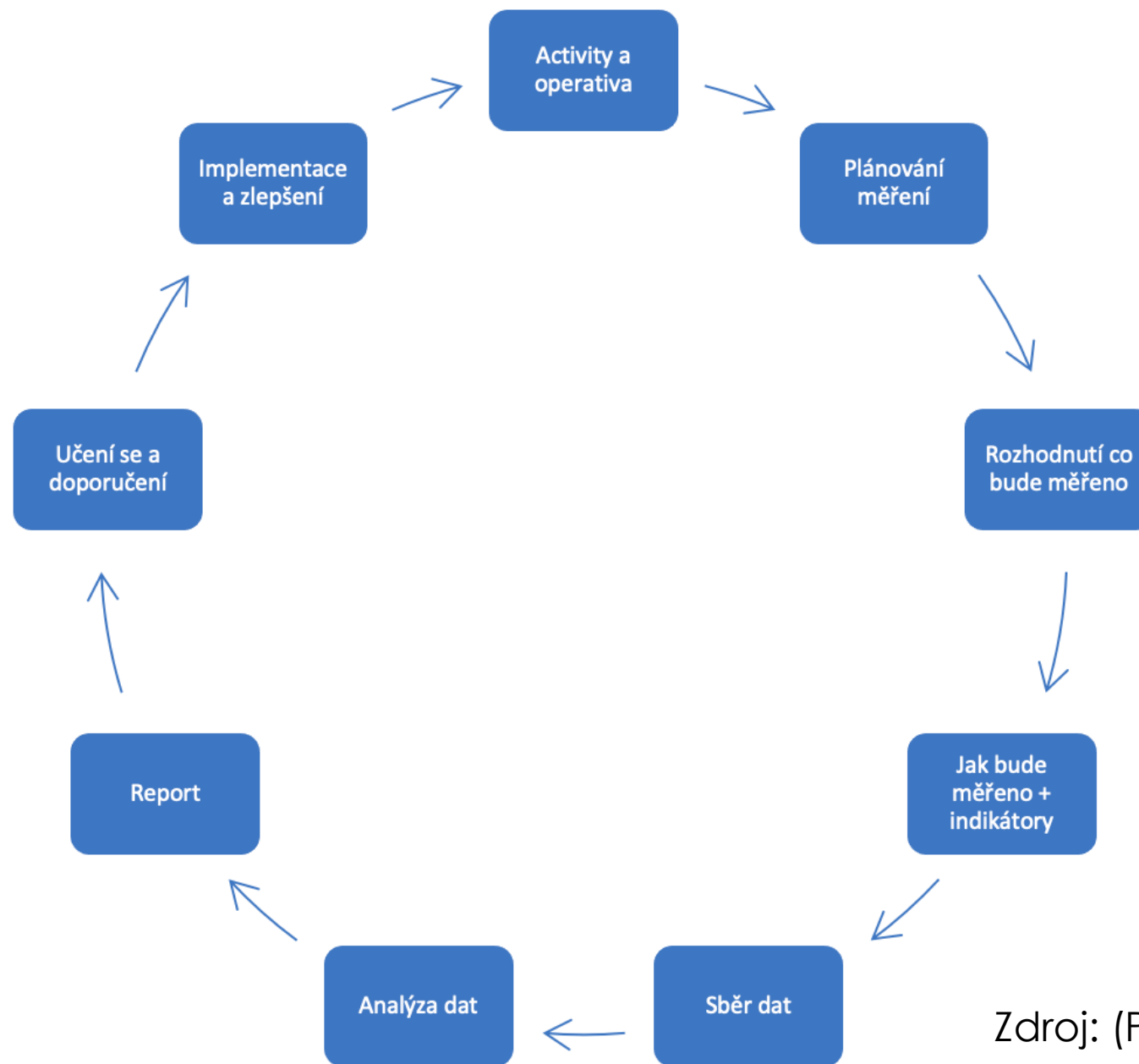
**MSMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V MUZEÍCH

- ▶ Kontroverzní téma, které má řadu zastánců a odpůrců
- ▶ Velmi složité na základě jakých kritérií má být výkonnost měřena
- ▶ Kvalitativní vs kvantitativní indikátory měření výkonnosti
- ▶ Měření výkonnosti je stále aktuálnějším tématem i v neziskovém sektoru, do kterého muzea patří

# MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V MUZEÍCH

- ▶ Co to je výkonnost?
  - ▶ V podstatě se jedná o výstupy, výsledky a dopady našich aktivit
  - ▶ Výkonnost je výsledkem procesu, při kterém dochází k transformaci vstupů (práce, půda, kapitál) do výstupů a výsledků



Zdroj: (Prokšpek, 2020)

# MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V MUZEÍCH

- ▶ V dnešní době si muzea musí pokládat otázky typu:
  - ▶ Jak se nám daří?
  - ▶ Dosahujeme vytouženého dopadu?
  - ▶ Je naše výkonnost efektivní
- ▶ Muzea by se měla pokusit najít odpovědi na tyto otázky ne aby obhájila svou existenci, ale aby byla schopna zlepšit své řízení, aktivity a služby které poskytují.

# MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V MUZEÍCH

- ▶ Měření výkonnosti v muzeích čelí řadě složitostí. Za prvé, muzea se potýkají s širokým spektrem zdrojů a mnoho z nich je velmi těžké, nebo nemožné kvantifikovat a spočítat. Za druhé, smyslem muzeí je poskytnout komplexní multiprodukt, který často nemá hmatatelnou podobu a komerční podobu. A dalším důvodem je, že většina muzeí jsou neziskovými organizacemi a proto nemohou být měřena na základě zisku a dalších finančních ukazatelů. Neexistuje žádný kvalitativní nebo kvantitativní indikátor, který by dokázal zachytit všechny aktivity muzeí a dala by se tak měřit jejich výkonnost pomocí tohoto jednoho indikátoru.
- ▶ Tyto složitosti však nejsou důvodem k tomu, aby měření výkonnosti v muzeích neprobíhalo, pouze musí být prováděno s opatrností a musí být nalezeny alternativní nástroje které odpovídají muzejnímu charakteru.

# UKAZATELE VÝKONNOSTI

- ▶ Ukazatele výkonnosti se vztahují k prostředkům, kterými lze posoudit zda bylo dosaženo cílů organizace.
- ▶ Ukazatele výkonnosti jsou tak úzce spojeny s cíli organizace a jednoduše reprezentují standardy kterými lze měřit míru úspěchu.
- ▶ Hlavním smyslem ukazatelů výkonnosti je varovat manažery o tom, že je v některých oblastech nutné provést hlubší analýzu.
- ▶ Nejdůležitější otázka spojená s ukazateli výkonnosti je: Co má být měřeno a jaká metodologie k tomu bude použita?

# UKAZATELE VÝKONNOSTI

- ▶ Je možné najít / vytvořit nepřeberné množství různých elementů ukazatelů výkonnosti.
- ▶ Můžeme najít čistě kvantitativní ukazatele, které popisují určité charakteristiky umělecké produkce a spotřeby. Příkladem tohoto typu ukazatelů je počet zaměstnanců v muzeí, náklady na služby, počet návštěvníků, počet dní kdy je otevřeno a mnoho dalších.
- ▶ Druhá skupina ukazatelů je použita jako nástroj pro evaluaci různých aspektů výkonnosti muzeí. Příkladem tohoto typu ukazatelů jsou indikátory jako náklady na návštěvníka, poměr veřejných zdrojů k celkovému příjmu muzea a státní dotace na návštěvníka a další.



# UKAZATELE VÝKONNOSTI

- ▶ Ukazatele nákladů
  - ▶ Hrubé náklady na služby
  - ▶ Hrubé náklady na návštěvníka
  - ▶ Poměr příjmu k hrubým nákladům
  - ▶ Konzervační / kurátorské výdaje
  - ▶ Provozní náklady na návštěvníka
- ▶ Míra zdrojů
  - ▶ Tyto ukazatele budou zahrnovat indexy příjmů a zdrojů, kapitálové zdroje, vybavení a budovy

# UKAZATELE VÝKONNOSTI

- ▶ Ukazatele zdrojů financování
  - ▶ Poměr veřejných zdrojů k celkovému příjmu
  - ▶ Poměr soukromých zdrojů k celkovému příjmu
  - ▶ Poměr příjmů z různých zdrojů k celkovému příjmu
- ▶ Ukazatele objemů služeb
  - ▶ Počet návštěvníků
  - ▶ Trend návštěvnosti
  - ▶ Počet dní otevřených veřejnosti
  - ▶ Počet hodin otevřených za den
  - ▶ Využití sbírky, např. poměr objektů vystavených v expozicích a výstavách k celkovému počtu objektů ve sbírce

# UKAZATELE VÝKONNOSTI

## ► Ukazatelé produktivity

- Tyto ukazatele jsou zpravidla dostupné pro muzeum jako celek nebo pro specifické oddělení nebo aktivity v muzeu. Příkladem jsou:
  - Energetická efektivnost – poměr nákladů na energii k celkovému počtu metrů čtverečních plochy muzea
  - Hrubý příjem na návštěvníka
  - Marketingová efektivnost – poměr změny v rozpočtu na marketing ke změně v celkovém příjmu ze vstupného
  - Efektivita fundraisingu – poměr změny nákladů na fundraising k celkovým nákladům na fundraising
  - Poměr zdokumentované sbírky k celkovému počtu předmětů ve sbírce
  - Poměr rozpočtu alokovaný na konzervační aktivity

# UKAZATELE VÝKONNOSTI

- ▶ Dostupnost služeb
  - ▶ Dostupnost pro skupiny s nízkým příjmem – poměr hodin, kdy je muzeum přístupno zdarma k celkovému počtu hodin, kdy je muzeum otevřené
  - ▶ Návštěvnost minorit – poměr roční návštěvnosti minorit k celkové návštěvnosti
  - ▶ Počet koncesionářských uživatelů
  - ▶ Počet uživatelů v cílové skupině jako poměr k celkové cílové skupině
- ▶ Ukazatelé kvality
  - ▶ Údržba výstav – poměr výstav, které nejsou přístupné k celkovému počtu výstav
  - ▶ Počet stížností od návštěvníků
  - ▶ Expertíza zaměstnanců

# MĚŘENÍ VÝKONNOSTI – SOUČASNÁ SITUACE

- ▶ Dosud nebyla vytvořena žádná metoda, která by byla přijímána jak muzejním sektorem, tak výzkumníky
- ▶ Muzea jsou v dnešní době tlačena k tomu, aby měla nejlepší výstavy, které přilákají velké množství návštěvníků a díky tomu není už tak velká pozornost věnována vzdělávacím aktivitám a budováním sbírek, což je paradoxně v rozporu s původním záměrem muzea.
- ▶ Zřizovatelé muzeí vyžadují důkazy o tom, že prostředky, které muzeím poskytují jsou efektivně využívány.
- ▶ V současné době stále vzniká celá řada studií zaměřujících se na nové modely měření výkonnosti a evaluace muzejních aktivit.

# REGISTRAČNÍ SYSTÉMY

- ▶ Evropská perspektiva
- ▶ Velká Británie
  - ▶ První registrační systém zaveden v roce 1988
  - ▶ 3 sekce (zdraví organizace, sbírkový management, návštěvníky a zážitek z návštěvy)
- ▶ Nizozemí
- ▶ Irsko
- ▶ Belgie
- ▶ Německo
- ▶ Itálie
- ▶ Finsko

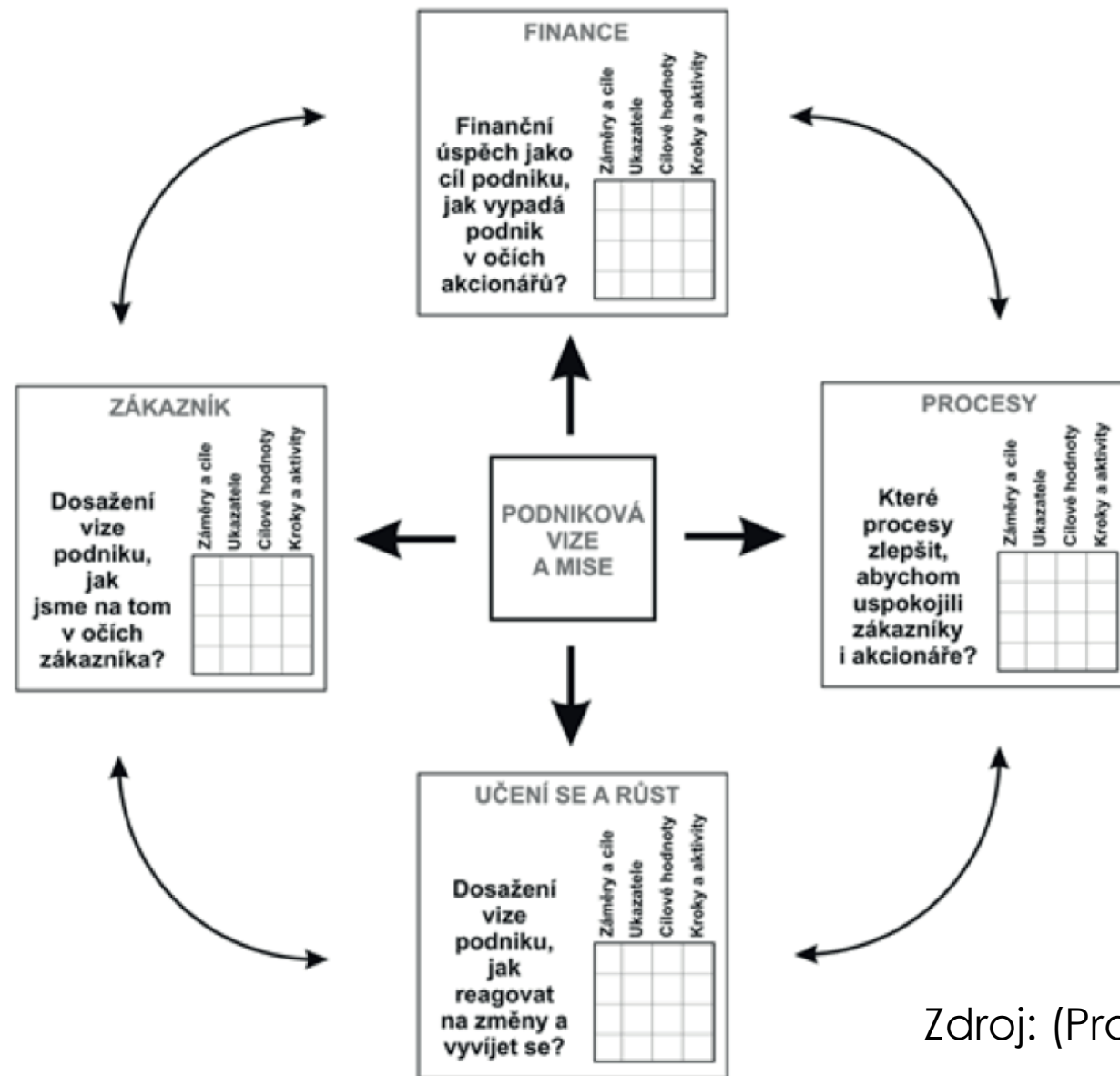
# REGISTRAČNÍ SYSTÉMY

- ▶ Americká perspektiva
  - ▶ Ve Spojených státech je akreditace jedna z největších ctí pro muzeu jakou mohou získat
  - ▶ Evaluace je založena na peer-review validaci provozu muzea a jeho dopadu
  - ▶ Akreditační proces je založen na samostudiu a pak na posouzení odborníků, může zabrat 8 – 16 měsíců a měl by být opakován každých 10 let
  - ▶ Založen na Core Standards for Museums
  - ▶ Core Standards for Museums jsou indikátory rozděleny do následujících kategorií: Důvěra veřejnosti a odpovědnosti, Misi a plánování, Leadership a organizační struktura, Správa sbírek, Vzdělávání, Finanční stabilita, Risk management.

# BALANCED SCORECARD

- ▶ Nástroj managementu pro měření výkonnosti
- ▶ Představuje strategická nástroj plánování, který je hojně využíván v businessu, ale také v neziskových organizacích, vládních organizacích po celém světě.
- ▶ Má 3 hlavní funkce
  - ▶ Komunikační nástroj
  - ▶ Nástroj na měření výkonnosti
  - ▶ Strategické řízení





Zdroj: (Prokšpek, 2020)

# DATA ENVELOPMENT ANALYSIS

- ▶ Kvantitativní nástroj, který byl aplikován na měření výkonnosti muzeí
- ▶ Již existuje řada studií měřící efektivitu muzeí pomocí DEA, v praxi se ale zatím moc nepoužívá
- ▶ Má mnoho kritiků, jelikož nebere v potaz kvalitativní hledisko
- ▶ Je založen na porovnávání několika vstupů a několika výstupů několika homogenních jednotek (v našem případě muzeí)
- ▶ Pomocí počítačového softwaru po vložení vstupů a výstupů je možné určit, které jednotky jsou v rámci dané skupiny efektivní, které nejsou efektivní a také které jednotky mohou být pro ostatní inspirací.

# KRITICKÝ POHLED NA MĚŘENÍ VÝKONNOSTI MUZEÍ

- ▶ Měření výkonnosti má řadu výhod a benefitů, ale je nutné brát v potaz také problémy a hrozby s tím spojené
- ▶ Mnoho muzejních profesionálů a akademiků se vyjadřuje tak, že měření výkonnosti v muzeích není možné a pro muzea poškozující
- ▶ Nejčastějším argumentem proti měření výkonnosti je, že nelze měřit a kvantifikovat kvalitu a většina muzejních produktů je založena právě na kvalitě.
- ▶ Je nutné si klást otázku, zda je pro muzeum měření výkonnosti výhodné, tedy zda mu více přinese než ubere
- ▶ Měření výkonnosti si vyžaduje řadu zdrojů

# EVALUACE

- ▶ Proč by měla muzea evaluovat svoje aktivity?
- ▶ K čemu evaluace slouží?
- ▶ Používají muzea evaluační studie k tomu, aby dokázala svým zřizovatelům a sponzorům, že do muzea chodí stále více lidí a že jejich aktivity mají smysl, nebo k tomu aby naplnili celoživotní učení se a zlepšila svoje aktivity?
- ▶ Evaluace
  - ▶ Interní
  - ▶ Externí

# EVALUACE

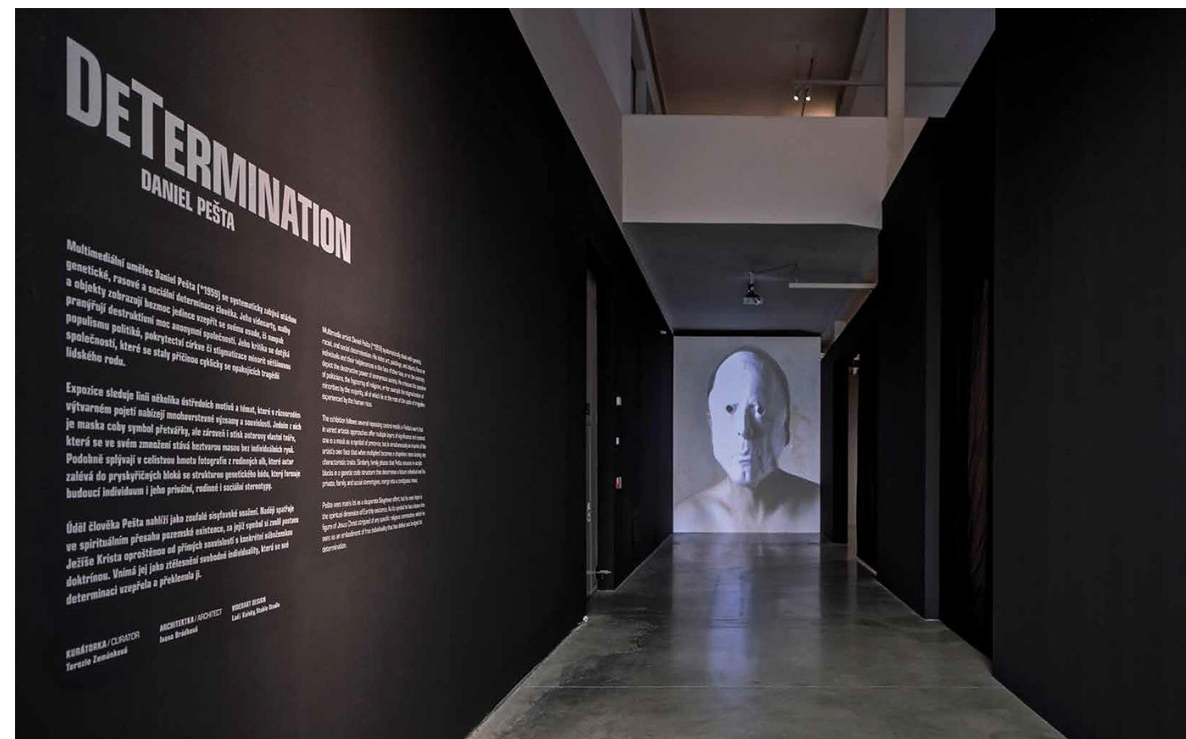
- ▶ Přístup k evaluaci bude záležet na přístupu výzkumníka / muzejního pracovníka, který evaluace provádí.
- ▶ Evaluace v muzeích by měla mít hlubší funkci než jen dokázat různým stakeholderům (politickým a dalším), že muzeum naplňuje jejich politiku.
- ▶ Pozitivní výsledky evaluace mohou samozřejmě povzbudit další granty a financování.

# BEST PRACTICE V EVALUACI

- ▶ Etika
- ▶ Kontext a plánování
- ▶ Sběr dat
- ▶ Analýza dat a validita
- ▶ Reflexivita
- ▶ Sepsání evaluačního reportu

# EVALUACE VÝSTAVY (DETERMINATION: DANIEL PEŠTA, DOX Centrum současného umění

- Evaluace vnímání výstavy návštěvníky



Se svolením DOX

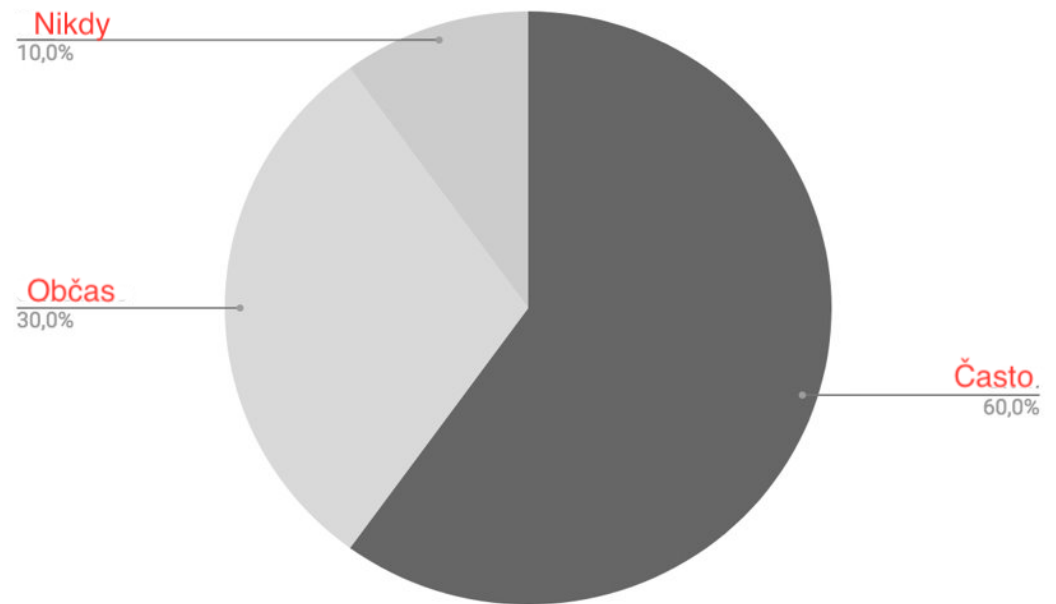
# EVALUCE VÝSTAVY (DETERMINATION: DANIEL PEŠTA, DOX Centrum současného umění

- ▶ Jaký je cíl výstavy a zpráva, kterou má výstava předat – k zjištění byly provedeny rozhovory s organizátory výstavy:
  - ▶ Umělec
  - ▶ Kurátor
  - ▶ Architekt výstavy
  - ▶ Ředitel muzea
- ▶ Dotazník – vytvořený pro návštěvníky
- ▶ Kvalitativní rozhovory s návštěvníky (bylo provedeno 60 rozhovorů)
- ▶ Mediální analýza



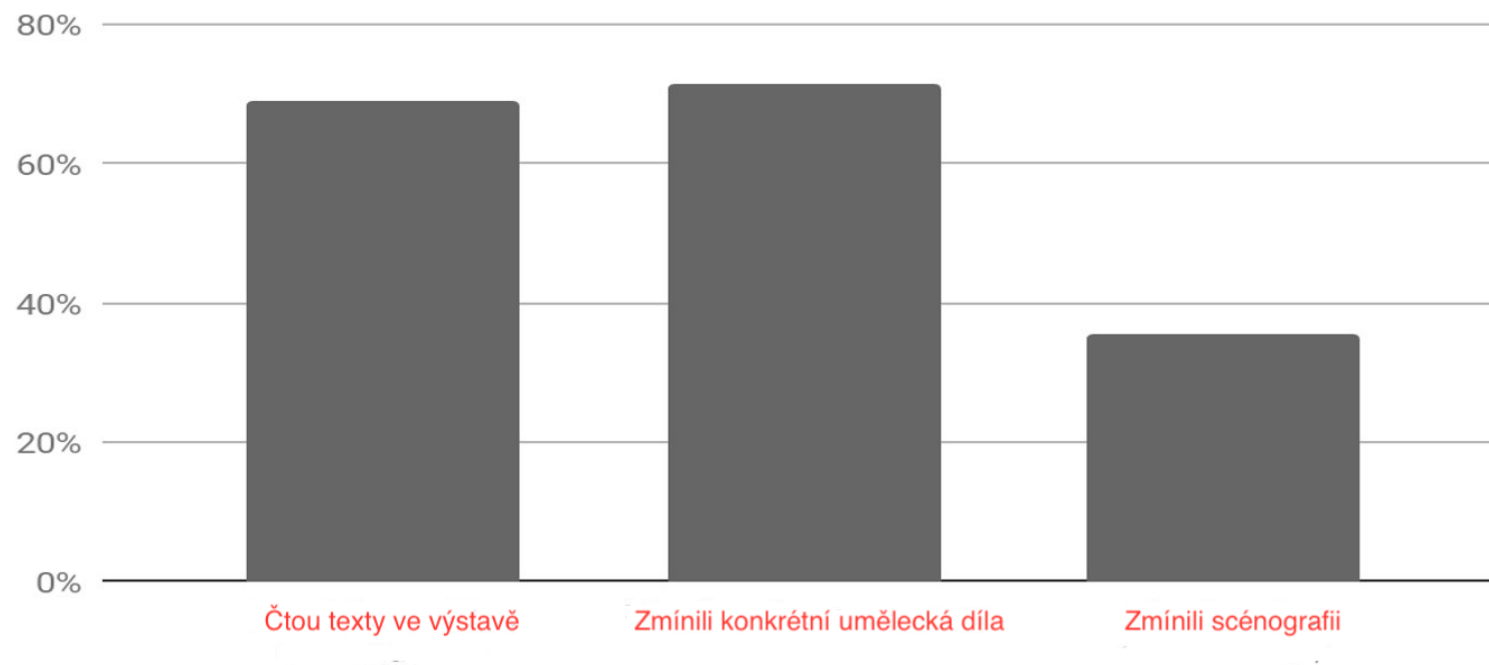
# EVALUCE VÝSTAVY (DETERMINATION: DANIEL PEŠTA, DOX Centrum současného umění

- Jak často návštěvníci navštěvují výstavy současného umění?



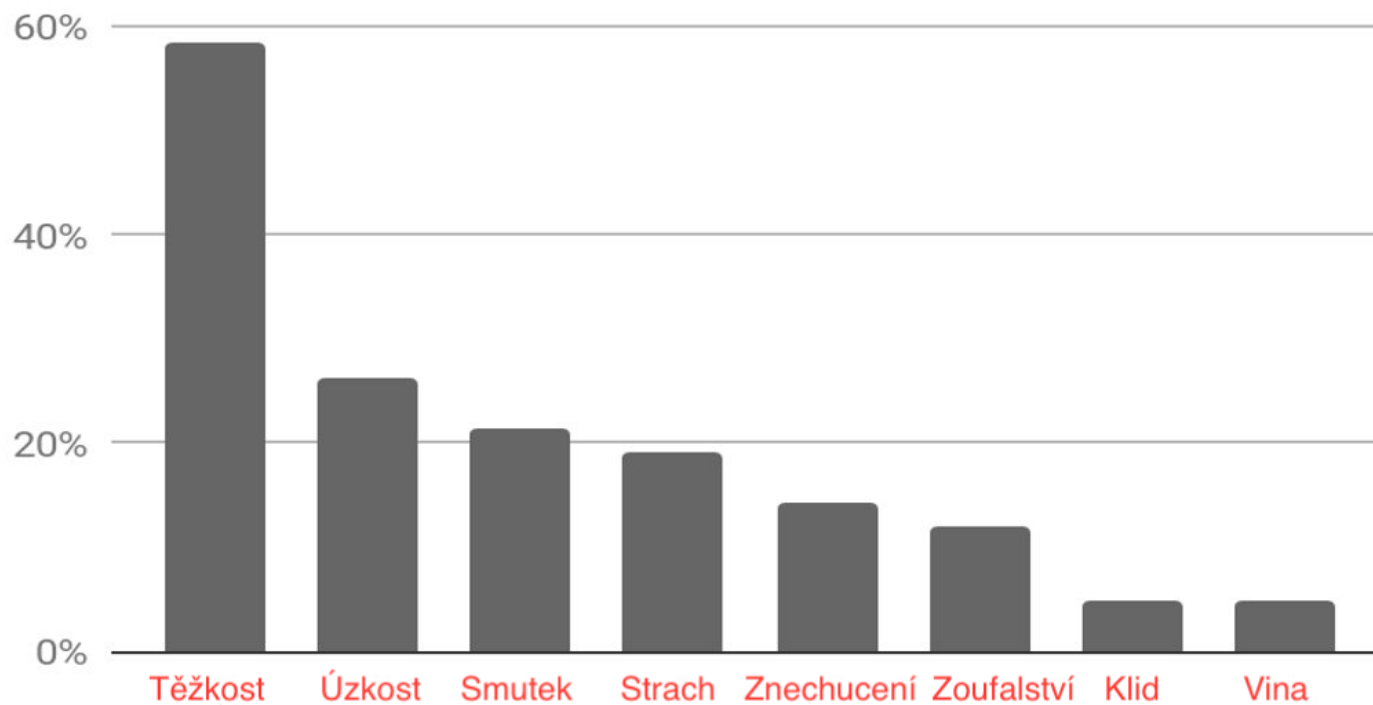
Zdroj: (Ballarini, Mougenot a Prokůpek, 2019)

# EVALUACE VÝSTAVY (DETERMINATION: DANIEL PEŠTA, DOX Centrum současného umění



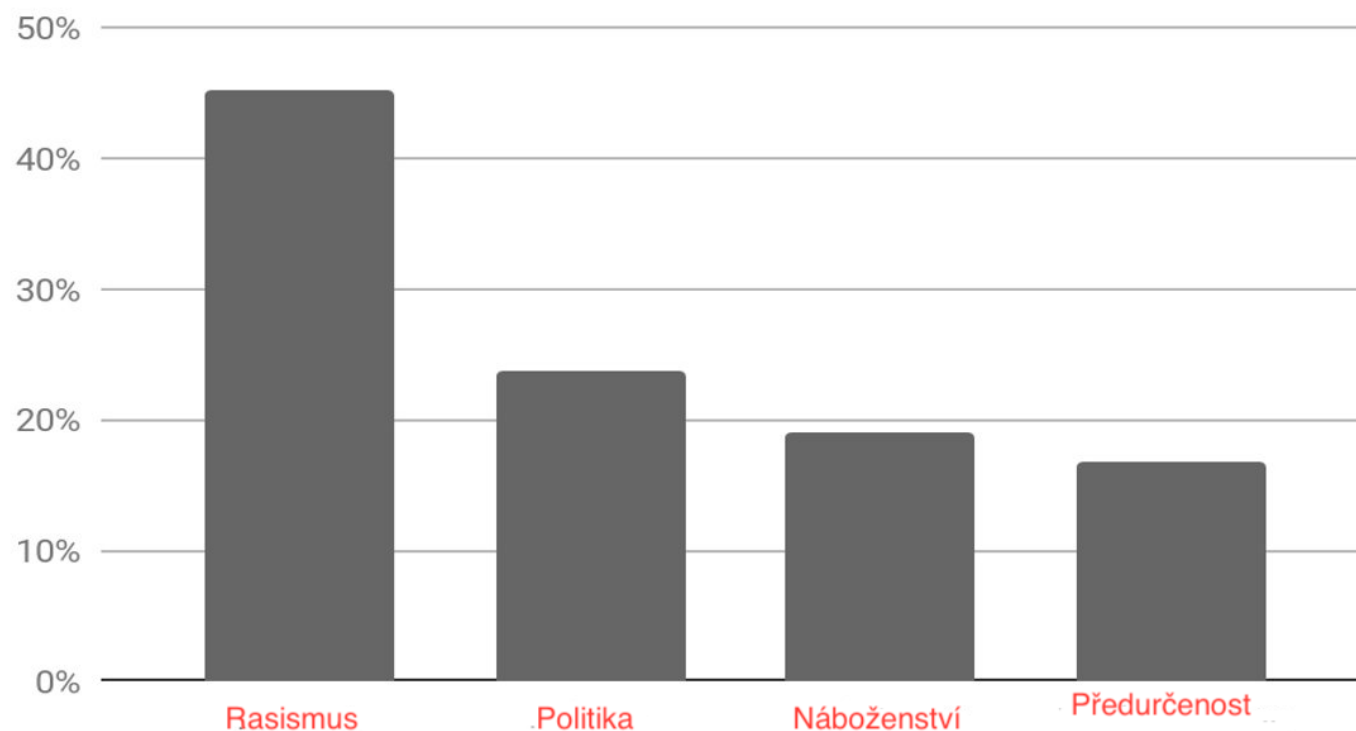
Zdroj: (Ballarini, Mougenot a Prokůpek, 2019)

# Emoce návštěvníků



Zdroj: (Ballarini, Mougenot a Prokůpek, 2019)

# Témata, která návštěvníci zmínili po návštěvě výstavy



Zdroj: (Ballarini, Mougenot a Prokůpek, 2019)

# Zdroje

- ▶ Ballarini, M., Mougénou, C., & Prokůpek, M. (2019). Evaluating the reception of an exhibition: DeTermination at the DOX Centre for Contemporary Art. *Museology & Cultural Heritage/Muzeologia a Kulturne Dedicstvo*, 7(1).
- ▶ Prokůpek, M. (2020). *Ekonomika a měření výkonnosti muzeí*. Wolter and Kluwers.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

