

LIDSKÉ ZDROJE V DYNAMICKÉM MODELU MUZEA

HUMAN RESOURCES IN DYNAMIC MODEL OF MUSEUM

Milan Jan Půček¹, Martin Sobotka², Antonín Šimčík³

¹Vysoká škola Regionálního rozvoje
Žalanského 68/54, 163 00 Praha 17 – Řepy
E-mail: milan.pucek@seznam.cz

²Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomických věd
Studentská 84, 532 10 Pardubice
E-mail: martin.sobotka@upce.cz

³Národní zemědělské museum, s. p. o.
Kostelní 44, 170 00 Praha 7
E-mail: antonin.simcik@nzm.cz

Klíčová slova:

muzeum, systémová dynamika, řízení lidských zdrojů, kvalita veřejně prospěšných služeb

Key words:

museum, system dynamics, human resource management, quality of utilities

Abstrakt:

Významnou součástí každé organizace veřejného i soukromého sektoru jsou lidé, které nelze chápat pouze jako jeden ze zdrojů pro danou organizaci, ale je potřebné na ně nahlížet jako na faktor, který se podílí na úspěchu celé organizace. Článek se zabývá otázkou, jaké místo zaujímají lidské zdroje v organizaci typu muzeum. Jako nástroj zkoumání těchto zdrojů využívá pohledu systémové dynamiky, na jejímž základě je vytvořen model, který umožňuje zkoumat organizaci jako systém vzájemně propojených a na sebe reagujících prvků. Tento dynamický model tak umožňuje odkrývat strukturální vzorce v systému muzea a pomáhá řešit otázku, jak účinně lidské zdroje využívat pro posílení všech hlavních funkcí muzea, tedy funkce paměťové, didaktické i zážitkové.

Abstract:

The people are the crucial component of every organization of public or private sector. They are not only the one of the sources for the organization, but it is important to see them as the factor which participates on the success of the organization. The article deals with the question what position have the people in the organization as the museum. The system dynamics is used as the tool for research of this source in the article. The discipline of system dynamics helps us to create the model which enables to search the organization as the system of interconnected and reacted elements to each other. This dynamical model helps us to uncover the structural patterns in the system of the museum and helps to solve the question what is the efficient way for usage of the human resources for the strengthening the all of the main functions of museum – we mean the memory, didactic and entertainment functions.

Úvod

Oblast muzejnictví a příslušné realizované aktivity poskytují veřejně prospěšné služby (viz zákon o ochraně sbírek muzejní povahy), které přinášejí pozitivní efekty nejen z hlediska uchování historického dědictví, ale čím dál častěji přispívají svými aktivitami např. v oblastech vzdělávání, cestovního ruchu, podpory místního komunity a společenského života apod. Aby tyto aktivity přinášely co největší efekt v daných oblastech, je potřebné zabývat se základními faktory, které mají hlavní vliv na jejich obsah i kvalitu. Zejména se jedná o faktor lidských zdrojů, které tento článek postihuje. Cílem článku je zachytit vlivy působení lidských zdrojů na produkované aktivity instituce muzea a vyjádřit tak jejich místo nejen v rámci dané instituce, ale zachytit jejich vliv i v širším kontextu rozvoje dané lokality. Zachytit tyto vazby není jednoduché, přestože pro oblast řízení dané instituce včetně řízení lidských zdrojů je znalost těchto dopadů zásadní. Uvedená znalost přináší potřebný mechanismus při hodnocení přínosů dané instituce i mechanismus pro efektivní provedení případných potřebných změn. To se může projevit i např. v silnější vyjednávací pozici při hledání dodatečných finančních zdrojů. V samotné oblasti lidských zdrojů se může jednat o otázku odměňování, otázku motivace pracovníků i vyhodnocení vlivu jednotlivých pracovníků na kvalitu poskytovaných služeb. Jako nástroj pro uvedenou analýzu je v článku použit přístup systémové dynamiky, který umožňuje zachytit strukturu vazeb mezi jednotlivými faktory, ale umožňuje také v případě kvantifikace daných vazeb simulovat dopady příslušných opatření při řízení lidských zdrojů i celé organizace.

1. Charakteristika aktivit muzea a jeho funkcí

Činnosti v oblasti muzejnictví lze spojovat zejména s oblastí produkce služeb. Pro jejich lepší poznání je dobré podrobit je klasifikaci a určit tak jejich základní charakter podle základních kritérií (blíže viz např. Strecková, 1997). Vedle již výše zmíněného zařazení aktivit muzeí do odvětví služeb lze využít pro jejich zařazení kritéria sektoru, podle kterého mají nejbližší ke kategorii tzv. kvartárního sektoru. Ten je tvořen zejména službami uspokojujícími společenské potřeby, tj. potřeby související s životem člověka ve společnosti. Toto zařazení lze spojit s obecnou strukturalizací veřejného sektoru, které je v literatuře provedeno do šesti bloků. V tomto případě bude pro nás zásadní blok odvětví rozvoje člověka. Oblast muzejnictví lze totiž zařadit do oblasti kultury nekomerčního charakteru.

Využijeme-li pro klasifikaci aktivit muzea další blízké kritérium způsobu financování produkce služeb, potom lze muzejnictví zařadit zejména do kategorie netržního (neziskového) sektoru. Tento sektor bývá spojován se způsobem financování, kdy subjekt je zcela nebo z podstatné části financován z přerozdělovacích procesů. To znamená, že prostředky na provoz se získávají převážně z veřejných rozpočtů, případně jiných nástrojů spojených s veřejným přerozdělováním (např. nadační fondy, sponzorství apod.). Strecková (1997) upozorňuje, že pokud již se produkty v této oblasti poskytují za určitou cenu, nemá tato cena charakter tržní ceny, ale jedná se o určitou formu podílu spotřebitele na nákladech na danou produkci.

Služby lze dále také chápat zejména jako veřejné služby. Jedná se o takový druh služby, kdy uživatelem (spotřebitelem) je veřejnost jako sociální subjekt (srov. Ochrana, 2007). Poskytovatelem služeb jsou organizace veřejného sektoru, kdy účelem jejich existence není dosahování zisku, ale dosahování užitku. Autoři Nemeč, Wright (2002) potom doplňují, že tento užitek lze také spojovat s kategorií jako tzv. veřejného zájmu. Tento spíše normativní pojem nás opět přivádí k myšlence, že obsah poskytovaných služeb není definován trhem.

S kategorií veřejného zájmu operuje také např. Benčo (2005), který jej spojuje zejména s upokočováním potřeb s nadindividuálním (celospolečenským) charakterem.

Zařazení institucí muzeí do oblasti veřejného sektoru je dáno také povahou jejich zakladatele. Ve většině případů je zakladatelem instituce veřejné správy. Tuto tezi lze podložit statistickými daty, kdy např. k 31. 12. 2014 bylo v ČR celkem 509 muzeí, z toho bylo 6,5 % (celkem 33 muzeí) zřizováno státem, 18,9 % kraji (96 muzeí), 54,2 % obcemi (276), 20,4% lze považovat za soukromé (104 muzeí). Z hlediska právních forem fungují muzea v případě ČR jako příspěvkové organizace (zřizovatelem je stát, kraj či obec), dále se lze setkat s útvarem či organizační složkou obecního (městského) úřadu. Právní forma může dále nabývat podoby neziskové organizace například ve formě občanského sdružení, obecně prospěšné společnosti (jedná se o organizace založené do roku 2014, tedy do doby nabytí účinnosti nového občanského zákoníku) či církevní organizace a podobně. V neposlední řadě existují muzea také jako obchodní společnosti – například společnost s ručením omezeným, fyzická osoba podnikající na základě živnostenského zákona atd.

Výše uvedenou charakteristiku a klasifikaci jednotlivých aktivit muzea je potřebné doplnit o konkrétní přehled činností, které jsou spojené s existencí a životem muzea. Uvedení do problematiky činností muzea je potřeby spojit se samotným vymezením muzea jako instituce. Současná situace muzeí v ČR je řízena zejména zákonem č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy. Tento zákon v §2, odst. 4 definuje muzeum jako „*instituci, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvoř pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvoř získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvořů vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku.*“ Tato definice tedy přiznává muzeu zejména dvě funkce, kterými jsou funkce paměťová a funkce vzdělávací. Autoři Půček a kol. (2016) doporučují srovnání výše uvedené definice s pojetím ICOM (International Council of Museums). Muzeum v tomto pojetí je „*nezisková stálá instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, která je otevřená veřejnosti, získává, uchovává, zkoumá, sdílí a vystavuje hmotné a nehmotné doklady o lidstvu a jeho prostředí za účelem vzdělávání, studia a potěšení*“ (ICOM, 2016).

Při komparaci uvedených dvou základních charakteristik muzea jako instituce bývá zdůrazňováno (srov. např. Půček a kol., v tisku), že obě definice přisuzují muzeu dvě základní funkce, kterými jsou funkce paměťová a funkce vzdělávací. Druhá zmiňovaná definice ICOM přidává k prvním dvěma uvedeným funkcím také funkci zážitkovou. Obě definice uvedené funkce pouze vyjmenovávají. Tedy lze konstatovat, že ani jedna z funkcí není upřednostňována oproti ostatním. Všechny tři funkce se tak realizují současně a vytvářejí tak komplex aktivit (poskytovaných služeb), kdy dochází k prolínání všech tří funkcí.

Bližší vhléd do aktivit muzea může poskytnout přehled základních činností, jež muzea v praxi vykonávají. Tyto činnosti lze shrnout do několika okruhů. Jednotlivá muzea nejsou v tomto ohledu shodná a jejich činnosti se mohou lišit, přesto určitý rámec mohou vytvořit. Následující příklady okruhů činností vycházejí z reálií Muzea regionu Valašsko, p. o., které vykonává:

- metodickou a edukační činnost,
- kulturně-vzdělávací činnost,
- činnost sbírkotvornou a péči o sbírky,
- vědecko-výzkumnou a odbornou činnost,
- ediční a publikační činnost.

Metodická a edukační činnost spočívá v organizaci programů pro školy. Jedná se zejména o lektorské a jiné programy k výstavám, výtvarné a další soutěže nebo spolupořádání školních olympiád. Také sem může spadat doplňková výuka a popularizace určitých vědních oborů. Muzeum tak může spolupracovat se všemi typy vzdělávacích zařízení. Jednotlivé programy jsou přizpůsobeny zejména mateřským či základními školám. Dále se může jednat o konzultantskou a posudkovou činnost studentům středních a vysokých škol.

Kulturně-vzdělávací činnost zahrnuje expozice a výstavy. Přitom se může jednat o výstavy vlastních předmětů v rámci dané instituce, ale i v rámci institucí jiných. Opomenou nelze také výstavy převzatých předmětů. Výstavy a expozice mohou být doplněny odbornými výklady nebo přednáškovou činností. Do kulturních aktivit se také zahrnuje pořádání akcí a programů pro širokou veřejnost.

Sbírkotvorná činnost souvisí se správou sbírkových předmětů, jejich evidencí, jejich pohybem (vnitřní i vnější pohyb sbírkových předmětů), skladováním. Do této činnosti se také řadí také konzervace, preparace a restaurování.

Vědecko-výzkumná a odborná činnost spočívá ve výzkumu prostředí, ze kterého sbírkové předměty pocházejí. Výzkum představuje zapojování různých vědních disciplín (historie a archeologie, disciplíny zabývající se národopisem a kulturou, výtvarným uměním, ekologií, botanikou, zoologií apod.). Do této činnosti lze také zařadit účast na vědeckých konferencích a seminářích. Samotný výzkum lze provádět vlastními pracovníky muzea i prostřednictvím spolupráce s externími subjekty.

Do ediční a publikační činnosti mohou spadat vlastní vydávané publikace a periodika. V rámci publikací se jedná zejména o průvodce výstavou, katalogy a informační letáky. Do publikační činnosti však může spadat také sepisování odborných textů pro sborníky a odborná periodika vydávaná jinými subjekty. V neposlední řadě sem patří také medializace.

2. Teoretická podstata služeb produkováných muzeem

Produkty poskytované muzeem lze v převážné míře spojit s poskytováním služeb veřejnosti. Obsah i forma jejich poskytování se přímo odráží ve vlastním životě muzea jako takového. Z tohoto důvodu je nutné věnovat pozornost také podstatě služeb. Kotler a Armstrong (2004) charakterizují službu jako jakoukoliv činnost nebo výhodu, kterou jedna strana může nabídnout straně druhé, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služeb může, ale také nemusí být spojena s hmotným produktem.

Mezi základní rysy služeb lze zařadit (Vašítková, 2014):

- nehmotnost,
- neoddělitelnost služeb od poskytovatele služeb,
- heterogenita (proměnlivost),
- pomíjivost,
- absence vlastnictví.

Výše uvedené vlastnosti mají podstatný vliv na produkci i spotřebu činností realizovaných muzeem. Nehmotná povaha služeb způsobuje, že obsah služby nelze skladovat či vrátet. Tato vlastnost je důležitá zejména při hodnocení kvality služeb, protože tu nelze předem zkontrolovat (oproti výrobkům).

Lukášová a kol. (2009) k výše uvedeným bodům poznamenávají, že jednou poskytnutou službu obvykle již nelze nahradit tím, že by byla poskytnuta znovu. Zároveň stejná služba může být poskytnuta odlišným způsobem, a to v závislosti na lidech, čase, využívání technologií apod. Poskytování a potřeba služeb probíhají souběžně a obvykle vyžadují přítomnost poskytovatele i zákazníka. V určitých případech se vyžaduje i participace zákazníka.

Výše uvedené vlastnosti se také promítají do oblasti hodnocení kvality služeb a související oblasti spokojenosti zákazníka se službou. Tyto dva vzájemně propojené koncepty poté představují jeden ze základních faktorů úspěchu služby poskytující organizace. V případě muzea je otázka kvality a spokojenosti zákazníků spojena s návštěvností – ukazatelem, který umožňuje hodnotit jeho výkonnost (viz např. NIPOS, 2016).

Pokud se ještě vrátíme k myšlence dosahování kvality veřejných služeb, nelze opomenout základní faktory, které ke kvalitě přispívají. Řada autorů se snažila tuto oblast podchytit. Mezi nejvýznamnější počiny v této oblasti patří přínos autorů Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988), jejichž vytvořený koncept základních determinantů kvality služeb je dosud využíván a často jen lehce modifikován. Mezi základní faktory kvality služeb lze podle uvedených autorů zařadit:

- fyzické podmínky (tangibles) – přiměřenost prostředí, vybavení, včetně vzhledu pracovníků organizace a komunikačních materiálů,
- spolehlivost (reliability) – schopnost poskytnout to, co bylo slíbeno přesně a spolehlivě,
- zodpovědnost (responsiveness) – ochota pomáhat zákazníkům a poskytovat jim rychlé služby,
- serióznost (assurance) – znalosti a zdvořilost pracovníků, jejich schopnost vyvolat důvěru a jistotu,
- vcítění (empathy) – péče a individualizovaná pozornost věnovaná zákazníkům.

Tento přístup bude také v tomto článku využit pro zachycení přínosů lidského faktoru ke kvalitě života (viz níže dynamický model muzea).

3. Systémová dynamika jako nástroj modelování socioekonomických procesů

Přístup systémové dynamiky představuje vědeckou disciplínu, která zkoumá chování vzájemně provázaných prvků. Dochází tak ke zkoumání zpětných vazeb, které se vyskytují mezi prvky určitého systému. Systém tedy nechápeme pouze jako řetězec kauzálně propojených prvků, ale snažíme se hledat i takové vztahy, kdy výsledek určitého chování (vztahu) zpětně ovlivní prvotní faktory, které dané chování vyvolaly. Vztah příčina – následek lze tak lépe zasadit do jejich okolí, se kterým jsou provázány. Prostřednictvím přístupu systémové dynamiky tak lze zkoumat i události, které jsou od sebe odděleny v prostoru i v čase a přesto jdou spolu propojeny do jednoho strukturního vzorce (blíže viz např. Senge, 2007). Sterman (2000) doplňuje, že systémová dynamika umožňuje nazírat na svět jako na komplexní systém. Z tohoto úhlu pohledu potom i systém s několika prvky může vykazovat poměrně komplikované chování. Systémová dynamika umožňuje porozumět této komplexitě, protože vedle zkoumání závislostí mezi jednotlivými prvky hledá výsledné změny, které se projeví v systému jako celku. I malými změnami je tak možné ovlivnit chování celého systému.

Systémová dynamika využívá modelového přístupu. Za nástroje využívá tzv. příčinné smyčkové diagramy (umožňují zejména zachytit systém a jeho strukturu vazeb) a diagramy

hladin a toků (které jsou spojeny zejména s kvantifikací vztahů mezi prvky systému za pomoci matematického aparátu, čímž lze provádět simulace chování systému).

Uvedený přístup přináší také základní rizika, se kterými je nutné počítat. Pouze kvalitně sestavený model bude přinášet výsledné simulace, které se budou blížit reálnému chování. Model je tak nutné sestavit na pevně daných předpokladech (srov. např. Sterman, 1991). Také je nutné uvážit, že kvantifikace zejména měkkých proměnných je problematická. Přesto se doporučuje pracovat i při simulacích s měkkými daty, protože právě ty mohou být pro výsledek simulace rozhodující.

4. Lidské zdroje v kontextu dopadů při jejich řízení

4.1 Lidské zdroje v instituci muzea

Lidské zdroje představují v případě muzea jeden ze základních faktorů, které ovlivňují poskytované služby muzeem. Svůj vliv na chod organizace mají v podstatě všichni zaměstnanci, přestože míra vlivu se mění podle pozice, kterou zastávají. Z hlediska struktury muzejního personálu patří mezi hlavní skupiny zejména odborní pracovníci. Dle ročenky instituce NIPOS (2015) se v roce 2014 skupina odborných pracovníků podílela na všech pracovnících (v přepočteném stavu) hodnotou 49,9 %. Meziročně přitom dochází v posledních letech k nárůstu daného podílu. Za odborné pracovníky se v tomto případě považují vědečtí pracovníci, kurátoři sbírek, kvalifikovaní konzervátoři, restaurátoři, lektoři a pracovníci managementu muzea. Jde tedy vesměs o zaměstnance s vysokoškolskou kvalifikací, popř. o středoškoláky.

Z hlediska řízení lidských zdrojů je potřebné skupině odborných pracovníků věnovat náležitou pozornost, protože mají nejen vliv na interní procesy v muzeu, ale jak naznačí níže dynamický model hospodaření muzea, ovlivní také vztahy vně této instituce. Uvážíme-li, že aktivity muzea se pojí vedle pořádání výstav a expozic také s přípravou programů např. pro mateřské, základní i střední školy nebo pořádáním akcí např. při příležitosti připomínání místních událostí, případně může docházet k další spolupráci s municipalitami a místními občany. Dále je také nutné uvážit, že muzea působí také v oblasti cestovního ruchu. I v tomto případě může docházet k navazování vztahů na regionální úrovni (opět např. s municipalitami, krajem, destinačními společnostmi apod.), případně dochází k přílivu turistů z ostatních regionů či ze zahraničí.

4.2 Dynamický model lidských zdrojů v instituci muzea

Dynamický model v tomto článku se snaží zejména zachytit základní vazby mezi ekonomickou stránkou muzea, hodnocením jeho výkonnosti, řízením lidských zdrojů v muzeu ve vztahu ke kvalitě poskytovaných služeb a také dopady v regionálním kontextu. Model využívá přístupu výše zmíněného příčinného smyčkového diagramu, který umožní zachytit základní zpětné vazby mezi zobrazenými prvky systému. Zobrazený model je pouze dílčí částí problematiky života muzea.

Vytvořený model zachycuje dvě základní aktivity muzea, kterými jsou v tomto případě pořádání výstav a expozic v muzeu a pořádání programů pro školy a školská zařízení. Rozdílnost těchto aktivit spočívá v cílové skupině spotřebitelů služeb muzea, v dlouhodobosti či nárazovosti daných aktivit, ale také v jejich obsahové stránce. Model je dále doplněn o ukazatele, které umožňují hodnotit výkonnost muzea. Konkrétně se jedná o ukazatele:

- návštěvnosti muzea či programu,
- ekonomické samostatnosti muzea,
- závislosti na příspěvku zřizovatele.

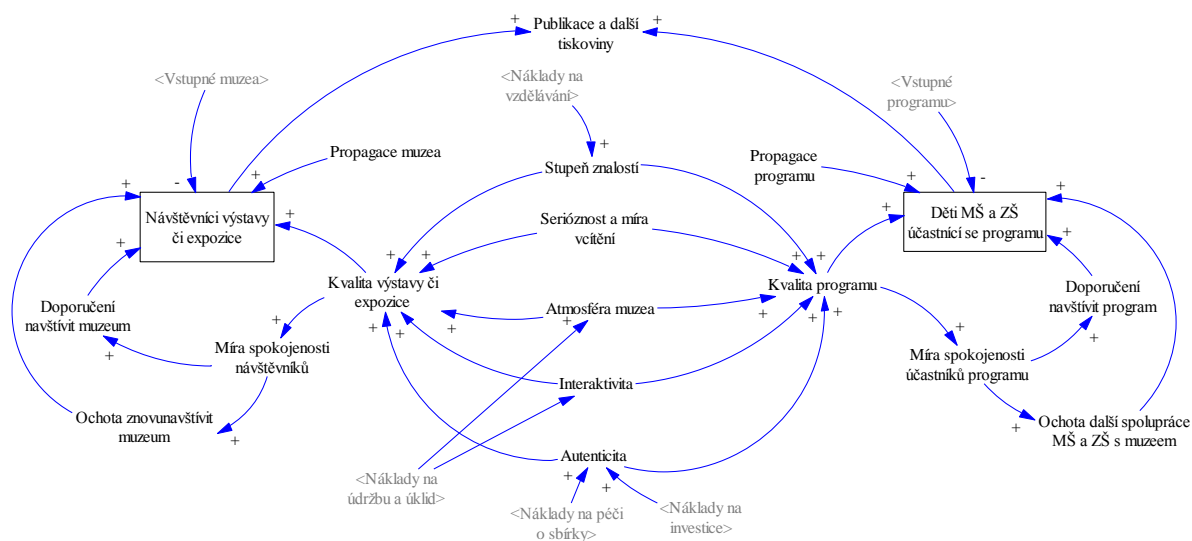
Ukazatel návštěvnosti je pro muzeum zásadní. Proto s ním budeme pracovat při tvorbě dynamického modelu. Obtížnost v uchopení tohoto ukazatele však spočívá v jednotlivých aktivitách muzea, ale také konstrukci daného ukazatele. Návštěvnost spolu s počtem stálých expozic patří mezi ukazatele hodnotící výkonnost v oblasti muzejnictví (viz NIPOS, 2016). Návštěvnost je vyjádřena počtem návštěvníků výstavy, který se zjistí podle počtu prodaných vstupenek (při volném vstupu je dovoleno použít odborný odhad – blíže viz NIPOS, 2014). Návštěvnost tak můžeme měřit prostřednictvím počtu navštívených expozic.

Obtíže při využití takto definované návštěvnosti mohou souviset s pořádanými aktivitami. Hodnocení, které je založené na počtu prodaných vstupenek, naráží v případě aktivit, při kterých návštěvník neplatí vstupné. Jedná se např. o akce a programy určené pro veřejnost. Dále může být hodnocení návštěvnosti zkresleno v případě aktivit souvisejících se školními návštěvami.

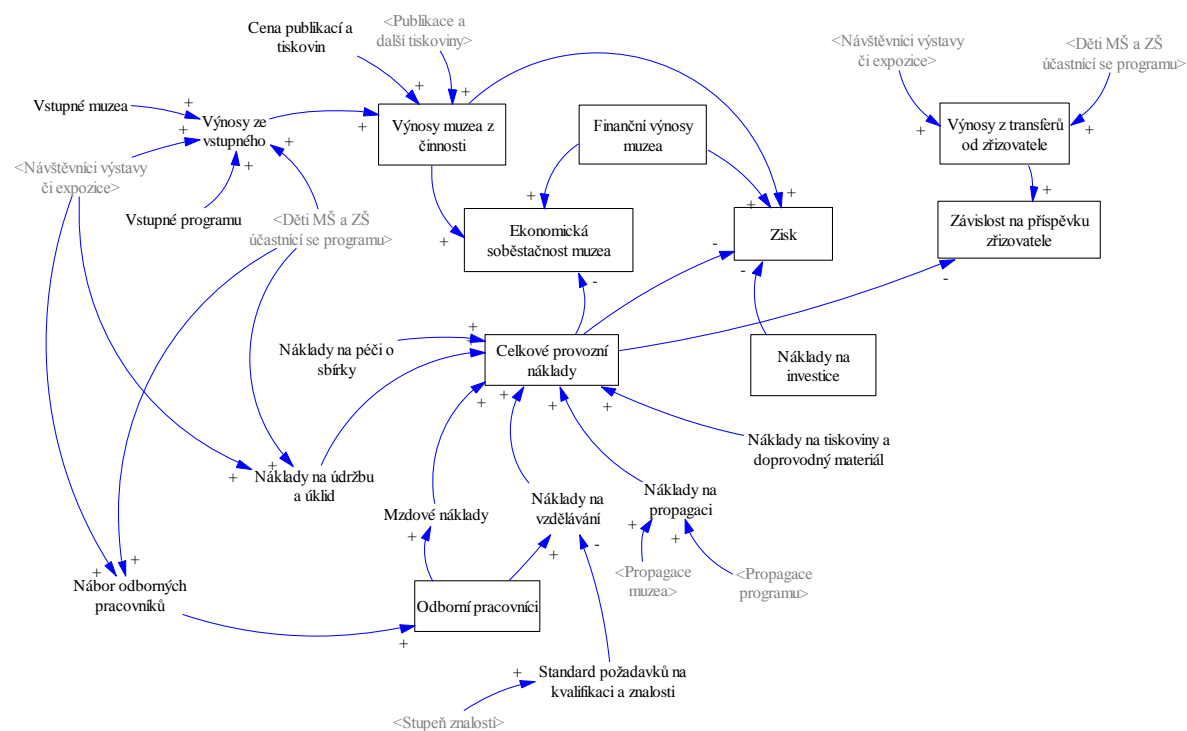
Vztah návštěvník-vstupenka nemusí vždy vyjadřovat skutečný fyzický počet návštěvníků muzea. Vypovídací schopnost takto pojatého ukazatele se snižuje v případě, že muzeum realizuje několik oddělených expozic, kdy je vyžadováno, aby návštěvník zakoupil několik vstupenek. Expozice muzea, využití doprovodných aktivit, nákup upomínkových předmětů apod. se však stále vztahuje k jedné osobě. Z těchto důvodů bude v níže vytvářeném modelu návštěvnost vztahována k návštěvníku jako fyzické osobě.

Ukazatel ekonomické samostatnosti se určí jako poměr výnosů muzea z činností a finančních výnosů v poměru k celkovým provozním nákladům. Naproti tomu ukazatel závislosti na příspěvku zřizovatele se určí jako poměr výnosů z transferů zřizovatele k celkovým provozním nákladům. Dynamický model muzea nabízí detailnější pohled na uvedené ukazatele tím, že naznačuje základní faktory, které uvedené ukazatele ovlivňují.

Model muzea zobrazený na následujících obrázcích zobrazuje vztahy mezi odbornými pracovníky v muzeu a jejich podílu na základních faktorech ovlivňujících kvalitu poskytovaných služeb. Tyto základní faktory vycházejí z výše uvedených základních faktorů, které ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb. Model je doplněn o příslušné dopady do oblasti hospodaření muzea.

Obrázek 1: Model návštěvnosti muzea

Zdroj: autoři

Obrázek 2: Model hospodaření muzea

Zdroj: autoři

Výše uvedený model zachycuje pořádání výstav a expozic v muzeu a pořádání programů pro mateřské a základní školy v regionu. Každá z těchto skupin je ovlivňována základními faktory, které mohou ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb muzeem. Zachycený kauzální vztah z hlediska dopadu na návštěvníka je zde zachycen v dynamické podobě. Tato dynamika zachycuje faktory zvyšující zájem navštívit muzeum a zároveň zvyšuje spokojenost návštěvníků s účastí na daných aktivitách. Zvyšující se počet návštěvníků a prohlubování jejich spokojenosti však zpravidla zanechává po sobě nejen odraz v hospodaření muzea, ale také zachycuje určité dopady v území. Pod těmito územními dopady můžeme vnímat např.

doporučení vyslovené spokojenými návštěvníky potenciálním návštěvníkům, aby i oni návštěvu uskutečnili. Také se může jednat o možnost znovu navštívení muzea v budoucnu, nebo růst patriotismu místních.

Vztah mezi návštěvností a hospodařením (rozpočtem) muzea je sledován jednak prostřednictvím vstupného na expozici muzea či programu. Vstupné potom určuje příjmy rozpočtu muzea. Zároveň však představuje limitující faktor, protože zvýšení ceny vstupného může potenciální návštěvníky zároveň odradit. Druhý dopad rostoucí návštěvnosti souvisí s institucí zřizovatele. Při jednání muzea se zřizovatelem tak rostoucí návštěvnost podporuje úsilí muzea o navýšení rozpočtu pro další roky.

Výše rozpočtu se odráží také ve vnitřním chodu muzea. Model nastiňuje čtyři možné dopady rozpočtu, kdy rostoucí výdaje mohou podpořit:

- růst odbornosti lektorů (zajištění např. jejich školení),
- nákup nových exponátů či vybavení,
- růst interaktivity expozice, kdy návštěvníci jsou v přímém kontaktu s exponáty (modely apod.).

Z výše uvedeného popisu modelu je patrné cyklické propojení mezi pracovníky muzea a jejich aktivitami v kontextu jejich dopadu na muzeum a vnější okolí. Jednotlivými oblastmi aktivit muzea a vnějšími vlivy (návštěvníci, úloha zřizovatele apod.). Model tak umožňuje zkoumat, jak řízení v oblasti lidských zdrojů. Kvantifikace vztahů mezi jednotlivými prvky systému tak umožní managementu muzea simulovat různé scénáře budoucího vývoje.

Závěr

Oblast řízení lidských zdrojů se neobejde bez hodnocení jejich výkonnosti a dosažených výsledků. Nejedná se však pouze o zachycení uvedeného pouze v rámci instituce muzea, ale o zachycení vazeb i v regionálním kontextu. To potom umožní i vnímat přínosy muzea jako takového. Tento článek se zabývá právě otázkou řízení lidských zdrojů v oblasti muzejnictví. Článek se snaží zachytit teoretická východiska systémové dynamiky ve vazbě na ekonomický život muzea. Právě v duchu systémové dynamiky byl vytvořen model v podobě příčinného smyčkového diagramu prozatím v grafické podobě. Uvedený model je důležitý teoretické rovíně, protože je základem pro kvantifikaci a možnosti tak simulovat základní procesy, ke kterým při řízení lidských zdrojů dochází.

Literatura

- [1] Benčo, J. (2005). *Verejný sektor a veřejné služby*. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ICOM (2016). [cit. 2016-08-28]. Dostupné z: <<http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>>
- [2] Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- [3] Lukášová, R. a kol. (2009). *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita.
- [4] Muzeum regionu Valašsko (2012). *Zpráva o hospodaření a o činnosti příspěvkové organizace za rok 2011*, Vsetín: Muzeum regionu Valašsko.
- [5] Nemeč, J., Wright, G. (2002). *Management veřejné správy: Teorie a praxe – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress.
- [6] NIPOS (2014). *Metodické vysvětlivky k statistickému výkazu Kult (MK) 14–01 r. 2013*. [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <<http://www.nipos-mk.cz/?p=2814>>.
- [7] NIPOS. (2015). *Muzea ČR v letech 2012 – 2014 ve světle statistiky*. [cit. 2016-08-29]. Praha: NIPOS. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2015/02/Muzea_CR_v letech_2012%E2%88%922014_web.pdf>.
- [8] NIPOS. (2016). *Kultura České republiky v číslech*. [cit. 2016-08-29]. Praha: NIPOS. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Kultura_v_cislech_2016_web.pdf>.
- [9] Ochрана, F. (2007). *Veřejné služby - jejich poskytování, zadávání a hodnocení: teorie a metodika poptávkového způsobu poskytování a zadávání veřejných služeb na úrovni municipalit*. Praha: Ekopress.
- [10] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. In *Journal of Retailing*. Roč. 64, č. 1 (Spring 1988), s. 12 – 40.
- [11] Půček, M.J., Plaček, M., Ochрана, F., Vích, Z. (2016). *Benchmarking muzeí (kultury) – projekty, zkušenosti*. *Prameny a studie*. (57), s. 19 – 35.
- [12] Půček, M.J., Plaček, M., Šimčík, A., Houdek, J., Ochрана, F. *Management ve veřejné správě: zážitková funkce muzea ve vazbě na cestovní ruch*. *Prameny a studie*. (v tisku).
- [13] Senge, P.M. (2007). *Pátá disciplína, teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
- [14] Stermán, J.D. (1991). *A Skeptic's Guide to computer Models. Managing a Nation: The Microcomputer Software Catalog*.
- [15] Stermán, J.D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. London: Irwin/McGraw-Hill.
- [16] Strecková, Y. (1997). *Teorie veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita.
- [17] Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.
- [18] Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy.