

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Gorazd Knific

**Organizacijske strukture v muzejih
Magistrsko delo**

Ljubljana, 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Gorazd Knific
izr. prof. dr. Andrej Rus
Organizacijske strukture v muzejih
Magistrsko delo**

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Najprej bi se zahvalil zavodu Muzej in galerije mesta Ljubljana, kjer sem zaposlen, za razumevanje in strokovno ter finančno podporo pri izdelavi tega magistrskega dela. Iskrena zahvala gre tudi zaposlenim v Narodnem muzeju Slovenije in Slovenskem etnografskem muzeju, ki so mi pomagali s številnimi informacijami in gradivi, potrebnimi za izdelavo tega dela. Ne nazadnje pa gre zelo iskrena in največja zahvala mojemu mentorju prof. dr. Andreju Rusu, ki je s svojim pronicljivim in strokovnim mentorstvom ter stalno pripravljenostjo oziroma dostopnostjo za usklajevanje oziroma popravljanje, ne glede na množico sočasnih obveznosti in zdravstvenih težav, poskrbel, da je to delo ugledalo luč dneva.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Gorazd Knific, z vpisno številko 42106085, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom:
Organizacijske strukture v muzejih.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 13.9.2010

Podpis avtorja/-ice: _____

ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V MUZEJIH

Povzetek

V pričujočem magistrskem delu primerjamo obstoječe organizacijske strukture v muzejih z njihovim poslanstvom ter javno službo ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine, ki jo muzejem nalaga področna zakonodaja. Raziskujemo, ali se zakonsko določena uravnotežena usmeritev v obe področji izvajanja javne službe odraža tudi v organizacijskih strukturah muzejev oziroma na katerem področju javne službe je večji poudarek. Obenem se posvečamo tudi učinkovitosti izvajanja javne službe na obeh področjih in jo povezujemo z obstoječimi organizacijskimi strukturami. Na podlagi tega iščemo primernost in prilagojenost le-teh muzejskim organizacijskim ciljem, ki jih določajo poslanstva muzejev in javna služba, ter muzejskemu organizacijskemu okolju. Končni namen dela je poiskati trenutno najprimernejšo organizacijsko strukturo za muzeje, ki bo omogočila najboljšo prilagoditev organizacijskemu okolju muzejev in učinkovito ter uravnoteženo izvajanje javne službe ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine.

Ključne besede:

- kulturna dediščina,
- muzeji,
- javna služba,
- ohranjanje/raziskovanje,
- prezentacija/izobraževanje,
- organizacijsko okolje,
- organizacijske strukture.

ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN MUSEUMS

Summary

In this master thesis existing organizational structures in cultural heritage museums are being compared, along with their public service mission statements in the fields of preservation/research and presentation/education of objects of cultural heritage. We are researching whether the statutory balanced orientation in both fields of public service reflects in existing organizational structures of museums or, perhaps, it prevails only in one. A lot of emphasis is put on the conduct efficiency of both fields of public service in relation to existing cultural heritage museums organizational structures. Accordingly, we look at the adequacy of existing cultural heritage museums organizational structures and their adjustments to their organizational goals, defined by their mission statements together with public service, and their isomorphism with organizational environment of cultural heritage museums. The goal of this master thesis is finding an optimal organizational structure which would adapt to the organizational environment of cultural heritage museums and provide efficient and proper conduct of public service in the fields of preservation/research and presentation/education of objects of cultural heritage.

Keywords:

- cultural heritage,
- museums,
- public service,
- preservation/research,
- presentation/education,
- organizational environment,
- organizational structures.

KAZALO

1	UVOD	7
2	MUZEJI DOMA IN V SVETU	12
2.1	KRATKA ZGODOVINA	12
2.1.1	SVET	12
2.1.2	SLOVENIJA	14
2.2	DANAŠNJE STANJE	15
2.2.1	SVET	15
2.2.2	SLOVENIJA	16
3	TEORETIČNA IZHODIŠČA	18
3.1	MUZEJSKI CILJI OZIROMA POSLANSTVO, IMENOVANI JAVNA SLUŽBA NA PODROČJU VAROVANJA PREMIČNE KULTURNE DEDIŠČINE	18
3.2	ORGANIZACIJSKO OKOLJE MUZEJEV	26
3.3	ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	30
4	OBSTOJEČE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	40
4.1	PRIMER 1	40
4.1.1	PRAVNA PODLAGA IN POSLANSTVO	40
4.1.2	SISTEMIZACIJA	41
4.1.3	DELOVNA PODROČJA	44
4.1.3.1	Arheološki oddelek	44
4.1.3.2	Oddelek za zgodovino in uporabno umetnost	44
4.1.3.3	Numizmatični kabinet	45
4.1.3.4	Grafični kabinet	46
4.1.3.5	Knjižnica	47
4.1.3.6	Oddelek za konserviranje in restavriranje	47
4.1.3.7	Kustodiat za muzejsko pedagogiko	48
4.1.3.8	Fotografski atelje	49
4.1.3.9	Služba za muzejsko informatiko	49
4.1.3.10	Strateška služba za premično kulturno dediščino in muzeologijo	49
4.1.3.11	Služba za stike z javnostmi	50
4.1.3.12	Splošno kadrovska služba	50
4.1.3.13	Finančno računovodska služba	50
4.1.3.14	Tehnično vzdrževalna služba	51
4.1.3.15	Varnostno vratarska služba	51
4.1.4	ORGANIGRAM	51
4.2	PRIMER 2	53
4.2.1	PRAVNA PODLAGA IN POSLANSTVO	53
4.2.2	SISTEMIZACIJA	55
4.2.3	DELOVNA PODROČJA	58
4.2.3.1	Oddelek kustodiatov	59
4.2.3.2	Oddelek za dokumentacijo	59
4.2.3.3	Muzejska knjižnica	60
4.2.3.4	Oddelek za konserviranje in restavriranje	60
4.2.3.5	Služba za komuniciranje	61

4.2.3.6	Pedagoško-andragoška služba	62
4.2.3.7	Oblikovalski atelje	62
4.2.3.8	Služba za sprejem obiskovalcev in čuvanje razstav	62
4.2.3.9	Služba za elektronske medije	62
4.2.3.10	Služba za pravne, kadrovske in splošne zadeve	63
4.2.3.11	Finančno-računovodska služba	63
4.2.3.12	Tehnično-vzdrževalna služba	63
4.2.4	ORGANIGRAM	64
4.3	PRIMER 3	66
4.3.1	PRAVNA PODLAGA IN POSLANSTVO	66
4.3.2	SISTEMIZACIJA	68
4.3.3	DELOVNA PODROČJA	70
4.3.3.1	Kustodiat	70
4.3.3.2	Konservatorska služba	71
4.3.3.3	Dokumentacijska služba	71
4.3.3.4	Komunikacijska služba	72
4.3.3.5	Splošna služba	73
4.3.4	ORGANIGRAM	74
5	ANALIZA DOSEGANJA CILJEV JAVNE SLUŽBE	76
5.1	DELOVNI REZULTATI	76
5.1.1	PRIMER 1	80
5.1.2	PRIMER 2	83
5.1.3	PRIMER 3	87
5.2	PRIMERJAVA DELOVNIH REZULTATOV	92
5.2.1	UČINKOVITOST	93
5.2.2	URAVNOTEŽENOST OZIROMA LEGITIMNOST	95
5.3	IZPOLNJEVANJE POSLANSTVA OZIROMA DELOVNA USPEŠNOST	97
5.3.1	PRIMER 1	97
5.3.2	PRIMER 2	98
5.3.3	PRIMER 3	100
5.4	REZULTATI ANALIZE	102
6	ZAKLJUČEK	105
6.1	PRILAGOJENOSTI OBSTOJEČIH ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR V MUZEJIH INSTITUCIONALNEMU ORGANIZACIJSKEMU OKOLJU	105
6.2	NOVA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	111
6.3	PREDLOGI ZA IMPLEMENTACIJO	115
6.3.1	OBLIKE PRETOKA INFORMACIJ IN KONTROLE	115
6.3.2	POLITIKA KADROVANJA	118
6.3.3	PRISTOPI K ODLOČANJU ZA SPREMEMBE	124
6.3.4	MENEDŽMENT SPREMEMB	126
7	LITERATURA	130

1 UVOD

Od pojava prvih grajskih sob čudes, ki so bile nekakšni pramuzeji, do danes sta poslanstvo in organizacija muzejev prepotovala dolgo pot. Danes so muzeji institucije, namenjene varovanju in popularizaciji kulturne premične dediščine. Muzejska stroka je bila vseskozi zelo plodna na področju razvijanja metod raziskovanja, ohranjanja in prezentacije dediščine, zelo redko ali skoraj nikoli pa ni pozornosti raziskovanja preusmerila iz analize dediščine na analizo lastnega delovanja.

Izvirni namen in prispevek magistrskega dela, ki se bo posvetilo ravno delovanju muzejev, bo poiskati najprimernejše organizacijske strukture, ki bodo muzejem omogočile uspešnejše delovanje v njihovem okolju in izpolnjevanje ciljev, za katere so bili ustanovljeni.

S kritično analizo na teoretični in praktični osnovi bom raziskal trenutne organizacijske strukture v treh slovenskih muzejih. Izbral sem jih zaradi različnih nalog in statusov, ki jih opravljajo oziroma imajo pri ohranjanju kulturne dediščine in zagotavljanju javnega interesa za kulturo. V ta namen bom preveril obstoječe sistemizacije in organigrame organizacijskih struktur v muzejih. Ti podatki bodo potem primerjani z muzejskimi poslanstvi oziroma cilji javne službe in delovnimi rezultati, ki preko izbranih kazalnikov izkazujejo učinkovitost in uravnoteženost izvajanja javne službe. S pomočjo teh razmerij med indeksi učinkovitosti bomo lahko ugotovili uravnoteženost izvajanja javne službe, ki bo za nas ključna za določanje uspešnosti muzejev. Uravnotežen pristop tako k ohranjanju/raziskovanju kot prezentaciji/izobraževanju je namreč ključ do povečevanja legitimnosti muzejev. Za muzeje namreč ni dovolj, da samo ohranjajo in raziskujejo dediščino, temveč morajo rezultate svojega dela na tem področju tudi predstaviti javnosti, ustanoviteljem in financerjem. To dosegajo z dejavnostmi na področju prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine. Le z uravnoteženim pristopom lahko opravičujejo svoj obstoj in porabo javnih sredstev ter si tako povečujejo legitimnost. Delovno uspešnost muzejev tako v največji meri določa uravnoteženost, ki povečuje legitimnost, in le šibko njihova učinkovitost. Zato bomo uspešnost muzejev določali predvsem na podlagi uravnoteženosti njihovega pristopa oziroma usmeritev v področji ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine. Na podlagi analize ciljev in delovnih rezultatov bo moč zaznati razhajanja

med organizacijskimi strukturami in muzejskimi cilji javne službe oziroma poslanstvom. Obstoječe organizacijske strukture bodo izkazovale poudarke na usmerjenosti v ohranjanje/raziskovanje ali prezentacijo/izobraževanje premične kulturne dediščine. Ohranjanje kulturne dediščine v muzejih predstavlja izvajanje delovnih nalog na področju evidentiranja, pridobivanja, dokumentiranja, inventiranja in konserviranja oziroma restavriranja premične kulturne dediščine. Raziskovanje v muzejih predstavljajo naloge proučevanja premične dediščine in objave publikacij o gradivu in rezultatih proučevanja ob rednem delu. Muzej Primer 1 je sicer vpisan v razvid raziskovalnih organizacij, vendar se naši kazalniki ne nanašajo na to dejavnost (glej Pravilnik o vodenju evidence raziskovalnih organizacij ter o postopku za vpis in izbris iz evidence, Uradni list RS, št. 23/1992). Oba sklopa skupaj zagotavljata varstvo dediščine. Druga funkcija oziroma muzejska usmeritev je popularizacija oziroma dostopnost do dediščine. Le-to definirata sklop prezentacije dediščine, ki ga predstavlja razstavna dejavnost ter javni programi s področja popularizacije dediščine in kulturne vzgoje oziroma izobraževanja.

Za preverjanje hipotez in iskanje primernih rešitev bom analiziral in interpretiral primarne, sekundarne in internetne vire o obravnavani tematiki. Vire, kot so letna poročila, programi, hemeroteke, sistemizacije, organigrami organizacij in podobno, bom uporabil tudi za pridobivanje empiričnih kazalnikov. Metoda komparacije in študij primerov bo služila za primerjavo sorodnih dejstev, pojavov in procesov med obravnavanimi muzeji. S pomočjo konceptualne/empirične analize bom primerjal različne teoretske okvire obravnavane tematike, ki se nanašajo na prvo hipotezo (H_1). Z analizo bomo potrdili ali zavrnil slednjo in lahko zaradi različnih organizacijskih struktur v obravnavanih muzejih utemeljeno sklepali glede druge hipoteze (H_2). Nekateri muzeji imajo namreč primernejše organizacijske strukture in predvidevamo, da bodo dosegali boljše rezultate v naši analizi, kar bo tudi enako potrditvi ali zavrnitvi druge hipoteze.

Poskus triangulacije z omejeno empirično analizo bo to poskusil potrditi s pomočjo kazalnikov. Podatki so zbrani v obliki števil v letnih poročilih obravnavanih muzejev v letih 2006, 2007, 2008. Podatke bomo delili s številom zaposlenih v oddelkih, ki opravljajo določeno dejavnost, oziroma upoštevali seštevke ob medoddelčnem sodelovanju. Na področju prezentacije/izobraževanja bodo rezultati ocenjeni tudi na podlagi geografskega območja, za katerega muzeji zagotavljajo javno službo. S površino geografskih področij bomo podatke tako še dodatno delili,

da bi rezultati simulirali uspešnost muzejev oziroma prisotnost javne službe pri izvajanju svojega poslanstva na tem področju. Tako bomo dobili indekse učinkovitosti opravljanja javne službe, ki bodo merilo za ugotavljanje učinkovitosti in pokazatelji uravnoveženosti usmeritve muzeja v ohranjanje/raziskovanje ali prezentacijo/izobraževanje kulturne dediščine. V namen te raziskave bom izpostavil nekaj relevantnih indikatorjev/kazalnikov:

- evidentirano gradivo v enem letu (I_1),
- dokumentirano-inventarizirano gradivo v enem letu (I_2),
- dokumentirano-digitalizirano gradivo v enem letu (I_3)
- konservirano in restavrirano gradivo v enem letu (I_4)
- proučevano gradivo ali lokacije v enem letu (I_5)
- število strokovnih objav v enem letu (I_6),
- obisk razstav v enem letu (I_7),
- obisk javnih programov v enem (I_8),
- skupno število obiskovalcev v enem letu (I_9).

S prehodom v sintetični in perspektivni del magistrskega dela se bom posvetil oblikovanju raziskovalnih zaključkov, izdelavi primernejših organizacijskih struktur oziroma novih organigramov muzejev in ponudil nekaj idej implementacije novih organizacijskih struktur. Zadnji del naloge bo predstavil priporočila menedžmentu pri racionalni in neboleči izpeljavi takšnih organizacijskih sprememb (glej Kotter 1995).

Zgoraj opisane raziskovalne dejavnosti bodo omogočile preverjanje relevantnosti hipotez. V magistrskem delu bosta preverjani naslednji hipotezi:

- Hipoteza 1 – obstoječe organizacijske strukture v muzejih negativno vplivajo na uspešnost izpolnjevanja poslanstva muzejev in doseganje ciljev javne službe (H_1).

Obstoječe organizacijske strukture v muzejih so izvedbe zastarelih birokracij, delno spremenjenih na osnovi izsledkov stroke ali osebnih preferenc trenutnih uprav oziroma direktorjev. Izbira in implementacija organizacijskih struktur večinoma ni bila posledica natančnih analiz ciljev in okolja muzejev, zato z njimi niso usklajene oziroma niso prilagojene organizacijskemu okolju. Sodobni muzeji morajo uravnoveženo delovati na obeh področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne

dediščine. Za uravnoteženo delovanje pa so potrebne primerne uravnotežene organizacijske strukture, ki to omogočajo. Predvidevamo, da obstoječe organizacijske strukture ne omogočajo uravnoteženega oziroma legitimnega izvajanja javne službe in zato negativno vplivajo na uspešnost muzejev pri doseganju ciljev javne službe.

- Hipoteza 2 – primernejše organizacijske strukture bi uravnotežile usmerjenost muzejev k ohranjanju/raziskovanju, prezentaciji/izobraževanju premične kulturne dediščine ter povečale njihovo legitimnost in uspešnost pri izvajanju javne službe (H₂).

Implementacija novih organizacijskih struktur, ki bodo namenjene uspešnejšemu izpolnjevanju osnovnega poslanstva muzejev, je eden od najprimernejših posegov v delovanje muzejev. Predvsem bi se izboljšala uravnoteženost zaradi primernejšega razporejanja virov in deloma zaradi formalne umestitve oziroma prisile zaposlenih, da se poudarjeno ukvarjajo s področjem, na katerega so bili dodeljeni. To bi pozitivno vplivalo tudi na učinkovitost na področjih, ki so trenutno zapostavljena. Poleg tega bi institucionalnemu okolju bolje prilagojene organizacijske strukture povečale legitimnost muzejev, kar bi omogočilo lažje pridobivanje dodatnih finančnih sredstev.

Če strnemo vse skupaj, so naši nameni:

1. Identifikacija ciljev javne službe.
2. Identifikacija organizacijskega okolja muzejev.
3. Iskanje najprimernejše organizacijske strukture, ki bo izboljšala uspešnost opravljanja javne službe, tako da bo uravnotežila usmerjenost v ohranjanje/raziskovanje, prezentacijo/izobraževanje ter administracijo/poslovanje. Poleg tega bo zaposlene v muzejih bolj formalno usmerila v učinkovitejše opravljanje delovnih nalog, kjer je to potrebno, znotraj zgornjih usmeritev.
4. Poiskati, kakšni so obstoječi cilji oziroma poslanstva posameznih muzejev, ki bi morali biti skladni s cilji javne službe.

5. Ugotoviti, kakšne so njihove obstoječe organizacijske strukture in koliko nakazujejo na usmeritev muzejev v ohranjanje/raziskovanje, prezentacijo/izobraževanje ter administracijo/poslovanje.
6. Ugotoviti, kakšna je učinkovitost in uravnoteženost opravljanja javne službe v posameznem muzeju in koliko nakazujejo na usmeritev muzejev v ohranjanje/raziskovanje, prezentacijo/izobraževanje ter administracijo/poslovanje. Potrditev ali zavrnitev (H_1) in (H_2) na osnovi delovne uspešnosti.
7. Ugotoviti, ali obstaja še kakšen drug vzrok, da so organizacijske strukture muzejev različne ne glede na usmeritev v ohranjanje/raziskovanje, prezentacijo/izobraževanje ter administracijo/poslovanje.
8. Ugotoviti, ali so obstoječe organizacijske strukture prilagojene za doseganje ciljev javne službe v muzejskem organizacijskem okolju in kako bi nova organizacijska struktura to olajšala.
9. Predstaviti primer nove organizacijske strukture, ki naj bo vodilo muzejem za izdelavo njihovih.
10. Predstaviti najprimernejše oblike kontrole in kadrovanja v novi organizacijski strukturi ter ponuditi način za uvajanje teh sprememb v muzeje.

2 MUZEJI DOMA IN V SVETU

2.1 Kratka zgodovina

2.1.1 Svet

Zbirke dediščine so se v zgodovini pojavljale v različnih oblikah, vsem pa je skupno, da niso povsem odgovarjale obliki muzeja v današnjem smislu. Etimologija izraza muzej je izpeljana iz grškega museion, ki je označeval versko bratovščino častilcev muz. Museion je bil tudi kraj, ki je pod zaščito muz, in večina grških museionov je raziskovalnih središč, kot sta bili Platonova Akademija in Aristotelov Licej, oba pod zaščito muz. Z nekaj zadržki se za prvi muzej šteje aleksandrijski museion, ki naj bi ga na predlog študenta Aristotelovega Liceja Demetrija iz Fakrosa leta 290 pr. n. št. ustanovil ptolomejski diadoh¹ Ptolomej I. Soter. Po drugi verziji naj bi aleksandrijski museion ustanovil Ptolemej II. Filadelf. Ta občudovanja vredna superinstitucija antičnega sveta je vključevala knjižnico z 900.000 knjigami, astronomski inštitut, živalski vrt, botanični vrt, prirodoslovno zbirko, zbirko medicinskih instrumentov, zbirko kipov, slik in drugih dragocenih predmetov. Kljub velikim zbirkam pa je museion ostajal predvsem raziskovalna institucija, katere člana sta bila na primer Evklid in Arhimed. Znanosti, s katerimi se je museion ukvarjal, so bile matematika, geometrija, astronomija, medicina, kritika, gramatika in zgodovina. Preko piscev, kot je bil na primer »oče zgodovine« Herodot (484-424 pr. n. št.), so gojili tudi zametke geografije, etnologije, antropologije in drugih današnjih znanosti. Ta neprecenljiva znanstvena institucija je bila šeststo let po nastanku uničena v navalu krščanske verske gorečnosti, ko je cesar Teodozij I. Veliki ukazal uničevanje poganskih templjev. V času helenizma je obstajalo ogromno zasebnih zbirk, na ogled so bile tempeljske zakladnice (»tezavri«), v svetiščih so nastajale zbirke slik (pinakoteke), med njimi na primer na atenski Akropoli, kjer so hranili darila deviški boginji Ateni Parthenos. V rimskem obdobju se je ta tradicija nadaljevala s še večjim poudarkom na zasebnem zbirateljstvu, saj se je za vsako bogatejšo hišo spodobilo, da je posedovala knjižnico, pinakoteko in zbirko bronastih kipov. Mnoge od teh zbirk so bile odprte za javnost. S srednjim vekom je prišlo do grobe prekinitve teh antičnih tradicij. Z znanosti se je fokus zbiranja premaknil na vero. Tako so prve zbirke nastajale v cerkvah in samostanih, večinoma je šlo za relikvije. S spogledovanjem

¹ Diadohi so bili nasledniki Aleksandra Velikega, ki so si med seboj razdelili njegovo velikansko državo. Ptolomejci so vladali v Egiptu, Libiji, delih Sirije, Male Azije in otoku Cipru (op. a.).

Karla Velikega z nasledstvom zahodnega Rima so začeli sistematično zbirati tudi posvetne predmete. Zbirateljstvo je postajalo vse bolj posvetna dejavnost, v kateri so se udeleževali cehi, mesta, plemiči in cerkev. Tako so nastali prvi »kabineti čudes« (Cabinet of Curiosity, Wunderkammer). Z renesanso se je kot toliko antičnega v življenje zopet obudilo tradicijo museionov, velikih »kabinetov čudes«, pogosto odprtih za javnost. Zbirateljstvo je bilo modno, celo tako modno, da so papeži, kot na primer Pij II., popisovali in raziskovali antične razvaline in predmete. Ponovno rojstvo muzeja pa se v glavnem povezuje z dejavnostjo florentinskih Medičejcev, predvsem zbirko Lorenza Veličastnega, imenovano Muzej kodeksov in umetniških gem. Njegove zbirke sta si ogledovala tudi Leonardo da Vinci in Michelangelo. Ko je bila palača Uffizzi leta 1564 z Gallerio povezana s palačo Pitti, je nastal Museo Mediceo, do razsvetljenstva praktično edini pravi muzej v današnjem smislu. Zgledu Medičejcev so sledile druge velike plemiške družine, kot Doria v Genovi, Este v Modeni, Gonzaga v Mantovi ter Farnese in Borghese v Rimu. Iz njihovih vrst je prihajala tudi večina papežev tistega časa. Podobna zbirateljska gorečnost se je s trgovskimi stiki razširila po vsej Evropi. Obdobje baroka in razsvetljenstva v Evropi je, tudi zaradi poplave »čudes« iz zahodno- in vzhodnoindijskih kolonij, čas nastanka ogromnih zbirk čudes, ki so jih hranili vsi od vladarjev navzdol. Pojavili so se prvi znanstveni pristopi h klasifikaciji zbirk. »Kabineti čudes« so postajali prvi muzeji, ko so dobili pravico javnega dostopa, in tako je bil leta 1753 ustanovljen prvi javni nacionalni muzej na svetu, angleški British Museum. Francoski kralji so odprli svoje zbirke v Palais du Luxembourg, Habsburžani v Schönbrunnu, pruski kralj Friderik II. je odprl svojo zbirko v Potsdamu, španski kralji svojo zbirko v Escorialu in tako naprej po vsej Evropi ter tudi že v severni Ameriki, kjer je leta 1773 v Južni Karolini nastal Charleston Museum. Pojavil se je pojem služenja javnosti in tu so zametki zbiralne politike, ki ni bila namenjena le iskanju »čudes«. Z nastajanjem nacionalnih držav v 19. stoletju se je pojavila potreba po utrjevanju nacionalnih identitet tudi preko nacionalnih kulturnih dediščin, zato je to obdobje največjega razcveta muzealstva, ko so nastale velike institucije, ki obstajajo še danes: londonski Victoria in Albert Museum, münchenski Deutsches Museum, stockholmski Nordiska Museet, madridski Prado, pariški Louvre, sanktpeterburški Eremitage in še mnogi drugi veliki nacionalni muzeji. Nacionalnim muzejem so v prvi polovici 20. stoletja sledili še ideološki muzeji v službi različnih režimov in kasneje še različni muzeji na prostem, živi muzeji ter druge oblike muzejev, ki jih poznamo danes.

2.1.2 Slovenija

Začetki muzealstva na Slovenskem segajo v obdobje renesanse, ko se omenjata večja zbirka antičnih spomenikov in lapidarij v Celju. Najbolj znan zbiralec teh spomenikov je bil Avguštin Prygl iz Laškega. Znana je še kranjska mestna zakladnica, ki je imela delno obliko »kabineta čudes«, vendar, kot je za zakladnico razumljivo, ni bila odprta za ogled. Veliko je bilo manjših zasebnih zbirateljev, katerih zbirke so razvidne iz zapuščinskih inventarjev raznih plemičev. Največkrat se omenjajo »ajdovski« kovanci. Večje plemiške družine, kot so na primer Turjaški, so hranili zelo velike zbirke orožja in druga »čudesa«. Tudi bogatejši meščani ali mestne oblasti, kot je bil ljubljanski lekarnar Toth, so hranili različno velike zbirke »čudes«. Za to obdobje je značilno, da so bili zbiratelji po navadi člani tajnih društev podpornikov znanosti. Zbirke je bilo dejansko kar veliko, a so bile tajne zaradi negativnega stališča cerkve do znanosti. V baroku se je tudi pri nas zbirateljstvo zelo razširilo in na slovesnih gradovih so nastajale obsežne zbirke »čudes«, ki so jim dodajali tudi knjižnice. Že omenjenim Turjačanom so se pridružili Thurni, Barbe, Valvasorji in še mnogi drugi. V Ljubljani je nastala Academia Operosorum, katere član je bil Janez Gregor Dolničar, veliki zbiratelj, ki je dal dvajset najlepših najdenih napisov vzdati v ljubljansko stolnico. Verjetno je bil najpomembnejši kabinet čudes iz tega obdobja na Valvasorjevem gradu Bogenšperk. Zbirka je vsebovala veliko knjižnico, grafično zbirko, v kateri so bila tudi dela Albrechta Dürerja, zbirko matematičnih in kartografskih instrumentov itd. V obdobju razsvetljenstva se je na Slovenskem zbirateljstvo zelo izrazilo v mnogih manjših zbirkah in predvsem v pomembnih zbirkah barona Žige Zoisa, Valentina Vodnika ter Jožefa Kalasanca Erberga, slednja je bila edini pravi razsvetljenski muzej pri nas na gradu Dol pri Ljubljani. Žiga Zois je s svojim krogom razsvetljencev bil pobudnik nastanka prvega nacionalnega muzeja. Ta je bil dejansko ustanovljen leta 1809 s strani deželni stanov in cesarja, vendar ni zaživel, saj mu niso bili dodeljeni prostori in osebje. Leta 1826 je bil muzej s cesarsko odločbo preimenovan v Kranjski deželni muzej. 4. oktobra 1831 je bil muzej odprt za javnost v stavbi Liceja na Vodnikovem trgu. Muzej se je potem preselil v stavbo današnjega Narodnega muzeja in je leta 1889 odprl svoje zbirke za javnost. Do prve svetovne vojne je bilo ustanovljenih osem novih javnih muzejev oziroma galerij, do konca druge vojne še sedem, po drugi svetovni vojni pa je nastalo še nekaj ideoloških muzejev (glej Hudales 2008). Sicer zelo poredko novi muzeji nastajajo še

danesh. S tem bi zaključil tale kratek zgodovinski pregled nastankov muzejev in se posvetil današnjemu stanju v njih.

2.2 Današnje stanje

2.2.1 Svet

V drugi polovici 20. stoletja se je trend hitrega širjenja muzejev po svetu nadaljeval. Muzeji so začeli postajati nekakšen statusni simbol in mnoge razvijajoče se države so veliko vlagale v to področje, da bi dohitele zahodne vzornice. Nekateri avtorji to obdobje imenujejo kar »druga muzejska revolucija«. Teorija, ki je spremljala ta razvoj, se je poimenovala »nova muzeologija«. Svoje cilje je preusmerila od preteklosti v prihodnost, ohranjanje in predstavljanje dediščine se je začelo presoati v sklopu družbene akcije, možnih sprememb ter družbenih izboljšav. Drugo ime za to smer je bila tudi »popularna muzeologija«, saj se je zavzemala za to, da vsi člani družbe sami skrbijo za dediščino, institucije pa morajo delovati v vseh slojih družbe, ne le zadovoljevati kulturne elite in vztrajati v klasični etablirani kulturi. Recipročno so vsa ta prizadevanja vplivala na zbiralne politike muzejev, hranjenja in predvsem poigravanje z idejo vračanja dediščine v njena prvotna okolja oziroma iz muzeološkega v naravni kontekst (glej Hudales 2008). Evropsko združevanje in globalizacija sta se močno dotaknila tudi muzejev. Najbolj znana projekta sta Mesec evropske kulture in Evropsko mesto kulture. Vse več evropskih odločb se nanaša na kulturo, ki so pogosto podprte z denarnimi injekcijami. Tak je bil na primer program Kultura 2000, ki je trajal do konca leta 2004 in je bil namenjen ozaveščanju prebivalcev evropskih držav o kulturni dediščini njihovih sosedov ter transnacionalni širitvi kulture na splošno (glej Mikuž 2004). Evropa je šolski primer za takšne medkulturne dejavnosti, saj jo sestavljajo različne in edinstvene kulture z zelo dolgo zgodovino. Program Kultura 2000 je tudi zelo muzeološko aktualen, saj vsebuje zadnje trende z muzejskega področja, kot je na primer sodelovanje s turizmom na področju kulturnega turizma. Globalizacija je muzeje s svojo možnostjo krčenja sveta iz lokalnih in nacionalnih skupnosti umestila v svet. To je možno samo preko najnovejše informacijske tehnologije, kjer pa so do izraza začele prihajati največje muzejske hibe, predvsem neprikrita konservativnost. Vendar so se svetovni muzeji hitro prilagodili kot interpreti lokalnega in globalnega kulturnega izražanja, v Sloveniji pa na žalost ti procesi ne tečejo tako gladko (glej Mikuž 2004).

2.2.2 Slovenija

Od začetka 90. let je število muzejev, galerij in drugih zbirk ter različnih projektov pri nas skokovito naraščalo in leta 2001 jih je bilo že 252. V tem obdobju se tudi že začne opazovati podoba muzeja kot konservativne institucije, ki ne gre v korak s časom. Rešitev začne Skupnost muzejev Slovenije iskati v premiku iz področja ohranjanja/raziskovanja v prezentacijo/izobraževanje gradiva. Pojavita se ideja muzejskega centra, institucije, ki izobražuje in zabava, ter ideja trženja dediščine. Prezentacija/izobraževanje dediščine predvideva povečan obisk, brez katerega so vsi naporji zaman, zato se v nekaterih slovenskih muzejih začnejo pojavljati ponekod pa dodatno krepiti oddelki, zadolženi za trženje in odnose z javnostjo. Ti naj bi iskali potrebe obiskovalcev in jih tudi poskušali izpolniti. Muzeji naj ne bi bili več sami sebi namen oziroma grobnice umetnin, ampak so tu, da ponujajo čim boljše kulturne dobrine. Nastajati začne pojem muzejskega doživetja, ki zahteva, da ne le vsebina, temveč tudi sama arhitektura in oblikovanje prostorov obiskovalca popeljeta v nek pravljični svet. Od pridobivanja, obdelave in hranjenja predmetov se fokus pomika na razstavno dejavnost, ki je vse bolj podprta s spremljajočimi javnimi programi v obliki delavnic, tematskih večerov, okroglih miz, predavanj in podobnih dejavnosti. V naslednji fazi so se začele, te v osnovi podporne dejavnosti povsem osamosvajati in nekateri muzeji jih danes ponujajo kot povsem samostojne tematske produkte. Hkrati so se v večini muzejev začele pojavljati muzejske trgovine, kjer lahko obiskovalci po končanem obisku nakupujejo spominke ali jih uporabljajo za nakupe daril z dodano kulturno vrednostjo. Pri iskanju vedno novih obiskovalcev so nekateri muzeji začeli posegati tudi v dejavnost turizma, kjer svoje priložnosti iščejo v kulturnem turizmu, ki zahteva veliko medpanožnega sodelovanja z institucijami in agencijami s področja turizma. Sodelovanje je na začetku ovirala strukturna neprilagojenost muzejev in nezainteresiranost turističnih delavcev, toda danes so informacije o večini muzejev dostopne v vsakem lokalnem turističnem centru, ponekod pa je sodelovanje še bolj aktivno. Kakšni so resnični sinergijski učinki takšnega sodelovanja, bodo morale pokazati raziskave v prihodnosti. Trenutno je mogoče za tiste najbolj aktivne in agresivne muzeje potrditi zelo konkretno povečanje obiska, dejansko korelacijo s trženjem in usmeritvijo v prezentacijo/izobraževanje pa bo vseeno potrebno še natančneje raziskati. Obeti za prihodnost so dobri, če nanje gledamo skozi prizmo globalizacije. Ker so muzeji kulturne institucije z močno pedagoško dediščinsko dejavnostjo, ki so hkrati zelo razširjene, postajajo globalni razširjevalci podob in idej.

Skozi njih se prezentira status držav, nacionalnih, regionalnih in lokalnih skupnosti. So tudi nekakšni braniki identitete v času globalizacije, v kateri se ta lahko hitro razvodeni, ker so skladišča kolektivnega pomnjenja. Le-to je vedno utrjevalo identiteto in poudarjalo razliko med »nami« in »njimi«, zato imajo velik vpliv na javni diskurz v družbi (glej Hudales 2008). Slovenski muzeji so zaradi politike zaposlovanja glede globalizacije postavljeni v slabši izhodiščni položaj kot drugje po svetu. Informacijska tehnologija in drugačne paradigme hranjenja in ustvarjanja gradiva zahtevajo kadrovske in organizacijske spremembe, ki morajo biti podprte tudi z drugačno kadrovsko politiko. Slovenski muzeji so večinoma ta, danes ključna področja delovanja zanemarjali finančno in kadrovsko, tako da so se znašli pred izzivi, ki jih je pogosto skoraj nemogoče premagati.

Na osnovi tega kratkega zgodovinskega pregleda lahko zaključimo, da sodobna muzejska stroka zaradi dolgoletnega zanemarjanja področja prezentacije/izobraževanja poudarja potrebo po uravnoveženju, ki je osnova muzejske legitimnosti. Od modernih muzejev pričakuje izvajanje javne službe uravnoveženo na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine. Nadaljevanje tega magistrskega dela bo poskus reševanja te problematike na primeru treh slovenskih muzejev različnih tipov: splošnega nacionalnega muzeja, specialnega nacionalnega muzeja in splošnega pokrajinskega/lokalnega muzeja.

3 TEORETIČNA IZHODIŠČA

3.1 Muzejski cilji oziroma poslanstvo, imenovani javna služba na področju varovanja premične kulturne dediščine

Organizacijske strukture odražajo cilje organizacije, saj so prilagojene doseganju le-teh. V Sloveniji cilje muzejem določa država preko področne zakonodaje. Cilji so določeni za področji ohranjanja/raziskovanja, prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine in posredno z delnim financiranjem tudi administrativni/poslovni funkciji muzejev. Tukaj se bomo posvetili splošnim ciljem, ki jih muzejem nalaga država preko zakonodaje, cilje oziroma strategije vsakega muzeja posebej pa bomo predstavili v poglavju o obstoječih organizacijskih strukturah.

V Sloveniji javno službo na področju varovanja premične kulturne dediščine opravljajo muzeji in galerije. Njihovo delovanje določa več zakonov, ki skupaj tvorijo pravno podlago za opravljanje javne službe. Prvi je Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. Zakon določa javni interes za kulturo, organe, ki so zanj pristojni in odgovorni, ter mehanizme za njegovo uresničevanje. Javni interes na področju kulture zakon definira kot interes za ustvarjanje, posredovanje in varovanje kulturnih dobrin na državni ter lokalnih ravneh, ki jih v javnem interesu zagotavlja država oziroma lokalna skupnost kot javno službo oziroma v obliki podpore posamičnim kulturnim projektom. Kulturne dobrine so v najširšem smislu kulturni proizvodi ali storitve, ki so namenjene zadovoljevanju človekovih potreb na področju kulture. Nosilci javnega interesa so pristojni organi: Državni zbor Republike Slovenije, Vlada Republike Slovenije, ministrstva ter organi lokalnih oblasti in osebe javnega prava: javni skladi, javne agencije (glej Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (uradno prečiščeno besedilo) (ZUJIK-UPB1). Uradni list RS, št. 77/2007, člen 1, 2 in 4). To precej ohlapno določitev področja ohranjanja dediščine natančneje za časovno obdobje, ki ga obravnavamo, določa Zakon o varstvu kulturne dediščine, v nadaljevanju (ZVKD). Premično dediščino, katere varovanje je javna služba muzejev, po tem zakonu predstavljajo premičnine in njihove zbirke (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD). Uradni list RS, št. 7/1999, člen 2). Z določitvijo javnega interesa in predmetov njegove obravnave se lahko natančneje posvetimo pojmu javne službe. Zakon za

naloge javne službe muzejev na področju ohranjanja/raziskovanja premične kulturne dediščine določa:

- da zbirajo, urejajo in hranijo premično dediščino,
- dokumentirajo premične spomenike,
- jih proučujejo, raziskujejo in pripravljajo študije in elaborate za njihovo varstvo,
- opravljajo druge strokovne naloge varstva premične dediščine na območju oziroma področju, za katerega so ustanovljeni,
- strokovno sodelujejo s fizičnimi in pravnimi osebami zasebnega prava, ki imajo zbirke premične dediščine (zasebne muzejske zbirke),
- pri urejanju in predstavljanju zbirk razvijajo določene tehnične dejavnosti
- ter opravljajo varstvena dela na posameznih premičnih spomenikih.

Na področju prezentacije/izobraževanje pa javno službo muzeji izvajajo, tako da:

- pripravljajo razstave, publikacije in druge oblike predstavljanja dediščine v državi in tujini,
- posredujejo ali pripravljajo razstave in druge oblike predstavljanja dediščine drugih narodov,
- sodelujejo z zainteresiranimi organizacijami in skupnostmi, ki v okviru svoje dejavnosti ali v zvezi z njo pripravljajo zbirke, razstave in druge oblike predstavljanja dediščine, in jim strokovno pomagajo.

(glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD). Uradni list RS, št. 7/1999, člen 22).

Za izvajanje javne službe na področju varstva premične dediščine država ustanavlja državne muzeje, skupaj z lokalnimi skupnostmi pa določi mrežo pokrajinskih in mestnih muzejev, ki pokrivajo vse vrste premične dediščine in celotno območje Slovenije. O kompetenčnih sporih med izvajalci javne službe odloča minister (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD). Uradni list RS, št. 7/1999, člen 20). Muzeji so lahko državni, pokrajinski, mestni, občinski in zasebni. Za varstvo določene vrste dediščine se lahko ustanovi poseben muzej. Galerija, ki hrani premično likovno dediščino, ima status muzeja. Državni muzeji opravljajo naloge varstva premične dediščine, ki je državnega pomena. V tem okviru proučujejo tudi premično dediščino, ki je zunaj Republike Slovenije, vendar pa je pomembna za Republiko Slovenijo. Posebni muzeji opravljajo

naloge varstva na področju dela dediščine, za katerega so bili ustanovljeni (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD). Uradni list RS, št. 7/1999, člena 23 in 24).

Na ravni neposrednega izvajanja javne službe je država za časovno obdobje, ki ga obravnavamo, za opravljanje javne službe varovanja dediščine muzeje zadolžila in pooblastila z Uredbo o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev, v nadaljevanju Uredba. S to Uredbo je določila muzeje, ki izvajajo javno službo na področju varovanja premične dediščine in matično službo na tem področju. Uredba določa, da javno službo na področju varstva premične dediščine izvajajo državni muzeji skupaj z muzejsko mrežo pokrajinskih in mestnih muzejev. Medobčinski in posebni muzeji izvajajo javno službo v sodelovanju s pokrajinskimi in državnimi muzeji (glej Uredba o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev, 2000, členi 1, 2 in 3). Uredba muzeje hierarhično razporeja glede na strokovno in teritorialno matičnost. Za delovanje javne službe državni muzeji opravljajo strokovno matičnost na območju Republike Slovenije, ostali muzeji v muzejski mreži pa teritorialno matičnost. Strokovna matičnost običajni javni službi dodaja pripravo srednjeročnih in dolgoročnih programov varovanja premične kulturne dediščine, ki jih državni muzeji izvajajo v okviru javne službe skupaj z ostalimi muzeji v muzejski mreži. Nudijo strokovno pomoč v okviru muzejske dejavnosti in posameznih strokovnih področij, vodijo register premične kulturne dediščine za Republiko Slovenijo in zagotavljajo teritorialno pokritost izvajanja javne službe v Republiki Sloveniji. Strokovna matičnost zagotavlja tudi kvaliteto in razvoj muzeološkega dela na posameznih strokovnih področjih, za katere je muzej ustanovljen. Teritorialna matičnost pomeni izvajanje javne službe na določenem območju Republike Slovenije. Teritorialno matični muzeji zagotavljajo skrb za evidentiranje, zbiranje, dokumentiranje, obdelovanje, preučevanje, raziskovanje, varovanje, hranjenje, posredovanje informacij, predstavljanje premične dediščine v muzeju in izven njega, na območju občin, ki jih pokrivajo s svojo dejavnostjo (glej Uredba o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev, 2000, člen 4).

Zgornje naloge javne službe pa morajo po ZVKD izvajati tudi državni muzeji. Uredba zaradi te neskladnosti z zakonom nikoli ni bila dejansko uveljavljena. Državne muzeje bi, ob dejanski implementaciji, praktično oropala delovnih področij,

zato so vsi muzeji javno službo še naprej izvajali po ZVKD. Te neskladnosti se je očitno zavedal tudi zakonodajalec, saj je leta 2003, tri leta po sprejetju Uredbe, potrdil ustanovni listini obeh obravnavanih državnih muzejev. Kot bomo videli v poglavjih o poslanstvih posameznih muzejev, so njihove naloge javne službe povsem v skladu z ZVKD in ne z Uredbo. Tako so državni in ostali muzeji izvajali javno službo evidentiranja, zbiranja, dokumentiranja, obdelovanja, preučevanja, raziskovanja, varovanja, hranjenja, posredovanja informacij, predstavljanja premične dediščine v muzejih in izven njih na območjih, ki jih pokrivajo v skladu s pristojnostmi izhajajočimi iz ZVKD. Razlika je le v tem, da imajo lokalni muzeji vnaprej določeno in omejeno območje delovanja, državni pa si ga določajo sami. To bomo v nadaljevanju upoštevali pri analizi uspešnosti izvajanja javne službe, ki jo bomo merili po zgornjih kazalcih, ki jih za izvajanje javne službe zahteva ZVKD, le geografska področja delovanja bomo definirali na osnovi Uredbe. Po Uredbi je naš prvi obravnavani muzej Primer 1 kot splošni državni muzej strokovno matičen za opravljane javne službe za premično kulturno dediščino s področja arheologije, numizmatike ter zgodovine in uporabne umetnosti za celotno področje Republike Slovenije. Primer 2 je državni specialni muzej, strokovno matičen za opravljane javne službe za etnološko premično dediščino za celotno področje Republike Slovenije (glej Uredba o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev, 2000, člen 10). Tretji obravnavani muzej Primer 3 je, ne glede na ime, splošni pokrajinski muzej. Ime muzeja ne pomeni nujno tudi teritorialnega definiranja, kjer muzej opravlja svojo dejavnost, saj so nazivi povezani s časom nastanka in tradicijo ustanovitve posameznih muzejev (glej Uredba o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev, 2000, člen 5). Muzej Primer 3 je po tej Uredbi zadolžen za izvajanje javne službe na področjih arheologije, etnologije, likovne umetnosti, tehnike, umetne obrti, zgodovine in restavratorske dejavnosti na precej obsežnem področju. Teritorialno je matičen za območje občin Grosuplje, Dobrepolje, Ivančna Gorica, Ljubljana, Dol pri Ljubljani, Medvode, Vodice, Brezovica, Ig, Škofljica, Velike Lašče, Dobrova-Polhov Gradec, Horjul, Sodražica, Vrhnika, Borovnica, v sodelovanju z Notranjskim muzejem Postojna za območje občin Cerknica, Bloke, Logatec, Loška Dolina, Postojna, Pivka in Javnim zavodom Miklova hiša za območje občine Ribnica (glej Uredba o vzpostavitvi muzejske mreže

za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev, 2000, Priloga).

Stari zakon (ZVKD) in Uredba, sicer sprejeta, a nerealizirana, sta bila v veljavi do sprejetja novega zakona (ZVKD-1) leta 2008, ki je zadnje leto, ki ga obravnavamo v naši analizi. Zakona sta si zelo podobna, in ker novi zakon leta 2008 še ni bil v celoti implementiran in se njegova določila ne morejo zaznati v delovanju muzejev, bom v nadaljevanju izpostavil samo nekaj sprememb, ki se navezujejo na tematiko naše raziskave. Z ZVKD-1 je zakonodajalec na novo določil načine varstva kulturne dediščine ter pristojnosti pri njenem varstvu z namenom omogočiti celostno ohranjanje dediščine. Najpomembnejše spremembe se navezujejo neposredno na izvajanje javne službe. Po novem zakonu država zagotavlja izvajanje državne javne službe muzejev z ustanavljanjem državnih muzejev ter pooblaščenjem in financiranjem drugih muzejev za izvajanje nalog varstva premične in žive dediščine širšega pomena (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). Uradni list RS, št. 16/2008, člen 86). Državni muzeji za izvajanje državne javne službe opravljajo naslednje naloge:

- identificirajo, dokumentirajo, preučujejo in interpretirajo ter vrednotijo premično in živo dediščino ter jo predstavljajo javnosti,
- zbirajo, izvajajo akcesijo in inventariziranje premične dediščine,
- pripravljajo predloge za razglasitev premičnih spomenikov državnega pomena,
- usklajujejo vpis premične dediščine v register,
- varujejo in hranijo zbirke državnega pomena,
- pripravljajo in izvajajo konservatorsko-restavratorske postopke na premični dediščini s svojega področja delovanja,
- nadzirajo varstvo premičnih spomenikov in nacionalnega bogastva zunaj muzejev,
- svetujejo in dajejo navodila lastnikom zbirk premične dediščine glede vodenja inventarnih knjig s svojega področja delovanja,
- razstavljajo muzejske zbirke,
- raziskujejo premično dediščino in njeno varstvo po naročilu ministrstva, v katerega delovno področje sodi, ter

- izvajajo programe za razvijanje zavesti o dediščini, programe pripravništva, izpopolnjevanja in prakse za izobraževalne programe različnih stopenj s svojega področja (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). Uradni list RS, št. 16/2008, člen 91).

V pooblaščenih muzejih pa država podpira izvajanje naslednjih dejavnosti kot državno javno službo:

- identificiranje, dokumentiranje, preučevanje, vrednotenje in interpretiranje premične in žive dediščine,
- zbiranje, akcesijo in inventariziranje premične in žive dediščine,
- varovanje in hranjenje muzejskih zbirk državnega pomena,
- sodelovanje v upravnih postopkih, ki jih vodi ministrstvo,
- svetovanje lastnikom zbirk premične dediščine glede vodenja inventarnih knjig,
- priprava in izvedba konservatorsko-restavratorskih postopkov na premični dediščini državnega pomena ter
- izvajanje programov pripravništva in izpopolnjevanja (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). Uradni list RS, št. 16/2008, člen 93).

Novi zakon torej povsem odpravlja nelogičnosti med starim zakonom (ZVKD) in Uredbo glede nalog javne službe in jih dejansko tudi pravno izenačuje. Področja strokovne matičnosti so le dodatne naloge javne službe državnih muzejev, ostale naloge ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja pa so po novem zakonu tudi formalno izenačene. Razlike so le v statusu in področjih pristojnosti. Novi zakon namreč določa, da dediščina nacionalnega pomena kjerkoli spada pod pristojnost državnih muzejev. Pogrešamo le natančne mehanizme za takšne prenose pristojnosti. Vendar lahko teoretično, na osnovi zakona, sklepamo, da so državni muzeji, če se tako odločijo in so sposobni to tudi strokovno utemeljiti, lahko pristojni za celotno področje države, ostali muzeji pa samo za področja, za katera so bili ustanovljeni.

Poleg same zakonodaje cilje muzejem določa tudi aktualna kulturna politika, ki je pogosto tudi podlaga za sprejemanje zakonodaje. Za obravnavano obdobje sta aktualni Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2004–2007 (ReNPK0407) in

Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2008–2011 (ReNPK0811). Prva od muzejev kot izvajalcev javne službe zahteva, da uredijo svoje zbirke in jih digitalizirajo, kar bo posledično pozitivno vplivalo tako na varovanje kot tudi dostopnost do dediščine (glej Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2004–2007 (ReNPK0407), 2004, člen 5/8). Tako kot njena predhodnica tudi kasnejša resolucija opozarja na pomen uravnoteženosti. Ta opozarjanja izhajajo iz raziskav področja, opisanih v zaključku tega dela, ki nakazujejo na favoriziranje področja ohranjanja/raziskovanja v večini slovenskih muzejev. Zato zahteva poudarjeno delovanje na področju prezentacije/izobraževanje in uravnoteženju v usmeritvi v obe področji izvajanja javne službe (glej Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2008–2011 (ReNPK0811), 2008, člen 10/9). Ključno za nas je, da obe resoluciji, enako kot zakonodaja, zagovarjata uravnoteženost kot glavno merilo uspešnosti izvajanja javne službe. Teoretično bi zahteve iz prve resolucije po ureditvi zbirk sicer posredno lahko vplivale na porast aktivnosti na področju ohranjanja/raziskovanja. A ni mogoče dokazati korelacije med temi zahtevami in organizacijskimi strukturami, saj se to pozna le na kazalnikih učinkovitosti. Kot bomo videli v poglavjih o poslanstvih in sistemizacijah, muzeji sicer deklarativno sledijo zastavljenim ciljem javne službe iz zakonodje in resolucij, a ne spreminjajo svojih sistemizacij oziroma organizacijskih struktur v skladu z njimi.

Opravljanje javne službe na področju varovanja dediščine močno določa usmeritev muzeja v ohranjanje/raziskovanje ali prezentiranje/izobraževanje. Vse zakonske določbe se namreč lahko izvajajo v duhu ene ali druge usmeritve, čeprav zakonodaja izrecno zahteva uravnoteženo posvečanje vsem področjem delovanja. To dokazuje, da se zakonodajalec zaveda problemov, do katerih lahko pride ob zanemarjanju celostnega pristopa (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). Uradni list RS, št. 16/2008, člen 81). Vendar je seme konflikta usmeritev zasejano že v sami zakonodaji. Vstopnina ter drugi prihodki iz prodaje blaga in storitev, povezanih z dediščino v upravljanju državnega ali pooblaščenega muzeja, se štejejo za prihodek iz opravljanja javne službe. S tem, kot nekakšno samodejno obliko financiranja, koncesije, država prelaga pridobivanje sredstev za javno službo na muzeje (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). Uradni list RS, št. 16/2008, člen 86). Poleg tega država sofinancira državno javno službo v pooblaščenem muzeju, vendar največ v višini 80 odstotkov vseh stroškov delovanja muzeja (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). Uradni list RS, št.

16/2008, člen 93). Ostalih 20 odstotkov morajo nedržavni muzeji pridobiti iz lastne dejavnosti in, spet zaradi zakonskih omejitev, možnosti, ki so jim na voljo, ni veliko. Ohranjanje/raziskovanje je vedno strošek, tako da jim je za pridobivanje sredstev na voljo le prezentacija/izobraževanje. V prihodnosti bo zato zanimivo opazovati, ali se ta način financiranja odraža na organizacijskih strukturah muzejev glede na potrebo po poudarjeni usmeritvi v področje prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Po drugi strani gre pri obravnavani dilemi pogosto za elitizem ali populizem, kjer prvi predstavlja usmeritev v področje ohranjanja/raziskovanja in drugi v področje prezentacije/izobraževanja. V zgodovini so bila umetniška dela in pojem dediščine večinoma domena vladajočih slojev, a z nastopom sodobnosti in demokratičnih standardov mora imeti vsak pravico dostopa do dediščine, z edinim zadržkom, da ji to fizično ne škoduje. V nekaterih tujih primerih je različno naravnost organizacij mogoče dejansko iskati v družbeni neenakosti, ki jo še danes reproducirajo in jo je moč prepoznati preko ustanoviteljev, financerjev ter ciljne publike (glej Zolberg 1986, 189). Pri nas na srečo muzeje in galerije regulira država preko zgoraj opisane zakonodaje, vendar konflikt med usmeritvama zato ni neobstoječ, le dogaja se na bolj teoretski in institucionalni ravni. Privatna dejavnost na področju dediščine in umetnosti pa je, če ni v konfliktu z zakonodajo, povsem svobodna pri načinu svojega delovanja. Nastanek analogij s prakso iz tujine je zato verjetno neizogiben, predvsem na področju galerijske dejavnosti.

Jasno je, da v določenih obdobjih, pogosto povezano z vodstvenim kadrom in njegovim pogledom na dediščino ter osebnim poslanstvom, prihaja do poudarkov na različnih usmeritvah v področja delovanja, vendar se ne bi smelo nobenega nikoli povsem zanemariti. Brez slabe vesti pa lahko trdimo, da se usmeritev v favorizirano področje pri ohranjanju dediščine močno odraža na organizacijskih strukturah organizacij. Narava delovnega procesa ene ali druge usmeritve je zelo različna in organizacija se mora temu prilagoditi. V najbolj deformiranih oblikah organizacijskih struktur v muzejih lahko v zadnji fazi ena od glavnih usmeritev pri ohranjanju dediščine postane le še podporna dejavnost prevladujoči. To bomo v nadaljevanju šteli za oviro pri uspešnem izvajanju javne službe, saj tako kot stroka v prejšnjem poglavju tudi zakonodaja in kulturna politika pričakujeta uravnoteženo izvajanje javne službe. Ko smo določili cilje organizacije, se bomo posvetili okolju, v katerem delujejo, kar bo tema naslednjega poglavja.

3.2 Organizacijsko okolje muzejev

Organizacijske strukture večinoma določa organizacijsko okolje, v katerem delujejo, hkrati pa organizacijske strukture vplivajo na organizacijsko okolje in njihovo sposobnost prilaganja okolju (glej Adizes 1992, 158). Zato bomo v nadaljevanju poskušali poiskati takšno organizacijsko strukturo, ki je najprimernejša za muzeje. Omogočati bo morala kar najbolj uspešno prilagajanje organizacijskemu okolju in doseganje organizacijskih ciljev v njem. Najprej se bomo posvetili organizacijskemu okolju muzejev.

Okolje organizacije predstavlja praktično vse, kar je izven organizacije same, tehnologija, dobrine, ki jih proizvaja, stranke, geografska lokacija, ekonomska in politična situacija, klimatske razmere in tako naprej (glej Mintzberg 1979, 267). Seveda pa nas pri tem ne zanima okolje kot tako, ampak njegov vpliv na organizacijo. Za nas je pomembno, kako se organizacija prilagaja okolju in nanj odziva (glej Mintzberg 1979, 269).

Muzeji so glede na svoje organizacijske karakteristike tipične institucije. So zelo stabilne organizacije, ki ohranjajo družbene vrednote in kulturno dediščino. Imajo določeno družbeno in pravno avtoriteto na socialni in osebni ravni. Če uporabimo teorijo treh institucionalnih stebrov legitimnosti, jo muzeji podpirajo z regulativnim, normativnim in kulturno kognitivnim stebrom. Na osnovi regulativnega stebra muzeji strokovno in predvsem pravno nadzirajo ohranjanje premične kulturne dediščine. Na osnovi normativnega stebra dejansko institucionalno ščitijo družbene vrednote kulturne dediščine. Te postanejo norme, ko muzejska stroka določi natančne načine ohranjanja kulturne premične dediščine, ki jih muzeji izvajajo na osnovi regulativnega stebra. Prva dva stebra podpirata predvsem področje ohranjanja/raziskovanja, tretji kulturno kognitivni pa prezentacijo/izobraževanje kulturne dediščine. Slednji steber muzejem omogoča, da namesto formalno in pravno, kar se lahko razume tudi kot prisila, zagotavljajo ohranjanje dediščine z vzpostavljanjem pozitivnega družbenega odnosa do ohranjanja kulturne dediščine (glej Scott 2001, 57).

Organizacijske strukture se, kot že omenjeno, prilagajajo organizacijskemu okolju, v katerem delujejo. Nas posebej zanima, kaj se zgodi, ko je organizacijsko okolje zelo institucionalizirano. Organizacijske strukture, ki so prilagojene institucionalnemu organizacijskemu okolju, v nasprotju s tistimi, ki so se prilagodile tržnemu, znižujejo notranjo koordinacijo in raven kontrole. To se zgodi zaradi tega,

ker njihove organizacijske strukture niso namenjene izključno racionalizaciji delovnih procesov in doseganju ciljev, temveč si z njimi organizacije v institucionalnem organizacijskem okolju pridobivajo legitimnost (glej Meyer in Rowan 1977, 340). V primeru muzejev legitimnost predstavlja uravnoteženo izvajanje javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine. Legitimnost ohranjajo oziroma ustvarjajo z vzdrževanjem ceremonialne konformnosti pravilom institucionalnega organizacijskega okolja. Rezultat tega je, da morajo zaradi različnih ciljev, v primeru muzejev so to cilji javne službe na področju ohranjanja/raziskovanja, prezentacije/izobraževanje kulturne dediščine in delno na poslovnem področju, vzpostaviti šibko povezanost delovnih enot. Zato nastajajo razhajanja oziroma razlike med njihovimi organizacijskimi strukturami in dejanskimi delovnimi dejavnostmi (glej Meyer in Rowan 1977, 341). Posledica tega je kompleksnost institucionalnega organizacijskega okolja, v katerem naj bi cilje najlaže dosegala birokratska organizacija (glej Meyer in Rowan 1977, 342). Birokratska organizacijska struktura mora biti v takšnem okolju šibko povezana glede organizacijskih enot ter delovnih področij. Pravila delovanja so zato pogosta kršena, odločitve niso implementirane, ni učinkovitega nadzora, rezultat česar je zelo slaba koordinacija in močna kompleksnost (glej Meyer in Rowan 1977, 343).

Muzeji torej ne delujejo v tržnem, temveč institucionalnem okolju, za katerega se pogosto uporablja tudi termin neprofitno okolje (glej Anheier 2005, 38). Osnova za takšno poimenovanje je v njihovih ciljih oziroma usmeritvah, ki jih predstavlja v zgornjem poglavju opisano izvajanje javne službe oziroma javnega interesa (glej Anheier 2005, 43). Kontingenčna teorija poudarjeno izpostavlja vpliv organizacijskega okolja na izbiro najprimernejše organizacijske strukture (glej Anheier 2005, 148). Organizacijsko okolje obravnava tudi populacijska ekologija, ki organizacijske strukture vidi kot bolj ali manj kompetitivne za vire v določenem organizacijskem okolju. V institucionalnem okolju konkurence po klasični ekonomski definiciji skoraj ni, zato ni potrebna močna kompetitivnost (glej Anheier 2005, 149). Šibka do srednja kompetitivnost pa obstaja v naporih institucij za pridobivanje finančnih sredstev za svojo dejavnost. Konkurenčnost pri tem poskušajo doseči z uvajanjem formaliziranih birokratskih organizacijskih struktur, ne glede na potrebe delovnega procesa, saj obstaja splošno prepričanje, da so takšne formalizirane birokratske organizacijske strukture najprimernejše, racionalne, nujne in najbolj

sprejemljive. Če jih ne uporabljajo institucije, tvegajo izgubo legitimnosti (glej Meyer in Rowan 1977, 345).

Teorija odprtih sistemov razlaga, in v tržnem organizacijskem okolju to ni daleč od resnice, da so organizacijske strukture odziv organizacij na izzive okolja in z njimi se organizacije okolju prilagodijo ter ponotranjijo pravila organizacijskega okolja za uspešno doseganje ciljev. Institucionalna teorija pa na drugi strani trdi, da so institucije ter njihove organizacijske oblike dramatične materializacije mitov racionalizacije sodobne družbe, omenjenih v prejšnjem odstavku, in ne le prilagoditve organizacijskih struktur organizacijskemu okolju (glej Meyer in Rowan 1977, 346). Morda sta oba pristopa na videz v očitnem nasprotju, vendar sta v resnici oba na mestu. Oba pojasnjujeta nastanek določenih organizacijskih struktur kot prilagoditev organizacij organizacijskemu okolju. Ker pa je institucionalno organizacijsko okolje precej specifično v smislu doseganja ciljev organizacij, je pristop k iskanju najprimernejše organizacijske strukture tudi specifičen. Posveča se mitu racionalnosti in učinkovitosti, ki ga morajo organizacijske strukture na videz vzdrževati, pogosto pa so same ovira za večjo učinkovitost institucij. Takšne organizacijske strukture so temelj za poudarjanje legitimnosti institucij, ki je pogosto podprta tudi z zakonodajo in legitimnostjo institucij na osnovi regulativnega stebra (glej Meyer in Rowan 1977, 347). V institucionalnem okolju je za preživetje najpomembnejša legitimnost, in ne učinkovitost. Prilagoditev institucionalnemu organizacijskemu okolju zato od institucij, kot so muzeji, zahteva uvajanje organizacijskih struktur, ki imajo večjo družbeno legitimnost pred tistimi, ki so najbolj učinkovite. S tem organizacije izkazujejo svojo zavezanost družbenim normam in vrednotam ter izpolnjevanju svojega poslanstva na primeren in pričakovan, lahko rečemo legitimen, način. Tako se organizacije, kot so muzeji, izognejo, da bi ustanovitelji njihovo dejavnost natančneje nadzirali. Muzeji kot institucije si z uvajanjem takšnih organizacijskih struktur utrujejo legitimnost in podporo ustanoviteljev oziroma financerjev. S tem si zagotavljajo preživetje, ki je končni cilj uspešne prilagoditve organizacijskih struktur muzejev institucionalnemu organizacijskemu okolju (glej Meyer in Rowan 1977, 349).

Sedaj se bomo posvetili karakteristikam institucionalnega organizacijskega okolja muzejev. Ključno pri obravnavanju vsakega organizacijskega okolja je določiti njegovo stabilnost oziroma negotovost. Govorimo o možnosti ocenjevanja okoliščin v prihodnosti. Ocenjevanje se opravlja na dveh ravneh dinamičnosti in kompleksnosti. Obe sta lahko šibki ali močni ali pa gre za kombinacijo, kar nam omogoča

ocenjevanje stabilnosti določenega okolja. Kombinacija močne kompleksnosti in šibke dinamike določa okolje šibke do srednje negotovosti in takšna kombinacija je značilna za institucionalno organizacijsko okolje muzejev (glej Duncan v Anheier 2005, 153). Če je organizacijsko okolje nedinamično, je organizacijska struktura, ki je za takšno organizacijsko okolje najprimernejša, birokratska organizacija (glej Mintzberg 1979, 270). Močna kompleksnost pa usmerja organizacijo v decentralizacijo njene organizacijske strukture (glej Mintzberg 1979, 270). Mintzberg poleg teh dveh ravni stabilnost okolja ocenjuje še preko tržne raznolikosti in sovražnosti okolja. Klasična definicija trga za muzejsko delo sicer ne pride v poštev, ampak sta področji ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine zelo avtonomni pri doseganju svojih ciljev. Zato je tržno okolje muzejev močno raznoliko, saj je raznoliko delo, ki ga morajo opraviti. Sovražnosti v organizacijskem okolju muzejev ni (glej Mintzberg 1979, 269). Močna tržna raznolikost muzeje, da bi dosegli raznolike cilje na področju ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine, ponovno usmerja v decentralizacijo organizacijskih struktur (glej Mintzberg 1979, 278). Močna sovražnost je pogosto razlog za centralizacijo, in ker sovražnosti v muzejskem organizacijskem okolju ni, prav tako ni razloga za centralizacijo (glej Mintzberg 1979, 281).

To nas pelje neposredno do vprašanja centralizacije oziroma decentralizacije organizacijskih struktur. Povezavo med okoljem in strukturo lahko iščemo tudi preko povezanosti in kompleksnosti interakcije v organizacijah. Kompleksnost organizacijskega okolja lahko na prvi ravni ocenimo kot šibko ali močno povezano glede na to, kako blizu so si organizacijske enote glede na cilje, čas, geografsko lokacijo, vrstni red v delovnem procesu in podobno. Na drugi ravni lahko organizacijsko okolje ocenjujemo glede na to, ali je interakcija med njimi kompleksna ali linearna. Muzeji so na prvi ravni šibko povezani, saj je vsaka od funkcij oziroma področij zagotavljanja javne službe ohranjanja/raziskovanja, prezentacije/izobraževanja in administracije/poslovanja zelo avtonomna pri doseganju ciljev. Na drugi ravni je interakcija v njih dokaj standardizirana oziroma linearna. Takšna kombinacija organizacijskega okolja je primerna za centralizirane in decentralizirane organizacijske strukture (glej Perrow v Anheier 2005, 154). Za muzeje je to odlična novica, saj takšno organizacijsko okolje omogoča fleksibilnost in spreminjanje organizacijskih struktur po potrebi glede na cilje javne službe.

Za zaključek tega poglavja lahko sklenemo, da muzeji delujejo v stabilnem, a kompleksnem institucionalnem organizacijskem okolju. Takšni so tudi cilji javne službe ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Cilji in institucionalno organizacijsko okolje določajo najprimernejšo organizacijsko strukturo in ta je v našem primeru decentralizirana birokracija (glej Mintzberg 1979, 286). Takšna organizacijska struktura mora muzejem omogočati predvsem uravnoteženo izvajanje javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja. Z uravnoteženim izvajanjem muzeji ohranjajo in povečujejo svojo legitimnost, ki je ključna za njihovo konkurenčnost v institucionalnem organizacijskem okolju. Uspešnost muzejev je zato zelo odvisna od tega, če izvajajo javno službo uravnoteženo. Četudi so institucije branik stabilnosti, so vseeno podvržene procesom sprememb in pomembno je, da jim to organizacijsko okolje omogoča (glej Scott 2001, 48). Institucije oziroma muzeji se morajo prilagajati novim ciljem in izzivom organizacijskega okolja s pomočjo najprimernejših organizacijskih struktur. Iskanje le-teh za muzeje na osnovi muzejskih ciljev in organizacijskega okolja bo tema naslednjega poglavja.

3.3 Organizacijske strukture

To je osrednja tema tega magistrskega dela. Iščemo organizacijsko strukturo, ki bo šibko povezanima področjema zagotavljanja javne službe muzejev ohranjanju/raziskovanju in prezentaciji/izobraževanju premične kulturne dediščine ter administrativno/poslovni funkciji omogočila uravnoteženo oziroma legitimno izpolnjevanje zastavljenih ciljev javne službe in kulturne politike oziroma poslanstva v institucionalnem organizacijskem okolju. Organizacijska struktura ne predstavlja statičnega, ampak dinamičen element organizacije (glej Sikavica 1991, 29-30).

Strukturo v organizaciji lahko tako opišemo na osnovi naslednjih opredelitev:

- Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne.
- Struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo.
- Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo.
- S strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila (glej Lipičnik 1997, 44).

Pomagali si bomo s teorijo odprtih sistemov, s katerimi povezujemo tudi kontingenčne teorije (glej Collins 1998,19). Na osnovi kontingenčne teorije lahko

sklepamo, da v resnici ne obstaja neka najboljša, ampak najprimernejša struktura, in se hkrati zavedamo, da so različne strukture različno uspešne (glej Scott 2003, 96). Obstaja veliko organizacijskih struktur, ki imajo svoje prednosti in omejitve. Nobena ne ponuja končne rešitve, saj so le orodje za povečevanje uspešnosti ljudi pri njihovem delu. Vsaka organizacijska struktura je lahko le najprimernejša za določene cilje v določenem okolju ob določenem času (glej Drucker 2001, 21). Najprimernejša organizacijska struktura naj bi posledično dala tudi najboljše, v primeru muzejev najbolj uravnotežene oziroma legitimne rezultate (glej Scott 2003, 96). Muzejska organizacijska struktura bo morala formalizirati delovanje institucije muzeja, spreminjajočih se koalicij znotraj nje in vseh posameznih zaposlenih (glej Scott 2003, 100). Omogočila bo uravnoteženo izpolnjevanje poslanstva muzejev oziroma javne službe ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine v institucionalnem organizacijskem okolju.

Za začetek analize organizacij, ki jih bomo obravnavali, bomo uporabili sistem **PAEI** Ichaka Adizesa, s katerim bomo poskušali ugotoviti, na kateri stopnji razvoja so organizacije, ki jih analiziramo (glej Adizes 1979). Sistem PAEI je sestavljen iz štirih ključnih naravnosti oziroma lastnosti oseb ali organizacij:

- **P** predstavlja **proizvodno** naravnost organizacije. Zanj je značilna prekomerna obremenitev z naravnostjo v končni rezultat, kjer edini imperativ predstavlja opravljeno delo. Formalni in neformalni pretok informacij je pri takšnih organizacijah šibek, ker za to enostavno ni dovolj časa.
- **A** predstavlja **administrativno** naravnost organizacije. Tukaj je glavni poudarek na kontroli, pravih in pravilno izvedenih postopkih. Na takšen način je možno standardizirati večino procesov v organizaciji in glavna naloga je nadzor nad tem, da so naloge opravljene v skladu s standardi. Pretok informacij je strogo hierarhičen in formalen.
- **E** predstavlja **podjetniško** naravnost organizacije. Značilnost takšne naravnosti je iskanje priložnosti, novih idej, akcije, spodbujanje sprememb in nato hitro prilagajanje nanje. Pretok informacij je zelo intenziven, neformalen in formalen, a pogosto zelo površen. Količina informacij je pomembnejša kot njihova vsebina.
- Zadnja od naravnosti je **I**, ki predstavlja **integracijo**. Integracija omogoča organizaciji večjo kohezivnost, motivacijo in odpornost na izzive okolja. Tudi odhod ključnih oseb se v visokointegriranih organizacijah manj pozna. V njih

lahko načeloma vsak član sproži določene postopke, jih nadzoruje in v končni fazi ponudi rezultate. Pretok informacij je v takšnih organizacijah zelo močan, poudarek je na neformalni obliki in osebnih problemih.

Organizacije, kjer bi obstajala samo ena od naštetih naravnosti, v resničnosti skorajda ne obstajajo, saj sploh ne bi mogle preživeti. Prihaja do različnih kombinacij naravnosti in njihove intenzivnosti, ki jih lahko prepoznamo kot različne stopnje v razvoju organizacije.

Slika 3.1: Vrste organizacij glede na sistem PAEI



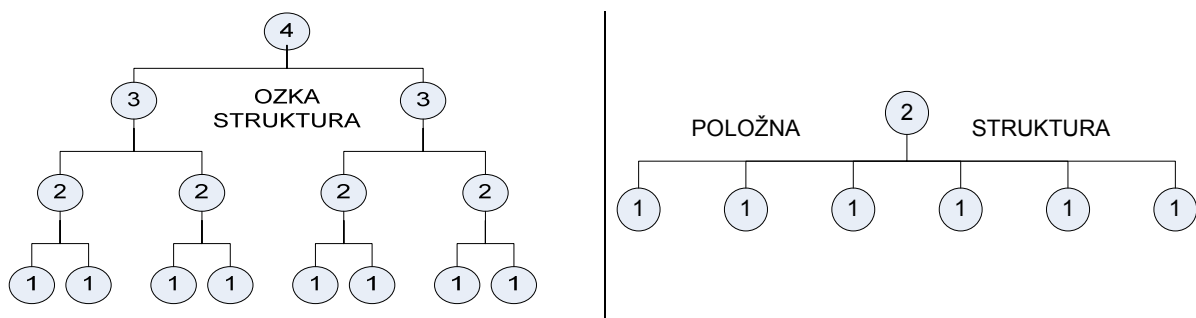
Vir: Adizes, Ichak (1989): *Kako riješiti krizu upravljanja*. Zagreb, Novi Svijet.

Muzeje danes oziroma njihove organizacijske strukture ter način delovanja bi lahko glede na zgornjo shemo uvrstili med zgodnejebirokratske ali birokratske organizacije. Prevelik poudarek je na administrativni naravnosti, v polni birokraciji pa počasi izgine tudi tisto malo integracijske naravnosti, ki je še ostalo. Podjetniška in proizvodna naravnost sta izginili že ob prehodu iz aristokratske organizacije v zgodnjo birokracijo, ki v primerih muzejev obstaja le kratko obdobje ob ustanovitvi. Seveda govorimo o muzejih in organizacijskih strukturah, kot smo jih bili navajeni v muzejih pri nas do sedaj. Takšne organizacije so znane po zatekanju v različne sisteme, procedure, obrazce in pravila. Adizes imenuje takšno delovanje kot čaščenje pisane besede (glej Adizes 1979, 114). Predvsem pa gre za škodljivo

pomanjkanje timskega dela in neformalnega pretoka informacij. Očitno je, da bo za organizacije, kot so muzeji, potrebna neka terapija, ki jih bo spravila na stopnjo stabilnih organizacij. Za nas je ključno, da Adizesovi birokraciji z zgornje krivulje razumemo kot mašinski birokraciji, in ne profesionalni birokraciji. Kot bomo spoznali kasneje, se zelo razlikujeta in slednja je verjetno najprimernejša za muzeje. Za nas bo najprimernejša organizacijska struktura za muzeje ravno profesionalna birokracija.

Zdaj ko smo definirali starost opazovanih organizacij, je potrebno nekaj besed nameniti organizacijskim strukturam v njih. Na najbolj splošni ravni sta nam na voljo dve obliki organizacijskih struktur: ozka in položna (glej Slika 3.2). Ozka organizacijska struktura ima zelo dolgo ukazovalno verigo nad dokaj malo zaposlenimi z veliko službami, medtem ko je v položni strukturi zelo malo hierarhičnih stopenj z relativno velikimi službami na vsaki stopnji (glej Mintzberg 1979, str 36).

Slika 3.2: Ozka in položna organizacijska struktura



Če so zaposleni neposredno odgovorni direktorju, je struktura podjetja zelo položna. V takšni strukturi je potrebnega več časa za razrešitev razlik in koordinacijo potreb vseh članov enote. Zaposleni v položni strukturi izražajo večjo avtonomijo in samoangažiranje, doživljajo manj stresa in nivoje ter v kompleksnih situacijah delujejo bolj učinkovito. Ko poudarjeno položna in strogo nehierarhična organizacija zraste in je direktor pristojen za vse več direktno podrejenih služb, postane takšna organizacijska struktura neobvladljiva in ovira delovanje organizacije. Posledica zgoraj opisanih organizacijskih lastnosti podjetja je šibek pretok informacij med zaposlenimi in vse večja centralizacija (glej Mintzberg 1979, 137). Blau (glej Blau 1970 v Scott, 1981) povezuje rast organizacije s potrebo po decentralizaciji s pomočjo strukturne diferenciacije, kjer diferenciacija ustvari pritisk, ki povzroči rast administrativne komponente. Študije kažejo dokaj stalno in pozitivno povezavo med velikostjo in različnimi merili strukturne diferenciacije, vključno s številom poklicnih

kategorij, hierarhičnih nivojev in prostorske disperzije organizacije, na primer podružnic, vej, služb in oddelkov (glej Blau 1973; Blau in Schoener 1971; Hall, Hass, in Johnson 1967 b; Meyer 1972 v Scott 1981).

S starostjo organizacij se, kot smo že zgoraj opisali, spreminja tudi kompleksnost njihovih organizacijskih struktur. Najmlajše preproste organizacije neformalne organizacijske strukture imenujemo delovne oziroma podjetniške strukture. Tem sledijo birokratske, mašinske in profesionalne, ki se jim bomo natančneje posvetili kasneje, saj so osnova za organizacijske strukture v muzejih. Preveč razbohotene birokracije se kasneje delijo na divizije in postanejo divizijske strukture. Zadnjo stopnjo razvoja predstavljajo mrežne organizacijske strukture, ki se na nek način zopet vračajo v prvotne organske oblike struktur, ki so le formalno združene v veliko večje organizacije (glej Mintzberg 1979, 247). Mintzberg jih imenuje adhokracije (glej Mintzberg 1979, 431). Mrežne organizacije niso več hierarhične strukture, čeprav je tudi hierarhija omrežje, temveč so najbolj radikalna izvedba decentralizacije (glej Rus 2003a, 1). So poskus, da bi formalno strukturo popolnoma nadomestili z neformalnimi odnosi. A namesto da bi omogočala hitro reševanje problemov, ustvarja nove, kot so strukturalna negotovost in tekmovalnost, ki zavira kroženje informacij (glej Rus 2003b, 42). Neformalne strukture so namreč zgrajene na minskem polju konfliktov, zamer, izdaj in trenutnih zaveznih, kar jih dela zelo nestabilne (glej Rus 2003b, 43). Trenutne organizacijske strukture v muzejih so birokracije in ni razlogov, da bi jih opuščali. V prid izbiri birokracije govorijo cilji in organizacijsko okolje, v katerem muzeji delujejo. Institucionalno organizacijsko okolje je namreč zelo predvidljivo in zato je birokracija povsem primerna organizacijska struktura. Poleg tega, če se sklicujemo na Webra, lahko izpostavimo, da birokracija vzpostavlja organizacijsko okolje, ki je zelo stabilno, kar je za muzeje kot institucije ključnega pomena (glej Anheier 2005, 143).

Poiskati pa moramo najprimernejšo obliko birokratske organizacijske strukture in z njo nadomestiti naše postarane birokratske organizacijske strukture. Da ne bi prišlo do staranja birokratske organizacije, je potrebno nenehno spodbujati podjetniško E naravnost nasproti integracijske I naravnosti. Organizacija mora ohranjati vitalnost in ne podleči inerciji, ki jo spodbujata A in predvsem I naravnost. Takšnemu pristopu Adizes pravi pomlajevanje in vse organizacije morajo periodično obravnavati svoje organizacijske strukture ter jih pomlajevati (glej Adizes idr. 1996, 67). V tako pomlajenih organizacijskih strukturah pa je ključno, da vseskozi poteka

delegiranje s strani vodstva, kar spremembe iz kozmetičnih naredi strukturne (glej Adizes idr. 1996, 70). V privatnem sektorju se lahko pomlajevanje izvaja tudi z operacijskimi posegi, kot je rezanje/odpuščanje bolnega tkiva, v primeru muzejev, ki jih zavezujejo kolektivne pogodbe in delovna zakonodaja za negospodarstvo, pa bo potrebno to storiti le s pomočjo terapije (glej Adizes 1979, 124). Terapijo predstavlja decentralizacija organizacijske strukture, uvajanje delovnih skupin, izbira najprimernejših oblik pretoka informacij in kontrole, uvajanje orodji razmerij ter timov iz ljudi s PAEI lastnostmi (glej Adizes 1979, 200).

Razen decentralizacije bom ostale pristope predstavil na koncu tega dela v poglavju s priporočili za uvajanje sprememb. Decentralizacija pa se najbolj dotika muzejskih organizacijskih struktur, saj organizacijski cilji ter organizacijsko okolje iz prejšnjih poglavij organizacije, kot so muzeji, usmerjajo vanjo. Zato jo bomo obravnavali sedaj še v zvezi z organizacijskimi strukturami. Do sedaj smo sprejeli birokracijo kot organizacijsko strukturo, ki je najprimernejša za muzeje in njihovo uravnoteženo izpolnjevanje ciljev ter delovanje v institucionalnem organizacijskem okolju. Zdaj je pravi trenutek, da se vprašamo, ali je birokracija že sama po sebi centralizirana. Večina avtorjev in strokovne literature si je tu edinih, da ne (glej Mintzberg 1979, 195). Kot že omenjeno, pa je ključno, da govorimo o profesionalni birokraciji, in ne mašinski, ki je po navadi sinonim za vse birokracije. Mašinska birokracija ustvarja svoje standarde in jih uveljavlja preko stroge hierarhije, profesionalna pa jih vzpostavlja glede na naravo dela v povezavi s strokovnjaki iz drugih profesionalnih birokracij. Mašinska birokracija je organizacija z avtoriteto, ki izhaja iz hierarhije, profesionalna pa z avtoriteto, ki jo uveljavlja s strokovnostjo in znanjem, kar bo pomembno, ko se bomo posvetili klanski obliki kontrole v zaključku tega dela. Poleg tega je potrebno vedeti, da je mašinska birokracija struktura, ki je zelo kibernetično naravnana (glej Mintzberg 1979, 353). Tudi v primerih kibernetičnih sistemov organizacij sicer govorimo o odprtih tipih organizacij, ki pa delujejo podobno kot enostavni stroji za specifične naloge, kar mašinske birokracije v osnovi tudi so (glej Scott 2003, 85). Seveda z različnimi neformalnimi rešitvami, kot so šibko povezani pari, tudi v kibernetičnih sistemih obstaja določena mera avtonomije, vendar je za muzejske potrebe to premalo (glej Scott 2003, 88). Mašinska birokracija se le odziva na zunanji dražljaj in potem sproži standardizirane reakcije. Po navadi je zelo malo analize in diagnoze, ki sta ključni za profesionalno birokracijo. Ta uporablja in tudi sproti razvija standarde na osnovi diagnostike problemov. Profesionalna

birokracija se naslanja na koordinacijo pri standardizaciji, znanju in delovnih procesih. Zato potrebuje visoko usposobljene, indoktrinirane in specializirane zaposlene, ki sami odgovarjajo za svoje delo. Celotna organizacija služi za delovanje operativnega jedra, katerega delovanju je podrejeno vse (glej Mintzberg 1979, 20). Z zmanjševanjem pomena podpornih, administrativnih služb, srednjega menedžmenta in uprave ostaja takšna organizacijska struktura dovolj položna, a še vedno hierarhična birokracija (glej Mintzberg 1979, 355).

Če želimo v muzejih vzpostaviti profesionalno birokratsko organizacijsko strukturo, je torej najprimernejše orodje nadzorovana omejena decentralizacija. Ta bo muzejem omogočila uravnoteženo doseganje ciljev javne službe na obeh področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Pomembno je tudi, kar smo ugotovili že v poglavju o organizacijskem okolju, da je le-to v primeru muzejev primerno za decentralizacijo. Centralizirana organizacija je tista, kjer moč odločanja počiva v rokah zelo malega števila ljudi, lahko celo samo enega. Decentralizacija je proces, s katerim moč odločanja razporedimo na večje število zaposlenih v organizacijski strukturi s pomočjo delegiranja oziroma pooblaščenja. Decentralizacija ima več pozitivnih posledic za delovanje organizacij. Prva je, da po ljudski modrosti več glav več ve, in decentralizacija razporedi moč odločanja tja, kjer je tudi znanje. Druga posledica je sposobnost hitrejšega odločanja in prilagajanja. Zadnja posledica je, da decentralizacija moči in njeno razporejanje med več zaposlenih samodejno sproža stimulacijo in motiviranje le-teh (glej Mintzberg 1979, 183). Pozitivni učinki decentralizacije so še posebej očitni v pogojih kompleksnosti, ki je značilna za institucionalno organizacijsko okolje muzejev. Nadzorovana decentralizacija odpravi ozka grla v vrhovih organizacij in moč ter odgovornost enakomerno razporedi po celotni organizacijski strukturi (glej Rus 2003a, 4). Izvedba decentralizacije in poudarjanje omrežij ter odnosov so danes nujnost večjih organizacij, vendar se je tega treba lotiti pravilno (glej Rus 2003b, 46). Pomembno je, posebej v primeru muzejev, da decentralizacije ne pripeljemo predaleč in je njeno uvajanje zelo dobro premišljeno ter nadzorovano. Decentralizacijo moramo izvesti selektivno, in to tako vertikalno kot horizontalno po organizacijski strukturi (glej Mintzberg 1979, 200). Odpreti je potrebno vse komunikacijske poti, da se vsakdanji običajni problemi rešujejo neformalno rutinsko brez uporabe hierarhične komunikacije (glej Rus 2003b, 46). Decentralizacija pa nikakor ne sme pripeljati do opuščanja hierarhije, ki v kriznih razmerah rešuje organizacijo. Ladja v težavah potrebuje

kapitana, ki ne skliče sestanka, temveč ukazuje (glej Drucker 2001, 21). To nas bi namreč pripeljalo do uvajanja mrežne organizacije, ki zaradi pomanjkanja hierarhije za muzeje ni primerna. V zvezi z mrežnimi organizacijami so tudi raziskave pokazale zanimiva odstopanja od teorije. Namesto izginjanja hierarhije in birokracije se je v mrežnih organizacijah odkrilo močnejšo vertikalno komunikacijo z nadrejenimi namesto lateralnih socialnih omrežij, ki teoretično določajo mrežno organizacijo. Statusna negotovost ob opuščanju birokracije in hierarhije je pri zaposlenih sprožila vzpostavljanje zaščitniških razmerij, ki so posledično zopet vzpostavila hierarhijo (glej Rus 2003c, 38). Zato je potrebno fleksibilnost v birokracijo uvajati zelo mehko in naj poudarimo še enkrat, ne z opravljanjem hierarhije, birokracije in formalnih struktur (glej Rus 2003c, 43). Postarane birokracije je tudi potrebno decentralizirati počasi, saj decentralizacija zahteva, da zaposleni nižje v hierarhiji, ki tega niso navajeni, začnejo kazati vodstvene sposobnosti in samoiniciativnost (glej Adizes 1979, 121). V položnih centraliziranih organizacijskih strukturah, kot so muzejske, se decentralizacija lahko izvaja z delegiranjem in formalnim pooblaščenjem vodij na nižjih ravneh hierarhije. Nanje se prenaša velike zaokrožene sklope odgovornosti in rezultat je decentralizirana hierarhija. Odgovornost in neodvisnost vodij sklopov na nižjih ravneh hierarhije naj bi povečali učinkovitost na zapostavljenih področjih, sama vzpostavitvev teh neodvisnih sklopov pa omogočila uravnoteženost pri izvajanju javne službe.

Za zaključek poglavja se malce bolj posvetimo še samim področjem javne službe, ki bodo predstavljala te velike zaokrožene sklope odgovornosti. V večini muzejev se še vedno uporabljajo zastarele organizacijske strukture, katerih temelj so kustodiatske službe, ki so določene glede na znanstvene discipline. V njih so pogosto pomešani kustosi, dokumentalisti in različni tehniki, v najbolj izrednih primerih pa celo konservatorji. Takšne organizacijske strukture so zastarele in neprimerne za delovanje modernih muzejev v okolju vse večje kompleksnosti (glej Lord in Lord 1997, 25). Zato bomo morali temeljito spremeniti pogled na delovanje muzejev in njihove organizacijske strukture. Muzeji namreč niso le stavbe in zbirke v njih, temveč so zelo kompleksne kulturne institucije. Njihov namen in smisel obstoja se izražata preko njihovih poslanstev, mandatov, kratko- in dolgoročnih ciljev, katerih uravnoteženo izpolnjevanje oziroma doseganje mora organizacijska struktura kar najbolj omogočati. Področja izvajanja javne službe, ki so identična zgoraj omenjenim velikim zaokroženim sklopom odgovornosti, v praksi pokriva muzejski trikotnik ohranjanje/raziskovanje, prezentacija/izobraževanje in administracija (glej Lord in

Lord 1997, 5). Slednja je dejansko podporna dejavnost, ki nas v nadaljevanju naloge praktično ne bo več zanimala. Lord in Lord sicer raziskovanje v teoriji muzejskega menedžmenta izločata iz ohranjanja oziroma zbirk, vendar pa ga pri izdelavi organigramov in organizacijskih struktur uvrščata ravno tja (glej Lord in Lord 1997, 5 in 64). Glede na to, da se naše delo ukvarja z organizacijskimi strukturami v muzejih, bomo sledili slednjemu zgledu, ki se sklada tudi s teorijami v drugi literaturi. Po drugi strani Mednarodna skupnost muzejev ICOM pri UNESCO področje javnih programov imenuje področje obiskovalcev in na osnovi tega premešča oddelke med administracijo in prezentacijo/izobraževanjem (glej Ruge 2007, 12). Razstavno dejavnost pa prestavlja na področje zbirk. Tu gre za strokovne dileme, a mi iščemo organizacijske strukture, ki bodo najbližje funkcijam ohranjanje/raziskovanje, prezentacija/izobraževanje in administracija. Da bomo lahko sledili temu cilju, bomo sestavili nekakšen hibrid obeh pristopov.

Usmeritev muzejev v področji ohranjanja/raziskovanja in prezentacijo/izobraževanje ter administrativno/poslovna funkcija se na organizacijski ravni izkazujejo v obliki oddelkov za zbirke in za javne programe ter oddelka za administracijo. Hierarhično jim na nižjih ravneh sledijo službe, ki izvajajo dejavnost določenega področja javne službe. Glede na velikost posameznega muzeja lahko besedi oddelek ali služba kadarkoli nadomestimo z zaposlenim, važno je le, da so naloge in delo organizacijsko strukturno ločene. Načeloma lahko tudi ena oseba opravlja več nalog v organizacijski strukturi. V primerih manjših dislociranih enot zaposlene v glavno organizacijsko strukturo umeščamo glede na naloge, ki jih opravljajo. V primeru večjih samostojnih dislociranih enot pa posnemamo glavno organizacijsko strukturo po pristopu za manjše muzeje in jih podrejamo neposredno direktorju. Zaradi obstoja teh samostojnih dislociranih enot naša organizacijska struktura potrebuje integracijo več hierarhij v glavno organizacijsko strukturo. V teh primerih se poslužujemo multidivizijske variante organizacijske strukture profesionalne birokracije (glej Anheier 2005, 157). Organizacijsko strukturo uravnotežene profesionalne birokracije v muzejih bi opisno morali sestavljati na vrhu direktor s tremi pomočniki oziroma vodjami oddelkov za zgoraj omenjene muzejske naloge (glej Lord in Lord 1997, 28). Oddelek za zbirke deluje na področju ohranjanja/raziskovanja in evidentira, pridobiva, inventarizira, proučuje oziroma raziskuje, izdeluje zbiralne politike, dokumentira, konservira in restavrira ter skrbi za muzejsko knjižnico (glej Lord in Lord 1997, 63). Sestavljajo jo službe za kustodiate,

dokumentacijo, konservacijo in knjižnica (glej Lord in Lord 1997, 29). Na področju prezentacije/izobraževanja deluje oddelek za javne programe, ki skrbi za razstavno dejavnost, interpretacijo dediščine, andragoške in pedagoške programe, elektronske medije, publikacije in objave in stike z javnostjo (glej Lord in Lord 1997, 87). Oddelek sestavljajo službe za razstave, izobraževanje ter odnose z javnostjo, elektronske medije in publikacije (glej Lord in Lord 1997, 30 in Ruge 2007, 12). Slednjo službo lahko po potrebi tudi razdelimo na službo za odnose z javnostjo in na službo za elektronske medije in publikacije. Vso to dejavnost podpira oddelek za administracijo/poslovanje. Ta skrbi za obiskovalce in vstopnine, trgovino, prehrano in pijačo, uporabo in trženje prostorov, vzdrževanje, varnost, finance, zavarovanja in vse ostale podporne naloge (glej Lord in Lord 1997, 124). Sestavljajo ga službe za finance, kadrovanje, trženje, obiskovalce, varnost in vzdrževanje (glej Lord in Lord 1997, 31). Vsak oddelek ima lahko svojo tajnico oziroma tajnika ali pa je direktorju podrejen eden, ki skrbi za vse tri oddelke. Ob rednem delu in predvsem na projektih po potrebi sodelujejo različni oddelki in službe oziroma zaposleni v njih. Za pripravo razstave se sestavi delovna skupina, ki jo s področja zbirk predstavljajo službe za kustodiate, dokumentacijo in konservacijo, s področja programov službe za razstave, izobraževanje, odnose z javnostjo, elektronske medije in publikacije, s področja administracije pa službe za trženje, finance, obiskovalce ter varnost in vzdrževanje. Za izvedbo komercialne oddaje prostorov pa bodo sodelovale samo službe s področja administracije, v tem primeru za trženje, finance, varnost in vzdrževanje ter obiskovalce. Takšne skupine se vzpostavljajo vseskozi, kadar je potrebno usklajevanje med zaposlenimi s področij s tremi muzejskimi nalogami oziroma oddelki. Za delovanje takšnega sistema je potrebno določiti načine pretoka informacij in kontrole znotraj muzeja ter kadrovanja, kar bomo storili v zaključku tega dela.

Do sedaj smo identificirali cilje javne službe, institucionalno organizacijsko okolje muzejev in našli decentralizirano profesionalno birokracijo kot najprimernejšo organizacijsko strukturo za muzeje. V nadaljevanju pa bi predstavili organizacijske cilje oziroma poslanstva posameznih obravnavanih muzejev in njihove obstoječe organizacijske strukture.

4 OBSTOJEČE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

4.1 Primer 1

4.1.1 Pravna podlaga in poslanstvo

Za obdobje, ki ga obravnavamo, je bil v veljavi sklep o ustanovitvi muzeja iz leta 2003 (glej Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije, Uradni list RS, št. 60/2003). Ustanovitelj in financer muzeja je država. Strategijo varovanja dediščine lahko država implementira preko nastavljenih direktorjev zavoda. Muzej v sklopu izvajanja javne službe ohranjanja/raziskovanja evidentira, dokumentira, inventarizira in raziskuje kulturno dediščino na podlagi zbiralne politike in poslanstva zavoda. Varuje in hrani zbirke ter jih dopolnjuje v skladu s poslanstvom muzeja. Vodi evidence nezakonito odtujenih predmetov kulturne dediščine. Evidentira premično kulturno dediščino po standardih UNESCO (Object ID) v skladu s poslanstvom muzeja, in sicer na spomenikih, ki so v državni lasti in niso v upravljanju drugega državnega muzeja. Pri restavratorsko-konservatorski dejavnosti se povezuje z Restavratorskim centrom Republike Slovenije in ostalimi muzeji ter izvaja konserviranje in restavriranje predmetov drugih muzejev v skladu s svojim letnim programom. Vodi strokovno knjižnico za področje svoje dejavnosti, ki je odprta javnosti in skrbi za izvajanje knjižnične dejavnosti po zahtevanih standardih in zakonodaji. Razvija vlogo osrednjega muzeja za področja svojih zbirk v sodelovanju z mrežo muzejev, uporabniki muzeja in muzejskimi partnerji. V vlogi državnega muzeja skrbi za enotne standarde na področju varovanja in hranjenja arheološke in kulturno-zgodovinske dediščine ter umetne obrti in numizmatike. Sodeluje z domačimi in tujimi muzeji in drugimi ustanovami ter se povezuje s slovenskimi ustanovami v zamejstvu pri skrbi za načrtno varovanje in hranjenje te kulturne dediščine. Skrbi za izobraževanje svojih strokovnih sodelavcev in nudi pomoč pri strokovnem izobraževanju strokovnih sodelavcev drugih muzejev ter izvaja strokovno izobraževanje pripravnikov. Daje strokovna mnenja o izvozu, iznosu in uvozu kulturne dediščine ter posreduje podatke o dediščini v register in skrbi za dostopnost podatkov javnosti. Aktivno sodeluje pri slovenskem in mednarodnem kulturnem in znanstvenem sodelovanju z drugimi muzeji, raziskovalnimi in pedagoškimi ustanovami, državnimi javnimi zavodi ter RTV Slovenija. Na področju prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine pripravlja in izvaja pedagoške in andragoške programe ter programe za težje prilagodljive družbene skupine in

omogoča dostopnost do podatkov in programov telesno oviranim osebam. Poleg stalne razstave vsaj enkrat letno pripravi študijske razstave iz svojih zbirk, pri razstavah sodeluje z domačimi in tujimi muzeji in drugimi ustanovami ter se povezuje s slovenskimi ustanovami v zamejstvu. Letni program razstav in prireditev usklajuje z razstavnimi termini ostalih državnih muzejev. Izdaja tiskano gradivo, video, zvočne in računalniške zapise, ki izhajajo iz poslanstva muzeja, ter druge oblike promocijskega materiala. Za uresničevanje svojega poslanstva mora biti zavod odprt za ogled razstav vse dni v letu (razen med državnimi prazniki) in mora zagotoviti brezplačen ogled stalnih razstav vsako prvo nedeljo v mesecu (glej Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije, Uradni list RS, št. 60/2003, člen 5). Leta 2009 je muzej dobil nov ustanovni akt, ki na področju, ki ga obravnavamo, ne uvaja bistvenih sprememb (glej Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije, 2009).

Iz zapisanega ugotovimo, da poslanstvo muzeja v ničemer ne odstopa od ciljev uravnoteženega izvajanja javne službe ohranjanja/raziskovanja in prezenatcije/izobraževanja premične kulturne dediščine, ki jih določa ZVKD, ampak jih samo povzema. Neživljenjsko uredbo o muzejski mreži pri izvajanju nalog javne službe upravičeno ignorira in iz nje povzema samo svoje strokovne in teritorialne pristojnosti. Muzej naj bi uravnoteženo izvajal javno službo na področju ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja na teritoriju celotne države. V povezavi s strokovno matičnostjo, ki je specifična državnih muzejev pri izvajanju javne službe, na področju standardizacije večina delovanja zaenkrat poteka neformalno v sprotnem sodelovanju med muzeji, v prihodnosti pa načrtujejo tudi formalne objave. Z identificiranimi cilji muzeja se lahko v naslednjih poglavjih posvetimo njegovi obstoječi organizacijski strukturi in poskušamo ugotoviti, ali odraža te deklarirane cilje.

4.1.2 Sistemizacija

Trenutno sistemizacijo delovnih mest v muzeju določata 6. 4. 2000 sprejeti Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije in 18. 5. 2005 sprejeti Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije. Na področju strokovnega dela so zaposleni razporejeni v arheološki oddelek, oddelek za zgodovino in uporabno umetnost, numizmatični kabinet, grafični kabinet, strateško

službo za premično kulturno dediščino in muzeologijo, oddelek za konserviranje in restavriranje, kustodiat za muzejsko pedagogiko, fotografski atelje, knjižnico in službo za muzejsko informatiko. Na področju poslovne dejavnosti muzeja pa v službo za stike z javnostmi in marketing, splošno kadrovsko službo, finančno računovodsko službo, tehnično vzdrževalno službo in varnostno vratarsko službo (glej tabeli 4.1 in 4.2).

Tabela 4.1 Sistemizirana delovna mesta – strokovna dejavnost

Oddelek	Strokovna delovna mesta	Tehnična delovna mesta	Skupaj
Arheološki oddelek	6/5* kustosov 3/1* kustosi-dokumentalisti	2 risarja 0/1* dokumentalist tehnik	11/9*
Oddelek za zgodovino in uporabno umetnost	8/7* kustosov 1 kustos dokumentalist 1/0* strokovni sodelavec za Grad Snežnik	1/0* dokumentalist tehnik 1/0* vzdrževalec za Grad Snežnik	12/8*
Numizmatični kabinet	3/2* kustosi	0/1* dokumentalist tehnik	3/3
Grafični kabinet	1 kustos 1/0* kustos dokumentalist		2/1*
Oddelek za konserviranje in restavriranje	5/3* konservatorjev-restavratorjev 1/1 strokovni sodelavec	9/6* konservatorjev-restavratorjev tehnikov	15/10*
Strokovne službe	1 kustos pedagog 1/1 strokovni sodelavec	1 umetniški fotograf 1 fotograf 1/1 administrator informacijskih sistemov	5/5
Knjižnica	5 bibliotekarjev 1 kustos	2/1* knjižničarja	8/7*
Vsi oddelki	38/28*	18/13*	56/42*

(Glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005.)

* Dejansko stanje.

Tabela 4.2 Sistemizirana delovna mesta – poslovna dejavnost

Oddelek	Strokovna delovna mesta	Tehnična delovna mesta	Skupaj
Direktor in pomočniki direktorja	1 direktor 2 pomočnika**		1
Služba za stike z javnostmi in marketing	1 organizator stikov z javnostmi in trženje		1
Splošno kadrovska služba	1 pravnik	1 administrativni referent	2
Finančno računovodska služba	1 računovodja	1 knjigovodja blagajnik 1/0* blagajnik	3/2*
Tehnično vzdrževalna služba		1 vzdrževalec ekonom 1 šofer kurir 4/3* čistilke	6/5*
Varnostno vratarska služba		4 receptorji varnostniki	4
Vsi oddelki	4	13/11	17/15*

(Glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005.)

* Dejansko stanje. Številke, označene z zvezdico, predstavljajo dejansko število zaposlenih v primerih, ko se sistemizacija ne ujema z dejanskim stanjem.

** To sta samo funkciji, ki jih opravljata osebi, sistemizirani na svojih osnovnih delovnih mestih.

4.1.3 Delovna področja

Na strokovnem področju oziroma področju zbirk v muzeju delujejo naslednje službe:

4.1.3.1 Arheološki oddelek

Arheološki oddelek na področju ohranjanja/raziskovanja odkriva, zbira, hrani, dokumentira, proučuje in na področju prezentacije/izobraževanja s pomočjo razstav, publikacij ter drugih medijev predstavlja javnosti arheološke najdbe iz vseh arheoloških obdobij. Ker je muzej Primer 1 strokovno matičen za področje arheologije, oddelek opravlja naslednje matične naloge: sistematično oblikuje nacionalno arheološko zbirko, vodi centralni register premične dediščine s področja arheologije, oblikuje standarde za dokumentacijo arheološkega gradiva, nudi strokovno pomoč in svetovanje pri razstavnih, publicističnih in raziskovalnih dejavnostih slovenskih muzejev ter strokovno izpopolnjevanje muzejskih delavcev (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005). Pojem »arheološka premična dediščina« obsega vse materialne ostaline preteklih obdobij in predstavlja primaren vir za preučevanje preteklosti. Glede na obdobje, iz katerega te ostaline izhajajo, so zbirke Arheološkega oddelka ločene na: a) prazgodovinsko, b) rimsko, c) zgodnj srednjeveško ter d) visoko- in pozno srednjeveško ter novoveško zbirko. Poleg tega hrani Arheološki oddelek še sledeče manjše zbirke: egipčansko, grško in etruščansko. Temeljna usmeritev bodoče zbiralne politike Arheološkega oddelka je podana v Sklepu o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije (glej Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije, 2009), kjer piše, da muzej zbira premično kulturno dediščino z območja celotne Slovenije. Le taka zbiralna politika namreč ustreza statusu in poslanstvu muzeja ter nalogam, ki jih družba od njega pričakuje, zato naj na primer stalna zbirka prikazuje razvoj ozemlja celotne države skozi čas.

4.1.3.2 Oddelek za zgodovino in uporabno umetnost

Oddelek za zgodovino in uporabno umetnost na področju ohranjanja/raziskovanja zbira, hrani, dokumentira, proučuje in na področju prezentacije/izobraževanja s pomočjo razstav, publikacij in drugih medijev predstavlja javnosti predmete iz obdobja od srednjega veka dalje kot materialne preostanke

življenja na Slovenskem v tem času. Prav tako kot za arheologijo je muzej strokovno matičen tudi za zgodovino in oddelek opravlja naslednje matične naloge: sistematično oblikuje nacionalno umetnoobratno zbirko, vodi centralni register premične dediščine s področja uporabne umetnosti in zgodovine, oblikuje standarde za dokumentacijo umetnoobratnega gradiva, nudi strokovno pomoč in svetovanje pri razstavnih, publicističnih in raziskovalnih dejavnosti slovenskih muzejev ter izobraževanje muzejskih delavcev ter strokovno izpopolnjevanje muzejskih delavcev (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005). Oddelek za zgodovino in uporabno umetnost zbira predmete, ki pomembno dokumentirajo, pojasnjujejo ali osvetlujejo dogodke in življenje v slovenskem prostoru v posameznih zgodovinskih obdobjih od srednjega veka do sodobnosti. Nanašajo se na državno, deželno in lokalno upravo, vojaške in civilne strukture, kot so vojska, sodstvo ali cerkev, poklice in gospodarsko dejavnost, kulturo in znanost; okus in nravi, zasebnost, posebno udejstvovanje zasebnikov, kot so zbirateljstvo, društva, politika ali šport in zgodovino uporabne umetnosti, na primer umetna obrt, industrijsko ali unikatno oblikovanje. Merila dopolnjevanja zbirk so: časovni okvir zbirk obsega obdobja od visokega srednjega veka do danes, prostorski okvir zbirk obsega geografsko območje Slovenije s slovenskim etničnim ozemljem v sosednjih državah in diasporo, provenienca obsega predmete, ki so bili izdelani na slovenskem ozemlju ali so bili tu v uporabi, primerjalno gradivo obsega najkvalitetnejše, umetniško ali zgodovinsko pričevalno najbolj izpovedne predmete (merilo provenience v teh primerih ne velja); za zbirke uporabne umetnosti veljajo vsi navedeni kriteriji, poleg teh pa še tipičnost predmetov v določenem obdobju, kvaliteta izdelave, forme in materialov, povezanost z znanimi izdelovalci, naročniki, uporabniki (glej Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije, 2009).

4.1.3.3 Numizmatični kabinet

Numizmatični kabinet na področju ohranjanja/raziskovanja rešuje, zbira, hrani, dokumentira, proučuje in na področju prezentacije/izobraževanja s pomočjo razstav, publikacij in drugih medijev predstavlja javnosti premično numizmatično dediščino, njene predmonetarne, denarne in psevdodenarne oblike. Čez nekaj vrstic bom zgornjo besedo »rešuje« zelo dobro pojasnil. Muzej Primer 1 je strokovno matičen tudi za področje numizmatike in oddelek opravlja naslednje matične naloge:

sistematično oblikuje nacionalno numizmatično zbirko, vodi centralni register premične numizmatične dediščine, oblikuje standarde za dokumentacijo numizmatičnega gradiva, nudi strokovno pomoč in svetovanje pri razstavnih, publicističnih in raziskovalnih dejavnostih slovenskih muzejev ter strokovno izpopolnjevanje muzejskih delavcev (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005). Numizmatična dediščina je primaren zgodovinski vir, ki je kronološko še posebej občutljiv in historično izpoveden, zato je primarna naloga kabineta reševanje celotne numizmatične dediščine vseh obdobj s področja Slovenije. Kabinet z odkupi »rešuje« tudi gradivo, ki ni bilo odkrito med arheološkimi izkopavanji, vendar so njegovi najdiščni podatki znani. Izpostavljeno je reševanje novčnih zakladnih najdb vseh obdobj, ki še posebej hitro najdejo pot na evropsko numizmatično tržišče. Kabinet sistematično zbira vsa plačilna sredstva, ki so bila v določenem zgodovinskem trenutku v veljavi na današnjem področju Slovenije, in z njimi izpopolnjuje zbirke oziroma nakupuje numizmatično gradivo, ki najbolje omogoča razstavno predstavitev monetarne zgodovine posameznih obdobj. Takšna zbiralna politika v primeru ponudbe numizmatične zbirke, ki je nastajala na področju Slovenije, predvideva, da se zbirka odkupi in dokumentira kot celota, ne glede na zgoraj navedene kriterije, saj je zbirka v takem primeru dokument numizmatične kulture na slovenskem ozemlju (glej Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije, 2009).

4.1.3.4 Grafični kabinet

Grafični kabinet na področju ohranjanja/raziskovanja zbira, hrani, dokumentira, proučuje in na področju prezentacije/izobraževanja s pomočjo razstav, publikacij in drugih medijev predstavlja javnosti grafično dediščino vseh obdobj do konca 19. stoletja. Muzej Primer 1 je strokovno matičen za grafično dediščino do konca 19. stoletja, zato kabinet opravlja naslednje matične naloge: sistematično oblikuje nacionalno grafično zbirko do konca 19. stoletja in vodi centralni register premične dediščine s področja grafike do konca 19. stoletja (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005). Grafični kabinet zbira umetniško in dokumentarno gradivo, upoštevajoč dva kriterija. Prvi je tematski vidik upodobitev, ki se vsebinsko navezujejo na zgodovino slovenskega naroda, in sem sodijo vedutno (topografsko) slikarstvo, portret osebnosti s slovenskega

ozemlja, domača nabožna grafika (božjepotna in devocionalna grafika), upodobitve zgodovinskih dogodkov, umetniška risba in grafika starejših slovenskih avtorjev. Drugi je kvalitativni oziroma umetniški vidik, ki se uporablja za upodobitve s sveta domače grafike in risbe, upodobitve s sveta tuje grafike in risbe, ustvarjanje oz. izpopolnjevanje tako imenovane "študijske zbirke", kar pomeni čim bolj vsestransko zastopanost različnih avtorjev in področij. V slednjem sklopu zbira gradivo različnih umetnikov in njihovih čim popolnejših opusov, različnih umetnostnih smeri, šol in zgodovinskih slogovnih obdobj. Samostojno od zgornjih kriterijev pa je prednostno področje zbiranja tuje grafike, kot so na primer manieristični listi, ki so služili kot predloge za sakralno slikarstvo na slovenskih tleh v povezavi z raziskovalno temo in doslej še neobdelanim področjem v slovenski umetnostnozgodovinski stroki (glej Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije, 2009).

4.1.3.5 Knjižnica

Knjižnica pridobiva in po sodobnih bibliotekarskih principih obdeluje in daje v uporabo literaturo, ki je v podporo strokam, ki so zastopane v slovenskih muzejih. Obenem na področju ohranjanja/raziskovanja zbira, hrani, raziskuje in na področju prezentacije/izobraževanja predstavlja javnosti historični del knjižnega fonda, kot so stari tiski, predvsem za slovensko zgodovino pomembno tiskano gradivo. Kot smo že večkrat omenili, je muzej strokovno matičen za več znanstvenih področij, zato za podporo matičnosti knjižnica opravlja naslednjo matično nalogo: sistematično pridobiva knjižnično gradivo z vseh področij dela slovenskih muzejev in ga le-tem daje v uporabo (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005).

4.1.3.6 Oddelek za konserviranje in restavriranje

Oddelek za konserviranje in restavriranje se na področju ohranjanja/raziskovanja, ki je njegova temeljna naloga, ukvarja s konserviranjem in restavriranjem ter tehnično-tehnološkim raziskovanjem muzejskih predmetov in dokumentiranjem opravljenih posegov. Skrbi tudi za strokovno-tehnično brežhibnost vzdrževanja muzejskega gradiva v zbirkah in depojih. V sklopu ohranjanja dediščine na področju prezentacije/izobraževanja pa nastopa kot servis drugim službam in skrbi za strokovno-tehnično brežhibnost vzdrževanja muzejskega gradiva na

razstavah, vključno s spremljanjem mikroklimatskih pogojev. Strokovno matične naloge oddelka so: oblikovanje standardov za konserviranje in restavriranje muzejskih predmetov s področja arheologije in uporabne umetnosti in za restavratorsko dokumentacijo, nadzorovanje njihovega izvajanja in skrb za inovacije, skrb za strokovno izpopolnjevanje konservatorskih restavratorskih delavcev in zagotavljanje strokovne pomoči slovenskim muzejem na področju restavriranja in konserviranja muzejskih predmetov (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005).

Naslednjo skupino služb so v muzeju Primer 1 poimenovali Strokovne službe, čeprav je ime morda malo zavajajoče. Ob primerjavi z ostalima muzejema bi Kustodiat za muzejsko pedagogiko lahko uvrstili v programsko dejavnost oziroma oddelek za javne programe, Fotografski atelje bi moral biti del dokumentacijske službe, a ta v muzeju sploh ne obstaja. Verjetno je zato to samostojna služba, saj nudi podporo vsem oddelkom, ki potrebujejo njene storitve. Služba za muzejsko informatiko po področju delovanja dejansko spada na področje poslovne dejavnosti. Strateška služba za premično kulturno dediščino in muzeologijo je verjetno edina upravičena do dodelitve med strokovne službe in bi morala biti dodeljena med zgoraj opisane službe, ki tudi ne bi bile umeščene le na področje zbirk, temveč zadolžene za celotno strokovno dejavnost. Organizacijska struktura muzeja na splošno predstavlja izziv za primerjalno analizo, saj je muzej organiziran na precej samosvoj način, ki niti malo ni v skladu s teorijo organizacij in smernicami za uspešno oziroma uravnoteženo/legitimno delovanje, upravljanje in vodenje. Nehote se nam vseskozi ponujajo nastavki za komentarje in predloge za prestrukturiranje, ki se jim je težko izogniti, a to je tema prihajajočih poglavij, zato se bomo tem problemom natančneje posvetili kasneje. »Strokovne službe« v muzeju Primer 1 so:

4.1.3.7 Kustodiat za muzejsko pedagogiko

Kustodiat za muzejsko pedagogiko pripravlja, organizira in izvaja pedagoški program in projekte popularizacije muzeja ter pripravlja interpretativno in didaktično gradivo za obiskovalce razstav. Kot omenjeno v zgornjem uvodu, so delovne naloge kustodiata tipične za področje prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine. Strokovno matična naloga Kustodiata je izgradnja nove metodologije v muzejski pedagogiki (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005).

4.1.3.8 Fotografski atelje

Fotografski atelje na področju ohranjanja/raziskovanja pripravlja slikovno gradivo za fotodokumentacijo muzejskih predmetov in na področju prezentacije/izobraževanja pripravlja slikovno gradivo za fotodokumentacijo muzejskih dejavnosti ter za razstave, publikacije in druge medije. Na področju ohranjanja/raziskovanja dodatno skrbi še za konserviranje in restavriranje fotografskega gradiva. Atelje v muzeju na nek način opravlja del nalog dokumentacijskih služb v drugih dveh muzejih, vsaj na področju vizualnih informacij o muzejskem gradivu. V muzejski stroki je že dolgo jasno, da brez kvalitetnih informacij o gradivu, tudi vizualnih, le-ta izgublja večino sporočila. Zato je še toliko bolj nerazumljiva organiziranost muzejskega dela brez službe za dokumentacijo, ki bi se neodvisno in popolnoma posvetila tudi drugim oblikam dokumentacije in zagotavljala enake standarde ter pogoje za njeno ustvarjanje in hranjenje. Strokovno matična naloga Ateljeja je zagotavljanje strokovnega izobraževanja in pomoči na področju muzejske fotografije ter konserviranja in restavriranja fotografskega gradiva (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005).

4.1.3.9 Služba za muzejsko informatiko

Služba za muzejsko informatiko zagotavlja razvoj informacijskega sistema muzeja in njegovo vzdrževanje. Služba nima strokovno matičnih nalog, saj informacijska infrastruktura v muzejih ni dorečena ne na področju standardov kot tudi ne na področju nalog in ciljev (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005). Trenutno obstaja nekakšen tihi dogovor med ministrstvom za kulturo in muzejem Primer 3, da slednji opravlja naloge strokovne matičnosti na tem področju, saj je na vseh prej omenjenih področjih interno prišel najdlje. Kot že omenjeno, tudi ni nobenih razlogov za umestitev te službe med strokovne službe, saj je njeno mesto v okviru dokumentacijskih služb ali pa vzdrževalno-tehničnih, in kot že večkrat poudarjeno, je to tema prihajajočih poglavij.

4.1.3.10 Strateška služba za premično kulturno dediščino in muzeologijo

Strateška služba za premično kulturno dediščino in muzeologijo kot povezovalni, koordinacijski, posvetovalni in strokovni strateški člen skrbi za usklajevanje dejavnosti med izvajalci javne službe na področju varstva kulturne

dediščine, koordinira njihovo dejavnost z ministrstvom, pristojnim za kulturo, in skrbi za razvoj muzeologije (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005). Glede na te naloge je služba strokovna referenca tako za področje ohranjanja/raziskovanja kot tudi prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine. Je edina, ki ji smiselno pripada naziv strokovna in bi morala biti umešana v na začetku poglavja naštet sklop služb.

Dejavnost služb na področju poslovne dejavnosti muzeja je tretji sklop delovnih področij in služb. Sem spadajo službe, ki načeloma servisirajo ali vodijo dejavnosti osnovnega poslanstva. Načeloma uporabljam zato, ker glede na organigram muzeja vodijo predvsem same sebe.

4.1.3.11 Služba za stike z javnostmi

Služba organizira in koordinira vse aktivnosti v muzeju, ki so vključene v promocijo in trženje. Te službe so v muzejih nosilci dejavnosti s področja prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Naloge službe so skrb za promocijo muzeja in njegove dejavnosti, priprava gradiv za objavo, organizacija medijev za promocijo in komunikacijo z javnostmi, organizacija zbiranja dokumentacije o medijskem pokrivanju muzeja, organizacija in pridobivanje sponzorjev za delo muzeja in trženje storitev muzeja (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005).

4.1.3.12 Splošno kadrovska služba

Služba zagotavlja administrativno poslovanje muzeja, ureja kadrovske in pravnoformalne zadeve ter organizira in izvaja aktivnosti za ustrezno informiranost zaposlenih v muzeju. Naloge službe so vodenje administrativnih aktivnosti v muzeju, vodenje kadrovskih in pravnih zadev (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005).

4.1.3.13 Finančno računovodska služba

Služba opravlja vse finančne in računovodske storitve, finančno načrtovanje, sestavlja obračune in finančna poročila. Naloge službe so strateško in operativno vodenje finančnega poslovanja, vodenje knjigovodstva in računovodstva, izdelava računovodskih poročil in vodenje muzejske blagajne (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005).

4.1.3.14 Tehnično vzdrževalna služba

Služba servisira potrebe organizacijskih enot muzeja in vzdrževanje objektov ter drugega premoženja muzeja. Naloge službe so vzdrževanje objektov in osnovnih sredstev, postavitve razstav, priprave in izvajanje transportov muzejskega gradiva in manipulacija z njim, vodenje ekonomata, opravljanje kurirske službe in čiščenje prostorov muzeja (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih Narodnega muzeja Slovenije, 2005).

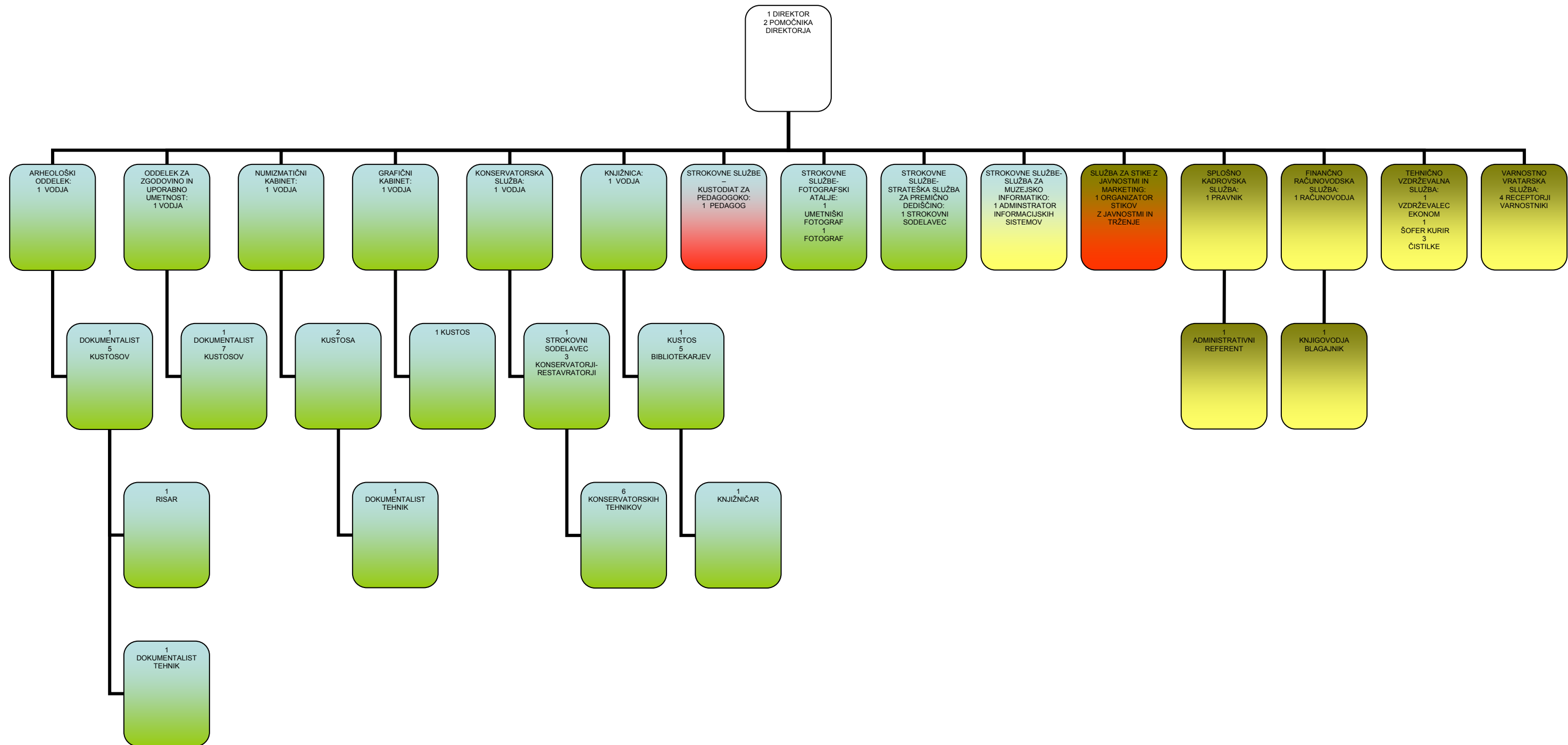
4.1.3.15 Varnostno vratarska služba

Služba skrbi za varnost objektov in premoženja muzeja in za telefonijo. Naloge službe so varovanje objektov in premoženja muzeja, čuvanje razstav in posredovanje telefonskih pogovorov (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije, 2005). Celotna organizacijska struktura muzeja Primer 1 je precej bolj pregledna, če jo izrišemo v obliki organigrama, zato z njim nadaljujemo v naslednjem poglavju.

4.1.4 Organigram

V muzeju Primer 1 je sistemiziranih 73 delovnih mest in 58 dejansko zasedenih. V arheološkem oddelku je namesto kustosa dokumentalista zaposlen dokumentalist tehnik in v numizmatičnem kabinetu namesto kustosa numizmatika enako dokumentalist tehnik. V ostalih službah pa vsa delovna mesta enostavno niso zapolnjena zaradi nefinanciranja s strani ustanovitelja. V muzeju sta nastavljena dva pomočnika direktorja in šest vodij služb, ki so sistemizirani na osnovnih delovnih mestih, a opravljajo dodatne funkcije. Nastavljene vodje imajo samo strokovni oddelki za arheologijo, zgodovino in uporabno umetnost, grafični kabinet, numizmatični kabinet, konservatorska služba in knjižnica. Za zaključek poglavja si oglejmo organigram muzeja (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Organigram muzeja Primer 1



Legenda:

- STROKOVNA DEJAVNOST
- POSLOVNA DEJAVNOST
- PODROČJE OHRANJANJA/RAZISKOVANJA
- PODROČJE PREZENTACIJE/IZOBRAŽEVANJA
- PODROČJE ADMINISTRACIJE/POSLOVANJA

Na podlagi zgornjega organigrama muzeja lahko ugotovimo močno organizacijsko strukturno neuravnoteženost oziroma naravnost v področje javne službe ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine. Področje javne službe prezentacije/izobraževanja je združeno z administrativno/poslovno funkcijo in zanimivo bo opazovati indekse učinkovitosti in uravnoteženost izvajanja javne službe muzeja na tem področju v poglavju analize delovnih rezultatov. Organizacijska struktura je izredno položna in centralizirana. Pri pregledovanju organigrama je zanimivo opazovati hierarhični potek relacij med službami in zaposlenimi, ki določajo nadrejenost, odgovornost in delegiranje nalog znotraj organizacije. Delno decentraliziran je samo tisti del, ki izvaja funkcijo ohranjanja/raziskovanja, vse ostale funkcije muzeja pa so zelo centralizirane. Kot zanimivost je takoj opazna neprekinjena relacija od direktorja do snažilke, varnostnika ali šoferja. Glede na priporočeno razporejanje delovnih nalog glede na funkcije ohranjanja/raziskovanja, prezentacije/izobraževanja in administrativno/poslovne opazimo tudi nesmotrno razporejanje izobraževalne funkcije in vzdrževalcev informacijske infrastrukture pod ohranjanje/raziskovanje. Na osnovi teorije organizacijskih struktur zgornji organigram nakazuje na centralizirano profesionalno birokracijo, ki kot produkcijsko oziroma operativno jedro neuravnoteženo uporablja samo področje javne službe ohranjanja/raziskovanja, področje javne službe prezentacije/izobraževanja in administrativno/poslovna funkcija pa skupaj tvorita preveč centralizirano podporno službo (glej Mintzberg 1979, 355).

4.2 Primer 2

4.2.1 Pravna podlaga in poslanstvo

Ker muzej Primer 1 zaradi svoje oblike splošnega muzeja ni zmožal zadostne specializacije na področju etnologije, je bil ustanovljen Kraljevi etnografski muzej, predhodnik današnjega muzeja Primer 2. Ustanovilo ga je Ministrstvo za prosveto Kraljevine Jugoslavije, Pokrajinska uprava za Slovenijo, dne 17. 7. 1923, na temelju etnografskih zbirk Kranjskega deželnega muzeja (glej Letno poročilo Slovenskega etnografskega muzeja 2006, 2007, str. 3). Drugi ustanovitveni akt, Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenski etnografski muzej, je sprejela Vlada Republike Slovenije 12. 12. 1996 (glej Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenski etnografski muzej, 1997), tretjega pa prav tako Vlada Republike Slovenije 23. 6. 2003 (glej Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenski etnografski muzej, 2003). Ustanovitelj in

financer muzeja je država. Strategijo varovanja dediščine lahko država implementira preko nastavljenih direktorjev zavoda. Muzej je uvrščen v mrežo državnih muzejev (glej Uredba o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev, 2000, člen 3 in 10). Muzej upravlja z upravno in razstavno hišo ter z depoji na Metelkovi 2 v Ljubljani (glej Letno poročilo Slovenskega etnografskega muzeja 2006, 2007, str. 3). Muzej na področju javne službe ohranjanja/raziskovanja premične kulturne dediščine evidentira, dokumentira, raziskuje, inventarizira kulturno dediščino na podlagi zbiralne politike in poslanstva zavoda. V tem sklopu tudi varuje in hrani zbirke ter jih dopolnjuje v skladu s poslanstvom muzeja. Poleg tega aktivno sodeluje pri slovenskem in mednarodnem kulturnem in znanstvenem sodelovanju z drugimi muzeji, raziskovalnimi ustanovami, drugimi državnimi javnimi zavodi ter RTV Slovenija. Skrbi še za izobraževanje strokovnih sodelavcev in daje strokovna mnenja Ministrstvu za kulturo o izvozu kulturne dediščine. Na področju prezentacije/izobraževanja kulturne premične dediščine pripravlja in izvaja pedagoške in andragoške programe za različne skupine uporabnikov. Poleg stalne razstave vsaj enkrat letno pripravi študijske razstave iz svojih zbirk, pri razstavah sodeluje z domačimi in tujimi muzeji (glej Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenski etnografski muzej, 2003, člen 5)

Muzej Primer 2 je državni muzej, ki za delovanje javne službe varovanja kulturne dediščine opravlja strokovno matičnost za etnološko premično dediščino (glej Uredba o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev, 2000, člen 3 in 10). Zato razvija vlogo osrednjega muzeja za področja svojih zbirk v sodelovanju z mrežo muzejev, z uporabniki muzeja in muzejskimi partnerji. V vlogi državnega muzeja skrbi tudi za enotne standarde na področju varovanja in hranjenja etnološke dediščine (glej Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenski etnografski muzej, 2003, člen 5).

Cilji poslanstva muzeja so zopet identični s tistimi iz poglavja o javni službi oziroma z ZVKD, ki pričakujejo uravnoteženo izvajanje javne službe. Izpostavljena je strokovna matičnost na področju etnologije. Poslanstvo muzeja povzema vse naloge in cilje javne službe iz ZVKD in ignorira določbe uredbe o muzejski mreži, iz katere povzema le strokovne in teritorialne pristojnosti. Javno službo strokovne matičnosti na področju standardizacije, tako kot v muzeju Primer 1, izvajajo v glavnem

neformalno, izdali so sicer nekaj priporočil, v prihodnosti pa naj bi formalne objave postale stalnica.

4.2.2 Sistemizacija

Delovna mesta v muzeju so sistemizirana na podlagi leta 2003 sprejetega Pravilnika o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003). Organizacija dela v muzeju se določa in spreminja glede na zahteve izvajanja dejavnosti in obvladovanja poslovnega procesa. Organizacija je določena za področje muzejskih zbirk, področje muzejskih programov in področje muzejskih splošnih zadev. Za izvajanje dejavnosti muzeja v okviru področja muzejskih programov so organizirane služba za komuniciranje, pedagoško andragoška služba, oblikovalski atelje, služba za elektronske medije ter služba za sprejem obiskovalcev in čuvanje razstav. Dejavnost oddelkov v okviru področja muzejskih zbirk opravljajo oddelek kustodiatov, oddelek za dokumentacijo, muzejska knjižnica in oddelek za konserviranje in restavriranje. Dejavnost služb v okviru področja muzejskih splošnih zadev opravljajo služba za pravne, kadrovske in splošne zadeve, finančno računovodska in tehnično vzdrževalna služba (glej tabele 4.3, 4.4 in 4.5).

Tabela 4.3: Sistemizirana delovna mesta – področje muzejskih zbirk

Oddelek	Strokovna delovna mesta	Tehnična delovna mesta	Skupaj
Oddelek kustodiatov	10 kustosov		10
Oddelek za dokumentacijo	2 kustosa dokumentalista 1 kustos za etnografski film	1 strokovni sodelavec informatik 1/0* dokumentalist tehnik 1 fotograf	6/5*
Oddelek za konserviranje in restavriranje	1/0* konservator-restavrator 1 restavrator specialist	3 konservatorsko-restavratorski tehniki	5/4*
Muzejska knjižnica	2 bibliotekarja	1/0* knjižničar	3/2*
Vsi oddelki	17/16*	7/5*	24/21*

(Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003.)

* Dejansko stanje.

Tabela 4.4: Sistemizirana delovna mesta – področje muzejskih programov

Oddelek	Strokovna delovna mesta	Tehnična delovna mesta	Skupaj
Služba za komuniciranje	1 vodja muzejskega marketinga 1 kustos za razstave	1/0* tajnica	3/2*
Pedagoško andragoška služba	1 kustos pedagog		1
Oblikovalski atelje	1/0* oblikovalec		1/0*
Služba za elektronske medije		1 informatik	1
Služba za sprejem obiskovalcev in čuvanje razstav		3/0* muzejski čuvaji 1/0* receptor	4/0*
Vsi oddelki	4/3*	6/1*	10/4*

(Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003.)

* Dejansko stanje.

Tabela 4.5: Sistemizirana delovna mesta – področje muzejskih splošnih zadev

Oddelek	Strokovna delovna mesta	Tehnična delovna mesta	Skupaj
Direktor	1 direktor 3** pomočniki direktorja		1
Služba za pravne, kadrovske in splošne zadeve	1/0* pravnik	1 tajnik zavoda	2/1*
Finančno-računovodska služba	1 računovodja	1 samostojni referent v računovodstvu	2
Tehnično-vzdrževalna služba	1 muzejski organizator	1 kurir 1/0* hišnik, vzdrževalec	3/2*
Vsi oddelki	4/3*	4/3*	8/6*

(Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003.)

* Dejansko stanje.

** To so samo funkcije, ki jih opravljajo osebe, sistemizirane na svojih osnovnih delovnih mestih.

4.2.3 Delovna področja

V muzeju Primer 2 so dejavnosti razdeljene na področje muzejskih zbirk, programov in splošnih zadev. Vsi oddelki na področju strokovne dejavnosti muzeja opravljajo poleg svoje temeljne dejavnosti tudi matične naloge s področja etnologije. Te so oblikovanje nacionalnih zbirk s področja etnološke premične kulturne dediščine, strokovna pomoč in svetovanje, oblikovanje oziroma uvajanje mednarodnih standardov za obdelavo muzejskega gradiva, njegovo dokumentacijo, konserviranje, restavriranje ter oblikovanje centralnega registra premične kulturne dediščine s področja etnologije. V muzeju je že viden določen napredek pri delitvi delovnih nalog, saj recimo na področju zbirk oddelki niso določeni kronološko ali tematsko, ampak se združujejo po sorodnosti delovnih nalog. Tako so na primer vsi kustodiatii združeni v oddelek kustodiatov, za razliko od muzeja Primer 1, kjer so

različni kustodiat razmetani po različnih službah glede na zgodovinska obdobja in tematiko, ki jo obdelujejo. Pri takšni razdelitvi je precej lažje določiti, kdo deluje na področju ohranjanja/raziskovanja ali prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Vodstvu muzeja je s tem omogočen boljši nadzor oziroma pregled nad izvajanjem obeh dejavnosti, saj večinoma nista združeni v aktivnosti enega zaposlenega, ki opravlja obe nalogi. To je podlaga za večjo specializacijo zaposlenih na svojih področjih in posledično uspešnejše oziroma bolj uravnoteženo/legitimno delovanje. Naloga uprave je le, da uravnoteženo financira, kadruje in spodbuja obe področji delovanja. Oglejmo si oddelke muzeja, ki delujejo na področju muzejskih zbirk, katerih osnovno poslanstvo je delovanje na področju ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine.

4.2.3.1 Oddelek kustodiatov

V oddelku delujejo kustodiat za gospodarstvo in promet, za obrt in trgovino, za bivalno kulturo, za tekstil in oblačilno kulturo, za družbeno kulturo, za duhovno kulturo, za ljudsko umetnost, za Ameriki in Afriko, za Azijo, Avstralijo in Oceanijo ter kustodiat za zamejce, izseljence in druge etnije v Sloveniji. S svojimi nazivi okvirno določajo raziskovalno področje in muzejske zbirke, ki so opredmetenje specifičnih kulturnih sestavin, razmerij in procesov kulture in načinov življenja na slovenskem etničnem ozemlju in v deželah zunaj Evrope. Vsak izmed muzejskih kustodiatov na področju ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine odkriva, evidentira, zbira, vrednoti, dokumentira, hrani in preučuje predmetne in druge vire s področja kustodiata ter na področju prezentacije/izobraževanja s pomočjo razstav, publikacij in drugih medijev posreduje in predstavlja javnostim svoje delo in izsledke (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

4.2.3.2 Oddelek za dokumentacijo

Oddelek za dokumentacijo vzpostavlja in razvija dokumentacijski sistem za obdelavo muzejskega gradiva. Hrani in centralno vodi ter skrbi za temeljne registre vhoda, akcesije, izposoje muzejskega gradiva in inventarno knjigo. Oddelek za dokumentacijo tako kot sorodni oddelki v muzejih primarno deluje na področju ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine. Na tem področju odkriva, evidentira, pridobiva in po sodobnih dokumentacijskih principih raziskuje, obdeluje, hrani in daje

v uporabo dokumentacijsko gradivo: pisne, tiskane, slikovne in fotografske vire. Glede na naravo dela kot posebni del oddelka delujeta fotografski atelje in kustodiat za etnografski film. Njune storitve so namenjene zadovoljevanju potreb muzeja oziroma muzejskih oddelkov in služb, v določenem obsegu in z nekaterimi omejitvami pa so namenjene tudi zunanjim uporabnikom. Fotografski atelje izvaja fotografsko dejavnost na področju ohranjanja/raziskovanja za fotodokumentacijo muzejskega gradiva in muzejskih dejavnosti. Na področju prezentacije/izobraževanja pa nudi podporo drugim oddelkom s pripravo fotografskega gradiva za razstave, publikacije in druge medije v okviru muzejske dejavnosti. Kustodiat za etnografski film na področju ohranjanja/raziskovanja odkriva, zbira, dokumentira, hrani in preučuje originalne avdiovizualne vire na terenu in po potrebi avdiovizualne zapise tujih produkcij. Na področju prezentacije/izobraževanja pa ustvarja lastne etnološke avdiovizualne projekte ter jih s pomočjo prezentacij, publikacij in drugih medijev posreduje in predstavlja javnostim. Poleg tega pripravlja tudi avdiovizualno gradivo za potrebe drugih muzejskih oddelkov za dejavnosti prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

4.2.3.3 Muzejska knjižnica

Muzejska knjižnica zagotavlja ustrezen izbor in obseg knjižničnega gradiva in informacijskih virov, ki podpirajo osnovne dejavnosti muzeja. Skrbi za ustrezno strokovno urejenost knjižničnega gradiva in gradnjo podatkovnih zbirk. Delavcem muzeja in strokovnim javnostim omogoča dostop do gradiva in drugih informacijskih virov. Skrbi za ustrezne prostore in opremo za izvajanje svoje dejavnosti ter zagotavlja ustrezno strokovno usposobljenost svojih delavcev (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

4.2.3.4 Oddelek za konserviranje in restavriranje

Oddelek za konserviranje in restavriranje tako kot oddelki za dokumentacijo primarno deluje na področju ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine. Na tem področju se ukvarja s konserviranjem, restavriranjem in tehnično-tehnološkim raziskovanjem muzejskih predmetov ter z dokumentiranjem opravljenih posegov. Skrbi za nadziranje in vzdrževanje ustreznih mikroklimatskih pogojev v depojskih in

za strokovno-tehnično brezhibnost vzdrževanja muzejskega gradiva v zbirkah. Na področju prezentacije/izobraževanja deluje samo s podpornimi storitvami. Skrbi za nadziranje in vzdrževanje ustreznih mikroklimatskih pogojev ter za strokovno-tehnično brezhibnost vzdrževanja muzejskega gradiva v razstavnih prostorih (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

Dejavnost služb v okviru področja muzejskih programov je drugi sklop služb v muzeju. Tudi tu je opazna razlika z muzejem Primer 1, saj so službe, ki delujejo na področju prezentacije/izobraževanja, tudi institucionalno povsem ločene. Te službe, ravno nasprotno kot službe s področja zbirk, samo posredno delujejo na področju ohranjanja/raziskovanja in se specializirano in intenzivno ukvarjajo predvsem s prezentacijo/izobraževanjem kulturne dediščine. Če delo služb s področja zbirk vsaj deloma še zajema tudi delo na področju prezentacije/izobraževanja, je tu odmik še očitnejši. Posredno v primeru služb s področja programskih dejavnosti pomeni, da dejansko ni nobenega neposrednega udejstvovanja v aktivnostih ohranjanja/raziskovanja. Glavni doprinos k ohranjanju/raziskovanju je popularizacija kulturne dediščine in s tem ustvarjanje ohranjanju/raziskovanju naklonjene družbene klime. Iz pisanja že sedaj postaja zelo očitna siamsko/simbiotska povezanost obeh področij delovanja, saj eden brez drugega ne moreta obstajati. Brez ohranjanja/raziskovanja ni nobene potrebe po promociji dediščine in brez prezentacije/izobraževanja ni nobenega interesa za ohranjanje. Obe področji ohranjanja dediščine dejansko osmišljata drug drugega, zato je tako pomembno uravnoteženo izvajanje javne službe na obeh področjih.

4.2.3.5 Služba za komuniciranje

Služba opravlja celovito komuniciranje ustanove z okoljem tako, da obvešča, organizira, prireja, koordinira in popularizira muzejske dejavnosti. Ustvarja pogoje, smeri in možnosti, ki prispevajo k ugledu in popularnosti muzeja v javnosti in k okrepitvi njegovega finančnega položaja, s ciljem pospeševanja pozitivne izkušnje obiskovalcev z razvojem in uresničevanjem vsestranske oskrbe muzejske publike in kakovostne ravni razstav. Skrbi za organizacijo, koordinacijo in izvedbo lastnih in gostujočih razstav ter spremnih razstavnih publikacij. Evidentira, zbira in hrani dokumentacijo o muzejskih dejavnostih in medijskih odmevih nanje ter izvaja ustrezne evalvacije (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih

mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

4.2.3.6 Pedagoško andragoška služba

Služba pripravlja, organizira in izvaja pedagoško andragoški program ter ga dokumentira. Pripravlja interpretativno in didaktično gradivo za obiskovalce razstav. Sodeluje z vzgojno-izobraževalnimi ustanovami tako, da jih obvešča, prireja prilagojena predavanja, delavnice in razstave ter popularizira strokovno dejavnost muzeja. Namensko zbira, hrani in interpretira oziroma uporablja v didaktične namene muzejsko gradivo (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

4.2.3.7 Oblikovalski atelje

Atelje skrbi za celotno oblikovalsko podobo muzeja in vseh muzejskih dejavnosti na področju prezentacije/izobraževanja, kot so razstave, publikacije, promocijsko gradivo, prireditve in javni programi. Izdeluje tehnično dokumentacijo svoje dejavnosti in skrbi za fizično izvedbo svojih projektov (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

4.2.3.8 Služba za sprejem obiskovalcev in čuvanje razstav

Služba sprejema in usmerja obiskovalce muzeja ter skrbi za čuvanje razstav (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

4.2.3.9 Služba za elektronske medije

Služba je podpora služba za celotno področje prezentacije/izobraževanja, delno pa tudi za delovanje celotnega muzeja. Skrbi za brežibnost delovanja računalniške opreme, mrežnih povezav in druge projekcijske opreme, za oblikovanje in dograjevanje spletnih strani ustanove ter za računalniško pripravo oziroma izvedbo založniških, razstavnih in drugih projektov (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

Slednja služba bi teoretično lahko spadala tudi v tehnično-vzdrževalno službo z naslednjega področja delovanja muzeja. To je dejavnost služb v okviru področja muzejskih splošnih zadev. Službe tega tipa v muzejih po navadi razporejajo glede na intenzivnost nalog, ki jih imajo na določenem področju delovanja. V obravnavanem

muzeju je po mnenju avtorja najprimerneje razporejena tam, kjer je. Kot bomo videli kasneje v muzeju Primer 3, te naloge na primer delno opravlja dokumentacijska in delno komunikacijska služba. Področje splošnih zadev v muzejih pokriva dejavnosti vodenja in podpore osnovnima dejavnostnima. Poglejmo si službe, ki so v muzeju organizirane na področju muzejskih splošnih zadev.

4.2.3.10 Služba za pravne, kadrovske in splošne zadeve

Služba izvaja administrativno poslovanje muzeja, ureja kadrovske in pravnoformalne zadeve ter skrbi za ustrezno informiranost zaposlenih v muzeju (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

4.2.3.11 Finančno-računovodska služba

Služba opravlja vse finančne in računovodske storitve, finančno načrtovanje, sestavlja obračune in finančna poročila ter vodi knjigovodsko in blagajniško poslovanje (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

4.2.3.12 Tehnično-vzdrževalna služba

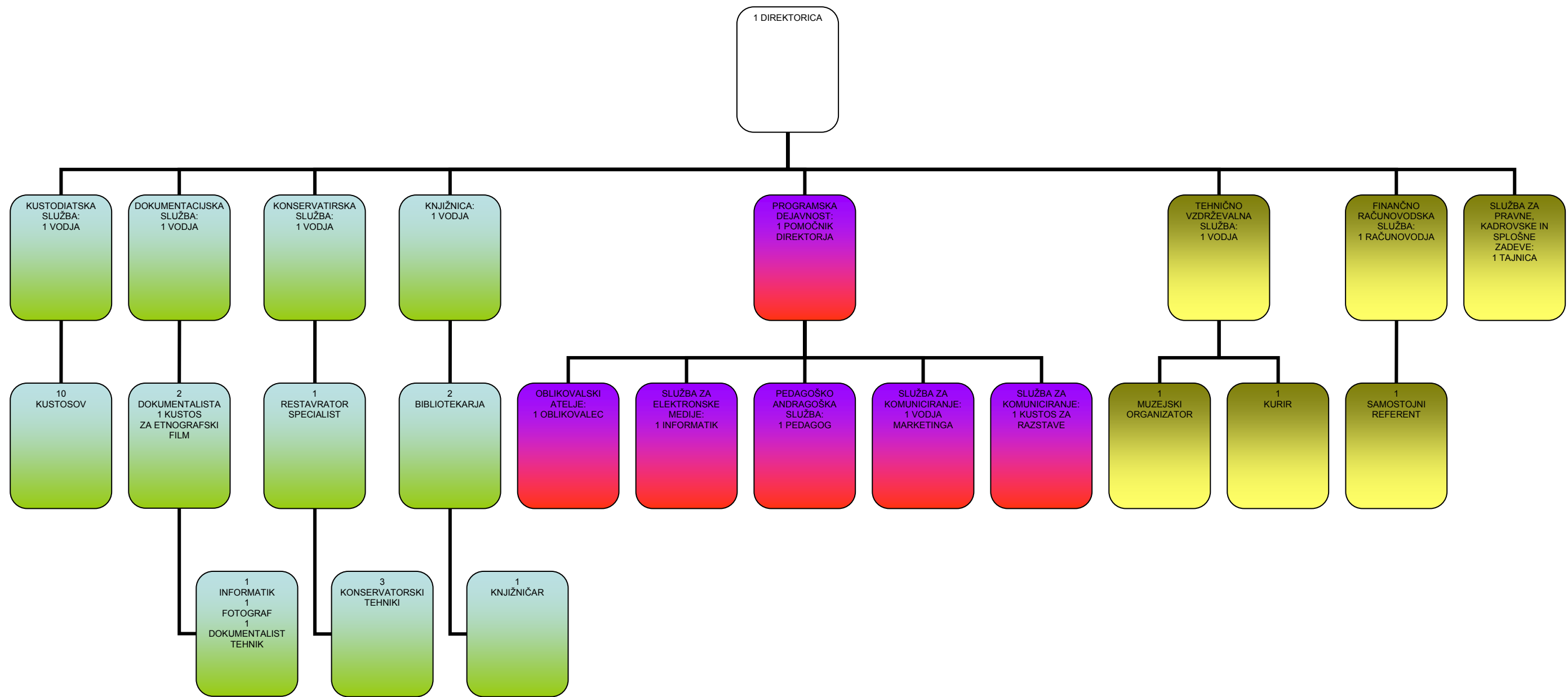
Služba servisira potrebe organizacijskih enot, oddelkov in služb, muzeja, skrbi za vzdrževanje objektov in njihove okolice ter drugega premoženja muzeja, organizira tehnično izvedbo postavitve razstav, organizira in izvaja Transporte muzejskega gradiva in oseb, vodi ekonomat in kurirsko službo. Skrbi tudi za ustrezno izvajanje varnostno receptorjskih in čistilnih storitev (glej Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju, 2003).

Analizo stanja v muzeju Primer 2 nadaljujemo v naslednjem poglavju, kjer bom zgornje podatke predstavil v obliki organigrama.

4.2.4 Organigram

Po zgoraj opisani sistemizaciji je v muzeju Primer 2 sistemiziranih 42 delovnih mest, a jih je popolnjenih samo 31. Enako kot v muzeju Primer 2 je to pokazatelj razkoraka med zahtevami ustanovitelja in potrebami zavoda ter dejanskimi sredstvi, ki jih je ustanovitelj pripravljen oziroma zmožen zagotoviti. Poleg delovnih mest v muzeju obstajajo še nesistemizirane funkcije pomočnikov in vodij, ki jih imenuje direktor muzeja. Nosilci teh funkcij so sistemizirani na svojih osnovnih delovnih mestih. Tako ima direktor muzeja tri pomočnike za strokovno, programsko in poslovno dejavnost. Vodje služb imajo oddelek kustoditativ, oddelek za dokumentacijo, oddelek za konserviranje in restavriranje ter muzejska knjižnica na področju muzejskih zbirk in tehnično vzdrževalna služba na področju muzejskih splošnih zadev. Spodnji organigram muzeja vse do sedaj naštetu prikazuje v slikovni obliki (glej Sliko 4.2).

Slika 4.2: Organigram muzeja Primer 2



Legenda:

- PODROČJE MUZEJSKIH ZBIRK
- PODROČJE MUZEJSKIH PROGRAMOV
- MUZEJSKE SPLOŠNE ZADEVE
- PODROČJE OHRANJANJA/RAZISKOVANJA
- PODROČJE PREZENTACIJE/IZOBRAŽEVANJA
- PODROČJE ADMINISTRACIJE/POSLOVANJA

V zgornjem organigramu v nasprotju z organigramom muzeja Primer 1 takoj opazimo organizacijsko strukturno bolj uravnoteženo razdelitev na funkcije ohranjanja/raziskovanja, prezentacije/izobraževanja in administrativno/poslovno, z rahlim poudarkom na prvi. Področje ohranjanja/raziskovanja sicer ni dovolj decentralizirano, medtem ko sta ostali dve funkciji decentralizirani v skladu s teoretičnimi priporočili. Produkcijsko oziroma operacijsko jedro sestavljata tako področje ohranjanja/raziskovanja kot prezentacije/izobraževanja z administrativno/poslovno funkcijo kot podporo. Organizacijska struktura muzeja Primer 2 je izvedba premalo decentralizirane profesionalne birokracije na področju ohranjanja/raziskovanja. Zato od uravnotežene izvedbe profesionalne birokracije odstopa zaradi preveč poudarjene srednje linije, ki spominja na mašinske birokracije, le da manjka poudarjen tehnokratski del na levi strani organigrama (glej Mintzberg 1979, 325). Z dodatno decentralizacijo na področju ohranjanja/raziskovanja bi dobili profesionalno birokracijo z izredno ozko srednjo linijo in širokim, položnim operacijskim jedrom pod njo, ki uravnoteženo izvaja javno službo na področju ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine. Podporne službe funkcije administracije/poslovanja pa so že lepo oblikovane in umeščene na desno stran organigrama (glej Mintzberg 1979, 355). Teoretično bi jih bilo sicer dobro še malce razširiti oziroma jim dodati še dodatne funkcije, ki jih bomo spoznali pri uravnoteženem teoretičnem organigramu v zaključku tega dela.

4.3 Primer 3

4.3.1 Pravna podlaga in poslanstvo

Od vseh treh obravnavanih muzejev je imel muzej Primer 3 že ob svoji prvi ustanovitvi leta 1935 in odprtju 15. septembra leta 1937 najbolj domišljen muzeološki pristop. Kot splošen muzej je svoje zbirke razstavil ambientalno; namreč različni predmeti, združeni v kronološke sklope, obiskovalca popeljejo v ambient določenega obdobja. Osnovno gradivo je bila obsežna zbirka pohištva iz različnih obdobj, ki je bila na ogled do zadnje prenove matične stavbe (glej Hudales 2008). Ponovni akt o ustanovitvi muzeja je bil sprejet leta 2001 (glej Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana, 2001), za njim pa še Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana (glej Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana, 2004). Ustanovitelj in delni financer muzeja je Mestna občina Ljubljana, državno javno službo pa sofinancira tudi država oziroma ministrstvo za kulturo. Leta

2002 je višina tega sofinanciranja dosegala dobrih 52 odstotkov celotnega proračuna zavoda (glej Batič in Koporc Sedej 2002, 363). V obdobju, ki ga obravnavamo v tej raziskavi, je državno sofinanciranje padlo na 37 odstotkov, leta 2007 ponovno zraslo na 59 odstotkov in v letu 2008 zraslo na dobrih 60 odstotkov. Povprečje državnega sofinanciranja javne službe v muzeju je torej tudi v obravnavanem obdobju dosegalo zgoraj omenjenih 52 odstotkov (glej Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008, Zaključno poročilo, Drugi del, 2010, 36). Država svoje strategije varovanja dediščine ne more uveljavljati neposredno, saj direktorja zavoda nastavlja ustanovitelj Mestna občina Ljubljana. Ta problem bo seveda aktualen v primeru, da bo muzej v analizi dosegel zelo slabe indekse učinkovitosti in neuravnoteženost/nelegitimnost izvajanja javne službe.

Na osnovi svojega poslanstva in ZVKD zavod zbira, ohranja, dokumentira, raziskuje in predstavlja materialno in nematerialno dediščino s področja zgodovine mesta Ljubljane in širšo okolico mesta od njenih začetkov v prazgodovini do danes. Zbirke združujejo muzejske predmete, arhivsko in knjižnično gradivo, likovna dela, fotografije in drugo dokumentarno gradivo v skladu z zbiralno politiko in poslanstvom zavoda. Razvoj muzeja je pokazal, da je muzej osnovna muzejska ustanova v tem delu Slovenije, ki na podlagi uredbe o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe izvaja to dejavnost in predstavlja komunikacijo med strokovno službo in zainteresirano javnostjo v najširšem smislu. Muzej pa ne predstavlja samo njegovega osnovnega poslanstva, pač pa s svojim delom združuje sinergijske učinke na področju kulture v najširšem smislu, saj se v muzeju poleg muzejskih dejavnosti izvajajo tudi koncerti, predavanja in srečevanja kulturnikov, gospodarstvenikov. Zavod opravlja na področju ohranjanja/raziskovanja premične kulturne dediščine kot javno službo naslednje dejavnosti: evidentira, pridobiva, dokumentira, ohranja, hrani ter strokovno in znanstveno raziskuje gradivo, pomembno za zgodovino mesta Ljubljana in okolice. Na tem teritoriju opravlja zavarovalne in sistemske arheološke raziskave ter sodeluje pri nadzoru arheoloških raziskav. Poleg tega opravlja restavratorske, konservatorske in druge tehnične dejavnosti. Na področju ohranjanja/raziskovanja premične kulturne dediščine izdaja tudi strokovne in znanstvene publikacije o gradivu iz svojih zbirk, vzdržuje strokovno knjižnico in dokumentacijsko-informacijski center za študijske in pedagoške potrebe. Slednje so že del muzejske dejavnosti prezentiranja/ izobraževanja o premični kulturni dediščini, v sklopu katere muzej pripravlja razstave in druge oblike predstavljanja izsledkov

muzejskega dela doma ter v tujini. Pripravlja strokovne in znanstvene pogovore in srečanja ter izvaja razne oblike vzgojno-izobraževalnih programov (glej Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana, 2001, člen 3).

V primerjavi s prej opisanimi muzejema tukaj prvič naletimo na drugačne dejavnosti, ki izhajajo iz teritorialne matičnosti izvajanja javne službe. Te dejavnosti so bolj praktične, kot na primer zaščitna arheološka izkopavanja in nadzor raziskav, a tudi strokovne narave. Poleg tega je vodilna muzejska institucija v Sloveniji na področju informacijskih tehnologij, za katero ima dodeljeno tudi neuradno strokovno matičnost, ki pa zakonsko še ni povsem definirana. Poslanstvo muzeja je usklajeno z ZVKD in kulturno politiko. Vsi dokumenti od muzeja pričakujejo uravnoteženo izvajanje javne službe. Ali se to odraža tudi v kadrovski sestavi in organigramih, si bomo ogledali v naslednjih dveh poglavjih.

4.3.2 Sistemizacija

Sistemizacijo v muzeju Primer 3 ureja Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest v javnem zavodu Mestni muzej Ljubljana (glej Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest Mestnega muzeja Ljubljana, 2004). Ta je bil sprejet na podlagi 46. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture (glej Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 2007), 11. člena Kolektivne pogodbe za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji (Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji, 1994) in 9. člena Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana (glej Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana, 2004). Notranja organizacija dela muzeja temelji na analiziranju dejavnosti, poslovnih funkcij in potreb delovnega procesa. V muzeju so organizirane naslednje organizacijske enote: kustodiat, konservatorska služba, dokumentacijska služba, služba za odnose z javnostmi (komunikacijska služba), splošna služba. V prvih treh in deloma v tretji muzej izvaja dejavnosti, ki so opredeljene kot javna služba. Kot zanimivost bi v sistemizaciji izpostavil posebej omenjen status invalidov. V zavodu se lahko na delovna mesta razporedi tudi invalidne osebe ob upoštevanju narave in stopnje telesne okvare ter zahtev posameznega delovnega mesta. V zavodu lahko opravljajo invalidi tista dela, ki so jih sposobni opravljati glede na njihovo delovno zmožnost in zdravstveno stanje, to je glede na vrsto in stopnjo invalidnosti ter če so zmožni delati v enakih razmerah kot drugi delavci v zavodu (glej Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest Mestnega muzeja

Ljubljana, 2004). Organizacijske enote v muzeju niso razdeljene po področjih izvajanja javne službe, saj je muzej drugače organiziran kot prejšnja dva obravnavana. V muzeju so organizacijsko določene samo službe in ne področja delovanja. Kot bomo videli v poglavju o delovnih področjih, pa je natančno razdelano katera služba deluje na določenem področju izvajanja javne službe. Dejavnosti se lotevajo z mreženjem virov, ki so na voljo, tako da se v dejavnosti s področja ohranjanja/raziskovanja, prezentacije/izobraževanja in poslovno/kadrovskega vključujejo vse službe po potrebi (glej tabelo 4.6).

Tabela 4.6: Sistemizirana delovna mesta – za vsa področja delovanja skupaj

Oddelek	Strokovna delovna mesta	Tehnična delovna mesta	Skupaj
Kustodiat	10 kustosov		10
Dokumentacijska služba	1 dokumentalist 1 bibliotekar - arhivar	1 dokumentalist tehnik	3
Konservatorska služba	3/1* konservatorji-restavratorji 1/0* terenski konservator	2 konservatorsko-restavratorska tehnika 1 konservatorski manipulant	7/4*
Komunikacijska služba	2 organizatorja javnih programov 2 pedagoga 1 organizator stikov z javnostmi in trženje	1/0* tehnik za multimedijo 2/1* receptorja 2/0* informatorja – blagajnika 4/0* čuvaji	14/6*
Splošna služba - uprava	1 direktor 1 pomočnik direktorja 1 računovodja	1 knjigovodja 1 pisarniški referent 1 hišnik	6
Vsi oddelki	24/21*	16/8*	40/29*

(Vir: Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest Mestnega muzeja Ljubljana, 2004.)

* Dejansko stanje.

4.3.3 Delovna področja

Zadnji od obravnavanih muzejev, Primer 3, je na videz organiziran podobno kot muzej Primer 2. Ob analizi organizacije pa je hitro opazna še večja redukcija števila služb in specializacija različnih oddelkov na svojih področjih. Delo na področju ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja dediščine je ločeno tudi organizacijsko s področji delovanja različnih služb na strokovnem in poslovnem področju. Med strokovne oddelke je delno umeščeno delo na prezentacije/izobraževanja dediščine, vendar se s tem neposredno ukvarja komunikacijska služba v muzeju. Notranja organizacija dela muzeja temelji na analiziranju dejavnosti, poslovnih funkcij in potreb delovnega procesa. V muzeju so organizirane naslednje organizacijske enote: kustodiat, konservatorska služba, dokumentacijska služba, komunikacijska služba in splošna služba. V prvih treh organizacijskih enotah in deloma četrti muzej izvaja dejavnosti, ki so opredeljene kot javna služba ter spadajo med strokovne službe. Delo na področju ohranjanja/raziskovanja ni vezano le na zbirke, temveč je v muzeju obravnavana kot osnovna muzejska dejavnost. Vsi oddelki na področju strokovne dejavnosti muzeja opravljajo poleg svoje temeljne dejavnosti tudi matične naloge s področja, za katerega je muzej teritorialno matičen. Te so strokovna pomoč in svetovanje, oblikovanje oziroma uvajanje mednarodnih standardov za obdelavo muzejskega gradiva, njegovo dokumentacijo, konserviranje, restavriranje in ostale muzejske aktivnosti. Na strokovnem področju v muzeju delujejo naslednje službe.

4.3.3.1 Kustodiat

V organizacijski enoti oziroma službi kustodiat se izvaja osnovna muzejska dejavnost, za katero je muzej tudi ustanovljen. Službo sestavljajo kustodiat za prazgodovino in antiko, kustodiat za srednji in novi vek in kustodiat za novejšo zgodovino. Vsak izmed muzejskih kustodiatov na področju ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine odkriva, evidentira, zbira, vrednoti, dokumentira, hrani in preučuje predmetne in druge vire s področja kustodiata ter na področju prezentacije/izobraževanja s pomočjo razstav, publikacij in drugih medijev posreduje in predstavlja javnostim svoje delo in izsledke. Vsak kustodiat opravlja svoje delo na področju strokovne dejavnosti muzeja za geografski teritorij mesta Ljubljane, poleg tega pa opravlja tudi matične naloge s področja, za katerega je muzej teritorialno

matičen (glej Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest Mestnega muzeja Ljubljana, 2004).

4.3.3.2 Konservatorska služba

V organizacijski enoti oziroma službi konservatorska služba se izvajata konservatorska in restavratorska dejavnost. Služba za konserviranje in restavriranje deluje predvsem na področju ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine. Na tem področju se ukvarja s konserviranjem, restavriranjem in z dokumentiranjem opravljenih posegov. Skrbi za nadziranje in vzdrževanje ustreznih mikroklimatskih pogojev v depojih in za strokovno-tehnično brezhibnost vzdrževanja muzejskega gradiva v zbirkah. Na področju prezentacije/izobraževanja deluje s podpornimi storitvami za nadziranje in vzdrževanje ustreznih mikroklimatskih pogojev ter za strokovno-tehnično brezhibnost vzdrževanja muzejskega gradiva v razstavnih prostorih. Poleg tega skrbi za strokovno fizično manipulacijo z muzejskimi predmeti in izvaja storitve prevozov z muzejskim kombijem (glej Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest Mestnega muzeja Ljubljana, 2004).

4.3.3.3 Dokumentacijska služba

V organizacijski enoti dokumentacijska služba se izvajajo dokumentacijska, arhivska in knjižnična dejavnost. Služba za dokumentacijo vzpostavlja in razvija dokumentacijski sistem za obdelavo muzejskega gradiva. Hrani in centralno vodi ter skrbi za temeljne registre vhoda, akcesije, izposoje muzejskega gradiva in inventarno knjigo. Služba deluje na področju ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine in na tem področju odkriva, evidentira, pridobiva in po sodobnih dokumentacijskih principih raziskuje, obdeluje, hrani in daje v uporabo dokumentacijsko gradivo. Služba nudi in organizira storitve fotografske dejavnosti na področju ohranjanja/raziskovanja dediščine za fotodokumentacijo muzejskega gradiva in muzejskih dejavnosti. Slednje že spadajo tudi na področje prezentacije/izobraževanja. Služba na tem področju nudi podporo drugim oddelkom s pripravo fotografskega gradiva za razstave, publikacije in druge aktivnosti v okviru muzejske dejavnosti. Poleg tega pripravlja avdiovizualno gradivo za potrebe drugih muzejskih služb za dejavnosti prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. V sestav službe spada tudi muzejska knjižnica, ki zagotavlja ustrezen izbor in obseg knjižničnega gradiva in informacijskih virov, ki podpirajo osnovne dejavnosti muzeja na geografskem teritoriju mesta Ljubljana. Zaposlenim v

muzeju in zunanjim uporabnikom omogoča dostop do gradiva in drugih informacijskih virov. Služba je v muzeju ob pomoči zunanjih sodelavcev zadolžena še za informacijsko infrastrukturo. Skrbi za brezhibnost delovanja računalniške opreme, mrežnih povezav in redne nakupe nove ter nadgradnjo obstoječe opreme (glej Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest Mestnega muzeja Ljubljana, 2004).

Poslovna dejavnost je v večini muzejev namenjena predvsem za podporo osnovni dejavnosti. Svojimi dejavnostmi in predvsem s pridobivanjem finančnih sredstev na to področje poslovne dejavnosti spada tudi komunikacijska služba muzeja. Ker pa je služba zelo aktivna na področju vseh muzejskih dejavnosti, veliko njenih aktivnosti spada tudi na strokovno področje. Tudi če ugotavljamo, da je organizacijska struktura muzeja Primer 3 glede na teoretična izhodišča najbližje najprimernejšim, nobena do sedaj predstavljenih organizacijskih struktur ne odraža povsem natančno organizacije dela v muzejih. Sicer je to tema prihajajočih poglavij, vendar bi morali muzeji službe in aktivnosti, ne glede na točno poimenovanje v muzeju, razdeliti na področja ohranjanja/raziskovanja, prezentacije/izobraževanja in na nek način podporne administrativne dejavnosti. Problem predstavlja predvsem prepletanje strokovnih in poslovnih aktivnosti na različnih organizacijsko zakoličenih področjih, kot je to očitno na primeru komunikacijske službe v muzeju Primer 3. Zato bo analiza delovnih rezultatov potekala po ciljih, ki jih muzejem nalaga javna služba in njihovo poslanstvo. Primerjali bomo rezultate glede na kazalnike s področja ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja in iskali, na katerem od obeh področij je v obravnavanih muzejih več, manj ali enako poudarka. Usmeritev muzeja v eno ali drugo področje bomo odkrili glede na organigram, ki izkazuje usmeritev muzeja in dosežene rezultate. Zaenkrat se vrnimo k analizi obstoječega stanja. Organizacijsko na področju poslovne dejavnosti v muzeju Primer 3 delujeta naslednji službi.

4.3.3.4 Komunikacijska služba

Nekje med strokovno in poslovno dejavnostjo se v muzeju nahaja delo komunikacijske službe. Muzej je na tem področju izjemno aktiven in tudi dobro kadrovsko popolnjen. V organizacijski enoti komunikacijska služba se izvajajo muzejski vzgojno-izobraževalni programi, informacijska in promocijska dejavnost, trženje, animacija obiska, prodaja vstopnic in druge dejavnosti, katerih namen je promocija

muzeja in njegove dejavnosti. Služba skrbi za komuniciranje ustanove z okoljem z obveščanjem, organizacijo, prirejanjem, koordiniranjem in populariziranjem muzejske dejavnosti. Na področju prezentacije/izobraževanja, ki je njeno osnovno delovno področje, izvaja dejavnosti za povečevanje ugleda in popularnosti muzeja v javnosti. Opravlja delo za okrepitev finančnega položaja muzeja s pridobivanjem sponzorskih sredstev ali neposredno s trženjem muzejskih storitev in prostorov. Skrbi za organizacijo, koordinacijo in izvedbo lastnih in gostujočih razstav ter spremnih razstavnih publikacij. Evidentira, zbira in hrani dokumentacijo o muzejskih dejavnostih in medijskih odmevih nanje ter izvaja ustrezne evalvacije. V njenem sestavu delujeta tudi pedagoška in andragoška služba. Službi pripravljata, organizirata in izvajata pedagoško-andragoški program muzeja ter ga dokumentirata in pripravljata gradivo za obiskovalce razstav. Sodelujeta tudi z vzgojno-izobraževalnimi ustanovami, ki jih obveščata, prirejata prilagojena predavanja, delavnice in razstave ter popularizirata strokovno dejavnost muzeja. Namensko zbirata, hranita in interpretirata muzejsko gradivo v didaktične namene. Komunikacijska služba poleg do sedaj naštetega skrbi tudi za brezhibnost delovanja projekcijske opreme, za oblikovanje in dograjevanje spletnih strani ustanove ter za računalniško pripravo oziroma izvedbo založniških, razstavnih in drugih projektov (glej Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest Mestnega muzeja Ljubljana, 2004).

4.3.3.5 Splošna služba

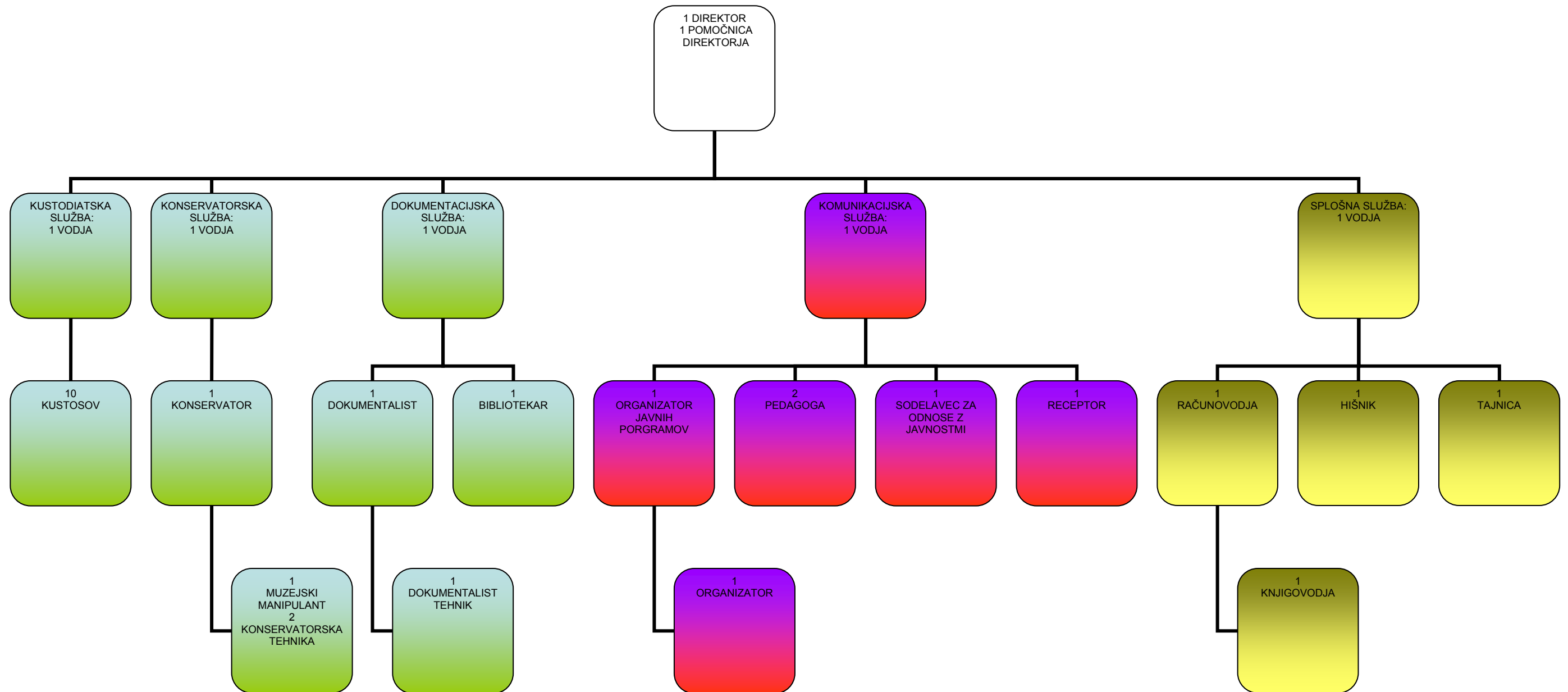
V splošni službi se izvajajo tajniško-administrativna, finančno-računovodska, kadrovska, pravna, vzdrževalna, tehnična in druga dela, ki so splošnega pomena za muzej oziroma njegove organizacijske enote. Delo uprave vodi pomočnik direktorja za splošne zadeve, ki ga imenuje in razrešuje direktor. Pomočnik direktorja je delavec s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, ki je za delo organizacijske enote neposredno odgovoren direktorju. Finančno-računovodsko poslovanje vodi računovodja, ki je za svoje delo odgovoren pomočniku direktorja za splošne zadeve (glej Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest Mestnega muzeja Ljubljana, 2004).

Za zaključek poglavja si spodaj pogledjmo še organigram muzeja, ki izkazuje že bistveno bolj dodelano organizacijsko strukturo kot do sedaj obravnavana muzeja.

4.3.4 Organigram

Ob uveljavitvi te sistemizacije je bilo v muzeju Primer 3 sistemiziranih skupaj 40 delovnih mest z 29 izvajalci. Tudi v tem muzeju je 11 delovnih mest nezasedenih, ker ni zagotovljeno njihovo financiranje s strani financerja oziroma ustanovitelja. Poleg sistemiziranih delovnih mest se v muzeju uporablja še funkcija vodje službe, ki jih imajo kustodiat, dokumentacijska služba, konservatorska služba, komunikacijska služba, splošna služba – uprava. Muzej je tudi edini od treh obravnavanih, pri katerem bomo na spodnjem organigramu videli delegiranje po hierarhiji navzdol za vsa delovna mesta (glej sliko 4.3)

Slika 4.3: Organigram muzeja Primer 3



Legenda:

- SLUŽBE ZA TEMELJNO DEJAVNOST
- KOMUNIKACIJSKA SLUŽBA
- SPLOŠNA SLUŽBA
- PODROČJE OHRANJANJA/RAZISKOVANJA
- PODROČJE PREZENTACIJE/IZOBRAŽEVANJA
- PODROČJE ADMINISTRACIJE/POSLOVANJA

Organigram muzeja ima do sedaj najbolj uravnoteženo izraženo usmeritev v ohranjanje/raziskovanje in prezentacijo/izobraževanje premične kulturne dediščine. Zanimivo bo opazovati, ali se ta organizacijsko strukturna uravnoteženost odraža tudi v rezultatih analize izvajanja javne službe. Organizacijska struktura muzeja je profesionalna birokracija z ozko srednjo linijo, malce prešibko oziroma nedodelano administrativno/poslovno funkcijo na desni strani organigrama in širokim operacijskim jedrom, ki lahko uravnoteženo izvaja javno službo na področju ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja. Z zelo malo decentralizacije na področju ohranjanja/raziskovanja bi se skoraj popolnoma približali predlaganemu organigramu iz zaključka tega dela. Da bi dosegli predlagani primer organizacijske strukture profesionalne birokracije v muzeju, bi morali razširiti tudi naloge, ki jih izvaja administrativno/poslovna funkcija (glej Mintzberg 1979, 355).

5 ANALIZA DOSEGANJA CILJEV JAVNE SLUŽBE

5.1 Delovni rezultati

Najpomembnejši stvari, ki nas pri naši analizi zanimata, so indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe muzejev in uravnoteženost usmerjenosti na področji ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine. Učinkovitost bomo poskušali povezovati predvsem z neuravnoteženostjo organizacijskih struktur. Naš osnovni namen ni toliko medsebojna primerjava rezultatov in ugotavljanje, kdo je boljši ali slabši, temveč ali muzeji uravnoteženo sledijo ciljem, ki jim jih nalagata javna služba po ZVKD iz poglavja 3.1 in poslanstva iz poglavij 4.1.1, 4.2.1 in 4.3.1. Indeksi učinkovitosti nam bodo, v primeru da bomo zaznali večje razlike med njimi, omogočili komentiranje učinkovitost izvajanja javne službe, ob upoštevanju zakonskih podlag za njeno izvajanje. Razmerje med indeksi učinkovitosti na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacijo/izobraževanjem pa nam bo pokazalo uravnoteženost izvajanja javne službe. Tako bomo lahko zaznali, ali se je kateri od obravnavanih muzejev že bolj usmeril v ohranjanje/raziskovanje oziroma prezentacijo/izobraževanje, in to primerjali z njihovimi organizacijskimi strukturami. V muzejskem institucionalnem organizacijskem okolju je, kot smo spoznali v prejšnjih poglavjih, legitimnost bistveno pomembnejša od učinkovitosti. Uravnoteženost zagotavlja legitimnost, saj le z uravnoteženim pristopom, s katerim muzeji rezultate varovanja dediščine delijo z zainteresirano javnostjo, opravičuje

njihovo delovanje. To od njih zahtevajo tudi stroka, zakonodaja, poslanstva in kulturna politika. Zato bo ključ za določanje delovne uspešnosti ravno uravnoteženost izvajanja javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževnja.

S pravilno izbiro kazalnikov je moč nakazati na korelacijo med organizacijskimi strukturami in delovnimi rezultati. V muzejih obstaja sistem dela, ki sledi ciljem javne službe in poslanstva od evidentiranja gradiva, pridobivanja gradiva, konservacije gradiva, muzealizacije gradiva, dokumentacije o njem, strokovnih objav, popularizacije in razstavljanja. Zato bomo uporabili samo kazalnike, ki natančno sledijo nalogam javne službe in zanje obstajajo uporabni podatki. Za izvajanje javne službe varstva premične dediščine na področju ohranjanja/raziskovanja so ključni naslednji kazalniki:

- evidentirano gradivo v enem letu (I_1),
- dokumentirano-inventarizirano gradivo v enem letu (I_2),
- dokumentirano-digitalizirano gradivo v enem letu (I_3),
- konservirano in restavrirano gradivo v enem letu (I_4),
- proučevano gradivo ali lokacije v enem letu (I_5)
- in število strokovnih objav v enem letu (I_6).

Na področju izvajanja javne službe prezentacije/izobraževanja pa bomo upoštevali naslednje kazalnike:

- obisk razstav v enem letu (I_7),
- obisk javnih programov v enem letu (I_8)
- in skupno število obiskovalcev v enem letu (I_9).

Prvi kazalnik s področja ohranjanja je evidenca kulturne dediščine izven muzejev. Evidenca je število na terenu odkritih predmetov ali nematerialne dediščine, ki jih muzeji vodijo v svojih bazah podatkov. Namen evidence je nadzor nad to dediščino, če je slučajno še v uporabi, ali pa terenski pregledi pred odkupi oziroma drugimi oblikami pridobitev. Je med najpomembnejšimi muzejskimi dejavnostmi, saj muzeji ne morejo shraniti v svojih depojih celotne premične kulturne dediščine v državi. S pomočjo evidence dediščine izven muzejev pa lahko dobijo pregled nad večino dediščine na svojem področju matičnosti in nadzirajo njeno ohranjanje. Po potrebi se aktivno vključijo v njeno ohranjanje ali jo celo zasežejo in tako zaščitijo pred propadanjem (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). Uradni list RS, št.

16/2008, člani 36, 37, 38, 52 in 63). Inventarizacija gradiva je dejansko razglasitev dediščine za spomenike. Dokumentiranje je izdelava informativnega gradiva o dediščini in digitalizacija le-tega. Konservirano in restavrirano gradivo je število posegov, opravljenih na predmetih dediščine. Na področje raziskovanja dediščine spada proučevanje gradiva, ki zajema raziskave na predmetih dediščine, na nematerialni dediščini, kot so običaji, ljudske pesmi, pomembni zgodovinski dogodki in podobno, ter proučevanje arheoloških lokacij. Drug del raziskovanja predstavljajo strokovne objave, kjer so objavljeni rezultati proučevanja ob rednem delu. Drugi del javne službe predstavlja dvojica prezentacija/izobraževanje. Razstave in njihov obisk spadajo tako na področje prezentacije kot izobraževanja. Javni programi v obliki pedagoških in andragoških programov in njihova obiskanost sta dejavnosti, ki ju muzeji opravljajo na področju izobraževanja. Skupno število obiskovalcev pa je kazalnik, ki predstavlja celoto opravljenega dela na področju prezentacije/izobraževanja kot tudi potencialna posredna informacija o višini sredstev, ki jih muzeji lahko pridobijo s tega naslova.

Analiziranje rezultatov bomo opravili na rezultatih dela na področju ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine v letih 2006, 2007, 2008. Število zaposlenih, ki delujejo na določenem področju, bomo uporabili kot imenovalce v enačbi, ki pokaže dejansko učinkovitost zaposlenih v določenem obdobju. Tukaj je potrebno izpostaviti, da delo ponavadi opravlja več ljudi, ki pa niso zaposleni v muzejih. Zaradi kadrovske podhranjenosti muzeji pogosto uporabljajo zunanje sodelavce, ki jih sistemizacija ne upošteva. Mi bomo za analizo upoštevali le sistemizirana delovna mesta, saj je dejavnostim in delovnim nalogam zunanjih sodelavcev, ki niso strogo definirane, izredno težko slediti. Poleg tega so rezultati na področju prezentacije/izobraževanja ulomljeni tudi s kvadraturu področja, za katerega je muzej strokovno ali teritorialno matičen, s čemer bomo simulirali učinkovitost pokritosti področja, ki v določene muzeje gravitira, z izvajanjem javne službe (glej tabeli 5.1 in 5.2). Rezultat, ki ga bomo dobili, bo predstavljal indeks učinkovitosti izvajanja javne službe. Ta rezultat ni ocena kvalitete ali kvantitete dela zaposlenih, temveč vpogled v učinkovitost in uravnoveženost izvajanja javne službe.

Tabela 5.1: Površina Republike Slovenije in obravnavanih občin

Številka občine	Ime območja/občine	Površina v km ²
	Republika Slovenija	20273,6
5	Borovnica	42,3
8	Brezovica	91,2
13	Cerknica	241,0
20	Dobrepolje	103,1
21	Dobrova-Polhov Gradec	117,5
22	Dol pri Ljubljani	33,3
32	Grosuplje	133,8
37	Ig	98,8
39	Ivančna Gorica	227,0
61	Mestna občina Ljubljana	275,0
64	Logatec	173,1
65	Loška dolina	166,8
71	Medvode	77,6
91	Pivka	223,3
94	Postojna	269,9
104	Ribnica	153,6
123	Škofljica	43,3
134	Velike Lašče	103,2
138	Vodice	31,4
140	Vrhnika	115,5
150	Bloke	75,1
162	Horjul	32,5
179	Sodražica	49,5

Vir: Geodetska uprava Republike Slovenije.

Tabela 5.2: Površine matičnosti

Muzej	Površina v km ²
Primer 1	20273,6
Primer 2	20273,6
Primer 3	2877,8

Enačba bo izgledala takole: doseženi rezultat / število zaposlenih na delovnem področju = učinkovitost izvajanja javne službe na področju ohranjanja/raziskovanja in doseženi rezultat / število zaposlenih na delovnem področju / površina teritorija v km² = indeks učinkovitosti izvajanja javne službe na področju prezentacije/izobraževanja. Indekse bomo potem sešteli za področja ohranjanja, raziskovanja, prezentacije in izobraževanja posebej ter dobili razmerje med temi usmerjenostmi. Na osnovi teh rezultatov bomo dobili vpogled v usmerjenost muzejev v našeta področja v

posameznem muzeju oziroma uravnoveženost/legitimnost njihovega izvajanja javne službe. Področje ohranjanja bomo delili z geografsko površino le zato, da ohranimo razmerja med dejavnostmi. Proučevanja in objav ne bomo delili, ker niti v simulaciji niso odvisne od področja pristojnosti, temveč so neposreden rezultat dela zaposlenih. Poleg tega je njihovo število zelo majhno in deljenje z večjimi imenovalci bi delo na tem področju povsem razvrednotilo. Sicer bomo vse indekse učinkovitosti računali sproti, vendar pa jih bomo uporabili le pri ugotavljanju uravnoveženosti. Relevantnost teh razmerij se bo pokazala pri primerjavi med vsemi tremi muzeji. Tako bomo lahko sklepali, katero področje je tudi glede na delovne rezultate v treh obravnavanih muzejih favorizirano. Oglejmo si rezultate muzeja Primer 1.

5.1.1 Primer 1

Najprej si pogledjmo rezultate muzeja na delovnem področju ohranjanja (glej Tabela 5.3)

Tabela 5.3: Obdelava gradiva

Leto	2006	2007	2008
Evidentirano gradivo (I ₁)	2194 (16 ¹)	1493 (16 ¹)	10482 (16 ¹)
Dokumentirano- Inventarizirano gradivo (I ₂)	14869 (16 ¹)	5.923 (16 ¹)	7489 (16 ¹)
Dokumentirano- Digitalizirano gradivo (I ₃)	31387(6 ¹)	49344 (6 ¹)	38786 (6 ¹)
Konservirano gradivo (I ₄)	1531 (10 ¹)	2388 (10 ¹)	4507 (10 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Narodni muzej Slovenije, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Iz podatkov izhaja, da je v obravnavanem triletju zaposleni delavec muzeja Primer 1 na področju evidentiranja opravil 295,2 evidenc letno, na področju inventariziranja 589,2 inventarizacij letno, na področju dokumentiranja in digitalizacije obdelal 6639,8

kosov gradiva ter restavriral oziroma konserviral 281 predmetov. Indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe ohranjanja v obravnavanem triletju pa so sledeči:

- evidentiranje 0,014,
- inventariziranje 0,029,
- dokumentiranje in digitalizacija 0,327,
- konserviranje in restavriranje 0,014.
- Skupni indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za ohranjanje je 0,302.

Opomba: indekse smo pridobili z deljenjem rezultatov z geografskim področjem pristojnosti in ne izkazujejo realne učinkovitosti. Uporabili jih bomo le za ugotavljanje uravnoveženosti.

Sledi analiza rezultatov na področju raziskovanja gradiva in lokacij (glej Tabelo 5.4).

Tabela 5.4: Proučevanje

Leto	2006	2007	2008
Proučevano gradivo ali lokacije (I ₅)	41 (16 ¹)	9 (16 ¹)	10 (16 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Narodni muzej Slovenije, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Zaposleni v muzeju je v obravnavanem triletju proučeval povprečno 1,25 kosov gradiva ali lokacij letno, kar je tudi indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za to področje raziskovanja. Rezultati raziskovanja oziroma proučevanja so kasneje pogosto objavljeni tudi v strokovni literaturi, kot je razvidno iz spodnje tabele (glej Tabelo 5.5).

Tabela 5.5: Izdajateljska dejavnost – strokovna literatura

Vrsta gradiva	2006	2007	2008
Katalog, knjiga (I ₆)	8 (28 ¹)	8 (28 ¹)	8 (28 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Narodni muzej Slovenije, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Indeks učinkovitosti javne službe za izdajateljsko dejavnost, ki je del raziskovanja, znaša 0,285. Skupni indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za raziskovanje je 1,535. Skupni indeks učinkovitosti izvajanja javne službe na področju ohranjanja/raziskovanja pa znaša 1,837.

Razstavna dejavnost je že del naslednjega sklopa prezentacija/izobraževanje. Dejavnost zaposlenih je tu ključna za nastanek razstav, ima pa bistveno manj vpliva na njihovo obiskanost. Zato je pri tem sklopu pomembneje izpostaviti, da na obisk bolj kot muzejska dejavnost vpliva geografska razporejenost razstavnih prostorov in vključenost v nacionalno turistično mrežo. Kot je razvidno iz spodnje tabele (glej Tabela 5.6), muzej Primer 1 večino svojega obiska beleži na Blejskem gradu, in ne v matični hiši. Podobne situacije bomo kasneje zasledili tudi pri drugih muzejih. Realno lahko muzej vpliva le na obisk v matični hiši, v veliko manjši pa na obisk v njegovih dislociranih enotah.

Tabela 5.6: Razstavna dejavnost – število obiskovalcev

Vrsta razstave	2006	2007	2008
Stalne razstave	65174 + 191807* (43 ¹)	89794 + 208117* (43 ¹)	1.160 + 235518* (43 ¹)
Občasne razstave	20832 (43 ¹)	37488 (43 ¹)	28.872 (43 ¹)
Razstave drugih ustanov	0	1278	0
Medinstitucionalne razstave	11865 (43 ¹)	0 (43 ¹)	0 (43 ¹)
Gostujoče razstave	6251 (43 ¹)	1650 (43 ¹)	0 (43 ¹)
Otvoritve razstav	1248 (43 ¹)	868 (43 ¹)	0 (43 ¹)
Skupaj (I ₇)	297177 (43 ¹)	339195 (43 ¹)	399135** (43 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

* Dislocirane enote Blejski grad, Hrušica in Grad Snežnik.

** Vir: Vsebinsko poročilo o delu v letu 2008, 2009.

Vir: Narodni muzej Slovenije, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Na osnovi podatkov iz tabele lahko izračunamo, da si je razstave muzeja Primer 1 v obravnavanem triletju ogledalo povprečno 345169 obiskovalcev na leto. S pripravo

razstav in njihovo promocijo se po sistemizaciji ukvarja 43 zaposlenih za celoten teritorij, za katerega je muzej pristojen. Indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za razstavno dejavnost oziroma prezentacijo je tako 0,396. Tudi z naslednjo tabelo ostajamo pri dejavnosti javne službe s področja prezentacije/izobraževanja. To so aktivnosti pedagoških in andragoških programov, ki jih muzej organizira z namenom izobraževanja in popularizacije dediščine (glej Tabelo 5.7).

Tabela 5.7: Javni pedagoški in andragoški programi – število obiskovalcev

Vrsta programa	2006	2007	2008
Pedagoški	3803 (1 ¹)	6122 (1 ¹)	8169 + 7079* (1 ¹)
Andragoški	1554 (1 ¹)	1441 (1 ¹)	2.948 (1 ¹)
Skupaj (I ₈)	5357 (1 ¹)	7563 (1 ¹)	18196 (1 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

* Vodstva po razstavah, ki jih drugi dve instituciji ne štejeta kot pedagoške programe.

Vir: Narodni muzej Slovenije, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Na podlagi podatkov lahko ugotovimo, da je zaposleni v obravnavanem triletju organiziral in vodil javne programe, ki jih je obiskalo povprečno 10372 obiskovalcev letno, in indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za izobraževanje je 0,511. Seštevek obiska iz zgornje tabele in tabele razstavne dejavnosti tudi predstavlja zadnji kazalnik skupnega obiska (I₉), ki v muzeju Primer 1 znaša 355541 obiskovalcev povprečno na leto, in skupni indeks učinkovitosti izvajanja javne službe na področju prezentacije/izobraževanja znaša 0,907.

5.1.2 Primer 2

Organizacijska struktura muzeja Primer 2 je, kot smo že videli, drugačna od tiste v muzeju Primer 1. Na podlagi spodnjih podatkov za leta 2006, 2007, 2008 bomo poskusili ugotoviti, ali se to odraža tudi na delovnih rezultatih. Najprej si pogledjmo obdelavo gradiva, ki jo izvajajo kustodiat, dokumentacija in konservatorsko-restavratorska služba in je del osnovne dejavnosti muzeja na področju ohranjanja/raziskovanja (glej Tabelo 5.8).

Tabela 5.8: Obdelava gradiva

Vrsta gradiva	2006	2007	2008
Evidentirano gradivo (I ₁)	0 (10 ¹)	180 (10 ¹)	466 (10 ¹)
Dokumentirano- Inventarizirano gradivo (I ₂)	1702 (10 ¹)	3223 (10 ¹)	1530 (10 ¹)
Dokumentirano- Digitalizirano gradivo (I ₃)	1181 (5 ¹)	5400 (5 ¹)	10399 (5 ¹)
Konservirano- restavrirano gradivo (I ₄)	0 (4 ¹)	426 (4 ¹)	509 (4 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Slovenski etnografski muzej, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Na osnovi podatkov lahko ugotovimo, da je zaposleni v muzeju Primer 2 v obravnavanem triletju na leto opravil povprečno 21,5 evidenc, inventariziral povprečno 215 predmetov, na področju dokumentiranja in digitalizacije obdelal 1132 kosov gradiva ter restavriral oziroma konserviral 311,6 predmetov. Indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe ohranjanja v obravnavanem triletju pa so sledeči:

- evidentiranje 0,001,
- inventariziranje 0,010,
- dokumentiranje in digitalizacija 0,055,
- konserviranje in restavriranje 0,015.
- Skupni indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za ohranjanje je 0,081.

Opomba: indekse smo pridobili z deljenjem rezultatov z geografskim področjem pristojnosti in ne izkazujejo realne učinkovitosti. Uporabili jih bomo le za ugotavljanje uravnoveženosti.

Ob tem delu so zaposleni na strokovnem področju tudi proučevali etnološko dediščino (glej Tabelo 5.9).

Tabela 5.9: Proučevanje

Leto	2006	2007	2008
Proučevano gradivo ali lokacije (I ₅)	12 (14 ¹)	15 (14 ¹)	42 (14 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Slovenski etnografski muzej, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Zaposleni v muzeju Primer 2 je v obravnavanem triletju proučeval povprečno 1,6 kosov gradiva ali lokacij letno, kar je tudi indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za proučevanje. Naslednja dejavnost s področja ohranjanja/raziskovanja so objave v strokovni literaturi, kot je razvidno iz spodnje tabele (glej Tabela 5.10).

Tabela 5.10: Izdajateljska dejavnost – strokovna literatura

Vrsta gradiva	2006	2007	2008
Katalog, knjiga (I ₆)	0 (16 ¹)	4 (16 ¹)	5 (16 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Slovenski etnografski muzej, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Indeks učinkovitosti javne službe za izdajateljsko dejavnost muzeja Primer 2 znaša 0,187. Indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za raziskovanje je 1,787. Skupni indeks učinkovitosti izvajanja javne službe na področju ohranjanja/raziskovanja tako znaša 1,868.

S podatki iz spodnje tabele prehajamo na področje prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Glavno orodje, ki ga muzeji v ta namen uporabljajo, so razstave. Te so tudi del javne službe, zato je za dokazovanje uspešnega dela na tem področju zelo pomembno število obiskovalcev razstav (glej Tabela 5.11).

Tabela 5.11: Razstavna dejavnost – število obiskovalcev

Vrsta razstave	2006	2007	2008
Stalne razstave	14898 (24 ¹)	17807 (24 ¹)	39060 (24 ¹)
Občasne razstave	14758 (24 ¹)	18192 (24 ¹)	2787 (24 ¹)
Razstave drugih ustanov	9735 (24 ¹)	439 (24 ¹)	10533 (24 ¹)
Medinstitucionalne razstave	12044 (24 ¹)	10569 (24 ¹)	0 (24 ¹)
Gostujoče razstave	0 (24 ¹)	0 (24 ¹)	0 (24 ¹)
Otvoritve razstav	2820 (24 ¹)	1318 (24 ¹)	0 (24 ¹)
Skupaj (I ₇)	54255 (24 ¹)	48325 (24 ¹)	57618* (24 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

* Vir: Letno poročilo Etnografskega muzeja Slovenije 2008 (2009,38).

Vir: Slovenski etnografski muzej, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

V muzeju Primer 2 se s pripravo razstav in njihovo promocijo po sistemizaciji ukvarja 24 zaposlenih za celoten teritorij, za katerega je muzej pristojen. Povprečno si je razstave v muzeju v obravnavanem triletju ogledalo 53399 obiskovalcev in indeks učinkovitosti izvajanja javne službe prezentacije znaša 0,109. Muzej je edini izmed treh obravnavanih, ki nima razstav na dislociranih enotah oziroma nima medinstitucionalnih razstav na turistično in geografsko zelo zanimivih lokacijah. To se močno pozna na skupnem številu obiskovalcev, čeprav ima resnici na ljubo enake možnosti za vzpostavljanje takšnih zbirk kot druga dva muzeja, če ne celo boljše glede na področje dediščine, za katerega je matičen. Naslednje področje opravljanja javne službe v muzeju so pedagoški in andragoški programi. Spadajo na področje prezentacije/izobraževanja in so za razliko od razstavne dejavnosti bolj namenjeni izobraževanju (glej Tabela 5.12).

Tabela 5.12: Pedagoški in andragoški programi – število obiskovalcev

Vrsta programa	2006	2007	2008
Pedagoški	7572 (1 ¹)	7583 (1 ¹)	11.152 (1 ¹)
Andragoški	5859 (1 ¹)	4521 (1 ¹)	9790 (1 ¹)
Skupaj (I ₈)	13431 (1 ¹)	12104 (1 ¹)	20942 (1 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Slovenski etnografski muzej, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Iz zgornjih podatkov lahko ugotovimo, da je zaposleni v muzeju Primer 2 v obravnavanem triletju organiziral in vodil javne programe, ki jih je obiskalo povprečno 15492 obiskovalcev letno, in indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za izobraževanje je 0,764. Ko seštejemo obisk iz zgornje tabele in tabele razstavne dejavnosti, dobimo zadnji kazalnik, to je število skupnega obiska (I₉) v muzeju. Muzej je v obravnavanem triletju tako obiskalo povprečno 68891 obiskovalcev na leto. Skupni indeks učinkovitosti javne službe za področje prezentacije/izobraževanja znaša 0,873. Morda bi bilo potrebno že pri muzeju Primer 1 omeniti, da muzeje obišče sicer več obiskovalcev, kot jih izkazujejo podatki v tabelah. To so predvsem obiskovalci komercialnih in drugih prireditev v muzejih, ki pa ne morejo biti vključeni v oceno delovne uspešnosti opravljanja javne službe s področja prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Če pa si le-ti obiskovalci ogledajo tudi razstave, jih muzeji že tako ali tako štejejo v obisk razstav.

5.1.3 Primer 3

Zadnji obravnavni muzej Primer 3 ima najbolj uravnoteženo organizacijsko strukturo, vsaj z vidika specializacije služb na njihovih področjih delovanja. Mislim, da bo zelo zanimivo opazovati, ali se to odraža tudi na delovnih rezultatih. Ponovno bomo to ugotavljali na osnovi podatkov za leta 2006, 2007, 2008. Za začetek si oglejmo osnovne dejavnosti muzeja na področju ohranjanja/raziskovanja: evidenco, inventarizacijo, dokumentacijo/digitalizacijo in konservacijo/restavracijo (glej Tabelo 5.13).

Tabela 5.13: Obdelava gradiva

Vrsta gradiva	2006	2007	2008
Evidentirano gradivo (I ₁)	669 (10 ¹)	1484 (10 ¹)	994 (10 ¹)
Dokumentirano- Inventarizirano gradivo (I ₂)	5378 (10 ¹)	2536 (10 ¹)	2422 (10 ¹)
Dokumentirano- Digitalizirano gradivo (I ₃)	5289 (3 ¹)	10390 (3 ¹)	18473 (3 ¹)
Konservirano- restavrirano gradivo (I ₄)	3450 (4 ¹)	5417 (4 ¹)	4268 (4 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Mestni muzej Ljubljana, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Iz zgornje tabele lahko izluščimo, da je zaposleni v muzeju Primer 3 v obravnavanem triletju v povprečju opravil 105 evidenc letno, inventariziral 344,5 muzealij letno, dokumentiral oziroma digitaliziral 3794,6 kosov gradiva na leto in konserviral oziroma restavriral 1094,6 predmetov na leto. Indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe ohranjanja v obravnavanem triletju v muzeju so sledeči:

- evidentiranje 0,036,
- inventariziranje 0,119,
- dokumentiranje in digitalizacija 1,318,
- konserviranje in restavriranje 0,380.
- Skupni indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za ohranjanje je 1,853.

Opomba: indekse smo pridobili z deljenjem rezultatov z geografskim področjem pristojnosti in ne izkazujejo realne učinkovitosti. Uporabili jih bomo le za ugotavljanje uravnoveženosti.

Ob obdelavi je na področju ohranjanja/raziskovanja dediščine opravljal tudi proučevanje gradiva in lokacij iz spodnje tabele (glej Tabelo 5.14).

Tabela 5.14: Proučevanje

Leto	2006	2007	2008
Proučevano gradivo ali lokacije (I ₅)	26 (10 ¹)	23 (10 ¹)	10 (10 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Mestni muzej Ljubljana, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Zaposleni v muzeju Primer 3 je v obravnavanem triletju tako proučeval povprečno 1,96 kosov gradiva ali lokacij letno in to je tudi indeks učinkovitosti izvajanja javne službe proučevanja. Objave v strokovni literaturi so naslednja dejavnost s področja ohranjanja/raziskovanja v muzeju. Poglejmo si te rezultate iz spodnje tabele (glej Tabela 5.15).

Tabela 5.15: Izdajateljska dejavnost – strokovna literatura

Vrsta gradiva	2006	2007	2008
Katalog, knjiga (I ₆)	0 (15 ¹)	2 (15 ¹)	0 (15 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Mestni muzej Ljubljana, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Indeks učinkovitosti javne službe na področju objav je 0,044 in seštevek tega indeksa in indeksa raziskovanja, ki nam da indeks učinkovitosti izvajanja javne službe za raziskovanje, je 2,004. Skupni indeks učinkovitosti izvajanja javne službe na področju ohranjanja/raziskovanja pa znaša 3,857.

Razstavna dejavnost spada v javno službo s področja prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine (glej Tabela 5.16).

Tabela 5.16: Razstavna dejavnost – število obiskovalcev

Vrsta razstave	2006	2007	2008
Stalne razstave	9865 (23 ¹)	11521 (23 ¹)	0 (23 ¹)
Občasne razstave	4656 (23 ¹)	4146 (23 ¹)	0 (23 ¹)
Razstave drugih ustanov	6366 (23 ¹)	6501 (23 ¹)	0 (23 ¹)
Medinstitucionalne razstave	76162 (23 ¹)	90825 (23 ¹)	0 (23 ¹)
Gostujoče razstave	0 (23 ¹)	0 (23 ¹)	0 (23 ¹)
Otvoritve razstav	2014 (23 ¹)	2096 (23 ¹)	5569 (23 ¹)
Skupaj (I ₇)	99063 (23 ¹)	115089 (23 ¹)	83266* (23 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

* Vir: Letno poročilo Mestnega muzeja Ljubljana 2008.

Vir: Mestni muzej Ljubljana, Letna poročila 2006, 2007, 2008

V muzeju Primer 3 se s pripravo razstav in njihovo promocijo po sistemizaciji ukvarja 23 zaposlenih za celoten teritorij, za katerega je muzej pristojen. V obravnavanem triletju si je razstave v muzeju povprečno ogledalo 99139 obiskovalcev in indeks učinkovitosti izvajanja javne službe razstavne dejavnosti oziroma prezentacije je 1,497. Številka je v primeru muzeja Primer 3 precej višja zaradi medinstitucionalne razstave na turistično in geografsko zelo zanimivem Ljubljanskem gradu. V nadaljevanju analize sledita dejavnosti opravljanja javne službe v muzeju s področja prezentacije/izobraževanja: pedagoški programi in andragoški programi (glej Tabela 5.17).

Tabela 5.17: Pedagoški programi in andragoški programi – število obiskovalcev

Vrsta programa	2006	2007	2008
Pedagoški	9634 (1 ¹)	15.052 (1 ¹)	14434 (1 ¹)
Andragoški	894 (1 ¹)	1.586 (1 ¹)	5247 (1 ¹)
Skupaj (I ₈)	10528 (2 ¹)	16638 (2 ¹)	19681 (2 ¹)

¹ Število zaposlenih, ki opravljajo določeno delo.

Vir: Mestni muzej Ljubljana, Letna poročila 2006, 2007, 2008.

Zgornji podatki kažejo, da je zaposleni v muzeju Primer 3 v obravnavanem triletju organiziral in vodil javne programe, ki jih je obiskalo povprečno 7808 obiskovalcev na leto, in indeks učinkovitosti izvajanja javne službe izobraževanja znaša 2,713. Seštevek obiska pedagoških in andragoških programov in obiska razstavnih dejavnosti nam da število skupnega povprečnega obiska (I_9) v muzeju. V obravnavanem triletju je muzej v povprečju obiskalo 106947 obiskovalcev letno. Skupni indeks učinkovitosti izvajanja javne službe prezentacije/izobraževanja tako znaša 4,210.

Kot že omenjeno, muzeje obišče več obiskovalcev, kot jih izkazujejo podatki v tabelah in letnih poročilih. Za muzej Primer 3 mi je uspelo pridobiti naslednje podatke, ki si jih lahko vsaj informativno opisno ogledamo. Obisk teh muzejskih dejavnosti ne spada v opravljanje javne službe s področja prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Aktivnosti, ki jih muzej izvaja predvsem iz komercialnih razlogov, so v glavnem vezane na oddajo prostorov zunanjim uporabnikom. Zunanji uporabniki najemajo muzejske prostore za koncerte, posvete, seminarje, predavanja, predvajanja filmov, novinarske in druge konference, festivale, praznovanja rojstnih dni, okrogle mize, dražbe, različne sprejeme, protokolarna praznovanja in celo poroke. Oddaja prostorov je poleg vstopnin eden glavnih virov za pridobivanje finančnih sredstev v muzeju. Poleg tega se neprofitni najem prostorov pogosto uporablja kot protiusluga muzejskim sponzorjem. Podatek o količini sponzorskih sredstev je zgolj informativne narave, saj ga je nemogoče primerjati z drugima dvema muzejema. Samo za primer pa lahko navedemo, da je muzej Primer 3 v letu 2008 od podjetij, kot so KD Group, Mercator, Banka Koper, Istrabenz, Dnevnik, Mladina, Gorenjski glas, Mobitel, NLB, Petrol, Wiener Satdtscihe in še mnogih drugih uspel pridobiti 66244 € dodatnih finančnih sredstev. Podatek je še bolj zgovoren, če vemo, da je muzej za financiranje svojih osnovnih dejavnosti po zakonu, kot vemo ustanovitelj dejavnost muzejev financira samo do 80 %, potreboval še in tudi planiral pridobivanje le 45400 € finančnih sredstev (glej Poročilo komunikacijske službe Mestnega muzeja Ljubljana 2008, 2009). Kot rečeno, gre za informativen podatek, ki ob presežku pridobljenih sredstev v muzeju Primer 3 nakazuje na precej večjo zmožnost muzejev za pridobivanje lastnih sredstev, ki pa prepogosto ostaja premalo izkoriščena.

V naslednjih poglavjih bomo zgornje podatke in indekse učinkovitosti primerjali med seboj. Tako bomo dobili razmerja med različnimi stopnjami usmerjenosti v

ohranjanje/raziskovanje in prezentacijo/izobraževanje. Ta nam bodo mogočila vpogled v to, kateri muzej je glede na uravnoveženost bolj uspešen pri izvajanju javne službe na geografskem področju, za katerega je pristojen.

5.2 Primerjava delovnih rezultatov

Da bi zgornjim podatkom dali večjo težo, jih bomo v tem poglavju primerjali med seboj po enakih sklopih kot v prejšnjih poglavjih. Primerjali bomo učinkovitost in uravnoveženost izvajanja javne službe muzejev v triletju 2006, 2007, 2008. Tako bomo dobili primerjalne podatke za oceno uspešnosti izvajanja javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Cilj je ugotoviti, ali določene organizacijske strukture omogočajo boljše delovno uspešnost glede na uravnoveženost kot druge. Za analizo bomo uporabili podobno metodologijo, kot se uporablja pri kadrovskem menedžmentu za analizo dela in še posebej za določanje kompetenc, le kazalniki bodo nekoliko drugačni. Učinkovitost izvajanja javne službe bomo analizirali s pomočjo do sedaj zbranih podatkov iz letnih poročil, za njihovo dodatno interpretacijo in posledično ocenjevanje pa bom uporabil metodo opazovanja, saj sem že vrsto let zaposlen v enem od obravnavanih muzejev (glej Svetlik idr. 2002, 107). Na osnovi tega bomo lahko zaznali, kje so muzeji učinkovitejši in katero področje je v muzeju favorizirano oziroma neuravnoveženo. To bomo povezali z dognanji iz poglavja o muzejskih organigramih, ki se med seboj razlikujejo, predvsem pa odstopajo od uravnoveženega teoretičnega modela organizacijske strukture profesionalne birokracije. S pomočjo teh podatkov bomo lahko v poglavju o izpolnjevanju poslanstva oziroma delovni uspešnosti komentirali uspešnost izpolnjevanja ciljev oziroma poslanstev muzejev glede na uravnoveženost in v poglavju o rezultatih analize iskali potrditev ali zavrnitev prve hipoteze (H_1). Drugi podatek, ki ga iščemo, je, ali različne organizacijske strukture, ki smo jih zasledili v muzejih, pogojujejo različno uravnoveženost in posledično uspešnost pri izvajanju javne službe in izpolnjevanju muzejskih poslanstev. Glede na organigrame muzejev lahko ugotovimo, da je organigram muzeja Primer 3 najbližje uravnoveženi teoretični organizacijski strukturi profesionalne birokracije. Ta naj bi omogočila boljše prilagoditev institucionalnemu organizacijskemu okolju in izpolnjevanje ciljev javne službe muzejev. Ker naša druga hipoteza predvideva, da primernejše organizacijske strukture omogočajo potrebno uravnoveženost, bomo iskali, kateri od muzejev je, glede na uravnoveženost, najbolj uspešen pri izvajanju javne službe. Če bodo

rezultati potrdili ali zavrnili bolj uravnoteženo usmeritev v področja ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja pri izvajanju javne službe ter s tem potrdili ali zavrnili uspešnejše izvajanje javne službe v muzeju Primer 3, bomo dobili dober argument za potrditev ali zavrnitev druge hipoteze (H₂).

5.2.1 Učinkovitost

V tem poglavju bomo primerjali učinkovitost posameznih muzejev na vseh obravnavanih področjih javne službe. Organizacijska teorija v institucionalnem okolju ne daje poudarka učinkovitosti, saj je ta merilo uspešnosti v tržnem okolju. Kot ključno v institucionalnem okolju izpostavlja legitimnost, ki jo bomo iskali v uravnoteženosti izvajanja javne službe v naslednjem poglavju. Četudi sama učinkovitost ni bistvena za delovno uspešnost glede na zastavljene cilje muzejev v institucionalnem organizacijskem okolju, pa vsekakor ni nepomembna. Če nič drugega, mora zadostiti potrebam rednega dela v muzejih. Še posebej pa je pomembna za nas, saj lahko preko večje ali manjše učinkovitosti na obravnavanih področjih iščemo vzporednice z organizacijskimi strukturami. Iz teh poudarkov pa bomo lahko v naslednjem poglavju dobili razmerja med učinkovitostmi na različnih področjih, kar nam bo služilo za ocenjevanje uravnoteženosti oziroma legitimnosti izvajanja javne službe.

Najprej si bomo ogledali primerjave rezultatov na področju ohranjanja, ki smo jih delili le s številom zaposlenih. V tabeli so zbrani rezultati, ki jih je zaposleni v vsakem muzeju povprečno dosegal v obravnavanem triletju (glej Tabela 5.18).

Tabela 5.18: Učinkovitost izvajanja javne službe na področju ohranjanja

Muzej	Evidentirano gradivo (I ₁)	Dokumentirano-Inventarizirano gradivo (I ₂)	Dokumentirano-Digitalizirano gradivo (I ₃)	Konservirano-restavrirano gradivo (I ₄)
Primer 1	295,2	589,2	6639,8	281
Primer 2	21,5	215	1132	311,6
Primer 3	105	344,5	3794,6	1094,6

Opomba: učinkovitost zaposlenih pri izvajanju javne službe ohranjanja = povprečen rezultat v obravnavanem triletju : število zaposlenih na delovnem področju.

Naslednji sklop je raziskovanje, kjer zaradi narave dela na tem področju rezultate štejejo že kot indekse učinkovitosti, saj so dobljene vrednosti izredno nizke (glej Tabelo 5.19). V naslednjem poglavju jih tudi ne bomo delili z geografskimi področji pristojnosti, saj bi le-to povsem izničilo rezultate dela na tem področju.

Tabela 5.19: Indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe na področju raziskovanja

Muzej	Proučevanje (I_5)	Objave (I_6)
Primer 1	1,25	0,285
Primer 2	1,6	0,187
Primer 3	1,96	0,044

Opomba: indeks učinkovitosti izvajanja javne službe = povprečen rezultat v obravnavanem triletju : število zaposlenih na delovnem področju.

Zadnji sklop predstavlja primerjava indeksov učinkovitosti izvajanja javne službe na področjih prezentacije in izobraževanja. Tu je indeks učinkovitosti pridobljen z deljenjem rezultatov s kvadrato geografskih področij pristojnosti muzejev iz naslova poslanstev in matičnosti. Na ta način poskušamo simulirati prisotnost javne službe na geografskem področju, ki v določen muzej gravitira oziroma je le-ta zanj pristojen.

Tabela 5.20: Indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe za področji prezentacije in izobraževanja

Muzej	Prezentacija (I_7)	Izobraževanje (I_8)
Primer 1	0,396	0,511
Primer 2	0,109	0,764
Primer 3	1,497	2,713

Opomba: indeks učinkovitosti izvajanja javne službe = povprečen rezultat v obravnavanem triletju : število zaposlenih na delovnem področju : površina teritorija matičnosti v km^2 .

V naslednjem poglavju bomo te rezultate primerjali med seboj tako, da bomo dobili razmerja, ki bodo izkazovala uravnoteženost izvajanja javne službe.

5.2.2 Uravnoteženost oziroma legitimnost

Drugi del analize se posveča ključnemu elementu našega ocenjevanja uspešnosti, to je uravnoteženosti izvajanja javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja. Za nas je uravnoteženost tako pomembna, ker je v neposredni korelaciji z organizacijskimi strukturami. Stroka, zakonodaja, poslanstva muzejev in kulturna politika pa jo tudi nedvoumno pričakujejo od vseh muzejev. Le z uravnoteženim izvajanjem javne službe lahko muzeji ohranjajo oziroma povečujejo svojo legitimnost. Z njo muzeji dajejo financerju v roke najmočnejši argument za javnost, da jim upravičeno namenja javna sredstva. V spodnjih tabelah bomo primerjali indekse učinkovitosti z vseh obravnavanih področij javne službe in dobili razmerje med indeksi učinkovitosti. To razmerje nam bo pokazalo, ali je izvajanje javne službe v muzeju uravnoteženo ali ne. To bomo v nadaljevanju uporabili za oceno uspešnosti muzejev pri izpolnjevanju ciljev, ki jim jih nalagajo zakonodaja, poslanstva in kulturna politika. Da bi ohranili prava razmerja, bomo uporabili tudi zgoraj izračunane indekse učinkovitosti za ohranjanje, čeprav za ocenjevanje same učinkovitosti v prejšnjem poglavju niso primerni.

Primerjalno analizo uravnoteženosti bomo začeli s prvo tabelo, kjer bomo prikazali indekse učinkovitosti izvajanja javne službe po področjih javne službe (glej Tabela 5.21).

Tabela 5.21: Indeksi učinkovitosti po področjih izvajanja javne službe

Muzej	Ohranjanje	Raziskovanje	Prezentacija	Izobraževanje
Primer 1	0,302	1,535	0,396	0,511
Primer 2	0,081	1,787	0,109	0,764
Primer 3	1,853	2,004	1,497	2,713

Opomba: indeks učinkovitosti izvajanja javne službe = povprečen rezultat v obravnavanem triletju : število zaposlenih na delovnem področju : površina teritorija matičnosti v km². Raziskovanje ni ulomljeno z geografskim področjem pristojnosti. Ohranjanje je ulomljeno le zato, da se ohranjajo razmerja in indeksi ne odražajo realne učinkovitosti (Primer 1 je bil na področju ohranjanja v resnici bolj učinkovit od Primera 3).

Primerjalno analizo nadaljujemo s primerjavo indeksov s področij ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja v muzejih (glej Tabela 5.22).

Tabela 5.22: Indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe za področji ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja

Muzej	Ohranjanje/raziskovanje	Prezentacija/izobraževanje
Primer 1	1,837	0,907
Primer 2	1,868	0,873
Primer 3	3,857	4,210

Opomba: indeks učinkovitosti izvajanja javne službe = povprečen rezultat v obravnavanem triletju : število zaposlenih na delovnem področju : površina teritorija matičnosti v km². Raziskovanje ni ulomljeno s teritorijem matičnosti. Ohranjanje je ulomljeno le zato, da se ohranjajo razmerja.

Z zgornjimi podatki si že lahko odgovorimo na obe vprašanji, ki smo si ju zastavili v uvodu poglavja. Da bodo še bolj zgovorni, smo jih sedaj predstavili še v medsebojnih razmerjih usmerjenosti med področjema ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja (glej Tabela 5.23).

Tabela 5.23: Razmerje med usmerjenostjo v ohranjanje/raziskovanje in prezentacijo/izobraževanje

Muzej	Ohranjanje/raziskovanje	Prezentacija/izobraževanje
Primer 1	2	1
Primer 2	2,1	1
Primer 3	1	1,1

Opomba: indeks učinkovitosti izvajanja javne službe = povprečen rezultat v obravnavanem triletju : število zaposlenih na delovnem področju : površina teritorija matičnosti v km². Raziskovanje ni ulomljeno s teritorijem matičnosti. Ohranjanje je ulomljeno le zato, da se ohranjajo razmerja.

S podatki iz zgornjih tabel in izdelanih obstoječih organigramov se lahko posvetimo oceni izpolnjevanja poslanstva oziroma izvajanja javne službe za posamezne muzeje in obema hipotezama v naslednjih dveh poglavjih.

5.3 Izpolnjevanje poslanstva oziroma delovna uspešnost

Izpolnjevanje poslanstva bomo ocenjevali na osnovi indeksov učinkovitosti in uravnoveženosti izvajanja javne službe v obravnavanih muzejih. V povezavi z delovno uspešnostjo tako lahko izpeljemo, da je poslanstvo muzeja izpolnjeno, če uspešno izvaja naloge javne službe. Za uspešno izvajanje javne službe morajo muzeji zadovoljivo učinkovito, predvsem pa čim bolj uravnoveženo delovati na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Njihov namen mora biti vzdrževanje in povečevanje legitimnosti, izhajajoče iz uravnoveženega pristopa k izvajanju javne službe, ki edini izpolnjuje zahteve zakonodaje, poslanstev, kulturne politike ter seveda ustanoviteljev in financerjev. Legitimnost jim posledično v institucionalnem organizacijskem okolju omogoča boljšo konkurenčnost pri pridobivanju sredstev in opravičuje njihovo dejavnost ter obstoj. Na podlagi tega bomo v naslednjem poglavju ugotavljali pravilnost naših hipotez in v naslednjem sklopu poglavij predstavili predloge za nove organizacijske strukture, ki bi pomagale izboljšati izvajanje javne službe na obeh področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja.

5.3.1 Primer 1

Na področju obdelave gradiva (I_1 , I_2 , I_3) so rezultati muzeja izkazali odlično učinkovitost, le konservatorsko-restavratorska dejavnost (I_4) je bila podpovprečna. Enako velja za proučevanje gradiva in lokacij (I_5), kjer je muzej dosegal podpovprečne rezultate. V nasprotju s slabšimi rezultati pri konservaciji, restavraciji in proučevanju gradiva pa je muzej dosegel odlične rezultate pri strokovnih objavah (I_6), kjer dejansko objavlja strokovno literaturo vrhunske vrednosti, predvsem za znanstvena področja, za katera je matičen. Pogrešamo pa več objav s področja standardizacije muzejskega dela. Na področju prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine je muzej, glede na pristojnosti, ki jih ima, dosegel povprečne rezultate pri obisku razstav (I_7). Ponudil pa je izredno poučen primer dobrih praks z dislocirano razstavo na Blejskem gradu, ki beleži izreden obisk. Menimo, da bi se muzej moral takšnih prijemov posluževati pogosteje. Indeksi učinkovitosti pri organizaciji javnih programov (I_8) izkazujejo rahlo podpovprečno učinkovitost. Skupen obisk muzeja (I_9) je glede na učinkovitost povprečen.

Za končno oceno lahko sklenemo, da muzej Primer 1 dobro opravlja večino nalog javne službe, vendar tega ne počne dovolj uravnoveženo. Odlični učinkovitosti

na večini področij ohranjanja/raziskovanja ne sledi primerna učinkovitost na področju prezentacije/izobraževanja. Vzrok zgornjih rezultatov se vsaj delno skriva v njegovi neprimerni organizacijski strukturi. Organigram s poudarjeno usmerjenostjo v ohranjanje/raziskovanje je prvi od podatkov, ki napeljujejo na razloge za takšne rezultate. Drugi podatek so indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe, ki prav tako izkazujejo poudarjeno usmerjenost v ohranjanje/raziskovanje. Le-to je tudi znotraj tega področja neenakomerno usmerjeno v izvajanje javne službe. Področje prezentacije/izobraževanja je glede na organigram zapostavljeno, kar izkazujejo tudi nižji indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe na tem področju.

Po primerjalni analizi lahko izvajanje javne službe in izpolnjevanje poslanstva v muzeju ocenimo kot delno uspešno, glede na obstoječo zakonodajo, kulturno politiko in poslanstvo muzeja. Razlog za delno uspešnost je neuravnoteženo izvajanje javne službe v korist ohranjanja/raziskovanja. To izkazujeta tako organigram kot razmerje 2:1 med indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe med ohranjanjem/raziskovanjem in prezentacijo/izobraževanjem. Rezerve so predvsem na področju proučevanja in na celotnem sklopu prezentacije/izobraževanja. Glede na neuravnoteženo organizacijsko strukturo, ki favorizira ohranjanje/raziskovanje, lahko sklepamo, da bi s primernejšo organizacijsko strukturo in s kadrovske reorganizacijo oziroma okrepitevijo dosegali boljše rezultate tudi na tem področju.

5.3.2 Primer 2

Na področju ohranjanja kulturne dediščine (I_1 , I_2 , I_3) je muzej zabeležil podpovprečno, na področju konserviranja in restavriranja pa povprečno (I_4) učinkovitost. Pri proučevanju gradiva in lokacij (I_5) ter pri strokovnih objavah (I_6) je učinkovitost povprečna. Muzej je sicer objavljaj vrhunsko strokovno literaturo, vendar menimo, da je je tako kot pri muzeju Primer 1 občutno premalo na muzeološkem področju. Je pa v muzeju Primer 2 opazna sprememba v razmerju med proučevanjem in objavami strokovne literature v korist prvega. V nadaljevanju prehajamo na področje prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Muzej je podpovprečno učinkovit pri obisku razstav (I_7). Glede na lastno poslanstvo bi moral muzej, po zgledu izredno poučnega primera dobre prakse drugih dveh muzejev z dislociranimi razstavami, več truda posvetiti vzpostavljanju etnoloških zbirk oziroma razstav po celotnem državnem teritoriju in morda tudi v zamejstvu. Bistveno boljši rezultat je muzej dosegel pri organizaciji javnih programov (I_8), a je indeks

učinkovitosti glede na geografsko področje pristojnosti povprečen. Za skupen obisk muzeja (I₉) lahko sklenemo, da je skupna učinkovitost rahlo podpovprečna.

Muzej neuravnoteženo izvaja naloge javne službe, čeprav je njegova organizacijska struktura na videz bolj uravnotežena v primerjavi z muzejem Primer 1. Vendar indeksi učinkovitosti te organizacijskostrukturne in strateškociljne deklarirano uravnotežene usmeritve v področji ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja ne potrjujejo. Organigram muzeja sicer še vedno nakazuje večjo usmeritev v področje ohranjanja/raziskovanja, a je tudi področje prezentacije/izobraževanja na videz dobro organizirano in upoštevano. Ta podatek je za naše sklepanje, da se s primernejšo organizacijsko strukturo uravnoteženost lahko občutno izboljša, precej dvoumen. Indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe namreč izkazujejo poudarjeno usmerjenost v ohranjanje/raziskovanje. Tudi v tem muzeju na račun usmeritve v raziskovanje, tokrat s poudarkom na proučevanju gradiva, in ne na strokovnih objavah. Učinkovitost izvajanja javne službe ohranjanja je podpovprečna in kaže na rezerve na tem področju javne službe. Področje prezentacije/izobraževanja je glede na organigram muzeja dobro upoštevano, indeksi učinkovitosti pa kažejo nižjo učinkovitost na tem področju. Indeks učinkovitosti izvajanja javne službe prezentacije je podpovprečen, indeks učinkovitosti izvajanja javne službe izobraževanja pa je rahlo nadpovprečen.

Končna ocena po primerjalni analizi glede na uravnoteženost in indekse učinkovitosti je, da muzej Primer 2 manj uspešno izvaja naloge javne službe iz zakonodaje in kulturne politike. Manjša uspešnost muzeja izhaja predvsem iz neuravnotežega izvajanja javne službe. V primerjavi z drugim državnim muzejem Primer 1 pa je nekoliko nižja tudi učinkovitosti na obeh področjih javne službe. Organigram sam sicer ne napeljuje na takšen zaključek, a razmerje med indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe je 2,1:1 med ohranjanjem/raziskovanjem in prezentacijo/izobraževanjem. To potrjuje zgornjo trditev, poleg tega pa izpostavlja dodaten problem za naše sklepanje o povezavi med uravnoteženostjo in organizacijskimi strukturami. Vendar menimo, da obstaja odgovor na to anomalijo. Brez tako izpostavljene učinkovitosti pri proučevanju, niti ne celotnem področju raziskovanja, ob nižji učinkovitosti izvajanja javne službe ohranjanja bi bilo razmerje med ohranjanjem/raziskovanjem in prezentacijo/izobraževanjem precej bolj uravnoteženo, seveda pa bi indeksi še vedno izkazovali manjšo učinkovitost. Ključni vzrok za to razhajanje leži v dejstvu, da je organizacijska struktura sicer po področjih

ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja na videz uravnotežena, vendar kadrovske niti približno ni enako popolnena. Na področju ohranjanja/raziskovanja je namreč zaposlenih enaindvajset delavcev, ki se skrijejo v organigramu, na področju prezentacije/izobraževanja pa so zaposleni samo štirje in organigram jih ravno nasprotno zelo poudarja. Zato bi vztrajali pri uvajanju primernejše organizacijske strukture, ki bo še bolj uravnotežena na obeh področjih javne službe in čim bližje uravnoteženi teoretični profesionalni birokraciji. S tem bo muzej dobil najprimernejše orodje za doseganje ciljev javne službe v institucionalnem organizacijskem okolju. To novo organizacijsko strukturo pa bo moral tudi kadrovske bolj uravnoteženo popolniti. Glede na rezultate zaposleni delajo solidno, posebej na področju proučevanja in izobraževanja, a so indeksi učinkovitosti nekoliko nižji tudi v primerjavi z drugim državnim muzejem Primer 1. Poleg uravnoteženosti, ki jo bo omogočila nova organizacijska struktura, bo zato morda potrebno nekaj napora vložiti tudi v izboljšanje učinkovitosti. Preko vodenja, kadrovske reorganizacije, kontrole, standardov dela in s poudarjeno usmerjenostjo k ciljem javne službe ter s pomočjo nove organizacijske strukture bi se lahko tudi ta popravila.

5.3.3 Primer 3

Zadnji obravnavani muzej je v analizi opravljal funkcijo nekakšne testne skupine. Je edini od obravnavanih muzejev, ki ima bolj specializirano organizacijsko strukturo, ki je najbližje teoretični uravnoteženi profesionalni birokraciji. Menimo, da je smiselno v tem iskati vzroke za njegovo uravnoteženo in posledično uspešnejše izvajanje javne službe. Primerjalna analiza je pokazala, da je muzej praktično pri vseh dejavnostih opravljanja javne službe tako na področju ohranjanja/raziskovanja kot tudi prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine dosegal dobre rezultate. Za rezultate lahko rečemo, da so zadovoljivi glede na poslanstvo muzeja, opisano v poglavju 4.3.1, nikakor pa niso odlični. Muzej je na področju ohranjanja kulturne dediščine (I_1 , I_2 , I_3) zabeležil povprečno ali rahlo nadpovprečno, pri konserviranju in restavriranju (I_4) pa odlično učinkovitost. Pri proučevanju gradiva in lokacij (I_5) se je muzej odrezal zopet odrezal odlično, čeprav so tudi na tem področju še rezerve. Vzroke za dober rezultat je iskati v precej večji specializaciji služb v muzeju, ki se ukvarjajo s področjem ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine, in njegovi organizacijski strukturi, ki je najbližje teoretični uravnoteženi profesionalni birokraciji. Muzej pa je dosegel močno podpovprečne rezultate pri strokovnih objavah (I_6), kar bi

morali v muzeju vsekakor izboljšati. V nadaljevanju se posvetimo področju prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Muzej je glede na pristojnosti, ki jih ima, dosegel odlično učinkovitost pri obisku razstav (I₇). Med vsemi obravnavanimi muzeji je najbolj učinkovito prezentiral dediščino javnosti, ki vanj gravitira. Podobno kot muzej Primer 1 z dislocirano razstavo na Blejskem gradu se tudi muzej Primer 3 poslužuje podobnega prijema z razstavo na Ljubljanskem gradu, kjer beleži večino svojega obiska. Priznati pa je treba, da je področje prezentacije/izobraževanja v organizacijski strukturi dobro zastopano in je muzej zato na tem področju kadrovsko najmočnejši od vseh obravnavanih muzejev. Seveda pa je ob tem potrebno vzpostaviti tudi primerno organizacijsko strukturo, ki omogoča izrabo teh virov. Muzej je dosegel odlično učinkovitost tudi pri organizaciji javnih programov (I₈). Skupna učinkovitost pri obisku muzeja (I₉) je zato odlična.

Muzej Primer 3 uravnoteženo in učinkovito izvaja javno službo. Indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe so bili zelo dobri na večini področij ohranjanja, raziskovanja, prezentacije in izobraževanja. Izpostavil pa bi področje raziskovanja, kjer je indeks učinkovitosti precej visok, a na račun proučevanja, medtem ko je objavljane strokovne literature povsem zanemarjeno in skoraj neobstoječe. Kot že omenjeno, muzej sicer ni strokovno, ampak teritorialno matičen, a ob tako visokih indeksih pri proučevanju, prezentaciji in izobraževanju bi pričakovali več strokovnih publikacij, razstavnih katalogov in druge izobraževalne literature.

Za končno oceno uspešnosti muzeja Primer 3 lahko ugotovimo, da uspešno izvaja naloge javne službe in izpolnjuje svoje poslanstvo. Je edini izmed obravnavanih muzejev, ki je uravnoteženo izvajal javno službo, ki mu jo nalagajo zakonodaja, kulturna politika in lastno poslanstvo. Uravnoteženost potrjujeta tako organigram oziroma organizacijska struktura, ki je najbližje uravnoteženi teoretični profesionalni birokraciji, kot tudi indeksi učinkovitosti izvajanja javne službe na obeh področjih javne službe. Razmerje med indeksoma učinkovitosti je 1:1,1 med ohranjanjem/raziskovanjem in prezentacijo/izobraževanjem. Idealno razmerje 1:1 med indeksoma učinkovitosti na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja pa bi muzej z lahkoto dosegel le z malce povečano izdajateljsko dejavnostjo, ki je očitna temna lisa na sicer dobrih rezultatih muzeja. Muzej ima izhodiščno prednost v kadrovski politiki in primernejši organizacijski strukturi, prilagojeni za doseganje ciljev lastnega poslanstva ter javne službe. Da bo muzej lahko dosegal še boljše rezultate pri izvajanju javne službe, bi bila tudi ta

potrebna določenih sprememb, ki smo jih omenili v poglavju o organigramu muzeja Primer 3. Vendar precej manjših kot v drugih dveh muzejih in nam bo lahko služila kot podatek za potrjevanje hipotez. V naslednjem poglavju, ko bomo potrjevali hipotezi, bosta prva dva muzeja potrjevala prvo hipotezo, muzej Primer 3 pa drugo.

5.4 Rezultati analize

S pomočjo celotne analize in obdelave vseh podatkov ter kazalnikov lahko pridemo do nekaterih končnih sklepov. Rezultati analize so do sedaj nakazali, da organizacijska struktura vpliva na delovne rezultate, saj je organizacijska struktura v muzeju Primer 3, ki je najbližje uravnoteženi teoretični profesionalni birokraciji, sovpadala z uspešnejšim izvajanjem javne službe in izpolnjevanjem poslanstva glede na uravnoteženost oziroma legitimnost.

Muzej Primer 1 ima organizacijsko strukturo, ki je najmanj podobna predlagani uravnoteženi teoretični profesionalni birokraciji. Po uporabljenih kriterijih je sicer dosegel dobre, na določenih področjih odlične indekse učinkovitosti, a hkrati precejšnjo neuravnoteženost pri izvajanju nalog javne službe ohranjanja/raziskovanja ter prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine. Za uspešnejše izpolnjevanje lastnega poslanstva in izvajanja javne službe bo potrebna vpeljava zelo spremenjene, bolj uravnotežene, organizacijske strukture.

Muzej Primer 2 je organizacijsko sicer na videz malce bolj specializiran, vendar je pri implementaciji primernejše organizacijske strukture ostal nekje na pol poti do idealne teoretične profesionalne birokracije. Rezultati analize kažejo nekoliko nižjo učinkovitost in največjo neuravnoteženost izvajanja javne službe. Iz tega lahko sklepamo, da je preobrazbo potrebno izpeljati v celoti, če želimo doseči namen prestrukturiranja. Naša naloga v nadaljevanju tega dela bo pripeljati postopek vpeljave primernejše organizacijske strukture do konca.

Na osnovi teh dognanj se lahko posvetimo hipotezama iz uvoda tega dela. Hipotezi, ki ju bomo preverili, sta:

- Hipoteza 1 - obstoječe organizacijske strukture v muzejih negativno vplivajo na uspešnost izpolnjevanja poslanstva muzejev in doseganje ciljev javne službe (H_1).
- Hipoteza 2 - primernejše organizacijske strukture bi uravnotežile usmerjenost muzejev k ohranjanju/raziskovanju, prezentaciji/izobraževanju premične kulturne dediščine ter povečale njihovo legitimnost in uspešnost pri izvajanju javne službe (H_2).

Na osnovi indeksov učinkovitosti izvajanja javne službe in razmerij med njimi za področji ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja v obravnavanih muzejih, ki izkazujejo neuravnoteženost pri muzejskih usmeritvah, lahko potrdimo prvo hipotezo (H_1). Sklep se tako glasi, da obstoječe organizacijske strukture v muzejih ne omogočajo uravnoteženega izpolnjevanja poslanstev muzejev ter opravljanja javne službe in zato negativno vplivajo na delovno uspešnost.

Kar se tiče dokazovanja druge hipoteze (H_2), so stvari malenkost bolj zapletene. Muzej Primer 3 ima organizacijsko strukturo najbolj podobno uravnoteženi teoretični profesionalni birokraciji in je javno službo izvajal najbolj uravnoteženo. Zato lahko sklepamo, da bi implementacija primernejše organizacijske strukture na osnovi uravnotežene teoretične birokracije tudi v drugih dveh muzejih omogočila povečevanje uravnoteženosti oziroma legitimnosti ter s tem uspešnosti izvajanja javne službe. Tu si bomo dovolili nekaj zadržkov oziroma komentarjev. Organizacijska struktura je namreč le orodje in brez sodelovanja in aktivnega delovanja zaposlenih oziroma razporejenih v strukturo do izboljšanja jasno ne more priti. Poleg tega je veliko odvisno od vodstev muzejev, da zaposlene spodbujajo pri izpolnjevanju javne službe in poslanstva muzeja ter jim nudijo najboljše možne delovne pogoje. Ti so seveda odvisni od tretjega razloga za zadržke, to je primerno financiranje. Ustanovitelji, zakonodajalci oziroma financerji morajo zaveze iz zakonodaje in iskrene namene, izkazane ob ustanovitvi muzejev, izpolniti tudi v praksi. To pomeni, da morajo zagotoviti potrebna sredstva za delovanje novih organizacijskih struktur in posledično povečane aktivnosti muzejev. Slednji pa morajo slediti tem zgledom in uravnotežiti opravljanje javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja ter prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine.

Četrty zadržek se nanaša na zmožnost doseganja ciljev javne službe in izpolnjevanja poslanstev muzejev oziroma njihovo realno uresničljivost. Nove organizacijske strukture bodo vsekakor omogočile tudi povečanje učinkovitosti, predvsem na do sedaj zapostavljenih področjih izvajanja javne službe, a njihov glavni učinek bo na področju uravnoveženosti. Da bi se indeksi učinkovitosti na splošno zvišali, bo morda potrebno natančneje določiti pristojnosti, poslanstva in naloge javne službe določenih muzejev. Da bi to dosegli na obstoječih, katerih smiselnost je vprašljiva, bi bilo poleg kadrovske reorganizacije verjetno potrebno tudi dodatno zaposlovanje.

Menimo, da je na osnovi rezultatov, predvsem uravnoveženosti oziroma legitimnosti in posledično uspešnosti v muzeju Primer 3 ter v povezavi z njegovo organizacijsko strukturo, potrjena tudi naša druga hipoteza (H₂). Bolj uravnovežene organizacijske strukture zagotavljajo bolj uravnoveženo izvajanje javne službe in omogočajo uspešnejše izvajanja javne službe, kar muzejem zagotavlja vzdrževanje ter povečevanje legitimnosti.

S tem je naša analiza zaključena in magistrsko delo se preveša v zadnji del. V tem delu bomo poskusili argumentirati potrebo po uvajanju novih organizacijskih struktur, prikazali uravnovežen primer nove organizacijske strukture in nekaj pristopov k njihovi lažji implementaciji v organizacije.

6 ZAKLJUČEK

6.1 Prilagojenosti obstoječih organizacijskih struktur v muzejih institucionalnemu organizacijskemu okolju

Na podlagi teorije bi lahko sklepali, da so si organizacije, kot so muzeji, z zelo podobnimi cilji in istim organizacijskim okoljem, organizacijsko strukturno zelo podobne (glej DiMaggio in Powell 1983, 147). Birokracija se izkazuje kot najbolj splošna organizacijska struktura (glej DiMaggio in Powell 1983, 147). Organizacije v istem okolju in s podobnimi cilji sčasoma postanejo zelo homogene in identične. Posebej potem, ko so bile preizkušene vse strategije in organizacijske strukture za doseganje ciljev v organizacijskem okolju in uveljavljene vse vrste sprememb (glej DiMaggio in Powell 1983, 148). Ta proces poenotenja teorija imenuje izomorfizem, ki ga izpeljuje iz biološkega izomorfizma, oziroma prilagajanje izzivom okolja. Neprilagojene organizacijske strukture so preko selekcije izločene iz organizacijske populacije. Obstajata tržna in institucionalna selekcija oziroma prilagajanje, kjer pri prvem organizacije tekmujejo med seboj na trgu na osnovi učinkovitosti in pri drugem v institucionalnem organizacijskem okolju na osnovi legitimnosti (glej DiMaggio in Powell 1983, 150). V institucionalnem organizacijskem okolju proces prilagajanja lahko napreduje brez dokazov, da bo izboljšal učinkovitost, saj je legitimnost tista, ki zagotavlja finančna sredstva in preživetje (glej DiMaggio in Powell 1983, 153). Po teoriji obstaja nekaj kriterijev, po katerih prilagajanje poteka. Če so organizacije medsebojno odvisne, bo podobnost večja in tudi proces prilagajanja bo hitrejši. Večja kot je odvisnost organizacije od organizacije, ki ima monopol nad viri, bolj se bo prilagodila organizaciji, ki vir kontrolira. Bolj kot so organizacijski cilji nejasni, bolj se bo organizacija prilagodila organizacijam, ki so na videz uspešne, da si poveča legitimnost neodvisno od rezultatov. Manj kot je na voljo oblik organizacijskih struktur, hitrejša bo prilagajanje, saj je izbira in evolucija organizacijskih struktur enostavnejša. Teh kriterijev je še veliko več, a naštetih so za nas še posebej zanimivi (glej DiMaggio in Powell 1983, 155).

Naša raziskava je nasprotno od teorije pokazala, da so organizacijske strukture v obravnavanih muzejih različne. Po prvem kriteriju to izkazuje veliko avtonomnost muzejev in izredno majhno medsebojno odvisnost. Glede na drugi kriterij je zaključek rahlo pomenljiv. Organizacija, ki kontrolira vse vire v muzejskem organizacijskem okolju, je država neposredno ali posredno preko lokalne samouprave. Tudi če bi bila

država organizacijsko strukturno neprilagojena, to ne bi pojasnilo razlik med muzejskimi organizacijskimi strukturami. Po tretjem kriteriju so cilji javne službe muzejev dokaj jasni, a je neuravnoteženost izvajanja javne službe precejšnja, kar bi lahko pomenilo, da imajo muzeji zelo močno legitimnost, ki je neodvisna od organizacijskih struktur, in se jim ni treba zgledovati po uspešnejših organizacijskih strukturah. Po četrtem kriteriju je na voljo zelo malo organizacijskih struktur, ki so za muzeje uporabne, in prilagajanje bi moralo biti hitro in enostavno, vendar si muzejske organizacijske strukture še vedno niso podobne.

Na podlagi tega lahko izpeljemo nekaj razmišljanj, ki bodo poskusila pojasniti to neprilagojenost muzejskih organizacijskih struktur. Prva stvar, ki pride na misel, je, da selekcija ne obstaja in prilagajanje ni potrebno. Ta neselektivnost izhaja iz izredne stabilnosti institucionalnega organizacijskega okolja muzejev. To je očitno tako stabilno, da vsak lahko dela, kar hoče in kolikor hoče, a še vedno ohranja svojo legitimnost in upraviči poslanstvo ter porabo javnih sredstev. Vzroki za to izredno stabilnost so najverjetneje pomanjkanje kontrole, standardizacije in natančno določenih kratkoročnih organizacijskih ciljev ter pristojnosti. Implikacije tega so zelo zanimive za iskrenost interesa ministrstva za kulturo na muzejskem področju ter sistem financiranja javne službe ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine. Odsotnost državne regulative namreč vzpostavlja povsem neselektivno institucionalno organizacijsko okolje muzejev. Če bi država zahtevala normirano učinkovitost in predvsem uravnoteženost oziroma legitimnost, bi šele začela nastajati »prajuha«, kjer bi se začela organizacijsko strukturna evolucija slovenskih muzejev. Del odgovornosti za to neprilagojenost pa leži tudi na muzejih samih. Muzeji izkoriščajo to neselektivnost okolja in svojo avtonomijo ob pomanjkanju nadzora ter inkrementalistično ohranjajo status quo. Zato evolucija organizacijskih struktur v slovenskih muzejih ne poteka, če sploh poteka, preko prilagajanja institucionalnemu organizacijskemu okolju, ampak je posledica različnih osebnih interesov vsakokratnih vodstvenih struktur v muzejih. Teh organizacijskih struktur institucionalno organizacijsko okolje nikoli ne postavi na preizkušnjo in zato selekcija ne obstaja. To omogoča soobstajanje različnih organizacijskih struktur, ki so na žalost očitno prilagojene okolju, kakršnokoli že je, a bodo hitro izkazale veliko neprilagojenost institucionalnemu organizacijskemu okolju, če bo država začela resneje posegati na to področje javne službe.

Država resnici na ljubo že dalj časa poskuša aktivno posegati na to področje in urediti stanje na področju javne službe muzejev. Še pred nastankom samostojne države je Republiški komite za kulturo leta 1989 izvedel obsežno evalvacijo stanja v slovenskih muzejih in ugotovil, da je kljub velikemu številu muzejev teritorialno izvajanje javne službe nezadovoljivo. Raziskava ugotavlja, da je največ sredstev in interesa namenjeno nacionalnim muzejem, ki pa delujejo povsem nepovezano kot povsem samostojno nedotakljive muzejske organizacije (glej Humer 1989, 90). Te naj bi izvajale javno službo za premično dediščino posebne vrednosti in pomena na vsem slovenskem etničnem ozemlju. Vendar se nacionalni muzeji še danes obnašajo kot ostali teritorialno matični muzeji in izvajajo javno službo brez natančno izdelane zbiralne politike, ki bi določila hierarhijo dediščine. Zelo zanimivo je, da že ta raziskava iz daljnega leta 1989, podobno kot naša analiza, ugotavlja poudarjeno usmeritev nacionalnih muzejev v raziskave in predvsem strokovne objave. Vendar poudarja, da muzeji niso znanstvenoraziskovalne institucije in izvajanje javne službe na ostalih področjih zaradi tega ne bi smelo biti neuravnoteženo (glej Humer 1989, 74). Leta 1997 je sledila zelo obširna raziskava Kulturna politika v Sloveniji in naslednje leto mednarodni simpozij z enakim naslovom, ki sta kritično obravnavala tudi področje muzealstva. Raziskava podobno kot tista iz leta 1989 ponovno ugotavlja, da obstoječa zakonodaja sicer že zadovoljivo uravnava področje varovanja dediščine, a se ne izvaja (glej Čopič in Tomc 1997, 95). V raziskavi in simpoziju se izpostavlja vprašanje ustanovitelja in financerja javnih zavodov tudi na področju kulture, ki smo ga že omenjali pri pravnih podlagah in poslanstvih obravnavanih muzejev. Država in njena kulturna politika ne smeta biti samodejni mehanizem za razdeljevanje javnih sredstev na podlagi pridobljenih pravic, temveč morata biti strateg in partner na področju kulturnega razvoja (glej Čopič in Tomc 1998, 21). Država sicer lahko določa cilje javne službe preko področne zakonodaje, pogosto pa ne more vplivati na samo izvajanje javne službe. Vzrok leži v razhajanju med pravicami ustanovitelja in financerja muzeja. Država je ustanoviteljica nacionalnih muzejev, a financira tudi 32 medobčinskih, pokrajinskih in mestnih muzejev, med njimi tudi obravnavani muzej Primer 3 (glej Čopič in Tomc 1997, 102). Še danes jih financira na osnovi zakonodaje, v kateri je bilo to sofinanciranje časovno omejeno do 1. 1. 2009 (glej Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). Uradni list RS, št. 16/2008, člena 97 in 139). Iz ustanoviteljstva muzeja državi pripada nastavljanje direktorjev muzejev, in sicer ob predhodnem soglasju sveta zavoda, ki bi lahko

uveljavljali njeno strategijo izvajanja javne službe. Tako prihaja do nehygienične situacije, kjer država za vse ostale muzeje, ki jih sofinancira, ne more določati strategije izvajanja javne službe, ker njihove direktorje nastavlja lokalni ustanovitelj, čeprav ne financirajo njihovega delovanja v celoti ali pa sploh ne. Naša raziskava sicer ni zaznala pomembnejše korelacije, vsaj ne v zgornjem smislu, med uspešnostjo izvajanja javne službe in ustanoviteljstvom. Muzej Primer 3, kjer država samo sofinancira javno službo, je bil glede na uravnoteženost celo najbolj uspešen. Raziskava zato zaključuje, da naj država prevzame primarno vlogo pri izvajanju javne službe muzejev, lokalne skupnosti pa naj po potrebi skrbijo za nadstandard pri izvajanju javne službe v skladu z njihovimi lokalnimi interesi in finančnimi zmožnostmi (glej Čopič in Tomc 1997, 254). Kasneje je država zopet poskušala uveljaviti svoj vpliv na področju kulture in javne službe varovanja dediščine ob pripravi Nacionalnega programa za kulturo 2004–2007, ob nastajanju katerega je ponovno naročila poglobljeno raziskavo stanja na muzejskem področju. Rezultati raziskave so tokrat izpostavili pomanjkanje digitalizacije muzejskih zbirk, predvsem pa je raziskava zaznala neobstoje izdelanih poslanstev in zbiralnih politik muzejev. To pomanjkanje strategije doseganja ciljev javne službe je raziskava ponovno povezala s problemom ustanoviteljev in financerjev, saj lokalne skupnosti, ob zavedanju da vse skupaj tako ali tako financira država, ne kažejo dovolj interesa za ohranjanje dediščine. Raziskava je predlagala spremembo zakonodaje, ki bi na novo definirala vloge vseh muzejev in njihovo poslanstvo (glej Batič in Koporc Sedej 2002, 366). Ta raziskava je bila, kot že omenjeno, osnova za sprejetje Resolucije o Nacionalnem programu za kulturo 2004–2007. V slednji najdemo nastavke za novo opredelitev javnega interesa za kulturo, ki pa ne prinaša ničesar pomembnejšega za reševanje problematike, ki jo opisujemo (glej Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2004–2007 (ReNPK0407), 2004, člen 4). V poglavju o ciljih kulturne politike nekoliko natančneje opiše cilje, ki naj bi bili doseženi v tem obdobju. Omembe vreden je cilj vzpostavitve enotnega centralnega registra dediščine, ki pa še do danes ni ugledal luči dneva. Ena večjih ovir je neobstoje enotnih standardov za muzejsko delo, na osnovi katerih bi sploh bil možen zajem podatkov. A se glede standardizacije resolucija tu ustavi in v nadaljevanju omenja samo še standarde fizičnega varovanja (glej Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2004–2007 (ReNPK0407), 2004, člen 5/8). Država je nato leta 2008 sprejela nov zakon o varstvu kulturne dediščine ZVKD-1, kjer je poskusila nadgraditi starejšo zakonodajo in nadomestiti uredbo o muzejski mreži.

Nova zakonodaja pa ostaja pomanjkljiva in ne uvaja natančno določene pristojnosti muzejev in hierarhije njihovih odnosov. Tudi ne razreši nelogičnosti, izhajajoče iz odnosa med ustanoviteljstvom in financiranjem muzejev. Poleg tega v njej še vedno ni rešena problematika standardizacije, kriterijev in sistema nadzora nad izvajanjem javne službe. Istega leta je sledilo sprejetje Resolucije o Nacionalnem programu za kulturo 2008–2011. Po resoluciji javna služba varstva dediščine zaostaja za drugimi segmenti naše kulture in je med najslabšimi v Evropi (glej Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008–2011 (ReNPK0811), 2008, člen 1). V 9. poglavju Kulturna dediščina in arhivska dejavnost natančno določi naloge kulturne politike na tem področju. Te so določitev obsega in nalog javne službe v vsakem javnem zavodu, ki se financira iz proračuna. Financiranje bi moralo biti po resoluciji določeno na podlagi poslanstva muzeja, količine gradiva (ohranjanje/raziskovanje), dostopnosti gradiva javnosti (prezentacija/izobraževanje) in na osnovi natančno izdelanih strateških načrtov posameznih muzejev. Še posebej je izpostavljena dostopnost dediščine oziroma področje prezentacije/izobraževanja dediščine. To naj bi se po potrebi še dodatno financiralo, da bi dosegli uravnoteženo izvajanje javne službe tudi na tem področju (glej Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008–2011 (ReNPK0811), 2008, člen 4/9). Ko prebiramo nadaljevanje resolucije, nam je kar malo žal, da je nastala po sprejetju zakona ZVKD-1. V 5. členu o ciljih nove kulturne politike namreč zelo natančno zaobjame večino današnjih problemov muzealstva. Po resoluciji je prvi pomemben cilj izvedba združitvev in statusnih preoblikovanj državnih muzejev ter uskladitev financiranja lokalnih muzejev z njihovi poslanstvi in ustanoviteljstvom. Drugi pomemben cilj je vzpostavitev muzeoloških dodiplomskih in podiplomskih programov na naših univerzah ter večji nadzor nad strokovnostjo zaposlenih v muzejih. Po mojem mnenju pa resolucija izpostavi tudi najpomembnejši cilj in njegovo rešitev, saj zahteva oblikovanje in sprejetje standardov za izvajanje javne službe. Le na osnovi teh kriterijev bo mogoče tudi vzpostaviti nadzor nad izvajanjem javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja premične kulturne dediščine (glej Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008–2011 (ReNPK0811), 2008, člen 10/9). Najnovejši dokument, ki znova potrjuje namen države, da resneje poseže na področje izvajanja javne službe ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine, je Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008 (glej Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008, Zaključno poročilo, Prvi

del, 2010). Raziskavo je naročila Služba za premično dediščino v Narodnem muzeju Slovenije. Kar se tiče financiranja, se v raziskavi prvič omenja določitev ciljev pridobivanja lastnih sredstev in upravljanja z lastnim proračunom, ki morajo biti določeni na osnovi velikosti, vrste in lokacije muzejev (glej Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008, Zaključno poročilo, Prvi del, 2010, 100). Na osnovi analize kadrovske popolnjenosti, enako kot naša analiza, izpostavlja poudarjeno usmeritev v področje ohranjanja/raziskovanja kulturne dediščine in stanje na drugih področjih označuje za zaskrbljujoče. Raziskava problematizira odstotek razstavljenih predmetov, ki jih muzeji hranijo. Razstavljeno je namreč samo 15 odstotkov gradiva, vse ostalo je shranjeno v depojih, kar ni v skladu z zakonodajo, ki zahteva večjo dostopnost gradiva. Raziskava izrecno priporoča povečanje števila zaposlenih na področjih izobraževanja, trženja in drugih administrativnih službah (glej Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008, Zaključno poročilo, Prvi del, 2010, 102). Na področju ohranjanja/raziskovanja raziskava zazna akutno pomanjkanje dokumentalistov in nizko stopnjo dokumentiranosti gradiva (glej Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008, Zaključno poročilo, Prvi del, 2010, 104). Pravi preboj na področju muzealstva po mojem mnenju pomeni predlog raziskave za izdelavo akreditacijske sheme za izvajanje javne službe (glej Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008, Zaključno poročilo, Prvi del, 2010, 108). Osnova za dodelitev akreditacij bodo natančno izdelani standardi na področju vodenja in upravljanja muzejev, prostorov ter zbirk, izobraževanja in javnih programov, trženja in storitev za obiskovalce. Kot primer lahko povzamemo zahtevane standarde na področju vodenja in upravljanja: zakonske osnove (akt o ustanovitvi in podobna dokumentacija), izjave o poslanstvu, strateški načrti, revizije in prvič se omenja tudi organizacijska struktura (organigrami in funkcionalne preglednice). Podobno natančna standardizacija je predlagana za vsa zgoraj naštetá področja (glej Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008, Zaključno poročilo, Prvi del, 2010, 109).

Pregled teh poskusov države, da uredi stanje na področju muzealstva in izvajanja javne službe ohranjanja/raziskovanja ter prezentacije/izobraževanja kulturne dediščine, napoveduje velike spremembe v odnosu države do tega področja. Posledično je pričakovati velike viharje v institucionalnem organizacijskem okolju muzejev oziroma zmanjšanje njegove stabilnosti ter povečanje potreb po legitimnosti. V primeru takšnega scenarija bo zelo aktualna vsebina naslednjega poglavja.

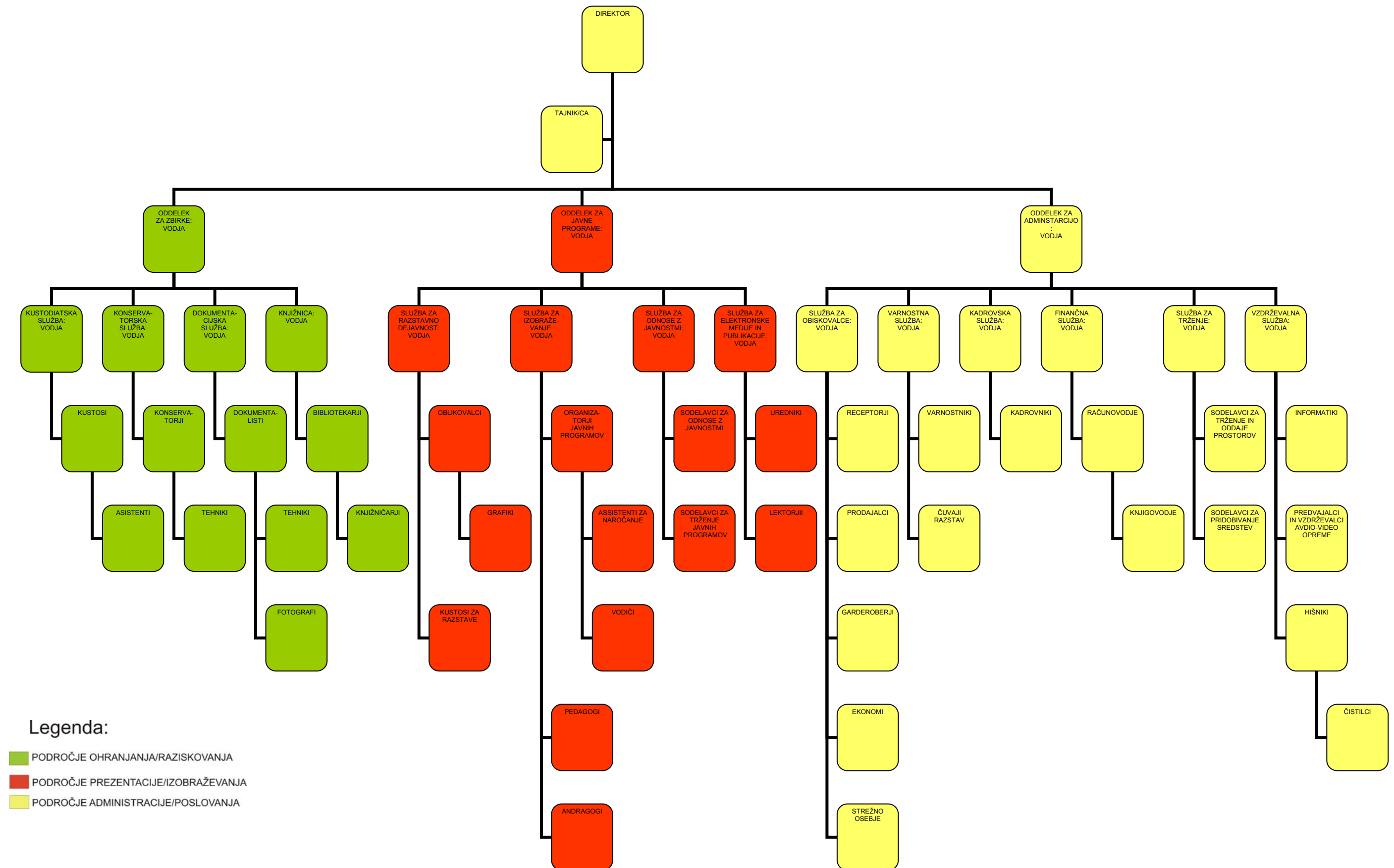
6.2 Nova organizacijska struktura

V tem poglavju se bomo posvetili predlogom sprememb organizacijskih struktur v obravnavanih muzejih. Menimo, da so spremembe potrebne predvsem za doseganje večje uravnoveženosti pri izvajanju javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja ter prezentacije/izobraževanja in s tem utrjevanja legitimnosti muzejev kot institucij. Vpeljava zunanje legitimiziranih organizacijskih struktur bo imela pozitiven učinek na uspešnost in legitimnost muzejev. Nasprotno bo vztrajanje pri neprimernih organizacijskih strukturah, posebej ob neuravnoveženem izvajanju javne službe, prej ali slej pripeljalo do zmanjševanja legitimnosti in predanosti ciljem javne službe, kar se v institucionalnem organizacijskem okolju šteje za neodgovorno in neracionalno (glej Meyer in Rowan 1977, 349). Uspešnost organizacij v institucionalnem organizacijskem okolju je namreč osnovana na zaupanju financerjev in notranji stabilnosti organizacije, ki ga dosegajo s prilagajanjem pravilom institucionalnega okolja oziroma z legitimnostjo (glej Meyer in Rowan 1977, 349). Ta pravila pa po navadi negativno vplivajo na učinkovitost institucij. Formalne organizacijske strukture, tipične za institucionalno organizacijsko okolje, ki materializirajo mite sodobne družbe o racionalizaciji, se namreč razlikujejo od organizacijskih struktur, ki so namenjene večji učinkovitosti. Zato prilagajanje institucionalnemu okolju pred muzeje postavlja nekaj problemov (glej Meyer in Rowan 1977, 355). Glavni je vzdrževanje iluzije, da ti miti dejansko delujejo oziroma so dejansko učinkoviti, kljub razhajanjem med organizacijskimi strukturami in delovnimi nalogami organizacije (glej Meyer in Rowan 1977, 356). Zato je ključno uporabiti organizacijsko strukturo, ki bo uravnovežena oziroma legitimna in bo hkrati omogočala za redno delo potrebno učinkovitost. Učinkovitost v muzejih je sploh težko normirati ali nadzorovati, kaj šele povečevati zaradi narave dela in tudi zaradi delovne sile, ki je visoko izobražena in avtonomna, zato je njeno discipliniranje zelo težavno. Če je disciplina sestavni del organizacijske kulture, sta hierarhija in birokracija, ki uravnava delovni proces in odnose v organizaciji, bistveno manj pomembni. Organizacijsko kulturo discipline na eni ravni in podjetniško naravnost na drugi ravni lahko uporabimo kot kriterija za ugotavljanje njunih stopenj. Kjer se stikata šibka organizacijska kultura discipline in šibka podjetniška naravnost, najdemo birokratske organizacije, ki so odgovor na te notranje organizacijske izzive (glej Collins 2001, 122). Glede na to, da v muzejih ne obstaja organizacijska kultura discipline, bi približevanje obstoječih organizacijskih struktur uravnoveženi teoretični

profesionalni birokraciji, poleg povečane uravnoveženosti oziroma legitimnosti, prisililo zaposlene v večjo predanost delu tudi na do sedaj zapostavljenih področjih, za katere bodo po novem zadolženi. Na teh področjih bi potrebna učinkovitost novih muzejskih organizacijskih struktur izhajala iz dejstva, da bodo muzejska delovna področja javne službe natančno identificirana, poimenovana in formalno organizacijsko strukturno umeščena. Tako bodo tudi zaposleni bolj poistoveteni s cilji in predani ciljem javne službe na področju, na katerega bodo dodeljeni (glej Meyer in Rowan 1977, 350). Uravnovežena profesionalna birokracija bo stabilizirala in standardizirala organizacijske odnose, ker bodo pristojnosti ter dostop do organizacijskih virov natančno določeni (glej Meyer in Rowan 1977, 351). Učinke teh procesov smo v analizi prepoznali v muzeju Primer 3, ki je organizacijsko strukturno vsekakor najbolj prilagojen za uspešno doseganje ciljev institucionalnemu organizacijskemu okolju.

Temeljna ideja tega dela je, da bo uravnovežena organizacijska struktura profesionalne birokracije omogočila dovolj učinkovito, predvsem pa bolj uravnoveženo ter na osnovi tega uspešnejše izvajanje javne službe in s tem povečevanje legitimnosti muzejev. Menimo, da smo bili do sedaj dokaj uspešni pri potrjevanju te ideje. Da bi muzejem omogočili lažjo orientacijo pri ciljih njihovega prestrukturiranja, smo na osnovi teorije izdelali predlog uravnovežene organizacijske strukture profesionalne birokracije za muzeje. Izdelan je v skladu s priporočili organizacijskih teorij in mednarodne skupnosti muzejev ICOM pri UNESCO. Menimo, da implementacija teh priporočil daje novi organizacijski strukturi kar največjo zunanjo legitimnost in s tem omogoča dobro prilagajanje institucionalnemu organizacijskemu okolju muzejev. Potrebno učinkovitost in predvsem uravnoveženost takšne organizacijske strukture pa potrjujejo rezultati zgornje analize. Muzej Primer 3, katerega organizacijska struktura je najbolj podobna predlagani teoretični profesionalni birokraciji, je ob dobri učinkovitosti dosegal tudi najbolj uravnovežene rezultate izvajanja javne službe oziroma doseganja organizacijskih ciljev. Tudi teorija, ki smo jo uporabili za izdelavo nove organizacijske strukture, ima močno teoretično in empirično podlago za svoja priporočila. Zato sklepamo da bo implementacija novih organizacijskih struktur muzejem omogočila uspešnejše izpolnjevanje ciljev javne službe, s svojo uravnoveženostjo povečala legitimnost in s tem izboljšala prilagoditev institucionalnemu organizacijskemu okolju (glej Sliko 6.1).

Slika 6.1: Primer uravnotežene organizacijske strukture profesionalne birokracije za muzeje



Predlagana organizacijska struktura ima natančno določena področja izvajanja javne službe, ki se ujemajo z muzejskimi oddelki, zadolženimi za ta področja. Ker je organizacijska struktura idealizirana, vsebuje tudi delovna mesta, oddelke in službe, ki jih nekateri naši muzeji nimajo zaradi kadrovske podhranjenosti, a lahko služi kot zgled za izdelavo novih organizacijskih struktur v muzejih. Glavno vodilo pri tem naj bo sledenje ciljem in področjem izvajanja javne službe pri izdelavi novih organizacijskih struktur in kadrovski politiki. Ključno je izpolnjevanje vseh nalog in funkcij muzejskega dela, ne glede na to, kdo oziroma koliko zaposlenih jih izvaja, saj morajo biti opravljene, da se dosežeta potrebna učinkovitost in predvsem uravnoteženost pri izvajanju javne službe. Kako naj se vsak posamezni muzej loti prestrukturiranja, je odvisno od kadrovskih virov, ki jih ima na voljo, in od njegovega poslanstva oziroma organizacijskih ciljev. Ker pa so si le-ti zelo podobni, je kadrovska politika tukaj najpomembnejša. Muzeji bodo morali svoje nove organizacijske strukture popolniti z bolj premišljenim zaposlovanjem ali pa razporejanjem zaposlenih znotraj muzejev na področja, ki so zapostavljena.

Muzej Primer 1 bo moral najbolj globoko zarezati v svojo obstoječo organizacijsko strukturo. Področje prezentacije/izobraževanja v novi organizacijski strukturi bo potrebno sploh šele vzpostaviti. Moralo bo težiti k uravnoteženosti z ohranjanjem/raziskovanjem, tako kadrovsko kot organizacijsko struktarno, in biti samostojno pri izvajanju javne službe. Področje ohranjanja/raziskovanja bo potrebno korenito preurediti glede na zgornja priporočila in decentralizirati. Zelo priporočljivo bi bilo ustanoviti dokumentacijsko službo, katere odsotnost poleg kompletnega področja prezentacije/izobraževanja najbolj izstopa. Področju administracije/poslovanja pa dodati nekaj predlaganih funkcij oziroma služb, ki bodo podpirale obe dejavnosti javne službe.

Muzej Primer 2 bo moral decentralizirati področje ohranjanja/raziskovanja in kadrovsko okrepiti področje prezentacije/izobraževanja. Področju administracije/poslovanja bo potrebno dodati nekaj zgoraj predlaganih funkcij, ki bodo podpirale dejavnosti javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja. Da bi dosegli potrebno uravnoteženost izvajanja javne službe in nekoliko izboljšali učinkovitost, bodo verjetno potrebni dodatni konkretni posegi na področju vodenja, kadrovanja, kontrole in usmerjenosti v cilje javne službe.

Muzej Primer 3 bo moral tudi formalno, organizacijsko strukturno, vzpostaviti področja ohranjanja/raziskovanja, prezentacije/izobraževanja in administracije/poslovanja ter nato v te sklope razporediti obstoječe službe. Potrebno bo decentralizirati področje ohranjanja/raziskovanja in predvsem izboljšati rezultate pri objavljanju strokovne literature. Dejavnosti komunikacijske službe bo potrebno, glede na teoretične smernice in izvajanje javne službe, razporediti med področji prezentacije/izobraževanja in administracije/poslovanja. Slednje je edino, ki očitneje odstopa od predlagane organizacijske strukture profesionalne birokracije za muzeje in tukaj ima muzej največ rezerve. Z dodatno specializacijo in uvajanjem novih služb za izvajanje dodatnih funkcij, ki bodo podpirale dejavnosti javne službe na področjih ohranjanja/raziskovanja in prezentacije/izobraževanja, bi lahko še izboljšal svoje delovanje. Izredno razgibana dejavnost muzeja na vseh področjih izvajanja javne službe bi vsekakor potrebovala učinkovitejše pridobivanje lastnih sredstev in režijo teh dejavnosti.

Za zaključek bi si sposodil misel Paula DiMaggia, namreč da ni pravo vprašanje, ali bo kultura preživela, saj ta vedno preživi. Kar nas bi moralo resnično skrbeti je, kakšna vrsta kulture bo preživela (glej DiMaggio 1986, 68). Za tiste, ki jih družijo iskrena skrb, ki veje iz tega citata, bomo v nadaljevanju ponudili nekaj praktičnih napotkov za implementacijo novih organizacijskih struktur v njihove muzeje.

6.3 Predlogi za implementacijo

6.3.1 Oblike pretoka informacij in kontrole

Ključ za delovanje organizacije je v oblikah prenosa informacij in kontrole. Razvoj organizacijskih struktur na področju informacij pomeni premik iz ukazovalno nadzorne organizacije v takšne, ki temeljijo na znanju in informacijah. Poudarjen pomen informacij in znanja povratno vpliva na organizacijsko strukturo ter ji omogoča veliko položnost. Zagotavljanje dobre komunikacije med vsemi deli organizacije je osnova za medsebojno usklajevanje (glej Možina idr. 2002, 29). Vsak proces v organizaciji neizogibno spremlja medsebojno usklajevanje, ki je povsem neformalna oblika komunikacije. S povečevanjem nalog in kompleksnosti delovnega procesa se usklajevanju začne dodajati neposredni nadzor. Oba načina komunikacije pa lahko nadomestimo s standardizacijo dela. V primeru muzejev je najprimernejša oblika standardizacija znanj oziroma spretnosti. Z implementacijo vseh treh oblik komunikacije od medsebojnega usklajevanja v neposredni nadzor, potem

standardizacijo in na koncu zopet v medsebojno usklajevanje se vzpostavi koordinacijski mehanizem (glej Mintzberg 1979, str 7).

Z vzpostavitvijo koordinacijskega mehanizma pa se pojavi problem obsega kontrole. V literaturi se pogosto omenja, da ena oseba ne more nadzorovati več kot šestih podrejenih. Različne raziskave so pokazale, da je možno nadzorovati tudi bistveno več podrejenih, celo do devetdeset, vendar je to zelo varljivo. Ne gre namreč samo za neposredni nadzor, temveč je ta v položnih organizacijskih strukturah močno podprt z medsebojnim usklajevanjem, standardizacijo in z orodji razmerij, ki jih bomo predstavili v naslednjem poglavju. Problemi se poleg tega lahko rešujejo tudi s pomočjo že omenjene ozke organizacijske strukture, kjer se neposredni nadzor izvaja na precej manjšem številu podrejenih po hierarhiji navzdol (glej Mintzberg 1979, str 135). Najboljša rešitev pa je od organizacijske strukture neodvisna kontrola v obliki delovnih skupin in timov, ki se jim bomo natančneje posvetili v poglavju o kadrovanju. Kontrola v organizacijah se izvaja formalno in neformalno na treh premisah: vhod človeških, materialnih in finančnih virov, obnašanje glede na pravila in norme v delovnem procesu ter izhod/produkt, ki nadzira dosežene cilje, profit, zadovoljstvo strank, povečevanje produkcije ali izpolnjevanje pogodbenih rokov in podobno (glej Cardinal, Sitkin and Long 2002, 39). Kontrola v organizacijah je stvar dolgih polemik in obstaja vrsta pristopov k njenemu proučevanju in izvajanju. Za nas je zelo uporabna teorija transakcijskih stroškov. Transakcijski stroški so vsaka aktivnost izmenjave dobrin, ki izpolni pričakovanja vseh vpletenih strank (glej Ouchi 1980, 130). Obliki kontrole, ki lahko posredujeta transakcije po tem principu, sta tržna in birokratska, katerih informacijske zahteve so večinoma vezane na cene pri tržni in na pravila pri birokratski (glej Ouchi 1980, 131). Normativne zahteve pa so pri tržni recipročnosti in birokratski recipročnosti ter avtoriteta (glej Ouchi 1980, 137). Pri tržni kontroli je kontrola močna samo na izhodu tako na formalni kot neformalni ravni, na vhodu in obnašanju pa je srednja neformalno in šibka formalno. Birokratska kontrola je močna formalno tako na vhodu, obnašanju in izhodu ter neformalno šibka na vhodu, obnašanju in izhodu (glej Cardinal, Sitkin and Long 2002, 41). Tržna oblika organizacije in kontrole je zelo ranljiva, saj je vezana na tržne razmere, birokracija ima pred njo kar nekaj prednosti. Ključno je, da se bistveno bolj, čeprav samo formalno, posveča tudi vhodu in obnašanju ter s tem poskrbi za večjo kohezijo organizacije. Njena slabost pa je ravno hierarhična rigidna oblika s formalno kontrolo. Njena organizacijska struktura mora

biti precej ozka in neformalni pretok informacij je izredno šibek. Tako prihajamo do tretje oblike kontrole, ki jo Ouchi imenuje klanska (glej Ouchi 1980, 135). To je oblika kontrole, ki je na formalni ravni šibka na vhodu in obnašanju ter močna na izhodu. Na neformalni ravni pa je močna na vhodu, obnašanju in izhodu (glej Cardinal, Sitkin and Long 2002, 41). Klanske normativne zahteve so recipročnost, avtoriteta, enoten sistem vrednot in prepričanj. Informacijske zahteve pri klanski kontroli pa predstavlja tradicija (glej Ouchi 1980, 137). Tradicija in vrednote omogočijo izredno učinkovitost transakcij v klanski kontroli. Klanska kontrola je osnovana na strokovni avtoriteti in vodje morajo biti najboljši zaposleni, s katerimi podrejeni delijo enake vrednote in cilje (glej Ouchi 1980, 136).

V muzejih je težava, da se srednje kontrolira predvsem izhod, v glavnem podoba muzeja v strokovni in laični javnosti, šibko pa vhod in obnašanje tako na formalni kot neformalni ravni (glej Cardinal, Sitkin and Long 2002, 41). Vzrok za to leži v slabi mešanici birokratske in klanske kontrole, zreducirane na kontrolo izhoda, ki v resnici še najbolj spominja na tržno kontrolo. Ta vsekakor ni primerna za institucije, kot so muzeji, ki potrebujejo precej več nadzora obnašanja ter vhoda. Nova kadrovska politika v muzejih bi se zato morala bistveno bolj posvetiti vhodu in obnašanju. Kontrolo v muzejih bo potrebno zato konkretno spremeniti in poiskati najprimernejši sistem za izbrano najprimernejšo organizacijsko strukturo in strategijo ravnanja s kadrovskimi viri, ki smo ju že uskladili. Nastavke za ta sistem že najdemo v muzejih v mešanici birokratske in klanske kontrole, vendar bo morala ta biti precej bolj dodelana. Klanska kontrola je zelo učinkovita znotraj strokovnih služb, medtem ko je birokratska zelo učinkovita pri kontroli med njimi. Takšna mešanica je tipična za organizacijsko strukturo, ki smo jo izbrali za najprimernejšo za muzeje, to je profesionalna birokracija (glej Ouchi 1980, 136). S to mešanico bomo v organizacijski strukturi profesionalne birokracije vzpostavili integralni sistem kontrole. Integralni sistem kontrole je na formalni ravni kontrole močen pri vhodu, obnašanju in izhodu, kar je podedoval po birokratski obliki kontrole. Na neformalni ravni je kontrola srednja ali močna pri vhodu in močna pri obnašanju ter izhodu, kar je dediščina klanske oblike kontrole (glej Cardinal, Sitkin and Long 2002, 41).

V nadaljevanju bomo poiskali kadrovske politike, s katero bomo, s pomočjo integralnega sistema kontrole, organizacijsko strukturo profesionalne birokracije napolnili s primernimi kadri.

6.3.2 Politika kadrovanja

Glede kadrovanja v muzejih je pomembna ugotovitev, da je zelo podvrženo javnemu financiranju. Ne samo da država kot glavni financer določa obseg in namen zaposlovanja, ampak to posredno počnejo tudi drugi financerji (glej Peterson 1986). Način financiranja in možnosti kadrovske politike zelo omejujeta pristope k ravnanju z zaposlenimi v muzejih. Sicer muzeji spadajo med neprofitne organizacije in v tako imenovani neodvisni sektor, ki naj bi bil izven vpliva oblasti. V resnici pa so muzeji kot državotvorne institucije daleč od neodvisnosti tako finančno kot politično (glej Anheier 2005, 38). Z namenom pridobivanja sredstev morajo organizacije izdelati zahtevne projektne dokumentacije, plane, poročila in sestavljati različne projektne skupine. Ker vsa sredstva niso namensko porabljena, se zato zaposluje kot prvo administrativno osebje, ki projekte pridobi, in dodatno osebje, ki jih izvaja. Vse kar še ostane pa se občasno pretoči v redno dejavnost organizacij (glej Peterson 1986). Tudi današnji muzeji čutijo močno potrebo po širjenju dejavnosti in zaposlovanju v službah za administracijo in prezentacijo/izobraževanje, ki naj bi bilo čudežna rešitev za vse probleme. Neprepoznavnost in nedelovanje muzejev pa je mogoče rešiti le s celostnim pristopom. Spremembe so namreč precej bolj učinkovite in trajne, če zajamejo čim večji del organizacije in delovnega procesa (glej Možina idr 1996, 85). Drugače lahko ti dve službi prevladata in namesto podpore osnovi dejavnosti ohranjanja/raziskovanja le-to uporabljata za izvajanje lastne dejavnosti same zase. Ker trenutno zakonodaja in finance ne omogočata večjih posegov v kadrovske strukturo, je potrebno obstoječe kadrovske vire na novo organizirati po smernicah iz poglavja o organizacijskih strukturah.

Prevečkrat se spreminjanje organizacij obravnava le kot spreminjanje kadrov, kar je preveč poenostavljen pristop. Na ta način se zanemarjajo medsebojni odnosi med zaposlenimi, skupinami, razmerja v organizacijski strukturi, strategija organizacije in tako naprej. Ta način razmišljanja sledi teoriji, da so cilji posameznikov enaki ciljem skupin in organizacije, le omogočiti je potrebno njihovo doseganje s pomočjo kadrovske politike (glej Možina idr 1996, 85). V tem delu bomo poskusili k problemu reorganizacije pristopiti širše in upoštevati čim več dejavnikov, ki spremljajo uspešno spreminjanje organizacij. Predvsem bomo pozorni na organizacijske strukture in različne kadrovske politike v njih. Številne raziskave so se namreč ukvarjale s povezavo med različnimi organizacijskimi strukturami in strategijami ravnanja s človeškimi viri. Te so neodvisne od zunanjih dejavnikov in

velikosti organizacije, a se spreminjajo glede na organizacijske strukture. Ker organizacije sestavlja več sestavin, ki vplivajo druga na drugo, je ključna njihova medsebojna usklajenost. Tako kot pri iskanju najprimernejše organizacijske strukture za muzeje in njihovo poslanstvo je potrebno tokrat poiskati najprimernejšo strategijo kadrovanja za izbrano organizacijsko strukturo (glej Možina idr. 2002, 15). V resničnem svetu organizacij ne obstaja samo ena prava kadrovska politika. Zato bo potrebno glede na vsakega zaposlenega uporabljati različne kadrovske načine (glej Drucker 2001, 27).

Prvi je tradicionalni način, pogosto imenovani teorija X, ki zahteva strogo hierarhično avtoriteto in predvideva, da ljudje delo sovražijo, zato jih je potrebno nadzorovati in kaznovati. Drugi način je menedžment medčloveških odnosov, imenovan teorija Y (glej Možina idr. 2002, 11). Ta trdi, da ljudje ne sovražijo dela, potrebujejo pa spodbude v obliki nagrad, ne kazni. Želijo si le okolja, v katerem bodo lahko kreativni (glej Anheier 2005, 144). Obstaja še japonska teorija, ki jo nekateri imenujejo tudi teorija Z. Ta trdi, da je osnovni motiv delovanja zaposlenih njihova medsebojna odvisnost (glej Možina idr. 1996, 96). Ključno pri tej teoriji je, da trdi, da zaposleni iščejo dolgoročno zaposlitev, konsenzualno odločanje, individualno odgovornost, kombinacijo formalne in neformalne kontrole in celostno organizacijsko kulturo (glej Anheier 2005, 145). Vse te zahteve je z lahkoto najti v muzejih.

Za naše namene iskanja kadrovske politike je najprimernejša najnovejša teorija kadrovanja, teorija o strategijah ravnanja s kadrovskimi viri. Namen tega pristopa je zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov, pomagati zaposlenim pri sproščanju njihovih možnosti in ustvarjati pogoje za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju ter kontroli (glej Možina idr. 2002, 11). Uspešnost strategije ravnanja s kadrovskimi viri se opredeljuje s stopnjo skladnosti med rezultati na organizacijski in individualni ravni ter poslovno strategijo organizacije (glej Možina idr. 2002, 15). Skladnost se poskuša doseči s pomočjo organizacijske strukture, oblikami pretoka informacij in kontrole ter osnovo za vse dejavnosti, kadrovanjem. Vse to je mogoče doseči le z zelo konkretno spremembo delovanja zaposlenih v muzejih in izdelavo novih standardov za celotno organizacijo ter jasno tudi za kadrovske politiko. V nadaljevanju bo zato veliko poudarka na vzpostavljanju timov in timskem delu v muzejih. Strategija ravnanja s kadrovskimi viri v muzejih bi morala biti kombinacija teorij X, Y in Z, ki se jih uporablja individualno po potrebi. Celostni pristop, ki kadrovanje trdno umešča v organizacijo, pa bomo poiskali v nadaljevanju.

Na osnovi izbrane najprimernejše strategije ravnanja s kadrovskimi viri se lahko odločamo med dvema celostnima pristopoma. Prvi je Druckerjev MBO (Management by Objectives), kjer so cilji organizacije skladni s cilji zaposlenih in so tudi osnova za ocenjevanje in nadzor. Ta pristop ima močan poudarek na kontroli izhoda. Novejši pristop je TQM (Total Quality Management), katerega osnova je poudarjena kontrola na obnašanju, in ne na izhodu ter ciljih, čeprav so le-ti tudi izredno pomembni. Poleg tega se v TQM predvideva tudi konsenzualno odločanje in kolektivna odgovornost in zato v standardih TQM po našem mnenju najdemo močne povezave z najprimernejšo strategijo ravnanja s kadrovskimi viri za muzeje (glej Anheier 2005, 145). Glede na primere uvajanja TQM v državne uprave po Evropi in v Sloveniji bi lahko tudi muzeji sledili temu procesu (glej Areh 2007). Uvajanje olajšuje tudi obstoj mednarodnih standardov ISO. Na TQM se navezujeta standarda ISO 9001: 2000 in ISO 9004: 2000 (glej Areh 2007, 99). S pametno politiko izvajanja procesa vodenja sistema kakovosti lahko organizacija dosega številne prednosti, kot so: preglednejša organiziranost poslovanja, preglednost poslovnih procesov, dokumentiranost postopkov z odgovornostmi in pristojnostmi, izboljšanje notranje komunikacije, posredno pa tudi večja kakovost storitev in proizvodov, zadovoljstvo odjemalcev in tako naprej (glej Toplak in Urbajs, 2003).

V ta namen je potrebno tudi natančno določiti lastnosti kadra, ki ga potrebujemo, ne glede na zatečeno stanje v muzejih. To nam bo olajšalo kadrovanje v prihodnosti, saj bomo točno vedeli, kakšne kadrovske vire iščemo. Za določanje pričakovanih lastnosti kadra v muzejih bomo uporabili sistem PAEI (glej Adizes 1979, 7). Sistem PAEI je sestavljen iz štirih ključnih naravnosti oziroma lastnosti oseb ali organizacij. **P** predstavlja **proizvodno** naravnost zaposlenih. Zanj je značilna prekomerna obremenitev z naravnostjo v končni rezultat, kjer edini imperativ predstavlja opravljeno delo. **A** predstavlja **administrativno** naravnost zaposlenih. Glavni poudarek je na kontroli, pravilih in pravilno izvedenih postopkih. Na takšen način je možno standardizirati večino procesov in glavna naloga je nadzor standardiziranega opravljanja nalog. **E** predstavlja **podjetniško** naravnost zaposlenih. Značilnost takšne naravnosti je iskanje priložnosti, novih idej, akcije, spodbujanje sprememb in nato hitro prilagajanje nanje. Zadnja od naravnosti je **I**, ki predstavlja **integracijo**. Integracija omogoča organizaciji večjo kohezivnost, motivacijo in odpornost na izzive okolja. Ker izbrana organizacijska struktura, oblike pretoka informacij in kontrole ter strategija ravnanja s kadrovskimi viri nujno

zahtevajo premik v timsko delo, je zadnja naravnost še posebej pomembna. Delovanje decentraliziranih položnih profesionalnih birokracij omogočajo samo odlična komunikacija na osnovi orodij razmerij in oblik kontrole, delovne skupine ter timsko delo (glej Možina idr. 2002, 29). Tveganje ter cilji zaposlenega v profesionalni birokraciji postanejo tveganje in cilji skupine oziroma celotne organizacije (glej Adizes idr. 1996, 26). Namesto o posameznih kadrih lahko začnemo govoriti o timu. Tim je ožja opredelitev od same skupine, ker so predpogoji za njegov nastanek skupno odločanje, določanje ciljev in medsebojna pomoč. V njem obstaja dinamična interakcija med člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju (glej Možina idr. 1996, 102). Za uspešno delovanje služb v muzeju je potrebna menedžerska mešanica PAEI lastnosti oseb, ki sestavljajo tim. Ker nihče ne poseduje enako izrazitih in razvitih lastnosti, tim sestavlja več oseb z različnimi lastnostmi, ki se med seboj dopolnjujejo. Poleg tega je potrebno te osebe tudi pravilno razporediti po primernih položajih v službah, da lahko svoje kompetence kar najbolje izrazijo (glej Adizes idr. 1996, 40). Zaposleni v različnih kombinacijah tvorijo različne upravljalvske stile in po principih skrbniških trojk sestavljajo idealne time. Čeprav je teorija namenjena upravljanju, je potrebno enak princip delovanja prenesti tudi na nižje ravni vodenja in delovanja v muzeju (glej Terpin idr. 1996, 350).

Da bi lažje zapolnili delovna mesta, moramo določiti lastnosti zaposlenih v muzejskih službah. Tega se lotimo na dveh ravneh. Poiskati moramo najboljše načine delovanja oziroma naravnosti zaposlenih in njihove karakterne/psihološke lastnosti, ki so najprimernejše za sodelovanje v timu. Ne obstajajo namreč najboljši menedžerji, temveč najboljše menedžerske mešanice lastnosti PAEI. Po navadi so za idealno mešanico potrebni trije posamezniki, ki sestavljajo tim ali tako imenovano skrbniško trojko (glej Adizes idr, 39). Time v muzejskih službah sicer sestavljajo skrbniške trojke, kar nujno ne pomeni, da so vedno v njih trije zaposleni, in njihove strokovne pristojnosti so, ne glede na hierarhijo, praktično povsem avtonomne. Najbolj primerne velikosti timov so od pet do dvanajst članov, ki pa jih je potrebno razporejati glede na njihove PAEI lastnosti. Če število zaposlenih v timu presega dvanajst, je bolje oblikovati podtime z vodji. To je tudi osnova za kasneje opisano grupiranje in sestavljanje služb oziroma oddelkov v celotni organizacijski strukturi (glej Možina idr. 1996, 107). PAEI sistem ponuja dober model za izdelavo tima, ki bi s sinergijo svojih načinov delovanja pripeljal do idealnega vodenja. Ena oseba ne more v sebi združevati vseh lastnosti, zato je potrebno ustvariti njihove mešanice

(glej Adizes idr. 1996, 29). Timi potrebujejo vodje, v našem primeru vodje služb oziroma oddelkov. Za uspešno vodenje bi morali združevati sposobnost integriranja in strateškega planiranja, iskanja novih sistemov delovanja in iskanja ciljev, torej paEI (Učitelj). Njihova funkcija v timih bi bila **integrator in vodja**. Morda v začetni fazi, ko sistem še ni standardiziran, ne bi bilo slabo dodati še administrativno naravnost vodij, torej pAEI (Ognjeni prišlek). Tudi vodje brez izpostavljene administrativne naravnosti bi lahko v sodelovanju z drugimi člani tima dobro delovali. Za time, ki delujejo na področju ohranjanja /raziskovanja, tako za vodje predlagam kombinacije pAEI, na področju prezentacije/izobraževanja pa paEI, saj pri slednjih administrativna naravnost ni tako ključna. Kombinacije bi na področju ohranjanja/raziskovanja dopolnjevali z muzejskimi strokovnimi sodelavci, kot so kustosi, knjižničarji, konservatorji in dokumentalisti z administrativno in integracijsko naravnostjo, torej pAel (Participativni upravnik). Njihove naloge bi bile, da zamisli vodje in tima pretopijo v standarde delovanja, koordinacijo in kontrolo sistema. V timih bi opravljali funkcijo **administratorja**. Zaradi narave dela na področju prezentacije/izobraževanja pa bi funkcijo **administratorja** verjetno bolje opravljala kombinacija pAEI kot pAel, z namenom da se ohranja visoka stopnja podjetniške naravnosti. Doseganje ciljev in skrb za proizvodno učinkovitost sistema bi prevzeli tretji člani tima, ki bi jih predstavljali delno strokovni sodelavci, kot so organizatorji javnih programov, deloma pedagogi ter andragogi in (kjer so na voljo) muzejski tehniki. Ker je njegovo delo praktične narave, so najprimernejši kandidati, vendar le ob poudarjeni integracijski naravnosti, torej Pael (Vodič). Njihova funkcija v timih bi bila **proizvajalci**. Mednje bi lahko razvrstili tudi določeno število kustosov, dokumentalistov, knjižničarjev in konservatorjev, kjer je na voljo zadostno število zaposlenih. Naj še enkrat poudarim, da v teh skrbniških trojkah ni pomembno, da gre za tri zaposlene, temveč za kombinacije treh obravnavanih lastnosti, ki jih lahko poseduje več zaposlenih. Takšne kombinacije naravnosti bi omogočile organiziranje in vodenje na idealen način PAEI. Kontrola v timih muzejskih služb bi morala biti večinoma klanska in le po potrebi z elementi birokratske. Vodja bo lahko tako lažje pooblašчал ostale člane in nanje prenašal del odgovornosti. Vendar je za dosego takšne zrelosti tima ključno, da se pri izbiri kadrov upošteva ustrezne kriterije. Za to bo poskrbel izbrani integrirani sistem kontrole, ki bo na formalni in neformalni ravni izvajal močno kontrolo vhoda, obnašanja ter izhoda. Narava dela v muzejih je takšna, da je zanjo najprimernejši situacijski model vodenja (glej Možina idr. 1996, 98). Podporno vodenje vodje

delovnega procesa s pomočjo orodij razmerij, delovnih skupin in timov bi omogočilo dvosmerno komunikacijo ter soodločanje.

Ker se to delo ukvarja predvsem z organizacijskimi strukturami, je potrebno nekaj besed nameniti še konceptu grupiranja oziroma združevanja zaposlenih. Grupiranje je osnova za izdelavo organigramov, poleg tega pa je osnovno orodje za organiziranje in koordinacijo delovnega procesa. Lahko se navežemo na temo prejšnjega poglavja o prenosu informacij in kontroli in iz tega izpeljujemo, da grupiranje zaposlenih vzpostavi sistem medsebojnega nadzora med zaposlenimi in službami. To je še posebej pomembno, če vsi delajo z istimi viri financiranja in dela. Posledično grupiranje sili zaposlene in organizacijo v izdelavo enotnih standardov dela oziroma standardizacijo, v medsebojno usklajevanje in vzpostavlja neposredni nadzor. Če grupiranje zelo dobro deluje znotraj služb, pa se problemi pojavijo pri koordinaciji med službami (glej Mintzberg 1979, str. 106). Zato se to rešuje s pomočjo orodij razmerij, ki se lahko implementirajo v povsem formalne organizacijske strukture. Strateško povezovanje sicer do neke mere omogoča že sama hierarhija, vendar ne zadovoljivo. Zato je formalni pretok informacij potrebno podpreti z bolj neformalnim (glej Nadler 1988, 143). V muzejih so najprimernejše orodje vezne funkcije, ki jih opravljajo vodje muzejskih služb oziroma oddelkov, občasno ob večjih projektih pa tudi že v prejšnjih poglavjih omenjene delovne skupine. Vezne funkcije so funkcije, ne gre nujno za sistemizirana delovna mesta, zaposlenih, katerih naloga je formalno in predvsem neformalno stalno usklajevanje dela in izmenjave informacij v rednem delovnem procesu ali na projektih. Integracijski menedžerji in matrice pa za muzejsko delo niso preveč primerni (glej Mintzberg 1979, 162). Grupiranje se izvaja na osnovi določenih kriterijev in za muzeje je uporabno grupiranje skoraj po vseh kriterijih. Službe oziroma grupe se tako vzpostavlja na osnovi znanja in spretnosti, ki na srečo sovpadajo z grupiranjem po funkcijah v delovnem procesu, delno pa tudi z grupiranjem glede na fizične lokacije. Grupiranje po produktu, strankah in času je za muzeje manj pomembno (glej Mintzberg 1979, str. 110).

6.3.3 Pristopi k odločanju za spremembe

Vsaka sprememba vsebuje dva ključna elementa; to sta odločanje in implementacija (glej Adizes 1992, 6). Z njima se bomo ukvarjali v naslednjih dveh poglavjih. Kvaliteta menedžmenta sprememb se meri na dveh ravneh, in to sta kvaliteta odločitve in učinkovitost implementacije sprememb (glej Adizes 1992, 11). Pričujoče poglavje se bo posvetilo prvemu elementu uvajanja sprememb, to je kvalitetni odločitvi.

Brez podrobne analize smo pri odločanju prepuščeni svoji intuiciji. Novejša dognanja štejejo takšno odločanje na osnovi X faktorja kot povsem korekten način odločanja (glej Hayashi 2001, 60). Razlog za intuitivno odločanje je njegova hitrost, saj lahko stodontno preverjene odločitve hitro postanejo zastarele (glej Hayashi 2001, 61). Zanašamo se na kombinacijo strokovnega znanja in intuicije, ki je očitno v resnici podzavestna super selekcija informacij, ki jo opravijo naši možgani. Ti sprejemajo informacije iz okolja in ob takšnem »dobrem občutku« povratno pošiljajo signale v telo, tako da smo »nekaj čutili v kolenu«. Na osnovi tega podzavestnega delovanja in analiziranja so naši možgani sposobni sprejeti zelo racionalne odločitve (glej Hayashi 2001, 62). Vzrok za to je v sposobnosti možganov, da podzavestno primerjajo nešteto različnih vzorcev, ki se jih sploh ne zavedamo, in izluščijo bistvo (glej Hayashi 2001, 63). Pri tem je potrebno paziti, da ne opazimo vzorcev, kjer jih sploh ni, in ne smemo biti preveč samozavestni pri svojih odločitvah (glej Hayashi 2001, 64). Ni tema pričujočega poglavja, da si pomagamo s to teorijo pri pisanju tega dela, ampak je namen zgoraj opisane teorije, da pomaga odgovornim v obravnavanih muzejih pri uvajanju sprememb. Verjamemo, da že sedaj nekaj čutijo v kolenih, vendar jim bomo ponudili tudi bolj racionalne pristope k odločanju. Zgornji način odločanja naj raje uporabljajo pri konkretni implementaciji novih organizacijskih struktur.

Da bi prihodnjim odločevalcem čim bolj pomagali, se bomo v ta namen postavili v njihov položaj in poskusili prikazati, kako bi se odločali na njihovem mestu. K odločitvi moramo pristopiti sistematično. Za lažji opis postopka odločanja bomo uporabili nekaj korakov, ki jih Drucker navaja kot osnovo za pravilno odločanje (glej Drucker 2000, 92). Prvi korak je klasifikacija situacije glede na njeno unikatnost ali stalnost oziroma generičnost. Gre samo za muho enodnevnico ali povsem novo polje delovanja? Pod ta korak lahko muzejsko odločitev umestimo kot dilemo med popolno predelavo organizacijskih struktur in s tem delovnega procesa ali kot neko začasno,

dopolnilno dejavnost (glej Drucker 2000, 93). Naslednji korak je definiranje problema. Definicija muzejskega problema je, da obstoječe organizacijske strukture ne zagotavljajo korektnega opravljanja javne službe, zato potrebujemo spremembe. Odgovor bomo dobili na podlagi rezultatov analize oziroma s potrditvijo ali zavrnitvijo hipotez (glej Drucker 2000, 94). Tretji korak je specifikacija problema in mi ga bomo definirali kot projekt, s katerim bomo izboljšali delovanje muzejev in omogočili opravljanje našega osnovnega poslanstva ohranjanja kulturne premične dediščine. Kot mejne kriterije, ki jih mora takšna odločitev zadovoljiti, bomo določili izboljšanje delovanja in varovanja dediščine ter posledično možno znižanje režijskih stroškov pri delovanju (glej Drucker 2000, 95). Četrty korak je odločanje na osnovi, kaj je pravilno in ne, kaj je sprejemljivo (glej Drucker 2000, 95). Večina strokovnih kolegov je namreč še danes prepričana, da so takšni projekti prestrukturiranja prezahtevni in nepotrebni ter nekakšna modna muha. Ujeti so v tako imenovano past zasidranja in jim njihovi predsodki omejujejo racionalen pogled na pravilno odločitev (glej Hammond, Keeney in Raiffa 1998b, 118). Inkrementalizem je pri tem največja ovira. Ta je neločljivo povezan s pastjo status quo (glej Hammond, Keeney in Raiffa 1998b, 121). Vanjo so ujeti, ker zaradi pomanjkanja profesionalne iniciative težijo k ustaljeni praksi in statusu quo namesto, da bi aktivno iskali nove rešitve. To je posledica njihove splošne profesionalne neaktivnosti, ki jim onemogoča spoznanje, da jih status quo dejansko ovira pri njihovem delu, le če bi k njemu pristopili korektno. Hkrati so ujetniki pasti preteklih odločitev, saj so dolga leta ves trud vlagali v zastarel sistem in bi njegova nadomestitev pomenila priznanje preteklih napačnih odločitev (glej Hammond, Keeney in Raiffa 1998b, 122). Ker to strokovno javnost predstavlja večina kolegov, se sami potiskajo v naslednjo past odločanja, to je past potrjevanja dejstev (glej Hammond, Keeney in Raiffa 1998b, 123). Organizacijske strukture jim sicer delujejo in vsi seveda uporabljajo zelo podobne, kar jih utrjuje v prepričanju, da so na pravi poti. Če jim prepričanje omahuje, si moralo lahko vzdignejo že s pogovorom s katerikoli od kolegov. To je zelo težko sprejeti in nihajo med ujetostjo v past pretirane samozavesti ali prevelike previdnosti (glej Hammond, Keeney in Raiffa 1998b, 125). Prva jim utrjuje prepričanje, da ni boljših alternativ od tiste, ki so jo izbrali, druga pa vzdržuje inercijo delovanja zaradi strahu pred prevelikimi spremembami. Za pravilno odločitev bo potrebna precej večja strokovna in osebna širina. Zavedamo se tudi dejstva, da sama odločitev potrebuje tudi aktivno delovanje na njenih ciljih, če želimo, da bo uspešna, kar je peti korak na poti

do pravilne odločitve (glej Drucker 2000, 96). Te probleme bomo obravnavali v naslednjem poglavju Menedžment sprememb. Zadnji korak je nadzor nad izvajanjem odločitve, ker ne smemo zaspati na lovorikah (glej Drucker 2000, 98).

Naslednje poglavje pa nam bo ponudilo nekaj rešitev, kako pravilne odločitve implementirati v organizacijo.

6.3.4 Menedžment sprememb

Preden se lotimo menedžmenta sprememb, je potrebno nekaj besed nameniti menedžmentu in vodenju. Besedi se pogosto uporabljata kot sinonima, čeprav to nista. Po definiciji je menedžment spopadanje s kompleksnostjo, medtem ko je vodenje spopadanje s spremembami in za nas je to izredno pomembno (glej Kotter 2001, 86). Ne samo da je vodenje povezano s spremembami, je tudi ključno pri prepoznavanju potrebe po njih. Kriza je, kot bomo videli kasneje, osnova za spremembe in najpomembnejša naloga vodje je prepoznati prihajajočo krizo (glej Drucker 1999, 9). Ko organizacija išče vodjo, je potrebno biti pozoren na njegove prednosti, in ne slabosti, ki pa se spreminjajo od organizacije do organizacije in njihovih potreb ter ciljev (glej Drucker 1999, 16). Če želimo zaposlene usmeriti k enotnim ciljem, jih namreč ni več potrebno organizirati, kar počnejo menedžerji, temveč poenotiti oziroma uskladiti, in to je naloga vodje v organizaciji (glej Kotter 2001, 90). To se izvaja s pomočjo motiviranja in navdihovanja zaposlenih, saj siljenje po navadi ne obrodi pravih rezultatov. Potrebno je predvsem zadostiti osnovnim človeškim potrebam (glej Kotter 2001, 93). Le tako je mogoče učinkovito uvajati spremembe v organizacijo, saj spremembe le v manjši meri zadevajo upravo, ki je najmanjši del organizacije. Večina sprememb se dejansko izvaja po celotni organizaciji in rešitve za spremembe se nahajajo v kolektivni zavesti in informacijah zaposlenih na vseh ravneh (glej Kotter 2001, 132). Naloga vodij je, da skrbijo za pravilen vrstni red sprememb in hitrost njihovega uvajanja. Menedžerji namreč preveč pogosto menijo, da je vse enako pomembno in s tem preobremenijo in zmedejo zaposlene (glej Kotter 2001, 134). Spremembe v organizacijah zahtevajo tudi spremembe pri menedžerjih in zaposlenih. Menedžerji se morajo naučiti podpirati ter voditi, ne samo kontrolirati zaposlene, slednji pa se morajo naučiti prevzemati odgovornost (glej Kotter 2001, 138). Potrebno je zelo veliko delegiranja in zaupanja do zaposlenih, kar pa ne pomeni, da se avtoriteta opušča. Osnova za uvajanje sprememb je namreč poznavanje tega, koliko zaposleni vedo o spremembah in delovnem procesu. Delegiranje se izvaja samo na podlagi tega poznavanja in tako se avtoriteta dejansko

lahko ohranja (glej Duck 2000, 112). Rezultat in uspešnost sprememb sta tako v enaki meri v rokah vodij in zaposlenih, saj je uvajanje sprememb skupen projekt celotne organizacije (glej Duck 2000, 115). Večina organizacijskih sprememb je v osnovi premagovanje oziroma opuščanje starih komunikacijskih zaprek (glej Duck 2000, 117).

Za uvajanje sprememb bomo uporabili sekvenčni model sprememb. Ta predpostavlja, da v procesu obstaja več zaporednih zaključenih korakov in sam proces ima začetek in konec (glej Collins 1998, 85). Proces uvajanja sprememb mora teči korak po korak, ne uvaja se vse naenkrat, da se jim organizacija lahko sproti prilagaja in s tem dosežemo trajnost sprememb (glej Hickman in Silva 1984, 200). Sam proces uvajanja sprememb v organizacijo lahko po Kotterju razdelimo v osem zaporednih stopenj oziroma korakov, ki jim mora slediti vodja, ki jih uvaja (glej Kotter 1995, 61).

Prvi korak je ustvariti občutek krize oziroma izrednih razmer. Ta občutek je potrebno ustvariti po celotni organizaciji in ljudi pripraviti na to, da so spremembe nujne, ker tako ne gre več naprej. Učinek je še večji, če vodja informacije, ki dokazujejo krizo organizacije, pridobi od zunanjih svetovalcev ali analitikov in jim s tem doda kredibilnost ter težo (glej Kotter 1995, 60).

Ko je organizacija dodobra nasičena z občutkom krize, mora vodja vzpostaviti močno koalicijo za spremembe, kar je drugi korak v procesu uvajanja sprememb. V njej so po navadi višji in srednji menedžerji, pomembni predstavniki strank organizacije, mnenjski vodje zaposlenih in predstavniki sindikatov, s čimer je zagotovljena participacija vseh zaposlenih pri uvajanju sprememb (glej Kotter 1995, 62).

Tretji korak predstavlja ustvarjanje nove vizije, ki jim bo spremenjena organizacija sledila, in je osnova za spremembe ter temelj nove organizacije. Je najpomembnejša sestavina sprememb in posledično nastajajoče organizacije (glej Kotter 1995, 61). Vizijo sestavljata temeljna ideologija in vizija prihodnosti organizacije. Temeljna ideologija je dejansko identiteta organizacije in je lepilo, ki drži organizacijo skupaj. Sestavljajo jo temeljne vrednote in temeljni namen (glej Collins in Porras 1996, 67). Slednji je pravi smisel obstoja, ne pa cilj oziroma strategija organizacije, in izvaja se ga na osnovi temeljnih vrednot. Druga sestavina vizije je vizija prihodnosti organizacije. Sestavljata jo dolgoročni cilj in ideja, kakšen bo občutek, ko bo dosežen. Dejansko gre na nek način za želje, stremljenja, lahko rečemo sanje. Vizija prihodnosti je mentalno potovanje iz znane sedanosti v neznano prihodnost na osnovi trenutnih dejstev, upanj, sanj, nevarnosti in priložnosti (glej Hickman in Silva 1984, 151). To je tisto, kar žene zaposlene naprej proti zastavljenemu cilju. Nova vizija mora zato ohranjati temeljno

ideologijo in spreminjati samo vizijo prihodnosti. Večina podjetij, ki je prispela na cilj, je kasneje začela stagnirati. Zato je potrebno spreminjati vizijo prihodnosti takoj, ko je stara uresničena, da se ohranja napredek organizacije (glej Collins in Porras 1996, 76). Nova vizija mora pojasniti, v kakšno smer se bo organizacija v prihodnje pomikala in kaj so kratko- ter dolgoročni cilji sprememb. Predvsem pa mora vizija podati verodostojno strategijo, kako bo mogoče doseči kratko- in dolgoročne cilje (glej Kotter 1995, 61).

Četrti korak je sporočanje vizije in strategij (glej Kotter in Cohen 2003, 13). Vizija mora biti tema vsakega formalnega in neformalnega pogovora v organizaciji. Projekti, ki se že izvajajo ali se bodo, se na primer sistematično ocenjujejo skozi prizmo prihodnje vizije, in ne trenutnih potreb organizacije. Predvsem pa je ključno, da vodje in koalicija za spremembe živita in delata v duhu nove vizije. Tako se z njo lažje poistoveti veliko več zaposlenih (glej Kotter 1995, 64). Ko je vizija že dobro ponotranjena med zaposlenimi v organizaciji, je potrebno le-te rekrutirati za delovanje v skladu z njo.

Pooblaščenje je peti korak pri uspešnem uvajanju sprememb (glej Kotter in Cohen 2003, 13). Najprej je potrebno odstraniti vse, kar ovira, spremembe pa naj bodo organizacijske, strukturne ali kadrovske. Predvsem pri slednjih seveda ne gre za odpuščanje, ampak za skrajne napore, da se za spremembe pridobi tudi njihove največje nasprotnike, kar za seboj potegne tudi neodločeno večino zaposlenih (glej Kotter 1995, 64). Najpogosteje se jih zato vključi v koalicijo, kjer lahko aktivno sodelujejo pri uvajanju sprememb. Ne glede na vse ostale možnosti je nujno potrebno odstraniti ovire, ki jih lahko imenujemo šef, sistem, um in informacije (glej Kotter in Cohen 2003, 101). Poleg tega pa je potrebno skozi celotno organizacijo spodbujati in upoštevati vsako novo idejo, dejavnost in predloge. Tako celotna organizacija dobi občutek, da sodeluje pri uvajanju sprememb (glej Kotter 1995, 61).

Šesti korak pri uvajanju sprememb je postavljanje oziroma ustvarjanje kratkoročnih ciljev. Ti morajo biti dokaj lahko dosegljivi in z uspešnim izpolnjevanjem potrjujejo pravilnost sprememb ter strategije, poleg tega pa predstavljajo tudi možnost za proslavljanje. S tem se prepreči, da bi zaposleni obupali nad spremembami. Zelo koristno je tudi nagrajevanje najbolj aktivnih in uspešnih pri doseganju kratkoročnih ciljev, čeprav so le-ti na nek način nameščeni (glej Kotter 1995, 65).

Predzadnji sedmi korak je že precej lažji, vendar izredno pomemben. Veliko sprememb je bilo že uvedenih in velika večina zaposlenih podpira spremembe ter novo vizijo. Organizacija resnično ali samo na videz uspešno deluje in izpolnjuje kratkoročne cilje. Zdaj je čas za konsolidacijo in hkrati sprejemanje novih idej, saj se je organizacija

veliko naučila na napakah, ki so se pojavljale ob uvajanju sprememb. Na podlagi tega se začne uvajati še zadnje spremembe in zaključevati proces uvajanja sprememb. Nikakor pa se procesa ne sme zaključiti na tej stopnji in razglasiti prezgodnje zmage. Novi procesi in projekti so še vedno ranljivi. Poleg tega lahko, da zaposleni spremembe popolnoma ponotranjijo, s čimer je vzpostavljena nova organizacijska kultura, preteče od pet do deset let. Zato je zdaj po uspešno doseženih kratkoročnih ciljih pravi trenutek za spreminjanje najbolj težavnih in zapletenih sistemov in struktur, ki se jih je do sedaj puščalo ob strani. Največje spremembe se uvajajo ravno tik pred koncem procesa (glej Kotter 1995, 66). Tudi obstoječe strukture, ki so že bile odlične, pridejo na vrsto sedaj. Recept za uspešnost se skriva v neprestanem napredovanju, zato je potrebno spreminjati tudi tisto, kar deluje, če za to obstaja možnost, in ne počivati na lovorikah (glej Drucker 1999, 61).

Sledi še zadnji, osmi korak in zaključek uvajanja sprememb. V tem koraku se nove strukture, sisteme, obnašanje in organizacijsko kulturo institucionalizira. Vse spremembe tako postanejo del norm ter vrednot organizacije. Njihova regeneracija je zagotovljena tudi z novo strategijo ravnanja s kadrovskimi viri in na novo so zaposleni le kadri, ki odgovarjajo potrebam nove organizacije (glej Kotter 1995, 67).

Vseh osem korakov se izvaja po dveh pristopih. Prvi je videti–čutiti–spremeniti in drugi analizirati–razmišljati–spremeniti, a je prvi vedno pomembnejši (glej Kotter in Cohen 2003, 18). Razlog leži v dejstvu, da ljudje ne spreminjajo načina dela zaradi analiz, ki bi spremenile njihovo razmišljanje, temveč zato, ker jim pokažemo resnico, ki vpliva na njihova čustva (glej Kotter in Cohen 2003, 11). Ta so tista, ki motivirajo zaposlene, in če jim pokažemo, da jih razumemo, nam bodo to uslugo večkratno povrnili (glej Hickman in Silva 1984, 131). Drugi pristop se lahko vodi vzporedno, da z njim lažje empirično podkrepimo uspešnost sprememb.

S tem tudi zaključujemo tole magistrsko delo v upanju, da bo prispevalo k izboljšanju stanja v slovenskih muzejih.

7 Literatura

1. Adizes, Ichak. 1979. *How to solve the mismanagement crisis*. Santa Monica: Adizes Institute Inc.
2. Adizes, Ichak. 1989. *Kako riješiti krizu upravljanja*. Zagreb: Novi Svijet.
3. Adizes, Ichak. 1992. *Mastering Change*. Santa Monica: Adizes Institute Inc.
4. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno podjetje*, Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
5. Adizes, Ichak. 2004. *Managing corporate lifecycles*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing.
6. Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations*. New York, London: Routledge.
7. Areh, Valentin. 2007. Kritična analiza uporabe orodij TQM za merjenje in ocenjevanje celovite kakovosti v izbranih državnih upravah v *Uprava*, Letnik V, Številka 1, 97-116. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo. Dostopno prek: http://www.fu.uni-lj.si/uprava/clanki/letnikV,%C5%A1tevilka1,2007/LET_V_stev_1_maj_2007_AR_EH.pdf (5. 8. 2010)
8. Batič, Jerneja in Vida Koporc Sedej. 2002. Analiza stanja na področju varstva premične kulturne dediščine. V *Analiza stanja na področju varstva kulturne dediščine in arhivskega gradiva*. 344-367. Ljubljana, Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Zakonodaja/Analiza_stanja/13.pdf (14.11.2010).

9. Cardinal, Laura B., Sim B. Sidkin in Chris P. Long. 2004. Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control: *Organization Science* 15: str. 411-431.
10. Collins, David. 1998. *Organizational change: sociological perspectives*. New York, London: Routledge.
11. Collins, James Charles in Jerry I. Porras. 1996. Building your Company's Vision, *Harvard Business Review*: str. 65-77.
12. Collins, James Charles. 2001. *Good to great: why some companies make the Leap and others don't*. London: Random House Business Books
13. Čopič, Vesna in Gregor Tomc. 1997. *Kulturna politika v Sloveniji*. Ljubljana: Teorija in praksa, Fakulteta za družbene vede.
14. Čopič, Vesna in Gregor Tomc, ur. 1998. *Kulturna politika v Sloveniji, Simpozij*. Ljubljana: Teorija in praksa, Fakulteta za družbene vede.
15. Dimaggio, Paul J. in Walter W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, v *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2. American Sociological Association. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/2095101> (9. 8. 2010).
16. Dimaggio, Paul J. 1986. Can Culture Survive the Marketplace? v *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*, ur. Paul DiMaggio, 63-95. New York, Oxford: Oxford University Press.
17. Drucker, Peter Ferdinand. 1999. *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
18. Drucker, Peter Ferdinand. 2000. The Effective Decision. *Harvard Business Review*: str. 92-98.

19. Drucker, Peter Ferdinand. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
20. Duck, Jeanie Daniel. 1993. Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*: str. 109-118.
21. Etzioni, Amitai. 1989. *Humble Decision Making*, Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
22. *Evalvacija slovenskih muzejev 2006 – 2008, Zaključno poročilo, Prvi del*. 2010. Ljubljana, Služba za premično dediščino in muzeje, Narodni muzej Slovenije. Dostopno prek:
http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/dediscina/evalvacija_slovenskih_muzejev_2006-2008/evalvacija_slovenskih_muzejev_2006-2008_1.del.pdf (14.11.2010)
23. *Evalvacija slovenskih muzejev 2006 – 2008, Zaključno poročilo, Drugi del*. 2010. Ljubljana, Služba za premično dediščino in muzeje, Narodni muzej Slovenije. Dostopno prek:
http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/dediscina/evalvacija_slovenskih_muzejev_2006-2008/evalvacija_slovenskih_muzejev_2006-2008_2.del.pdf (14.11.2010)
24. Hayashi, Alden M. 2001. *When to Trust your Gut*, Harvard Business Review, Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
25. Hammond, John S., Ralph L. Keeney in Howard Raiffa. 1998. Even Swaps: A Rational Method for Making Trade-Offs. *Harvard Business Review*: str. 138-149.
26. Heifetz, Roland A. in Donald L. Laurie. 2001. The work of Leadership. *Best of Harvard Business Review*: str. 131-141.

27. Hickman, Craig R. in Michael A. Silva. 1989. *Creating excellence: managing corporate culture, strategy and change in the new age*. New York: Unwin Paperbacks.
28. Hudales, Jože. 2008. *Slovenski muzeji in etnologija*. Ljubljana in Velenje: Znanstvena založba Filozofske fakultete
29. Humer, Jože, ur. 1989, *Naravna in kulturna dediščina ter njeno varovanje v Sloveniji*. Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list Socialistične republike Slovenije.
30. *ISO 9001*. 2000. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
31. *ISO 9004*. 2000. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
32. Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
33. *Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji*, Uradni list RS, št. 45/94, 39/96, 82/99, 102/00, 52/01 in 64/01 60/2008, 61/2008, 32/2009, 32/2009, 22/2010. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199445&stevilka=1744> (7.7.2010)
34. Kotter, John P. in James L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
35. Kotter, John P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*: str. 59-67.
36. Kotter, John P. 2001. What Leaders Really Do. *Best of Harvard Business Review*: str. 85-141.
37. Kotter, John P. in Dan S. Cohen. 2003. *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV založba.

38. Kreitner, Robert. 2007. *Management*. Boston, New York: Houghton Mifflin Institute of Personnel and Development.
39. *Letno poročilo 2006. 2007.* Ljubljana: Narodni muzej Slovenije
40. *Letno poročilo 2007. 2008.* Ljubljana: Narodni muzej Slovenije
41. *Letno poročilo 2008. 2009.* Ljubljana: Narodni muzej Slovenije
42. *Letno poročilo 2006. 2007.* Ljubljana: Slovenski etnografski muzej
43. *Letno poročilo 2007. 2008.* Ljubljana: Slovenski etnografski muzej
44. *Letno poročilo 2008. 2009.* Ljubljana: Slovenski etnografski muzej
45. *Letno poročilo 2006. 2007.* Ljubljana: Mestni muzej Ljubljana
46. *Letno poročilo 2007. 2008.* Ljubljana: Mestni muzej Ljubljana
47. *Letno poročilo 2008. 2009.* Ljubljana: Mestni muzej Ljubljana
48. Lipičnik, Bogdan. 1993. Organizacijsko vedenje in organizacija. *Slovenska ekonomska revija* 44, (3-4): str. 293-297.
49. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Lord, Barry. 2007. *The manual of museum learning*. Lanham: Altamira Press.
51. Lord, Gail Dexter in Barry Lord. 1997. *The manual of museum management*. Lanham: Altamira Press.
52. Lord, Gail Dexter in Barry Lord. 2001. *The manual of museum planning*. Oxford: Altamira Press.

53. Lord, Gail Dexter in Barry Lord. 2002. *The manual of museum exhibitions*. Lanham: Altamira Press.
54. Meyer, John W. in Brian Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony v *The American journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, 340-363.
55. Mikuž, Marjeta. 2004. *Pogledi na muzeje v dobi globalizacije*. Ljubljana: ISH – Fakulteta za podiplomski humanistični študij, Muzej novejšje zgodovine Slovenije.
56. Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs,: Prentice Hall, Inc.
57. Mondy, Wayne R. 1990. *Management and organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
58. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*, Ljubljana: Založba FDV.
59. Nadler, David. A. in Michael Tushman. 1988. Strategic Linking: Designing Formal Coordination Mechanisms v *Strategic Organization Design*. Scott, Foresman and Company.
60. *Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana*. Uradni list RS, št. 6/2001. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=29386> (27.4.2010)
61. *Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana*, Uradni list RS, št. 110/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=51497> (27.4.2010)
62. Ouchi, William G. 1980. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly* 25: str. 129-141.

63. Petersen, Richard A. 1986. From Impresario to Arts Administrator: Formal Accountability in Nonprofit Cultural Organizations. V *Nonprofit Enterprise in the Arts : Studies in Mission and Constraint*, ur. Paul DiMaggio, 161-184. New York, Oxford: Oxford University Press.
64. *Poročilo komunikacijske službe Mestnega muzeja Ljubljana 2008*. 2009, Ljubljana: Mestni muzej Ljubljana (interno gradivo)
65. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih Narodnega muzeja Slovenije*. 2000, Ljubljana: Narodni muzej Slovenije
66. *Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Narodnega muzeja Slovenije*. 2005. Ljubljana: Narodni muzej Slovenije
67. *Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest Mestnega muzeja Ljubljana*. 2004. Ljubljana: Mestni muzej Ljubljana
68. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Slovenskem etnografskem muzeju*. 2003. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej
69. *Pravilnik o vodenju evidence raziskovalnih organizacij ter o postopku za vpis in izbris iz evidence*, Uradni list RS, št. 23/1992. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=63076> (31.1.2011)
70. Powell, John. 1994. *Quantitative decision making*. Harlow: Longman.
71. Radonjič, Dušan, ur. 2002. *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa: Izobraževalno društvo MBA Klub.

72. *Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2004–2007 (ReNPK0407)*,
Uradni list RS, št. 28/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200428&stevilka=1205> (14.11.2010)
73. *Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008–2011 (ReNPK0811)*,
Uradni list RS, št. 35/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200835&stevilka=1428> (14.11.2010)
74. Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Englewood cliffs: Prentice Hall.
75. Ruge, Angelika, ur. 2007. *Referentiel des professions museales en Europe*.
Paris: International Comitee for the Training of Personnel, International Council of Museums.
76. Rus, Andrej. 2003a. Spreminjajoča podoba organizacijskih populacij: od birokratske do mrežne organizacije. *Manager* +1 no. 1.
77. Rus, Andrej. 2003b. Pasti in priložnosti omrežne organizacije. *Manager* 2: str. 42-47.
78. Rus, Andrej. 2003c. Interpersonal dynamics in network organizations. *Družboslovne razprave* 42 (19): str. 21-46.
79. Scott, Richard W. 2001. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
80. Scott, Richard W. 2003. *Organizations: rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
81. Sikavica, Pere. 1991. *Modeliranje organizacijske strukture proizvajalca*. Zagreb: Informator

82. *Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije*, Uradni list RS, št. 60/2003. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200360&stevilka=2981> (17.11.2010)
83. *Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Narodni muzej Slovenije*, Uradni list RS, št. 10/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200910&stevilka=311> (12.4.2010)
84. *Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenski etnografski muzej*, Uradni list RS, št. 1/1997. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=19971&stevilka=7> (20.4.2010)
85. *Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenski etnografski Muzej*, Uradni list RS, št. 60/2003. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=43826> (20.4.2010)
86. Smelser, Neil in Richard J. Swedberg, ur. 2005. *The handbook of economic sociology*. Princeton, New Jersey, Woodstock : Princeton University Press.
87. *Strategic Organization Design*. 1998. Dostopno prek: http://www.oliverwyman.com/de/pdf_files/Strategic_Org_Design_INS.pdf (5. 9. 2008).
88. Toplak Bakan, Metka in Alojz Urbajs. 2003. *Kakovost po ISO 9001:2000 v Organizacija znanja*, letnik 8, zvezek 3. Maribor: Inštitut informacijskih znanosti (IZUM). Dostopno prek: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html (4. 8. 2010).
89. *Uredba o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev*, Uradni list RS, št. 97/2000. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200097&stevilka=4071> (6.5.2010)

90. Van der Heijden, Kees. 1996. *Scenarios: the art of strategic conversation*. Chichester: John Wiley & Sons.
91. *Vsebinsko poročilo o delu v letu 2006*. 2007. Ljubljana: Narodni muzej Slovenije
92. *Vsebinsko poročilo o delu v letu 2007*. 2008. Ljubljana: Narodni muzej Slovenije
93. *Vsebinsko poročilo o delu v letu 2008*. 2009. Ljubljana: Narodni muzej Slovenije
94. *Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD)*. Uradni list RS, št. 7/1999. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=19997&stevilka=287> (14.11.2010)
95. *Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1)*. Uradni list RS, št. 16/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200816&stevilka=485> (6.5.2010)
96. *Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (uradno prečiščeno besedilo) (ZUJIK-UPB1)*. Ur. l. RS, št. 77/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200777&stevilka=4066> (6.5.2010)
97. Zolberg, Vera L. 1986. Tensions of Mission in American Art Museums. V *Nonprofit Enterprise in the Arts : Studies in Mission and Constraint*, ur. Paul DiMaggio, 184-199. New York, Oxford: Oxford University Press.