

Muzejní prožitek, vstřícné prostředí a pracovníci v první linii

Ivana Kocichová – Petra Belaňová
Kateřina Perglová – autorka ilustrací

Museum Experience, a Welcoming Environment and the Front-line Staff

The museum experience is influenced by a variety of factors. In recent years there has been an increasing awareness of these various influences and museums have been placing special emphasis on the expansion of their wide range of services, e.g. increasing visitor comfort and both physical and mental accessibility of the museums. Analysis of the reaction of visitors as recorded in guestbooks, found on social networks or received as a part of the content of direct email communication shows that, from the visitor's perspective, one of the main factors, if not the principal one, is communication with the staff in the front line.

Keywords: Museum Experience, Security and Surveillance Personnel, Front-line Staff, Visitors, Welcome

Muzeum v moderní době

Aktuální trendy v oblasti muzejní prezentace a komunikace s návštěvníky hovoří o stále větším otvírání se paměťových institucí veřejnosti, nových trendech v oblasti participace návštěvníků, vzájemného dialogu s návštěvníky, rozvoji doplňkových služeb, práce s komunitami, tzv. outreach programech, Museum 2.0 a využití možností digitální komunikace. I v době nových komunikačních možností, jako jsou například mobilní technologie, online prezentace a komunikace s návštěvníky prostřednictvím webu a sociálních sítí, zůstává přímý mezilidský kontakt a komunikace jedním ze základních aspektů muzejní práce. Nermalou měrou proto muzejní prožitek a vnímání muzea jako instituce ovlivňují kromě úrovně poskytovaných služeb právě sami muzejníci, zejména zaměstnanci, kteří přicházejí do bezprostředního styku s návštěvníky.¹ Hovoříme zde o oblasti tzv. customer services a pracovnících, jež zahraniční marketingová literatura označuje jako front-line staff neboli pracovníci v první linii.² Důležitost této oblasti komunikace s veřejností, resp. s návštěvníky, vede některá muzea ke zjišťování názoru návštěvníků různými formami (rozhovory, dotazníky atd.), pořádání různých typů kurzů, které se věnují různým aspektům, práce s cílovými skupinami návštěvníků,

ale také určení zodpovědných pracovníků za tuto oblast – manažerů v oblasti návštěvnických služeb.³

Tento příspěvek vychází z několikaletého pozorování provozu institucí muzejního typu i ze studia řady stížností, resp. podnětů veřejnosti, ať již zaslaných elektronickou formou, prostřednictvím zápisů v návštěvních knihách či monitorováním diskuzí na sociálních sítích. Řada z těchto podnětů ukazuje, že „boj“ o přízeň návštěvníků se odehrává velmi často právě na místech tzv. prvního kontaktu. Tváří muzea se tak doslova stává pracovník pokladny, šatny, kavárny, pracovník ostrahy a zejména pracovník dozoru expozic, veřejností často označovaný termínem „kustod“.⁴ Zde je nutno podotknout, že situace řady českých muzeí je v této oblasti poněkud komplikovaná, a to i vzhledem k častému outsourcingu v oblasti zajišťování těchto služeb. Pracovníky, kteří utvářejí obraz instituce navenek, jsou tak často zaměstnanci dodavatelské společnosti.

Muzejní prožitek je výsledkem interakce mnoha podnětů a faktorů a musíme jej vnímat jako celek, neboť jako celek jej vnímá návštěvník. Nedílnou součástí muzejního prožitku je tedy i to, jak se u nás návštěvník cítí, zda je mu u nás příjemně, zda se cítí vítán, zda jsou naplněny všechny jeho potřeby. Čím je jeho

téma

1 John Falk chápe muzejní prožitek komplexně, návštěvník v muzeu vnímá a hodnotí funkčnost všeho, s čím se v průběhu své návštěvy setká, z uživatelského hlediska. Jeho vnímání se neomezuje jenom na výstavy a expozice, ale také další osobní, sociální či fyzické aspekty. Všechny tyto vněmy, které spoluvytváří prožitek z návštěvy muzea jako celek, zasazuje do kontextu a hodnotí návštěvu muzea komplexně. Více k prožitku návštěvníka například v: FALK, John H. a DIERKING, Lynn D. *Learning from Museums. Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2000 nebo FALK, John H. *Identity and the Museum Visitor Experience*. Walnut Creek, 2009. **2** Ze základní literatury k muzejnímu marketingu KOTLER, Neil, KOTLER, Philip a KOTLER, Wendy I. *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. Z dalších zdrojů zejména ADAMS, Roxana (ed.). *Museum Visitor Services Manual 2001*. Washington, 2001, nebo například také FALK, John H. a DIERKING, Lynn D. *Learning from Museums. Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Walnut Creek, 2000 a v: AMBROSE, Timothy a PAINE, Crispin. *Museum Basics*. Routledge, 2006.

Ing. Mgr. Ivana Kocichová
Národní muzeum
ivana_kocichova@nm.cz

Ing. Mgr. Petra Belaňová
Národní muzeum
petra_belanova@nm.cz



spokojenost vyšší, tím déle je ochoten v instituci zůstat a věnovat čas prohlídce expozic a výstav, ale také návštěvě muzejní kavárny nebo obchodu. Poskytováním plnohodnotného prožitku včetně například dostatečného prostoru pro odpočinek a načerpání nových sil můžeme tedy lépe naplňovat naše poslání. Spokojenost návštěvníka pak následně vytváří předpoklad k opakované návštěvě, a to nejen instituce, v níž k prožitku došlo, ale i institucí obdobných, vytváří předpoklad pro šíření pozitivních ústních sdělení svým známým, ale tím předpoklad pro zvyšování návštěvnosti a následně i příjmů instituce atd.⁵ Spokojený návštěvník je tedy nejlepší reklamou a marketingovou strategií. Diskomfort návštěvníka naopak negativním způsobem ovlivňuje celý jeho prožitek i dále posílané sdělení, dokonce může vést k odrazení od dalších návštěv muzejních institucí v budoucnu.

Již v roce 1996 publikovala Judy Rand velmi podnětný seznam očekávání návštěvníků muzea pod názvem Visitors Bill of Rights, který v 11 bodech shrnuje potřeby návštěvníka v muzeu, a může tak sloužit jako návod na vytvoření vstřícného prostředí, přičemž na naši práci pohlíží z hlediska potřeb návštěvníka.⁶

1) Komfort v oblasti základních potřeb – návštěvník potřebuje jednoduchý a rychlý přístup k čistým a bezbariérovým toaletám, umyvadlům, přebalovacím pultům,

odpočinkovým místům, občerstvení – restauraci a kavárně, bezproblémový přístup k exponátům. Návštěvník ocení i instalovaná pítka či prostor, kde se může občerstvit z vlastních zásob.

2) Orientace - jasné značení a dobře organizovaný prostor návštěvníkovi napoví, co může od návštěvy muzea očekávat, kde nalézt důležité vybavení muzea, jak si svou návštěvu naplánovat.

3) Uvítání – přátelsky naladěný personál napomůže návštěvníkovi, aby se cítil vítán, aby se cítil v neznámém prostředí, pokud je v instituci poprvé, lépe.

4) Pobavení – návštěvníci přišli strávit do muzea svůj volný čas a chtějí se cítit dobře. Pokud jim v tom něco zabrání, pokud existují nějaké bariéry (nefunkční exponáty, aktivity, kterých se nemohou účastnit), jsou zklamáni a již nemusí podruhé přijít.

5) Možnost rozvíjet sociální kontakty – návštěvníci přicházejí v doprovodu přátel a rodiny. Chtějí diskutovat a sdílet zážitky.

6) Respekt – návštěvník chce být akceptován s jeho úrovní znalostí a zájmu.

7) Komunikace – návštěvník očekává srozumitelné a pravdivé informace z textů ve výstavě, programů, od průvodců a pracovníků v první linii.

8) Poučení – návštěvníci přicházejí, aby se dozvěděli něco nového. Každý má jiný styl učení a úroveň znalostí.

9) Možnost zčásti řídit svou návštěvu – návštěvník potřebuje svobodu výběru, jít tam, kam chce, v pořadí, v jakém chce.

10) Výzvy a soutěže – návštěvník chce uspět, zapojit se, být součástí dění. Úkol, který je snadný, nudí, ten, který je obtížný, zneklidňuje.

11) Revitalizace – návštěvník chce odcházet povzbuzený, obohacený a odpočatý.

Všechny výše zmíněné cíle návštěvy výraznou měrou ovlivňuje jak prostředí muzea, jeho vybavení, nabídka služeb, tak rovněž atmosféra v muzeu a přístup

3 Informace například v: ADAMS, Roxana (ed.). *Museum Visitor Services Manual 2001*. Washington, 2001 nebo LORD, Barry a LORD, Gail D. (eds.). *The Manual of Museum Management*. Plymouth: AltaMira Press, 2009.

4 Termín kustod dle *Muzeologického slovníku J. Beneše* (BENEŠ, Josef. *Muzeologický slovník*. Praha: Národní muzeum – Ústřední muzeologický kabinet, 1978, str. 68) je archaické označení správce muzejních sbírek, původně vlastně jejich strážce, později odborníka pro uchování sbírek ve smyslu fr. CONSERVATEUR, angl. CURATOR.

5 Více k prožitku návštěvníka a faktorům, které jej ovlivňují, v příručce WEAVER, Stephanie. *Creating Great Visitor Experiences*. Walnut Creek, California, 2007.

6 RAND, Judy. *Visitor s bill of rights*, původně z *Visitor Behavior*, 1996 vol. XI, No. 3. Publikováno v: ADAMS, Roxana (ed.). *Museum Visitor Services Manual*. Washington, 2001.

Dále rozvíjeno rovněž v: BLACK, Graham. *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. Oxon, 2005.

pracovníků v první linii. Jak již bylo zmíněno výše, spokojenost návštěvníka vytváří předpoklad k opakované návštěvě a přispívá k budování komunity tzv. věrných návštěvníků. Na místě tak jistě je provedení auditu návštěvnických služeb, tedy zhodnocení nabídky muzea z pohledu návštěvníka a pravidelné vyhodnocování podnětů ze strany veřejnosti. Statistická data z oblasti návštěvnických služeb ukazují, že pozornost věnovaná oblasti návštěvnických služeb je velmi důležitá. Nespokojený návštěvník řekne o svém zážitku 9 až 15 lidem. Spokojený návštěvník řekne o zážitku 4 až 6 osobám. 96% nespokojených návštěvníků si přímo u provozovatele nepostěžuje, ale 91 procent z nich už nikdy nepřijde.⁷

Na základě dlouhodobého sledování a vyhodnocování podnětů zaslaných elektronickou poštou, ale i zápisů v návštěvnických knihách je možno definovat základní problematické body v oblasti návštěvnického komfortu a následně je řešit.⁸ Každou stížnost je nutno považovat za pozitivní jev, neboť je vyjádřením zájmu o dění v instituci a důležitou zpětnou vazbou, jež motivuje muzea k dalšímu zlepšování činnosti.

Z praxe: Přístupnost a vybavení objektu muzea

Atmosféra přístupnosti a otevřenosti návštěvníkům začíná u bezprostředního okolí muzea a u vstupního prostoru. Bezprostřední okolí a jeho působení na návštěvníka musí být „vítající“ – nevhodně řešený vstup i komplikovaná doprava může být psychologickou bariérou. Tou jsou také uzavřené dveře, nedostatečně označený vstup, nutnost hledat, nemožnost parkování.

Příklad – stížnost 1 k přístupnosti objektu:

„I have few comments to make: The main door was close and was very difficult to know that was open. I was impress because the staff never bother to keep the door open and to attract people for the visit. They seems that were more interested to stay away from the wind and not to be bothered by anybody.

Why not clearly shows that the museum is open?...“

Vstupní prostor je místem, kde se návštěvník orientuje, získává základní informace o nabídce instituce, o prostorovém uspořádání, veřejných prostor i nabídce muzea, kde se připravuje na návštěvu. V závislosti na velikosti budovy by vstupní prostor měl být vybaven výrazným orientačním plánem, který pomůže návštěvníkovi zorientovat se.

Příklad – stížnost 2 k přístupnosti objektu:

„Navštívil jsem výstavu a byl jsem přímo nadšen. Doporučil jsem výstavu mé rodině, pro niž byla návštěva výstavy rovněž zážitkem. Zklamalo mne však, když mně vyprávěli, že tam někde našli ještě výstavu starých fotografií a pak ještě v televizi ukazovali starý automobil Františka Ferdinanda, který neobjevila ani moje rodina. Nic z toho jsem neviděl. Na výstavě totiž chybí jakékoli značení, šipky, informace. O tom, že výstava pokračuje ve 2. patře, jsem se dověděl čistou náhodou. Myslím, že za nemalé vstupné by měl návštěvník dostat vyčerpávající informace.“

Zde je nutno zmínit, že orientační plán je samozřejmě ve vstupním prostoru zmiňované budovy vyvěšen, v některých muzeích bývá návštěvníkovi ke vstupu přidáván plánek vytištěný na letáku doplněný stručnými informacemi o vybavení objektu, nabídce, případně s vyznačením nejdůležitějších exponátů typu.

Kapitolou samou pro sebe je bezbariérovost objektu nevztahující se pouze k přístupu do budovy, ale také k expozicím, výstavám, kavárně, zkrátka ke všem veřejně přístupným zónám muzea. Bezbariérově přístupná budova výrazným způsobem posiluje atmosféru otevřenosti a přístupnosti instituce a ocení ji nejen handicapovaní, ale i senioři a osoby s dočasným omezením pohybu. Vzhledem k demografickému vývoji populace v České republice bude tato problematika stále více aktuální. Budme však v této věci čestní, informujme o bezbari-

⁷ Podle: <http://returnonbehavior.com/2010/10/50-facts-about-customer-experience-for-2011/>.

⁸ Podněty získané v různých objektech Národního muzea v letech 2009–2014.

érovosti pouze v případě, že je opravdu zajištěna a že náš personál ví, jak se ovládají zařízení nebo kde nalézt bezbariérové toalety v provozu.

Příklad – stížnost 3 k přístupnosti objektu:

„Bohužel jsme se nedostali do patra muzea, protože personál neuměl zapnout plošinu.“

Některá muzea reagují také na trend v oblasti aktivního mateřství, resp. rodičovství. Například ve většině objektů Národního muzea jsou instalovány přebalovací pulty, a to i na pánském WC, dětské koutky vybavené hračkami a klidové zóny. Na návštěvu dětí jsou připraveny i muzejní obchody se suvenýry a kavárny, jejichž sortiment pamatuje i na dětské návštěvníky. Do expozic mohou rodiče s dětmi i s kočárky.

Reakce ze strany návštěvníků ukazují, že v současné době považují za standardní vybavení větších muzejních institucí platební terminál umožňující platbu platební kartou a wifi připojení zdarma pro návštěvníky.

Kvalitní, udržované a funkční expozice by měly být samozřejmostí. Výstavy prezentované jako interaktivní mohou být na údržbu mnohem náročnější, prvky by však měly být koncipovány tak, aby provoz a zatížení vydržely.

Pracovníci v první linii

Jako v každých jiných službách, jsou to i v muzeu lidé, kdo určuje kvalitu těchto poskytovaných služeb. Muzeum je místem mnoha profesí s odlišnými náplněmi práce. Pro vstřícnou image instituce jsou však klíčoví pracovníci, kteří přicházejí do každodenního kontaktu s návštěvníky. Často jsou to ti, kteří jsou na nižších stupních muzejní hierarchie, avšak reprezentují naše instituce ve vztahu k veřejnosti. Návštěvník nepřichází při své návštěvě do přímého kontaktu s kurátory či managementem instituce, ale zejména s pokladními, pracovníky údržby a úklidu, prodávací v muzejním obchodě, pracovníky kavárny či restaurace, šatnářkami a pracovníky do-

zoru expozic. Ve velkých muzeích jde o specializované profese, v menších institucích o kumulované činnosti.

Pracovníci přicházejí do každodenního kontaktu s návštěvníky, jsou proto hlavními reprezentanty muzea ve vztahu k návštěvníkům a hrají klíčovou roli v tom, zda se u nás návštěvník cítí příjemně, přispívají tak výraznou měrou k pozitivnímu či negativnímu vnímání muzea. Reprezentují instituci svým vystupováním, vyjadřováním, a to jak verbálním tak nonverbálním. Instituci reprezentují všichni tito pracovníci, a to i v případě, že kavárnu či restauraci provozuje jiný provozovatel, i v případě, že dozor expozic je zajišťován externí firmou. Zkušenosti ukazují, že nachází-li se kavárna ve stejném objektu a využije-li návštěvník této služby v rámci své návštěvy muzea, odlišného provozovatele nevnímá.

Na základě podnětů i vlastního pozorování jak v objektech Národního muzea, tak i v dalších muzeích, která jsme navštívili v rámci soukromých návštěv,⁹ jsme se pokusily definovat „ideálního“ pracovníka v první linii a sestavit komunikační pravidla pro tyto pracovníky. Oba přehledy jistě nejsou vyčerpávající, procházejí neustálým vývojem.

Pracovník:

Je si vědom toho, že je reprezentantem instituce.

Je k instituci loajální.

Dodržuje vnitřní předpisy organizace.

Je informován o poslání muzea a o smyslu jeho činnosti.

Je informován o aktuální nabídce a je připraven návštěvníkům poskytnout informace o instituci, objektu a jeho nabídce,

umístění toalet, odpočinkových míst atd.

Je připraven poskytnout pomoc návštěvníkům se speciálními potřebami a zná základy komunikace s těmito skupinami.

Je schopen komunikace v anglickém jazyce.

Má pozitivní přístup, chová se k návštěvníkům vstřícně, vlídně a s úsměvem.

⁹ Vybrané návštěvy muzeí v letech 2009–2014 např. v Berlíně, Paříži, Londýně, Salzburgu, Mnichově.



Na návštěvníka se obrací vždy s oslovením.

Při komunikaci s návštěvníkem mu věnuje úplnou pozornost a udržuje přiměřený oční kontakt.

Nekřičí a nezvyšuje na návštěvníky hlas.

Nepoužívá imperativ.

Zná návštěvní řád a umí logicky a srozumitelně zdůvodnit omezení a opatření ve výstavách a expozicích.

Návštěvníky informuje pravdivě, nezná-li správnou odpověď, nevědomost přizná.

Před návštěvníky neprobírá soukromé záležitosti s kolegy.

Návštěvníků ani jejich věci se v žádném případě nedotýká (ani dětí).

Návštěvníka respektuje s jeho úrovní zájmu i znalostí.

S dětmi komunikuje trpělivě, nezvyšuje hlas, mluvené slovo přizpůsobuje věku dětí (nepoužívá cizí slova složitě výrazy), nešíšlá. Připojuje srozumitelné vysvětlení.

Mladým lidem netyká.

Komunikuje bez předsudků vůči různým skupinám.

Expozici nevypíná dříve, než po uplynutí otevírací doby muzea a odchodu posledního návštěvníka. Na ukončení otevírací doby upozorňuje taktně 15–10 minut dopředu, ideálně před vstupem do expozice.

Neumí-li cizí jazyk, obrátí se na kolegu, který se cizím jazykem domluví.

V případě stížnosti veřejnosti postupuje podle pravidla: „Look, listen, apologize, solve the problem, thank the visitor“.¹⁰ Podává vysvětlení bez určení viníka. Nemůže-li vyřešit problém, vezme si kontaktní údaje.

Ukázky komunikace

Několik ukázek z oblasti komunikace dozoru expozic s návštěvníky jsme vybrali na základě vlastních zážitků z návštěvy muzeí i z reakcí návštěvníků, reakcí na sociálních sítích atd. Jde o nejobecnější problémy. Zároveň přikládáme i vhodnější řešení situace.

1. Vybavení muzea pro návštěvu s dětmi – včetně pochopení personálu pro chování malých dětí

Návštěvníci berou velmi negativně negativní chování personálu vůči jejich dětem. Interaktivní prvky slouží k aktivizaci návštěvníků, a to i dětí, které často u těchto prvků tráví dlouhý čas či celý proces opakují. Tyto prvky tu jsou, aby byly používány.

¹⁰ Dle ADAMS, Roxana (ed.). *Museum Visitor Services Manual 2001*. Washington, 2001.

NE (nepoužívat v kontaktu s návštěvníky)	<i>Běžte dál, už jste tu dlouho, ať se podívají i jiní. Nemotejte to, rozbijete to. Už si nehrajte, má to vydržet do května.</i>
ANO (jak to říct vstřícněji)	<i>Návštěvník může být u exponátu tak dlouho, jak mu to vyhovuje, pokud jej upozorní jiný návštěvník, v případě potřeby se snažíme střet urovnat. (Pan/paní Vás jistě za chvíli taky k exponátu pustí apod.)</i>

Nefunkční interaktivní exponáty

Zde je zajímavý moment. Návštěvník je schopen akceptovat nefunkční interaktivní exponát, je-li mu podáno vysvětlení a získá-li dojem, že na nápravě instituce pracuje.

NE (nepoužívat v kontaktu s návštěvníky)	<i>Nemačkejte to, nevidíte ceduli, že je to pokažené? Nemačkejte to, ještě víc to pokazíte.</i>
ANO (jak to říct vstřícněji)	<i>Omlouváme se, bohužel exponát není právě funkční, na opravě pracujeme.</i>

Hodně kuriózní případ se stal v jednom z objektů Národního muzea, kdy personál z důvodu, že neuměl správně manipulovat s audiovizuálním zařízením, toto zařízení pro jistotu vypnul.

Ve výstavě je funkční interaktivní exponát, ale je personálem vypnutý

NE (nepoužívat v kontaktu s návštěvníky)	<i>My to vypínáme, protože návštěvníci si s tím hrají a kazí to.</i>
ANO (jak to říct vstřícněji)	<i>Zásadně nevypínat funkční zařízení!</i>

Omezení vyplývající z návštěvního řádu a jejich prosazování ze strany dozoru expozic

Návštěvník je ochoten akceptovat omezení návštěvy v muzeu, pokud je mu vysvětleno, že je to s ohledem na bezpečnost sbírek a ostatních návštěvníků.

Jak upozornit návštěvníky, aby se nedotýkali exponátů

NE (nepoužívat v kontaktu s návštěvníky)	<i>Na to nemůžete sahat! Nesahejte na to! Nedotýkejte se toho! Nedotýkejte se toho, vždyť to máte napsáno na ceduli!</i>
ANO (jak to říct vstřícněji)	<i>Dobrý den, bohužel vystavených předmětů se nemůžeme dotýkat, abychom je nepoškodili a uchovávali do budoucnosti. Děkujeme.</i>

Jak upozornit návštěvníky, aby si zanesli zavazadla/tašku/batož do šatny

NE (nepoužívat v kontaktu s návštěvníky)	<i>Do šatny! S tím do výstavy nemůžete, dejte si to do šatny. Co ten batoh?</i>
ANO (jak to říct vstřícněji)	<i>Dobrý den, v přízemí je šatna, kde si můžete odložit své věci, aby vám nevadili při prohlídce muzea Bohužel batohy na zádech nejsou dle návštěvního řádu v expozicích povoleny. Mohli bychom vás poprosit o zanesení do šatny/nebo nošení v ruce? Děkujeme.</i>

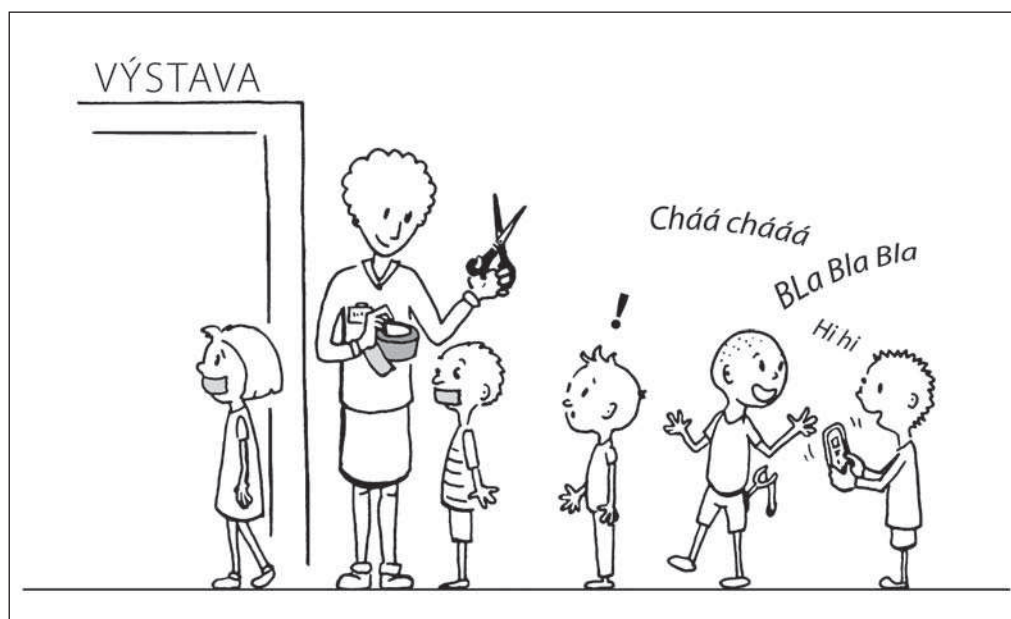
Návštěvník upozorní na chybu ve výstavě

Vnímaví návštěvníci mohou někdy upozornit na chybu, například v popiscích vystavených předmětů.

NE (nepoužívat v kontaktu s návštěvníky)	<i>My jim to řekneme, ale ani tak to neopraví. Už si jeden pán taky stěžoval, ale nevyměnili to.</i>
ANO (jak to říct vstřícněji)	<i>Děkujeme za postřeh, vzkaz předáme odpovědnému kurátorovi/komisaři výstavy.</i>

Nutnost školení personálu

Vzhledem k důležitosti lidského faktoru v celém procesu muzejní návštěvy jsme se rozhodli věnovat větší pozornost přípravě těchto pracovníků. Předpokladem úspěchu je přesně definované očekávání – náplň práce. Této náplni práce je pak nutné přizpůsobit školení v oblasti komunikace. Školení by mělo obsahovat:



Základní školení o instituci a jejím poslání.

Školení komunikace s handicapovanými návštěvníky.

Školení zvládání krizových situací.

Základy nonverbální komunikace.

Doplněno by mělo být pravidelným informováním o aktuálních výstavách, například formou komentované prohlídky s kurátorem výstavy, důležitá je také instruktáž a vysvětlení funkce technických a interaktivních prvků.

Jak využít potenciál pracovníků v první linii pro rozšíření informací o cílových skupinách a o tom, jakým způsobem jsou veřejností naše služby přijímány.

Ne každé muzeum má dostatečné finanční prostředky či personální kapacity na provádění návštěvnických průzkumů v nejrůznějších formách, například ve formě dotazníků. To přináší jen omezené možnosti. Velké množství informací o dopadu expozic na návštěvníky, jejich flukтуаčních vzorcích a vzorcích spotřeby produktu je možné získat zejména pozorováním. Důležité nejsou jen informace o technických poruchách výstavy, ale také to, jakým způsobem návštěvníci vnímají výstavu, jak se v ní pohybují

nebo u jakých exponátů se nejčastěji zastavují. To vše je důležité pro další přípravu výstav a programů pro návštěvníky.

Pracovníci v první linii – pokladní, ostraha, dozor, lektori – to jsou lidé, kteří tráví téměř celý den v interakci s návštěvníky a jsou často nedílnou součástí celého procesu návštěvy – od uvítání, prodeje lístků, nasměrování, podání základních informací atd. Jsou v každodenním kontaktu s návštěvníky, proto jsou neocenitelným zdrojem informací získaných pozorováním a přímým kontaktem s nimi pro další pracovníky muzea.

Na závěr je třeba říci, že práce s pracovníky v první linii je kontinuální proces, který nikdy nekončí, neboť zaměstnanci se mění, mění se požadavky návštěvníků, mění se výstavy a expozice.

Použité zdroje:

ADAMS, Roxana (ed.). *Museum Visitor Services Manual 2001*. Washington, 2001.

AMBROSE, Timothy a PAINE, Crispin. *Museum Basics*. Routledge, 2006.

BENEŠ, Josef. *Muzeologický slovník*. Praha: Národní muzeum – Ústřední muzeologický kabinet, 1978.

- BLACK, Graham. *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. Oxon, 2005.
- CATLIN - LEGUTKO, Cinnamon a KLINGLER, Stacy (eds.). *Small Museum Toolkit 4: Reaching and Responding to the Audience*. Plymouth: AltaMira Press, 2013.
- RAND, Judy. *Visitor s bill of rights*, původně z *Visitor Behavior*, 1996 vol. XI, No. 3. Publikováno v: ADAMS, Roxana (ed.). *Museum Visitor Services Manual*. Washington, 2001.
- FALK, John H. a DIERKING, Lynn D. *Learning from Museums. Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Walnut Creek, 2000.
- FALK, John H. *Identity and the Museum Visitor Experience*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2009.
- LORD, Barry a LORD, Gail D. (eds.). *The Manual of Museum Management*. Plymouth: AltaMira Press, 2009.
- KOTLER, Neil, KOTLER, Philip a KOTLER, Wendy I. *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- WEAVER, Stephanie. *Creating Great Visitor Experiences*. Walnut Creek, California, 2007.
- DIGBY, James. *50 Facts about Customer Experience*. *The Return on Behavior* magazine, [online]. 2014 [cit. 1. 3. 2014]. Dostupné z: <http://returnonbehavior.com/2010/10/50-facts-about-customer-experience-for-2011/>.