

*Muzeum Historyczne Miasta
Krakowa*

**STRATEGIA
MUZEUM HISTORYCZNEGO
MIASTA KRAKOWA
NA LATA 2006–2014**

KRAKÓW 2006

Redakcja:

Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji

Współpraca:

Agnieszka Szostak

Na pierwszej stronie okładki:

Rynek Główny w Krakowie z lotu ptaka 2006, fot. Michał Grychowski

Na ostatniej stronie okładki:

Widok Rynku Głównego w Krakowie 2006, fot. Michał Grychowski

Projekt okładki i skład:

Krzysztof Tomaszek

© Copyright by Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków 2006

Rynek Główny 35

31-011 Kraków

tel. 012 61 92 300

www.mhk.pl

e-mail: dyrekcja@mhk.pl

SPIS TREŚCI

1. Wstęp	5
2. Opis przebiegu procesu planowania strategicznego w Muzeum	7
3. Analiza stanu funkcjonowania Muzeum	10
3.1. Sprawność organizacyjna	11
3.2. Przywództwo	16
3.3. Zasoby ludzkie organizacji	17
3.4. Skierowanie uwagi na klienta	20
3.5. Zagadnienia finansowe	25
3.6. Analiza strategiczna SWOT	28
4. Analiza wybranych dobrych praktyk zarządzania strategicznego w muzeach (w Polsce i na świecie)	32
5. Wnioski – charakterystyka strategii Muzeum	44
6. Plan strategiczny	50
7. Monitoring i ewaluacja strategii	88
8. Harmonogram wdrażania	95
9. Słownik pojęć	98
10. Bibliografia	101
11. Załączniki	102

1. WSTĘP

Oddajemy Państwu Strategię Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014. Jest to chyba pierwsza w Polsce kompleksowa strategia programowo–instytucjonalna podmiotu należącego do sfery kultury. Z tego też powodu praca nad nią nie była łatwym przedsięwzięciem, gdyż nie można było wzorować się na już istniejących opracowaniach. Ale kiedyś musiał być ten pierwszy raz.

Cały czas towarzyszyło nam pytanie: czy instytucji kultury – muzeum – potrzebna jest strategia? Wielu, z którymi rozmawialiśmy na ten temat znało natychmiast odpowiedź, która zresztą najczęściej była negatywna. Prawdą bowiem jest, że muzeum i szerzej instytucja kultury, nie jest przedsiębiorstwem działającym na konkurencyjnym rynku produktów czy usług. Mimo tej oczywistej prawdy nie można nie zauważyć, że muzeum i każda instytucja kultury nie jest osamotnioną, albo też – jedyną, wyjątkową – instytucją zaspokajającą potrzeby kulturalne społeczeństwa. Niestety, żyjemy w takich czasach, w których pojęcie „kultura” zwiera nieograniczoną liczbę znaczeń, co istotnie przekłada się na formy uczestnictwa ludzi w kulturze. Szybki i powszechny rozwój mediów elektronicznych zatrzymał ludzi w ich domach – przed telewizorami i komputerami. Dzisiaj z historią, kulturą obcować można praktycznie nie wychodząc z domu. Rodzi się tylko pytanie: czy tego typu „obcowanie” jest równocześnie „uczestnictwem”? Czy bierny kontakt z tzw. „papką kulturalną” formuje człowieka, czy też go raczej deformuje?

Gdyby możliwa była taka dość katastroficzna wizja, w jej konsekwencji straciłyby swe znaczenie instytucje kultury; musiałyby zmienić swój charakter i cele swego funkcjonowania. Całe szczęście trudno oczekiwać, że spełnią się marzenia jakiejś grupy futurystów, którzy zamieniliby dużą część świata realnego na świat wirtualny. Człowiek bowiem potrzebuje kontaktu z drugim człowiekiem i jego wytworami, czy to o charakterze komercyjnym, czy też kulturowym. Dlatego też konieczne jest istnienie instytucji kultury. Jednakże ich funkcje, rola społeczna i sposoby oddziaływania na społeczeństwo muszą ulec zasadniczej zmianie. Albowiem zmianie podlega nie tylko sam człowiek, ale wszystko, co jest z nim związane, a zatem również i instytucje, które on tworzy.

Ażeby odnaleźć się w tym wciąż akcelerującym zmiany świecie, trzeba umieć tak dopasowywać i wykorzystywać swe zasoby, aby pozwalały one na zachowanie atrakcyjności swej oferty oraz zachować zasadnicze cele i przesłanie, dla których dana instytucja została powołana. Jedynym znanym współcześnie człowiekowi narzędziem takiego sprawnego działania jest strategia, czyli określony pomysł na otaczającą nas rzeczywistość.

Ogromna odwagą i zaangażowaniem wykazała się Dyrekcja Muzeum Historycznego Miasta Krakowa podejmując się wyzwania dokonywania zmian, służących unowocześnianiu realizowanej idei muzealnictwa.

Jednakże szybko okazało się, że jedna zmiana pociąga za sobą następną, a ta z kolei kolejną. I tak rodzi się lawina zmian, którą w pewnym momencie trudno okiełznać. Konieczne zatem staje się podjęcie decyzji o jakimś uporządkowaniu i systematycznym wprowadzaniu zmian ze względu na ich znaczenie dla obecnej i przyszłej kondycji instytucji. To jest najlepszy moment na podjęcie decyzji o opracowaniu i wdrożeniu strategii. Tak właśnie stało się w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa.

Niniejszy dokument jest tylko częścią tych wszystkich prac, jakie w ciągu tego dość długiego okresu wykonano. Praca konsultantów Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej - Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji oraz pracowników Muzeum przybierała różne oblicza. Jednakże dzisiaj widać, że miała sens. Dokument ten jest wymownym tego świadectwem.

W imieniu zespołu konsultantów FRDL MISTiA pragnę podziękować Panu Dyrektorowi Michałowi Niezabitoskiemu za odwagę, pracę, dyplomację i zaufanie. Panom Dyrektorom Wacławowi Passowiczowi i Jackowi Salwińskiemu za inspiracje, wsparcie intelektualne, zaufanie i konstruktywną krytykę. Pani Agnieszce Szostak za wytrwałość i nieocenioną pomoc w organizacji całego niełatwego procesu. Pracownikom Muzeum za wytrwałość i zaufanie oraz chęć dzielenia się swoimi impresjami związanymi z tym, jak może być jeszcze lepiej. Członkom Konwentu za wytrwałą pracę, kreatywność i wiarę w powodzenie. Kolegom z zespołu konsultantów za nieocenioną pomoc w objęciu tak niełatwej i niezwykle skomplikowanej materii, jaką jest Muzeum.

Na koniec jeszcze jedno słowo. Praca nad Strategią, choć nie była najłatwiejsza, skończyła się. Teraz tak naprawdę zaczyna się rzeczywista praca – wdrożenie jej w życie i stałe obserwowanie, jakie efekty przynosi. Życzę Państwu, aby były one tak niespodziewane, jak każda chwila, jaką wspólnie spędziliśmy tworząc ten dokument.

Jacek Kwiatkowski

Kraków, maj 2006 r.

2. OPIS PRZEBIEGU PROCESU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W MUZEUM

Prace nad strategią Muzeum podjęto w grudniu 2004 roku. Rozpoczęły się od przygotowania procesu planowania strategicznego. W styczniu 2005 roku nastąpiło spotkanie organizacyjne z Dyrekcją Muzeum, podczas którego dokładnie omówiono cele, sposób pracy, harmonogram realizacji i zasady powołania Konwentu Strategicznego. Jednocześnie w trakcie spotkania omówiono wstępną wersję audytu zerowego Muzeum, polegającego na przeglądzie dostępnych dokumentów. Dyskusja nad dokumentem pozwoliła opracować zestaw potrzebnych informacji, których zebranie pozwoliło na dokonanie analizy stanu Muzeum.

W ciągu stycznia i lutego 2005 roku Dyrekcja Muzeum powołała Konwent Strategiczny Muzeum. W jego skład weszli: Dyrekcja Muzeum, przedstawiciele pracowników Muzeum, przedstawiciele Prezydenta Miasta oraz reprezentanci Rady Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.

Skład Konwentu Strategicznego:

- Dyrektor Michał Niezabitowski
- Wicedyrektor Waław Passowicz
- Wicedyrektor Jacek Salwiński
- mgr Monika Bednarek – Kierownik Oddziału „ul. Pomorska”
- mgr Łukasz Biały – Oddział „Kamienica Hipolitów”
- mgr Joanna Boczoń – Kierownik Działu Administracji
- mgr Eugeniusz Duda – Kierownik Oddziału „Stara Synagoga”
- mgr Elżbieta Firlet – Kierownik Pracowni Dokumentacji Architektury
- mgr Ewa Gaczoł – Dział Dokumentacji Fotograficznej
- mgr Michał Grabowski – Dział Naukowo-Oświatowy
- mgr Piotr Hapanowicz – Kierownik Działu Naukowo-Oświatowego
- Elżbieta Junger – Główny Księgowy
- mgr Dorota Kurzawska – Kierownik Sekcji Promocji i Marketingu
- dr Grażyna Lichończak-Nurek – Kurator Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

- mgr Danuta Radwan – Główny Inwentaryzator
- mgr Beata Łabno – Oddział „Stara Synagoga”
- mgr Andrzej Malik – Kolegium Doradcze
- mgr Marta Marek – Kolegium Doradcze
- Urszula Misina – Dział Administracji
- mgr Małgorzata Niechaj – Kierownik Oddziału „Celestat”
- mgr Małgorzata Palka-Konieczko – Kierownik Oddziału „Dom Pod Krzyżem”
- mgr Leszek Sibila – Kierownik Oddziału „Dzieje Nowej Huty”
- Maria Sołek – Kierownik Sekcji ds. Zamówień Publicznych
- mgr Agnieszka Szostak – Specjalista ds. Promocji i Marketingu
- Monika Synowiec – Dział Księgowości
- mgr Anna Śliwa-Suchowiak – Główny Konserwator
- mgr Witold Turdza – Kierownik Oddziału „Kamienica Hipolitów”
- mgr Jerzy Zwolański – Sekcja ds. Organizacji Wystaw

Do udziału w obradach Konwentu zaproszeni zostali również:

- Jacek Majchrowski – Prezydent Miasta Krakowa
- Henryk Bałkiewicz – Wiceprezydent Miasta Krakowa
- dr Stanisław Dziedzic – Dyrektor Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa
- Stanisław Handzlik – radny Miasta Krakowa, Przewodniczący Komisji Kultury Rady Miasta Krakowa
- prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek – Dyrektor Instytutu Spraw Publicznych UJ
- dr Ewa Wyka – sekretarz Rady Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.

Prace nad Strategią koordynowała ze strony Muzeum mgr Agnieszka Szostak.

Zadaniem Konwentu była praca nad założeniami Strategii Muzeum. Praca prowadzona była metodami warsztatowymi, którymi kierowali konsultanci FRDL MISTiA. Łącznie Konwent odbył 5 sesji warsztatowych. Każda z nich poświęcona była innemu tematowi. W trakcie poszczególnych sesji wypracowano: analizę SWOT Muzeum, kierunki strategicznego rozwoju, wizję, założenia misji strategicznej oraz wstępny zestaw kwestii strategicznych do rozwiązania (stały się one podwaliną do budowania planu strategicznego). Konwent na swym posiedzeniu w czerwcu 2005 r. dokonał akceptacji kierunków strategicznego rozwoju i celów strategicznych.

Kolejnym etapem pracy nad Strategią była seria wywiadów z pracownikami Muzeum przeprowadzona według uzgodnionego harmonogramu między sierpniem, a listopadem 2005 roku. W wyniku tego badania dokonana została dokładna analiza problemów i weryfikacja założeń strategicznych. Wyniki tej analizy zostały zaprezentowane na sesji listopadowej Konwentu Strategicznego.

Po tej sesji praca nad Strategią nabrała bardziej eksperckiego charakteru. Odbyło się wiele sesji z udziałem Dyrekcji Muzeum i Kolegium Dyrektorskiego oraz konsultantów MISTiA. W ich wyniku opracowany został i zweryfikowany plan strategiczny Muzeum.

Ostatnim etapem prac nad Strategią była prezentacja jej roboczej wersji do akceptacji Rady Naukowej Muzeum. Dokonało się to na posiedzeniu Rady w dniu 28 kwietnia 2006 roku.

Wszystkie efekty prac Konwentu oraz produkty pośrednie procesu przygotowywania dokumentu Strategii Muzeum Historycznego Miasta Krakowa stanowią załączniki do tej Strategii.

Ze strony FRDL MISTiA nad Strategią pracował zespół w składzie:

- Jacek Kwiatkowski – kierownik zespołu, autor koncepcji, założeń i dokumentu końcowego; przeprowadzanie wywiadów z pracownikami, prowadzenie sesji Konwentu Strategicznego
- Janusz Krzyżak – konsultant; audyt zerowy, analiza SWOT
- Wojciech Odzimek – konsultant; analiza SWOT
- Maciej Głogowski – asystent; analiza dynamiczna frekwencji
- Tomasz Rutkowski – asystent; analiza SWOT
- Łukasz Tatar – współpracownik; analiza dobrych praktyk, analiza historyczna Muzeum

3. ANALIZA STANU FUNKCJONOWANIA MUZEUM

Głównym celem analizy jest stwierdzenie faktu, na jakim poziomie rozwoju znajduje się obecnie organizacja oraz w jakim stopniu jest ona przygotowana do podjęcia działań związanych z planowaniem strategicznym. Stwierdzenie tego faktu odbywa się dzięki obiektywnie dokonanemu przeglądowi dokumentów podstawowych Organizacji.

Opis Organizacji

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa (MHK) jest miejską instytucją kultury, wyodrębnioną pod względem prawnym i ekonomiczno-finansowym, której organizatorem jest Miasto Kraków. Muzeum powstało w 1899 roku, a od 1945 roku działa jako wyodrębniona jednostka. MHK uzyskało osobowość prawną z chwilą wpisu do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez Gminę Miasta Krakowa pod Nr IV/5 dnia 1 stycznia 1994 r.

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa działa na podstawie:

- ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jednolity Dz. U. z 2001 r. Nr 13 poz. 123),
- ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 1997 r. Nr 5 poz. 24 z późn. zm.),
- Statutu Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, będącego załącznikiem do uchwały Nr 849/2001 Zarządu Miasta Krakowa z dnia 21 czerwca 2001 r.

Źródła informacji i danych

W trakcie prowadzenia audytu wstępnego korzystano głównie z następujących źródeł:

- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jednolity Dz. U. z 2001 r. Nr 13 poz. 123),
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 1997 r. Nr 5 poz. 24 z późn. zm.),
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 9 marca 1999 r. w sprawie określenia dla pracowników tworzących zawodową grupę muzealników wymagań kwalifikacyjnych, uprawniających do zajmowania sta-

nowisk związanych z działalnością podstawową muzeów oraz trybu ich stwierdzenia (Dz. U. Nr 26 poz. 233 z dnia 30 marca 1999),

- Statut Muzeum Historycznego Miasta Krakowa,
- Regulamin Organizacyjny Muzeum Historycznego Miasta Krakowa (wprowadzony 15 lipca 2004 r.),
- Schemat Organizacyjny Muzeum Historycznego Miasta Krakowa,
- „Koncepcja programowa, organizacyjna i finansowa, dotycząca zarządzania Muzeum Historycznym Miasta Krakowa”,
- „Propozycje do programu obchodów rocznicowych 750-lecia lokacji Krakowa z uwzględnieniem udziału w tych uroczystościach Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Kraków Europejskie Miasto Prawa Magdeburgskiego 1257–2007”,
- zaświadczenie w sprawie wpisu do rejestru instytucji kultury,
- struktura zatrudnienia w MHK,
- strony internetowe – www.mhk.pl (Muzeum Historyczne), www.krakow.pl (Miasto Kraków), www.mik.krakow.pl (Małopolski Instytut Kultury).

Analiza stanu Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

W wyniku przeprowadzonych analiz dokumentów, spotkań Konwentu Strategicznego, wywiadów z Dyrekcją i pracownikami Muzeum oraz posiadanej wiedzy, sformułowano następujący opis audytu zarządzania MHK. Został on sporządzony w 6 obszarach:

1. Sprawność organizacyjna
2. Kierownictwo
3. Zasoby ludzkie
4. Skierowanie uwagi na klienta
5. Zagadnienia finansowe
6. Analiza strategiczna SWOT

3.1. SPRAWNOŚĆ ORGANIZACYJNA

Sprawność organizacyjna, to umiejętność funkcjonowania instytucji w szybko zmieniającej się rzeczywistości, biorącej pod uwagę zmiany wewnątrz niej samej, jak również w jej otoczeniu zewnętrznym (zwłaszcza w podejściu klientów – odbiorców usług). Sprawna organizacja posiada elastyczne struktury, przejrzyste i spójne systemy oraz długofalowe strategie rozwoju.

a) Struktury

Strukturę organizacyjną MHK opisuje Regulamin Organizacyjny, wprowadzony Zarządzeniem Dyrektora MHK z dniem 15 lipca 2004 r. Regulamin ustala podział organizacyjny Muzeum, zakresy działania działów, oddziałów i pracowni oraz zakresy kompetencyjne poszczególnych stanowisk służbowych. Na czele MHK stoi Dyrektor powołany przez organizatora (Miasto Kraków). Pełni on swoje obowiązki przy pomocy Wicedyrektora ds. Naukowych, Wicedyrektora ds. Organizacyjnych, Kierownika Administracji, Głównego Księgowego, Głównego Inwentaryzatora, Głównego Konserwatora oraz Kuratora Muzeum – stanowiących Kolegium Dyrekcyjne Muzeum. Struktura Muzeum jest wielodziałowa – posiada działy i oddziały, o których tworzeniu, łączeniu, prze-

kształcaniu i likwidacji decyduje organizator (Miasto Kraków) w porozumieniu z Ministrem Kultury. Działami, oddziałami i pracownikami naukowo-dokumentacyjnymi kierują pracownicy powołani na te stanowiska przez Dyrektora Muzeum. Dodatkowo Muzeum w swej strukturze wyodrębnia jeszcze organy doradcze. Działają one przy Dyrektorze Muzeum i są reprezentacją określonych środowisk pracowniczych Muzeum. Organami doradczymi Dyrektora Muzeum są:

- Kolegium Kierownicze – złożone z kierowników działów, oddziałów i pracowni merytorycznych,
- Kolegium Doradcze (zwane zwyczajowo Kolegium Kustoszy) – złożone z 7 osób, wybranych przez ogólne zgromadzenie muzealników zatrudnionych w Muzeum.

Przy Muzeum działa Rada Muzeum, funkcjonująca na zasadach określonych w art. 11 ustawy o muzeach i składająca się z 15 członków powoływanych i odwoływanych przez Prezydenta Krakowa.

Istniejąca struktura organizacyjna MHK jest typową strukturą pionową, spełniającą swoją funkcję w działalności stałej Instytucji, w mniejszym stopniu natomiast sprawdza się w realizacji zadaniowej, wymagającej szybkości działania, elastyczności i efektywności. Zapewnienie realizacji celów statutowych w układzie zadaniowym jest o tyle istotne, że większość muzealnych realizacji można potraktować jako swoistego rodzaju układ współzależnych od siebie zadań. Dlatego obok struktury pionowej (funkcjonalnej) prowadzącej działalność o charakterze powtarzalnym, powinna zostać stworzona struktura pozioma (macierzowa), uruchamiana na czas realizacji określonego projektu. Podejmowane w ostatnich kilku latach próby powoływania zespołów zadaniowych są dobrym prognostykiem na przyszłość, jednakże istnienie (funkcjonowanie) takich zespołów nigdzie nie zostało dotąd zapisane w dokumentach organizacyjnych Muzeum (np. regulamin, zarządzenia). Dlatego też trudno mówić o rzeczywistej praktyce w funkcjonowaniu takich zespołów. Ich brak wielokrotnie pokazał, jak współcześnie trudno jest zrealizować poważne przedsięwzięcie wystawiennicze Muzeum bez sprawnego współdziałania wielu jednostek organizacyjnych zajmujących się innymi obszarami aktywności, wzajemnie się uzupełniającymi. W ostatnich latach, szczególnie od 2004 roku instytucja rozwija nowe obszary funkcjonalne (zamówienia publiczne, *fundraising*, promocja itp.). Ich udział w tworzeniu wystaw jest bierny. Natomiast przepływ informacji pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za merytoryczną stronę wystawy a osobami reprezentującymi komórki tzw. obsługowe jest narażony często na przypadkowość i nie ma systemowego podejścia do „produkcji” wystawy (czy też innej usługi na rzecz odwiedzających). Istniejąca struktura organizacyjna jest coraz słabiej dostosowana do wymogów otoczenia zewnętrznego i płynących stamtąd zasad funkcjonowania oraz coraz mniej sprawna w organizacji efektywnego i systemowego funkcjonowania Muzeum, tym bardziej w dobie konieczności rozszerzania działalności merytorycznej Muzeum poprzez przejmowanie nowych obiektów zabytkowych w Krakowie i konieczności organizowania tam nowych oddziałów.

b) Systemy

Wydawanie regulaminów, zarządzeń porządkowych i instrukcji wewnętrznych leży w gestii Dyrektora Muzeum, który ma też możliwość powoływania zespołów zadaniowych do realizacji określonego projektu (najczęściej wystawy). Obecna pionowa struktura organizacyjna ma wpływ na charakterystyczne dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa systemy i procedury działań. Funkcjonujące systemy organizacji wystaw opierają się na zasadzie poruszania się po drabinie struktury organizacyjnej Muzeum. Tworzy ją łańcuch podległości od Dyrektora, przez jego zastępcę, kierowników działów i oddziałów, samodzielnych referatów, aż po magazynierów i pomoce muzealne. Spowalnia to oczywiście cały proces realizacyjny i angażuje – często niepotrzebnie – zbyt dużą liczbę pracowników. Obowiązującą przez wiele lat praktyką Muzeum jest zlecenie organizacji wystaw tematycznych odpowiednim działom Muzeum. Powoduje to często tymczasowe (na okres realizacji wystawy) osłabienie wykonywania podstawowych zadań działu, tym większe im mniej liczny jest dział a zakres prac koniecznych do przygotowania wystawy wymaga zwiększonego zaangażowania pracowni-

ków. Brak do tego zasad dyscyplinujących autorów wystaw w zakresie reżimu czasowego i budżetowego, często doprowadzał do praktyki przesuwania terminu otwarcia wystawy lub (i) przekraczania jej budżetu. Dlatego też od roku 2004 podejmowane są w Muzeum próby tworzenia międzywydziałowych zespołów zadaniowych, posiadających własnego lidera, a składających się z pracowników kilku działów, a także (w razie potrzeby) z zewnętrznych ekspertów. Efektem takiego zespołowego działania jest choćby opracowanie pn. „Propozycje do programu obchodów rocznicowych 750-lecia lokacji Krakowa z uwzględnieniem udziału w tych uroczystościach Muzeum Historycznego Miasta Krakowa”. Niestety – jak do tej pory próby te nie zostały zamienione w systemowe działanie.

Jednym z ważnych i nieodzownych elementów zarządzania organizacją w XXI wieku jest komputeryzacja i wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych (m.in. prezentacje multimedialne). Muzeum Historyczne podjęło już działania służące wdrożeniu systemów komputerowych do bieżącej pracy instytucji, jednak – z uwagi na niewielkie środki przeznaczane na ten cel w ubiegłych latach – najważniejsze prace podejmowane będą w latach przyszłych. Za przełomowy uznać można rok 2004, kiedy udało się zakupić 21 nowych zestawów komputerowych oraz połączyć w sieć komputery w Krzysztoforach, przez co stworzyły mini system komunikacyjny, a poprzez wspólny serwer uzyskały dostęp do Internetu (Neostrada). Stan obecny jest jeszcze daleki od spełnienia potrzeb i oczekiwań, jednakże szybkie tempo zmian w tym zakresie jest zadowalające. Na dzień 1 IV 2006 r. wszystkie komórki organizacyjne mają komputer, a na 75 osób, które powinny mieć komputer, Muzeum dysponuje 50 jednostkami.

Głównym celem „usieciowienia” Muzeum jest wdrożenie zakupionego już programu MUSNET – czyli zaawansowanej bazy danych umożliwiającej elektroniczną inwentaryzację zbiorów muzealnych i swobodny dostęp do gromadzonych informacji. Wykorzystanie tego programu do pracy ma fundamentalne znaczenie dla osiągnięcia przyjętego w świecie standardu pracy muzealnej. Warunkiem pełnego wykorzystania tego programu jest uruchomienie serwera, centralnego elementu zarządzającego siecią. Na razie program MUSNET pracuje na kilku niezależnych stanowiskach. Dokończenie sieci w Krzysztoforach, zakup serwera wraz z odpowiednim, kosztownym oprogramowaniem i uruchomienie sieciowej wersji programu MUSNET było najważniejszym zadaniem w dziedzinie komputeryzacji Muzeum w 2005 roku. Zakup serwera i jego uruchomienie zostało przeprowadzone w 2005 roku, natomiast sieciowa wersja MUSNET zostanie uruchomiona w maju 2006 roku. Pozostaje jeszcze kwestią nierozwiązaną wzrost kwalifikacji pracowników Muzeum związanych ze stosowaniem nowoczesnych technologii informatycznych w pracy muzealnika.

Istotnym elementem świadczącym o sprawności organizacyjnej każdej instytucji są zasoby informacyjne zbierane w celu ułatwienia jej działalności. Zbieranie i gromadzenie różnorodnych informacji leży w interesie każdej instytucji, która chce efektywnie działać i minimalizować koszty działalności w celu jak najlepszej realizacji zasadniczych zadań (misji, celów, zadań statutowych). W dokonanej analizie stanu Muzeum nie natrafiono na system gromadzenia baz danych np. o cenach podstawowych materiałów i produktów statystycznie najczęściej wykorzystywanych w bieżącym funkcjonowaniu Muzeum. Wykorzystuje się gromadzenie różnorodnych danych, jednakże Muzeum nie posiada jednolitego systemu gromadzenia danych wspomagających jego funkcjonowanie i zasad korzystania z niego. Sytuacja taka doprowadza do indywidualnego gromadzenia potrzebnych informacji przez pracowników każdorazowo w związku z realizacją jakiegokolwiek działania. Prowadzi to w konsekwencji do dublowania zbieranych informacji, stosowania różnorodnych metod gromadzenia i przechowywania. Sytuacja ta rodzi nadmierne koszty związane m.in. z pracą pracowników, którzy poświęcają wiele czasu na zgromadzenie często tak podstawowych informacji, które wydawać by się mogło powinny być w zasobach organizacji ze względu na jej długoletnie doświadczenie. Z drugiej strony brak takich zasobów informacyjnych powoduje sytuacje, w których pracownicy często nie wiedzą o istnieniu potrzebnych im zasobów informacyjnych i – mimo ich istnienia – zbierają informacje na nowo.

Trudnym do przecenienia warunkiem sprawnego działania organizacji (instytucji) są systemy komunikacyjne (wymiany informacji). Rozwój ich uzależniony jest od potrzeb organizacji wyrażanych najczęściej intensywnością zachodzących interakcji wewnątrz instytucji oraz jej samej z otoczeniem. Budowanie i rozwój systemów komunikacji zapewnia organizacji wymianę informacji, sprawność (szybkość) w stosowaniu przydatnych informacji, priorytetyzację informacji w celu wyboru najbardziej potrzebnych i przydatnych, co w konsekwencji pozwala koncentrować zasoby na takie działania, dzięki którym organizacji może najefektywniej osiągać założone cele i zadania. Jednocześnie sprawne systemy komunikacyjne wewnątrz organizacji pozwalają na osiąganie spójności różnorodnych działań, jak również na budowę zespołu, tworzenie i umacnianie więzi między pracownikami oraz unikaniu niezdrowej konkurencji. Ma to znaczenie szczególnie w przypadkach, gdy organizacja oferuje usługi (produkty) substytucyjne, które przy odpowiednich zabiegach organizacyjnych mogą być wzajemnie komplementarne. Sprawny system komunikacji pozwala też na dokonywanie znaczących oszczędności w przypadkach wprowadzania nowych pracowników. Analiza stanu Muzeum wskazuje na dość chaotyczne podejście do kwestii komunikacji wewnątrz organizacji. Wprawdzie realizowane są różnorodne działania zmierzające do usprawnienia wymiany informacji, jednakże mają one najczęściej charakter jednokierunkowy: z góry w dół hierarchii. Jednoczesna centralizacja decyzji i konieczność stosowania różnorodnych rygorów (np. związanych z dyscypliną budżetową przy braku kompetencji, delegacji do podejmowania decyzji przez pracowników) umacnia w wielu pracownikach brak samodzielności i konieczność podejmowania zdecydowanie za dużej liczby decyzji przez dyrekcję; nawet w sytuacjach, w których pracownik niższego szczebla struktury mógłby uczynić to samodzielnie, gdyby wiedział, że leży to w jego kompetencjach. Prawie wcale nie istnieją podsystemy poziomej komunikacji pracowników (pomiędzy działami i innymi jednostkami organizacyjnymi), które niejako wbudowane by były w strukturę organizacji. Brak takich podsystemów rodzi naturalną skłonność do spontanicznego wypełniania tej luki i powstawania systemów o charakterze „subkultur” organizacyjnych, opartych na relacjach nieformalnych i nigdzie w dokumentach organizacji nie określonych. Organizowane zebrania kierownictwa Muzeum czy też zebrania naukowe są niewystarczającą formą wymiany informacji pomiędzy pracownikami i działami (jednostkami organizacyjnymi). W dość jaskrawy sposób braki w tworzeniu i rozwijaniu systemów komunikacji przejawiają się we wprowadzaniu nowego pracownika. Nie istnieją opisane standardy zachowań w tej dziedzinie, ani ustandaryzowane zbiory informacyjne pozwalające nowemu pracownikowi w dość krótkim czasie poznać instytucję, jej strukturę, zależności, kompetencje, kulturę organizacyjną itp. Niestety trudno znaleźć w dostępnych dokumentach dowody na próby podejmowania przez Dyrekcję Muzeum skutecznych działań na rzecz tworzenia systemów komunikacji wewnątrz Muzeum i z jego otoczeniem.

c) Strategie

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa nie posiadało i dotąd nie posiada długofalowej strategii rozwoju. Jednak wiele elementów strategicznych zawartych jest w dokumencie pn. „Koncepcja programowa, organizacyjna i finansowa, dotycząca zarządzania Muzeum Historycznym Miasta Krakowa” (autorstwa Dyrektora Michała Niezabitowskiego). Dokument ten jest materiałem złożonym w ramach ogłoszonego konkursu na stanowisko dyrektora naczelnego Muzeum. Zmiana na tym stanowisku nastąpiła 1 stycznia 2004 roku.

We wspomnianym dokumencie zawarta jest propozycja misji Muzeum, jaką widzi obecny Dyrektor Naczelny. Brzmi ona następująco:

„Poznać i dać poznać Kraków oraz utrwalać jego istnienie na wszystkich etapach historycznego rozwoju”

Takie sformułowanie ma istotne odniesienie do pracy zatrudnionych w Muzeum Historycznym pracowników, którzy są zobowiązani do pracy o charakterze badawczym i samokształceniowym, do pracy edukacyjnej, do podejmowania działań związanych z gromadzeniem i opracowywaniem zbiorów i zapewnieniem im bezpieczeństwa. Istnieje tu też ścisły związek z zapisem ustawowym (ustawy o muzeach), gdzie ogólne cele istnienia muzeów, określono w czterech aspektach:

- gromadzenie zbiorów,
- opracowanie zbiorów,
- zabezpieczenie i konserwacja zbiorów,
- udostępnianie zbiorów.

Słabością tej misji jest fakt, że została ona zredagowana przez 1 osobę – ówczesnego kandydata na stanowisko Dyrektora MHK i nie została poddana szerszej dyskusji. Próba zespołowego wypracowania misji strategicznej Muzeum na okres realizacji niniejszej strategii nie powiodła się, gdyż nie udało się zdefiniować jednej jej wersji, satysfakcjonującej przynajmniej większość pracowników Muzeum.

Wychodząc od założonej Misji Muzeum, poprzez wytyczne ustawowe, autor w/w opracowania sformułował cele strategiczne (długofalowe) dla Muzeum Historycznego. Założone cele strategiczne zostały następnie rozwinięte w postaci celów taktycznych (średniookresowych, operacyjnych), wskazujących narzędzia i metody dojścia do celów długofalowych. Z kolei pewnym celom taktycznym przypisane zostały także konkretne zadania do realizacji, które stanowią podstawę każdej strategii rozwoju. Tym samym w dokumencie „Koncepcja programowa...” zawarto – z metodologicznego punktu widzenia – wiele elementów i wskazań charakterystycznych dla strategii rozwoju organizacji i powinny one zostać wykorzystane w procesie planowania strategicznego dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Jednakże dokument ten był materiałem konkursowym, w związku z czym nie mógł być traktowany jako strategia, a jedynie jako punkt wyjścia do jej opracowania. Muzeum nigdy nie dopracowało się strategii instytucjonalnej, opisującej warunki i zadania rozwoju Muzeum jako instytucji z formalno – organizacyjnego punktu widzenia. Wspomniany tu dokument konkursowy nie zawiera takich elementów.

Ważnym dokumentem planistycznym, o charakterze operacyjnym (średniookresowym) jest opracowanie pn. „Propozycje do programu obchodów rocznicowych 750-lecia lokacji Krakowa z uwzględnieniem udziału w tych uroczystościach Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Kraków Europejskie Miasto Prawa Magdeburgskiego 1257–2007”. Autorem tej koncepcji jest kilkunastoosobowy zespół specjalistów Muzeum i zewnętrznych ekspertów. Dokument stanowi listę szczegółowo opisanych propozycji imprez i wydarzeń związanych z 750 rocznicą lokacji Krakowa. Realizacja założonych przez MHK zadań będzie przedsięwzięciem o ogromnej skali merytorycznej i logistycznej, stanowiąc ciąg wydarzeń trwających dwa i pół roku (czerwiec 2005 – grudzień 2007). Będzie to zatem dla Muzeum egzamin zdolności organizacyjnych, technicznych, a nade wszystko ludzkich. Jednakże tworzenie tego typu dokumentów nie ma żadnych uzasadnień strategicznych o charakterze ludzkim, instytucjonalnym i finansowym w większym wymiarze niż tylko pojedyncze – ważne czy to dla Miasta, czy to dla Muzeum – działanie.

Poza wspomnianymi dokumentami nie istnieją żadne inne o charakterze strategicznym. Nie można jednak zarzucić dyrekcji Muzeum braku chęci i motywacji do podejmowania prób strategicznego ukierunkowania rozwoju Muzeum, jako ważnej instytucji kultury w Krakowie i szerszym obszarze oddziaływania. Próby te jednak nie miały dotąd systemowego charakteru.

3.2. PRZYWÓDZTWO

Istotną rolą kierownictwa organizacji jest kreowanie wizji jej rozwoju (pożądanego stanu przyszłości organizacji), umiejętne „zarażenie” tą wizją pracowników oraz wskazywanie kierunków działań. Zadaniem przywódcy – menedżera jest również odpowiednie motywowanie ludzi, aby angażowali się w pełni w osiąganie wyznaczonych celów i utożsamiali z organizacją, w której pracują.

Docelowy model zarządzania stosowany w Muzeum Historycznym oparty jest na następujących – znajdujących się w fazie wdrażania – zasadach, autorstwa Dyrektora Michała Niezabitowskiego:

- Dyrektor jest osobą posiadającą całościową wizję i wyznaczającą kierunki działania,
- Dyrektor precyzując wizję i kierunki działania jest otwarty na sugestie i pomysły załogi. Prawo do wyłączności posiadania wizji nie jest uprawnieniem dyrektora,
- Dyrektor, w granicach obowiązujących przepisów, przekazuje maksymalną ilość kompetencji w dół, opierając się w znacznym stopniu na kadrze kierowniczej,
- Dyrektor wyznacza samodzielne zadania pracownikom i zespołom pracowników respektując ich wybory i decyzje, o ile nie są sprzeczne z ogólną polityką MHK oraz obowiązującym prawem,
- Dyrektor jest samokrytyczny i ma głęboką świadomość, że przewodzić znaczy służyć,
- Dyrektor dokonuje oceny zrealizowanych zadań i umie mówić rzeczy trudne.

Tym samym, konsekwentne stosowanie powyższych zasad doprowadzić ma do realizacji pożądanej wizji przyszłości Muzeum jako organizacji nowoczesnej, otwartej dla klientów i partnerów, ale nie tracącej nic ze swego posłannictwa. Analiza stanu Muzeum wskazała na silne przywództwo dyrektora naczelnego. Jednakże spotkać się można z bardzo różnymi, czasami wręcz skrajnymi ocenami przywództwa. Trudno zatem mówić o jakimś wspólnym mianowniku owych ocen przywództwa. Wśród pracowników o długoletnim stażu pracy, przyzwyczajonych do *status quo* przywództwo dyrektora naczelnego oceniane jest bardzo często bez entuzjazmu. Podejmowanie nowych wyzwań, próba „unowocześnienia” Muzeum napotyka często na opór tej grupy pracowników. Dość często stawiany jest zarzut utraty równowagi pomiędzy byciem muzealnikiem a administratorem (dyrektorem). Często też wskazywany jest fakt poważnej centralizacji w podejmowaniu decyzji przez dyrekcję i rodzących się kolejek do drzwi gabinetu Dyrektora w celu uzyskania akceptacji i decyzji. Często stawianym zarzutem wobec dyrekcji jest stan „przeregulowania” Muzeum nadmierną liczbą decyzji, zarządzeń i innych dokumentów ustalających określone zasady działania. Ogromnym problemem w tej kwestii jest również używany język zarządzeń, który dla większości pracowników jest zbyt trudny i hermetyczny.

Analiza stanu wskazuje na częściowe odejście dyrekcji od zaproponowanych w materiale konkursowym zasad zarządzania. Szczególnie dotyczy to samodzielności pracowników, przekazywania kompetencji pracownikom oraz umiejętności upowszechniania własnej wizji Muzeum. Trudno nie dostrzec cech charyzmatycznych u dyrekcji, jednakże póki co trudno się one przekładają na wzrost stopnia utożsamiania się z mało upowszechnioną wizją Muzeum.

Na przywództwo składają się również styl zarządzania oraz zespół cech osobowościowych. Jeśli chodzi o pierwszy czynnik, to dyrekcja Muzeum nie reprezentuje jednego stylu zarządzania, choć z pobieżnej obserwacji można by wysnuć wniosek, że jest to styl partycypacyjny (koncyliacyjny). Bardziej szczegółowa obserwacja i seria wywiadów z pracownikami Muzeum skłania do opinii, że styl zarządzania ma jednak tylko pozory partycypacyjnego, a w rzeczywistości jest scentralizowany. Jednakże można to zrozumieć, gdyż Muzeum wymagało podjęcia szybkich i zasadniczych zmian, które pozwoliłyby dostosować je do szybko zmieniającego się otoczenia. A to możliwe jest dzięki koncentracji w jednym ośrodku decyzyjnym wszelkich decyzji mających

wpływ na efektywność organizacji. Jednakże pamiętać należy, że taki „program naprawczy” przynosi efekty tylko w krótkim okresie działania. Próby jego kontynuacji poza granice akceptacji społecznej i przyzwolenia na ograniczanie swobody podejmowania decyzji dla sprawności bieżącego działania przynosi zgoła odmienne efekty. Muzeum najprawdopodobniej zbliża się już do tego momentu swego rozwoju, w którym możliwa jest modyfikacja stylu zarządzania i w większym stopniu oparciu go na niekwestionowanym autorytecie dyirekcji wśród pracowników i jednoczesnym „uwalnianiu” samodzielności pracowników, która jednakże odbywa się w granicach zakreślonych przez powszechnie znane priorytety organizacji.

Jeśli chodzi o zespół cech osobowościowych to na pierwszy plan wysuwają się – prócz charyzmy – konsekwencja w działaniu i zdolności interpersonalne. Trudno nie dostrzec konsekwencji naczelnej dyirekcji Muzeum, jednakże nie może ona przyjmować sformalizowanego charakteru i przekraczać granic społecznej akceptacji. W przeciwnym razie może ona mieć demotywujący wpływ na pracowników organizacji. Konsekwencja, jaką reprezentuje dyirekcja Muzeum, budzi już wśród pracowników kontrowersje, które czasami skłaniają niektórych z nich do podejmowania działań obronnych lub też zasadniczego sprzeciwu. Wśród zdolności interpersonalnych na czoło wysuwają się zdolności komunikacyjne oraz zdolności do motywowania pracowników bez korzystania z typowych narzędzi (czyli motywacji o charakterze płacowym, materialnym). Zarówno w pierwszym, jak w drugim przypadku podejmowania działania pozostawiają sporo do życzenia.

Przywódstwo Muzeum można zatem ocenić pozytywnie, choć wymaga ono modyfikacji metod i narzędzi oddziaływania. Chodzi o korzystanie w większym stopniu zarówno z charyzmy, jak i naturalnego autorytetu przedstawicieli dyirekcji Muzeum w celu takiego działania, które stworzy szanse osobom sceptycznie nastawionym na zmianę swego stanowiska i oceny sytuacji Muzeum, a zwolennikom zmian stworzy warunki do prawidłowego i zgodnego z ich celami osobistymi rozwoju zawodowego.

3.3. ZASOBY LUDZKIE ORGANIZACJI

Ten punkt pokazuje największą wartość wewnętrzną organizacji – ludzi, zatrudnionych na wszystkich jej szczeblach. To ich zaangażowanie i możliwości rozwoju zawodowego stanowią o sukcesie organizacji i jej wizerunku na zewnątrz. Muzeum zatrudnia pracowników działalności podstawowej, pracowników konserwacji muzealiów, pracowników administracyjno-technicznych, pracowników finansowo-księgowych oraz pracowników obsługi.

W Muzeum Historycznym Miasta Krakowa zatrudnionych było na koniec 2005 roku łącznie 181 osób, co stanowi wzrost o prawie 14% w stosunku do 2004 roku. Wzrost ten spowodowany jest rozwojem instytucji i koniecznością tworzenia nowych miejsc pracy zarówno merytorycznych, jak w innych kategoriach zatrudnienia. Z ogólnej liczby zatrudnionych w Muzeum 51 osób to pracownicy merytoryczni (28% ogółu personelu), natomiast 59 osób to pracownicy administracji (27%). Na uwagę zasługuje fakt, że w MHK w 2005 roku 41% wszystkich zatrudnionych stanowili pracownicy merytoryczni i działalności podstawowej, natomiast 59% – pracownicy administracji i obsługi wystaw. Trudno jednoznacznie oceniać ten fakt, gdyż taka struktura zatrudnienia wynika z charakteru prowadzonej w Muzeum działalności oraz rozproszenia terytorialnego – pamiętać należy, że praktycznie wszystkie oddziały Muzeum zlokalizowane są poza główną siedzibą, co wymusza specyficzną organizację instytucji, przekładającą się na poziom i strukturę zatrudnienia. Jednocześnie wymogi, jakie musi spełniać Muzeum (m.in. ustawa o zamówieniach publicznych) dotyczące prowadzenia prawidłowej gospodarki finansowej zmuszają je do zatrudniania profesjonalnie przygotowanym personelem, zasilającym kategorie pracowników administracyjnych.

**Tabela 1. Struktura zatrudnienia pracowników Muzeum Historycznego Miasta Krakowa
– stan na 31.12.2005 r.**

Kategoria	Ilość osób	Udział w ogóle zatrudnionych
Pracownicy Merytoryczni muzealnicy		
Wykształcenie wyższe	51	28%
Wykształcenie średnie	–	
Wykształcenie zawodowe	–	
Wykształcenie podstawowe	–	
Pracownicy działalności podstawowej (promocja, organizacja wystaw, redakcja wydawnictw)	24	13%
Wykształcenie wyższe	8	
Wykształcenie średnie	12	
Wykształcenie zawodowe	2	
Wykształcenie podstawowe	2	
Pracownicy Administracji	49	27%
Wykształcenie wyższe	10	
Wykształcenie średnie	19	
Wykształcenie zawodowe	14	
Wykształcenie podstawowe	6	
Pracownicy Obsługi Wystaw	57	32%
Wykształcenie wyższe	2	
Wykształcenie średnie	25	
Wykształcenie zawodowe	20	
Wykształcenie podstawowe	10	
Łączna ilość (zatrudnieni)	181	100%
Łączna ilość (pracujący)	179	

Źródło: Muzeum Historyczne Miasta Krakowa.

W strukturze wykształcenia kadry pracowniczej Muzeum na koniec 2005 roku dominowały osoby z wyższym wykształceniem – 71 osoby (39% ogółu zatrudnionych). Pracownicy z wykształceniem średnim stanowili grupę 56 osób (31% ogółu), 36 pracowników posiadało wykształcenie zawodowe (tj. 20%), a pozostałych 18 osób posiada wykształcenie podstawowe (10%).

O prowadzonej w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa polityce zarządzania zasobami ludzkimi świadczą następujące wdrażane zasady:

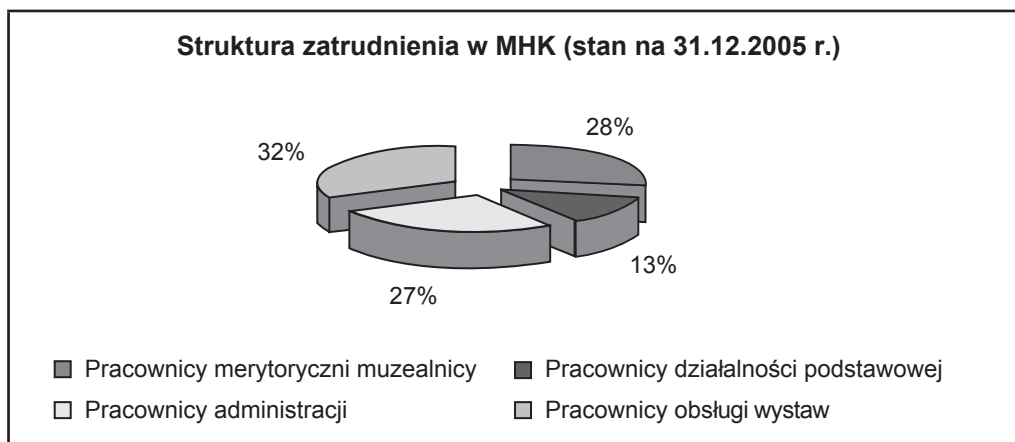
- człowiek jest podmiotem pracy,
- zawód muzealnika jest specyficzny i wymaga długiego okresu nauki i doświadczenia zawodowego. Osoba sprawdzona, nie stwarzająca problemów oraz zadowolona z pracy, winna mieć prawo do pracy w Muzeum aż do końca swej aktywności zawodowej,
- bezpieczeństwo zatrudnienia nie oznacza bezgranicznej gwarancji stanowiska i pensji. Każdy pracow-

nik MHK może awansować do granic swoich kompetencji,

– zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest możliwe bez stabilnego systemu motywacyjnego,

– specjalistę – muzealnika kształtuje się w okresie nie krótszym niż 5–10 lat, z czego wynika, że muzeum nie jest instytucją, której sprzyjają częste ruchy kadrowe. Należy natomiast dbać o przygotowanie zastępców dla osób, które z powodów biologicznych opuszczają stanowisko pracy.

Poniższy wykres prezentuje strukturę zatrudnienia w Muzeum ze względu na różne grupy pracownicze.



W związku z powyższymi zasadami duży nacisk w MHK kładzie się na samokształcenie i rozwój zawodowy pracowników, który jednak ze względu na szczupłe zasoby finansowe, nie jest jeszcze rozwinięty na skalę potrzeb. Sytuacja ta zaczęła ulegać zasadniczej zmianie od 2004 roku. Wykorzystywany jest (i planowany na szerszą skalę) w tym zakresie szeroki wachlarz możliwości kształcenia pracowników – szkolenia, kursy (także komputerowe), studia podyplomowe, udział w sesjach naukowych, konferencjach i seminariach, uczestnictwo w projektach wydawniczych o profilu naukowym, a nade wszystko wieloletnie programy badawcze, których celem jest doktorat. Zamierzenia te jak dotąd nie są realizowane na szerszą skalę. Brakuje procedur postępowania i praktyki związanej z oceną merytoryczną pracowników (badaniem kompetencji), a w konsekwencji – wyznaczania programów szkoleniowych, ścieżek kariery czy rozwoju zawodowego. Prawie w ogóle nie jest rozwinięta działalność związana z zarządzaniem personelem (*human resources management*), a w szczególności – zarządzania poprzez kompetencje. Nie prowadzi się w skali Muzeum analizy potrzeb szkoleniowych, w związku z czym brakuje danych dotyczących programów szkoleniowych dostępnych pracownikom; zarówno jednorocznych, jak i długofalowych. Wszelkie działania podejmowane w tym zakresie nie mają charakteru

systemowego. Nie można też powiedzieć o rozwiniętych metodach (systemach) samokształcenia i wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami Muzeum. Ścieżka wprowadzania nowego pracownika Muzeum jest bardzo długa i niejednoznaczna, bo uzależniona od bezpośredniego przełożonego; Muzeum nie posiada jednolitego (ustandaryzowanego) programu szkoleń podstawowych dla nowego pracownika.

Reasumując należy stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się w oparciu o tradycyjną wiedzę w tej dziedzinie, z wykorzystaniem tradycyjnych metod motywowania, a jego głównym atutem jest silna osobowość i autorytet Dyrektora Naczelnego wśród większości pracowników. Niestety jest to za mało, aby móc realizować śmiało przedsięwzięcia przyczyniające się do trwałego rozwoju instytucji. Brakuje nowoczesnych metod, narzędzi i programów, wykorzystujących nowoczesną wiedzę związaną z zarządzaniem ludźmi z koniecznym jej dostosowaniem do specyficznych warunków, w jakich funkcjonuje Muzeum Historyczne Miasta Krakowa.

3.4. SKIEROWANIE UWAGI NA KLIENTA

Każda instytucja, czy to komercyjna, czy też nie nastawiona na zysk, na pierwszym planie powinna stawiać zadowolenie klienta, rozumiane jako nie tylko spełnianie jego wymagań, ale również wyprzedzanie jego oczekiwań. To klienci stanowią podstawę sukcesu organizacji i stanowią istotę jej funkcjonowania, jak również i rozwoju. Zasada ta podkreśla służebną rolę organizacji wobec klienta.

Sukces w funkcjonowaniu każdego muzeum jest sumą dwóch elementów – zachowania wartości naukowej, artystycznej i poznawczej wystawy oraz przyciągnięcia na nią jak największej rzeszy zwiedzających. Pogodzenie tych czynników nie zawsze jest proste. W Muzeum Historycznym realizowano w ostatnich latach (do 2003 roku) około 40–50 wystaw rocznie – jest to liczba duża, ale nie zawsze przekładająca się na wzrost liczby zwiedzających. Wzrost frekwencji szczególnie zauważalny jest w ostatnich latach, kiedy to podjęto szereg trafnych decyzji zmniejszających ilość wystaw w celu wzrostu ich jakości. Muzeum stale prowadzi monitoring frekwencji, dzięki czemu możliwe jest prowadzenie analizy skuteczności podejmowanych działań i decyzji. Zmiana podejścia do przygotowywania wystaw, wprowadzana ostrożnie, zaczyna przynosić wymierne efekty. Nie można też nie zauważyć skuteczności podejmowanych działań marketingowych, co uzasadnia trafność podjętej decyzji o utworzeniu specjalnej komórki zajmującej się promocją i szeroko rozumianym marketingiem Muzeum.

Analiza frekwencji w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa została oparta o dane pochodzące ze statystyk Muzeum. Nie zostały one porównane z innymi jednostkami o podobnym charakterze, gdyż trudno mówić tu przydatności takich porównań w kontekście trudno porównywalnej oferty.

Frekwencja ogółem w Muzeum na przestrzeni ostatnich 6 lat ma silną tendencję wzrostową. W 2005 roku Muzeum odwiedziło o ponad 100 tys. osób więcej niż 6 lat wcześniej. W sytuacji silnej konkurencji na rynku usług spędzania wolnego czasu taki wynik należy uznać za imponujący. Przy okazji warto wskazać, że tylko w 2005 roku na jednego pracownika Muzeum przypadało 1470 odwiedzających. Poniżej w tabeli pokazano dynamikę wzrostu frekwencji odwiedzin w Muzeum w latach 2000–2005.

Tabela 2. Analiza dynamiczna frekwencji odwiedzin w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa na przestrzeni lat 2000–2005

Kategoria	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Frekwencja ogółem	160 169	147 204	152 647	177 417	227 465	266 065
Turyści zagraniczni	24 759	36 024	40 420	52 075	83 368	122 474
Młodzież ogółem	78 913	72 674	45270	66 621	97 511	82 394
Zwiedzający w grupach	52 175	51 572	52 732	68 875	79 052	86 896
Ilość grup	2 122	2 156	1 976	2 081	2 634	3 611
Ilość grup młodzieżowych	bd*	1 815	1 672	1 734	2 249	2 829
Bilety bezpłatne	34 307	32 945	36 206	38 108	28 359	30 728
Oprowadzenia	264	31	165	235	236	266
Lekcje	92	167	323	194	154	245
Warsztaty	bd*	bd*	12	29	106	130

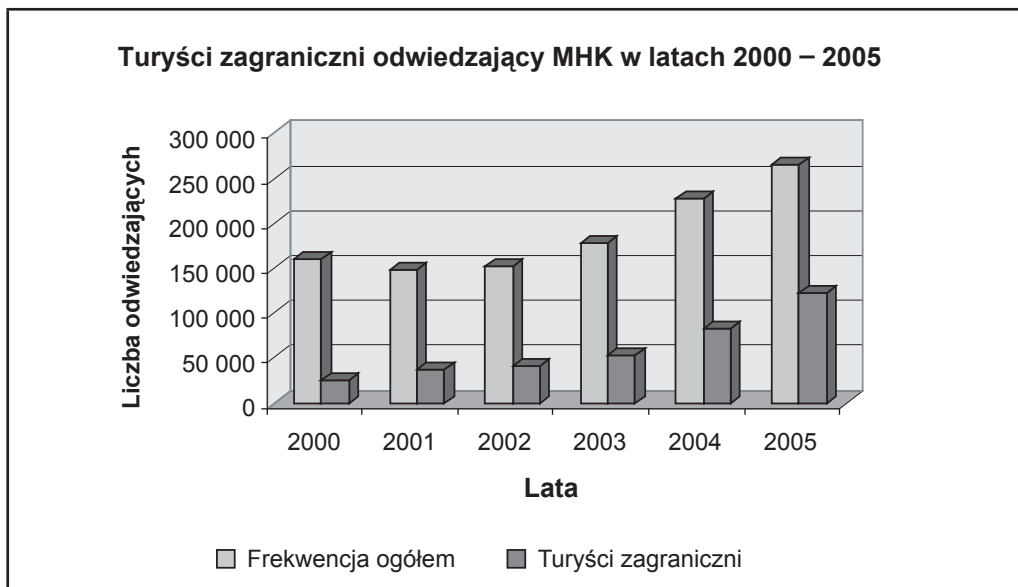
* W sprawozdaniach z działalności czasami nie uwzględniano niektórych kategorii, co zostało odzwierciedlone w tabeli.

Źródło: Sprawozdania z działalności Muzeum Historycznego Miasta Krakowa za lata: od 2000 do 2005.

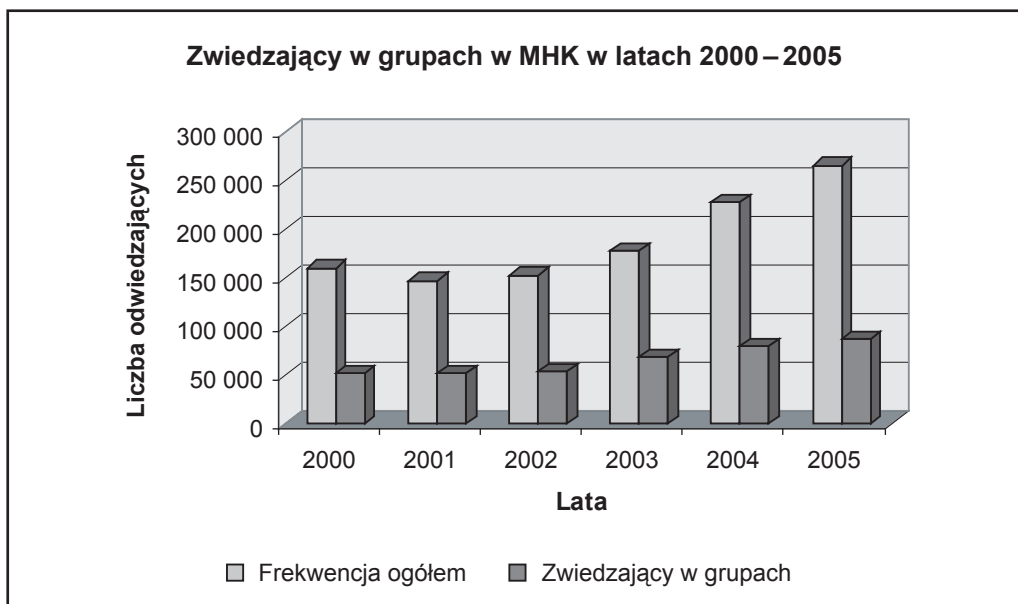
Muzeum Historyczne Miasta Krakowa odwiedziło w 2005 roku ponad 260 tys. osób. Od 2001 roku obserwujemy w tej kategorii tendencję wzrostową. Poziom liczby odwiedzających z roku 2000 został przekroczony dopiero w roku 2003. Na uwagę zasługuje fakt stałego wzrostu liczby turystów zagranicznych odwiedzających Muzeum. W 2005 r. Muzeum odwiedziło ponad 120 tys. turystów zagranicznych, tj. ponad 4 razy więcej niż w roku 2000. Niezwykle istotną kategorią osób odwiedzających Muzeum jest młodzież, której odsetek w roku 2004 wzrósł w porównaniu z rokiem 2003 o 68%, a by w 2005 roku spaść o 15%.

Muzeum prowadzi sprzedaż zarówno indywidualnych, jak i grupowych biletów wstępu na swoje wystawy. Ilość osób zwiedzających w grupach stanowi 33% ogólnej frekwencji odwiedzających Muzeum w 2005 roku. Po nieznacznym spadku ilości osób odwiedzających placówki Muzeum w grupach, jaki zanotowano w roku 2001, począwszy od 2002 roku obserwujemy stałą tendencję wzrostową. Od 2002 roku stale wzrasta zarówno ilość zorganizowanych grup ogółem, jak i ilość grup młodzieżowych odwiedzających wystawy muzealne. W 2004 roku Muzeum odwiedziło 2829 grup młodzieżowych. W ciągu ostatnich 5-ciu lat funkcjonowania Muzeum, rok 2002 okazał się najgorszy pod względem ilości zorganizowanych grup (zarówno ogółem, jak i grup młodzieżowych) odwiedzających Muzeum.

Na uwagę zasługuje fakt, że w strukturze odwiedzających znajdują się również obcokrajowcy, których liczba stale rośnie. Oznacza to, że oferta Muzeum jest dla nich atrakcyjna i stanowi ważny punkt odwiedzin Krakowa. Z pewnością wśród tej kategorii odbiorców jest wielu Polaków urodzonych w Krakowie i mieszkających za granicą; mimo to sam fakt istotnego wzrostu liczby turystów zagranicznych może być wykorzystany promocyjnie. Oczywiście – liczba odwiedzających Muzeum turystów zagranicznych w żaden sposób nie odzwierciedla liczby turystów zwiedzających Kraków, a w szczególności Rynek.

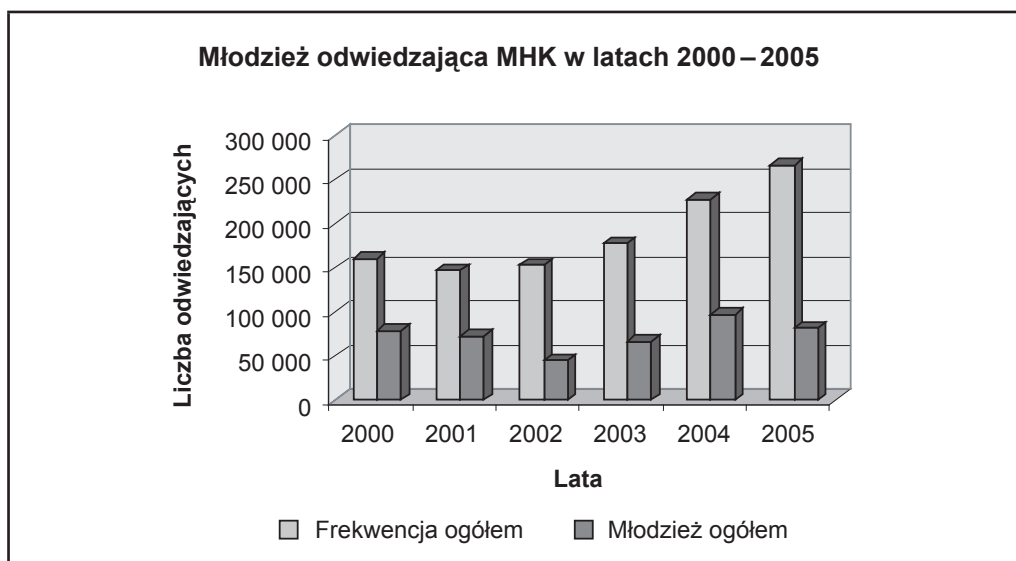


Ważną kategorią odwiedzających MHK są zorganizowane grupy. Wprawdzie wzrost liczby odwiedzających Muzeum w sposób zorganizowany nie jest tak silny, jak w przypadku choćby turystów zagranicznych, czy też frekwencji odwiedzin ogółem, to jednak na przestrzeni 6 lat udało się uzyskać wzrost niemalże stu procentowy. Na ten wzrost z pewnością miało wpływ podjęcie decyzji o organizowaniu i współorganizowaniu imprez muzealnych o powszechnym charakterze, typu np. Noc Muzeów. Ale też z pewnością na wspomniany wzrost wpływ mają podejmowane próby przygotowywania specjalnej oferty dla szkół, wycieczek i innych grup zorganizowanych oraz realizacja różnorodnych imprez masowych.

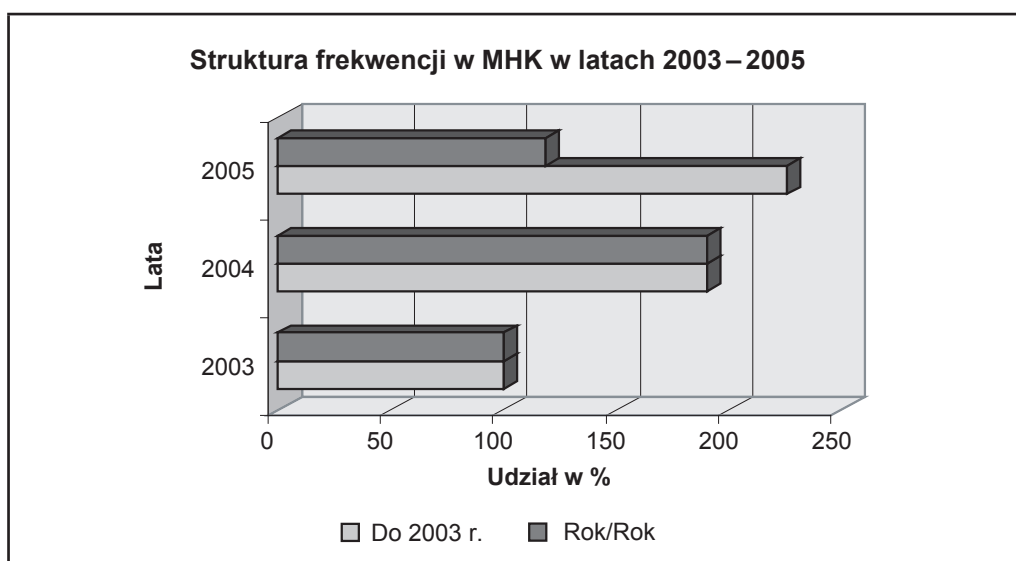


Osobną grupę odbiorców, ważną z punktu widzenia prowadzenia przez Muzeum misji edukacyjnej (oświatowej) jest młodzież. W tej kategorii odbiorców usług nie ma tak wyraźnych tendencji wzrostowych jak w przypadku innych analizowanych grup, jednakże nie można zauważyć, że młodzież stanowi dość ważną grupę odbiorców oferty MHK na przestrzeni analizowanego okresu. Przyznać trzeba, że podejmowane wysiłki nie zawsze trafiają do tego szczególnego odbiorcy, stąd i jego zainteresowanie nie przekłada się na stałe i istotne wzrosty frekwencji. Jednakże utrzymujący się dość wysoki udział młodzieży w frekwencji odwiedzin ogółem

tem pozwala wierzyć, że Muzeum nadal podejmować będzie wysiłki, by tak przygotowywać swoją ofertę, by trafiała ona do niełatwego odbiorcy i stawała się dla niego atrakcyjna.



Struktura frekwencji odwiedzin w Muzeum dokonana już choćby za lata 2003–2005 wskazuje, że mamy do czynienia z tendencjami wzrostowymi. Przyjmując za podstawę analiz porównanie pomiędzy frekwencją w następujących po sobie latach widać wyraźnie, że największy wzrost nastąpił w 2004 roku. Jednakże porównując kolejne lata do wybranego roku bazowego (w tym przypadku 2003) zauważyć można, jak silny jest to wzrost, który w 2005 roku dwukrotnie przekracza wartość roku bazowego. Trudno na tej podstawie oszacować, na ile trwały jest wzrost, czyli jak długo uda się utrzymać taką tendencję. Podejmowane w Muzeum działania mają temu sprzyjać, jednakże ważniejsze jest analizowanie struktury kategorii odbiorców i podejmowanie działań zmierzających do stałego utrzymywania korzystnych dla Muzeum zjawisk.



W 2004 roku odnotowano znaczny spadek ilości wydanych biletów bezpłatnych. W porównaniu z rokiem 2003 spadek ten wynosi w roku 2004 prawie 10 000 sztuk, co stanowi aż 26% bezpłatnych biletów mniej. Od 2002 roku obserwujemy spadek ilości przeprowadzonych lekcji muzealnych. W 2004 roku przeprowadzono

zaledwie 154 lekcje, co w porównaniu z rokiem 2002 – w którym odnotowano najwięcej, bo aż 323 lekcje – stanowi spadek o 47,6%. Natomiast już w 2005 roku liczba zorganizowanych lekcji zwiększyła się prawie o 60% w stosunku do 2004 roku. Jednocześnie na przestrzeni lat 2002–2004 obserwujemy znaczny wzrost ilości zorganizowanych warsztatów muzealnych. W 2004 roku zorganizowano ich 106, co stanowi wzrost aż o 88,7% w porównaniu z rokiem 2002, natomiast w porównaniu z rokiem 2003 liczba ta wzrosła o 72,7%. Widać z tego wyraźnie, że Muzeum podejmuje wysiłki w celu zwiększenia liczby odwiedzających prowadząc jednocześnie dość zróżnicowane działania, choć nie zawsze ze sobą spójne.

W planach obecnych władz MHK jest realizacja 12–15 wystaw czasowych rocznie, z założeniem, że będą one dłużej realizowane, dłużej eksponowane, lepiej dofinansowane i lepiej promowane. W efekcie wystawy mają:

- być atrakcyjniejsze dla zwiedzających,
- szansę na sukces ekonomiczny,
- w większym stopniu promować Kraków,
- na szerszą skalę budować dobry wizerunek Muzeum,
- spowodować większą frekwencję.

W parze z powyższymi zasadami idzie wzrost jakości świadczonych usług, mający w dłuższej perspektywie czasowej doprowadzić do wdrożenia w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa systemu zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9001. Przy czym obecnie Muzeum nie jest jeszcze gotowe na wdrożenie systemu; ta sytuacja będzie tak długo trwała, jak długo nie uda się usprawnić funkcjonowania organizacji, a jej struktura nie będzie elastyczna na tyle, by móc ową sprawność rozwijać.

W pozyskiwaniu i utrzymaniu klientów niepoślednią rolę pełni w Muzeum Historycznym Sekcja ds. Promocji i Marketingu, zatrudniająca na koniec 2004 roku 2 osoby (obecnie pracują tam 3 osoby)*. Widoczny brak jest jednak spójnej i długofalowej koncepcji polityki promocyjnej i marketingowej Muzeum. Obecnie podstawą działalności promocyjnej MHK są katalogi zbiorów i wystaw muzealnych, foldery i informatory. Pewną formą promocji, choć skierowaną do specyficznego i wąskiego grona odbiorców, są Zeszyty Naukowe Muzeum Historycznego „Krzysztoforzy” (ostatni z 2004 r.), albumy i monografie. Wszystkie te wydawnictwa opiniuje i kwalifikuje do wydania Kolegium Redakcyjne, pracujące pod przewodnictwem Dyrektora Muzeum.

Muzeum posiada własną, dość przejrzystą (choć nadal niedoskonałą), stronę internetową (www.mhk.pl), na której zamieszczono informacje o działalności wystawienniczej (wystawy stałe, czasowe, oferta oświatowa, inne usługi), lista imprez organizowanych w Muzeum (np. Intronizacja Króla Kurkowego), wykaz wydawnictw i kolekcji muzealnych, a także historię MHK, jego strukturę (wykaz oddziałów z załączonym czytelny planem ulic wokół krakowskiego Rynku Głównego) oraz aktualności. Od 1 stycznia 2006 roku Muzeum posiada angielską wersję strony internetowej. Odpowiednie informacje opisujące MHK i wydarzenia z nim związane znajdują się także na witrynie internetowej Miasta Krakowa (www.krakow.pl), w pozycji „Kultura” i Małopolskiego Instytutu Kultury (www.mik.krakow.pl), w pozycji „Kultura Małopolski”.

Współpraca z mediami ma charakter czysto informacyjny (przekazanie informacji o kolejnej wystawie czy wydarzeniu), nie wykorzystuje natomiast możliwości mediów na polu budowy i utrwalania pozytywnego wizerunku muzeum (*public relations, publicity*). Choć podkreślić należy udział MHK w ciekawej inicjatywie pn. „Muzeobranie”, której patronuje Małopolski Instytut Kultury – swoiste dni otwarte krakowskich muzeów, z projekcjami filmów, warsztatami, inscenizacjami i innymi ciekawymi formami. Jest to jedno z przedsięwzięć, które ma zmieniać wizerunek muzeów z instytucji biernie czekającej na klientów w instytucje oferujące atrakcyjne formy spędzania czasu wolnego.

* Rok 2006.

Swoistą grupę klientów MHK stanowią polscy i zagraniczni partnerzy, z którymi współpraca powinna być jedną z osi rozwoju Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Obecnie Dyrekcja Muzeum dąży do tego, aby obok naturalnych partnerów, jakimi dla MHK są inne muzea Krakowa, regionu i Polski, a także szkoły rozwijać na szerszą skalę współpracę z organizacjami pozarządowymi (towarzystwa, stowarzyszenia), z uczelniami wyższymi (zwłaszcza z wydziałami historycznymi, etnologicznymi i artystycznymi), organami samorządu gospodarczego i innymi jednostkami działającymi na polu kultury i sztuki. Nie można także zapominać o kontaktach z instytucjami udzielającymi zewnętrznego wsparcia finansowego (granty) na działalność statutową muzeum – dotychczas jest to formuła słabo wykorzystywana przez Muzeum Historyczne, a będzie musiała ona nabierać większego znaczenia w kontekście zakładanych celów rozwojowych.

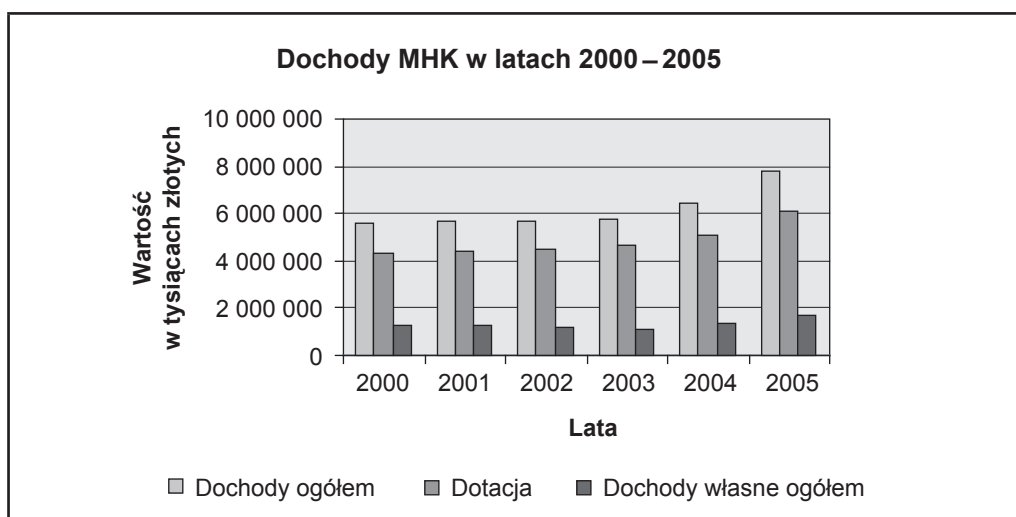
Współpraca międzynarodowa MHK ograniczała się jak dotychczas głównie do instytucji ukraińskich z Lwowa i Kijowa. Obecne władze Muzeum dążą do rozszerzenia tej współpracy o inne kraje i regiony europejskie – Austria (Linz, Wiedeń), Czechy (Praga), Słowacja (Bardejów, Koszyce), Niemcy (m.in. Lipsk, Frankfurt n. Menem, Magdeburg, Norymberga), Włochy (Florencja), Rosja (Moskwa). Należy żywić nadzieję, że współpraca ta wpłynie na zwiększenie i urozmaicenie oferty tzw. produktowej Muzeum Historycznego, przez co przełoży się na dalszy rozwój merytoryczny Instytucji i wzrost liczby odwiedzających.

3.5. ZAGADNIENIA FINANSOWE

Przegląd dokumentacji finansowej wskazuje na kilka kwestii:

- Poziom przychodów Muzeum w ostatnich wykazuje tendencje wzrostową,
- Poziom dochodów własnych oraz dotacji również wzrasta, przy czym dochody własne wzrastają szybszym tempie niż dotacja.

Poniższa tabela prezentuje zbiorcze zestawienie przychodów i wskaźnik dochodów własnych do przychodów ogółem na przestrzeni lat 2000–2005.



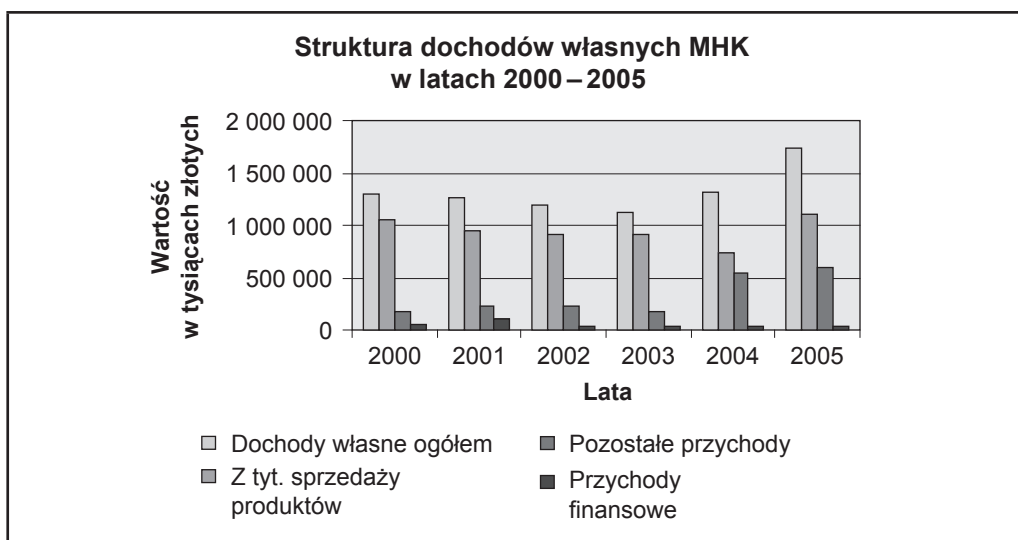
Analiza wskazuje na w miarę stały udział dochodów własnych i dotacji w przychodach Muzeum (mierzone w wartościach bezwzględnych). Wprawdzie w ostatnim roku analizowanego okresu zarówno przychody ogółem jak i poziom dotacji wzrósł, jednakże można powiedzieć, że oba wskaźniki mają tendencje stabilną.

Tabela 3. Dochody własne MHK w latach 2000–2005

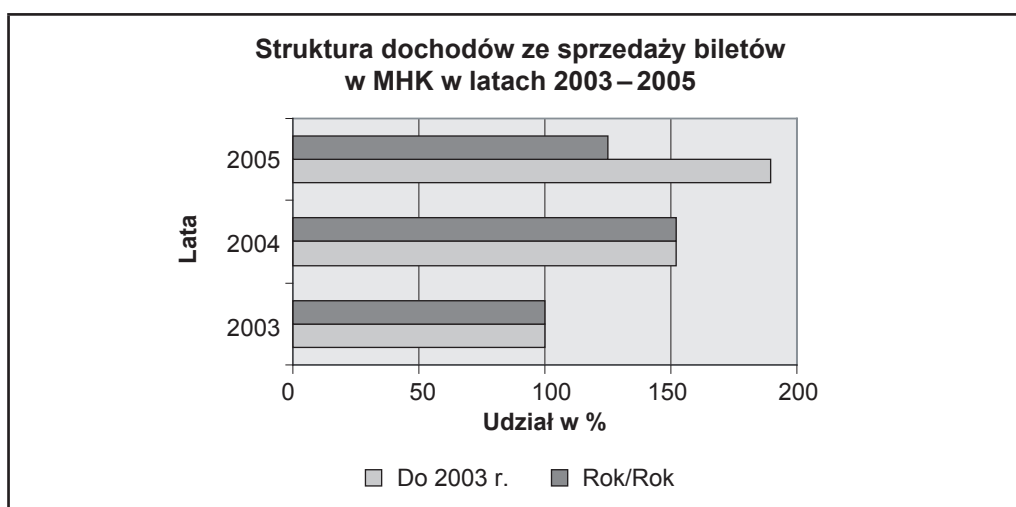
Rok	Dochody ogółem	Dotacja	Dochody własne ogółem	Dochody z tytułu sprzedaży produktów	Pozostałe przychody	Przychody finansowe
1	2	3	4	5	6	7
2000	5619297,69	4326900	1292397,69	1054291,15	182256,76	55849,78
2001	5671401,08	4407300	1264101,08	943479,42	219945,8	100675,86
2002	5653610,98	4457500	1196110,98	917851,78	235170,37	43088,83
2003	5779922,07	4664300	1115622,07	914737,17	172267,62	28617,28
2004	6400510,08	5082141,45	1318368,63	735983,31	548587,85	33797,47
2005	7833763,38	6097325,14	1736438,24	1096930,06	596884,32	42623,86
Struktura dochodów						
	poz. 3:2	poz. 4:2	poz. 5:2	poz. 6:2	poz. 7:2	
	77,00	23,00	18,76	3,24	0,99	
	77,71	22,29	16,64	3,88	1,78	
	78,84	21,16	16,23	4,16	0,76	
	80,70	19,30	15,83	2,98	0,50	
	79,40	20,60	11,50	8,57	0,53	
	77,83	22,17	14,00	7,62	0,54	

Na podstawie sprawozdań finansowych Muzeum oraz obliczenia własne.

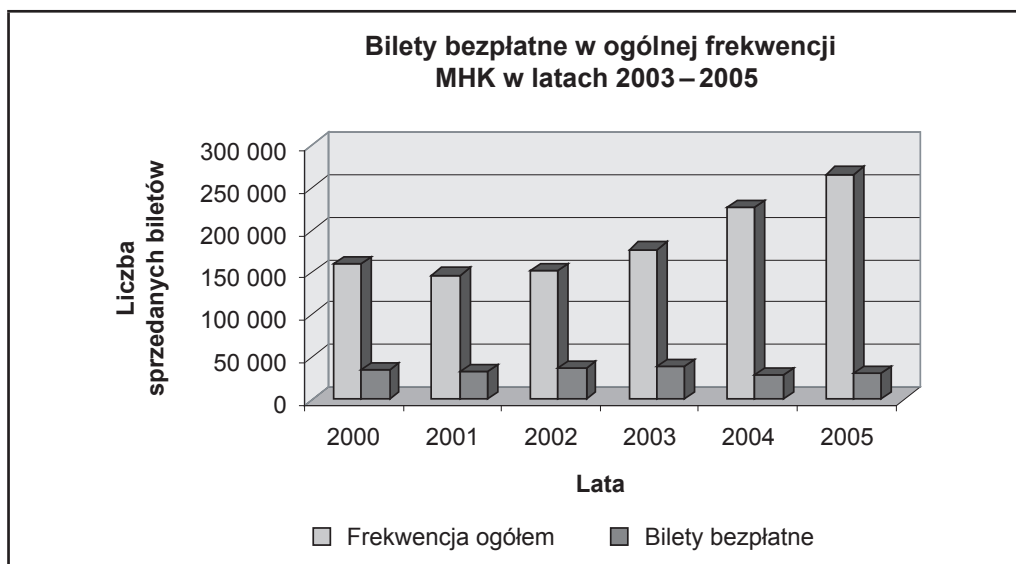
Analizując strukturę dochodów własnych Muzeum nie można nie zauważyć ich znaczącego wzrostu od roku 2004. Istnieje szansa, że ta tendencja zostanie utrzymana. Na znaczący wzrost dochodów własnych Muzeum wpływ miało w ostatnim roku analizy wzrost ze sprzedaży produktów i pozostałe przychody (np. wynajem sal, sprzedaż wydawnictw itp.). Tendencja ta powinna być zachowana w latach następnych, jednakże ważne jest, aby wspomóc organizacyjnie jej utrzymanie.

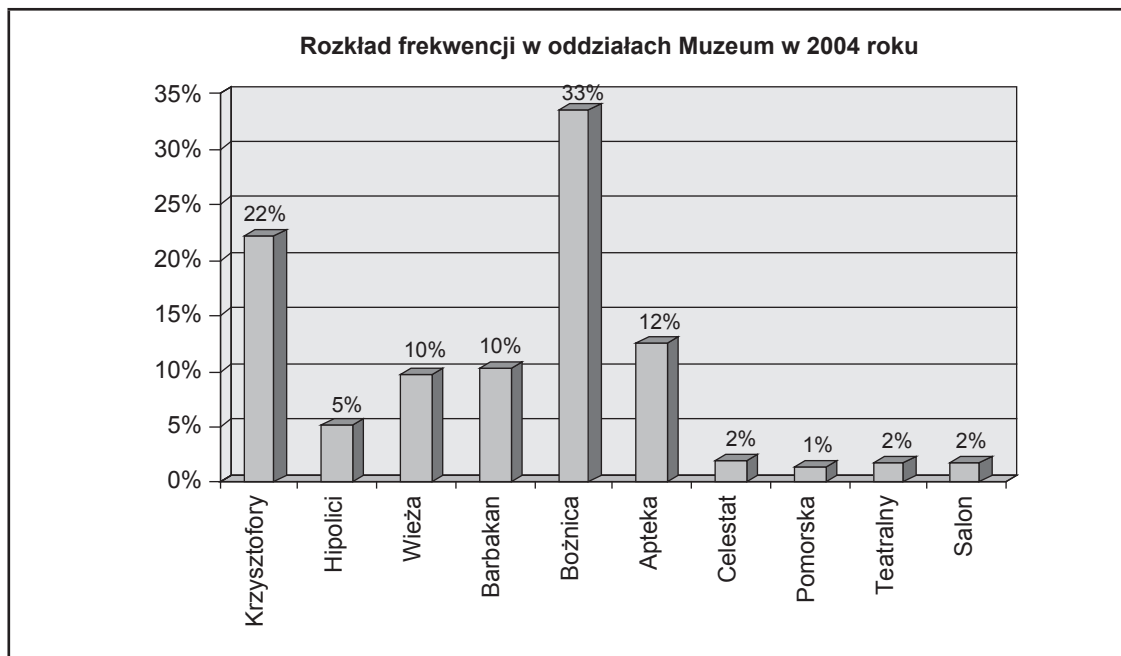


Jednym z podstawowych czynników wpływających na poziom dochodów własnych Muzeum są dochody z tytułu sprzedaży biletów. Cena jednostkowa nie jest relatywnie wysoka, jednakże przy jej poziomie wzrost frekwencji odbić się może w znaczący sposób na poziomie dochodów własnych. Poniższy wykres prezentuje dynamikę wzrostu dochodów ze sprzedaży biletów uzależnioną nie od zmian ceny jednostkowej, ale od zmian we frekwencji odwiedzin Muzeum w ostatnich latach. Widać wyraźnie, że wzrost ten w roku 2005 w stosunku do roku bazowego (2003) był niemalże dwukrotny. Wskazuje to wyraźnie na fakt przyjęcia prawidłowego kierunku osiągania stabilizacji finansowej Muzeum. Aby tę tendencję utrzymać, należy podjąć zdecydowane kroki poprawiającą strukturę wewnętrzną wpływów ze sprzedaży (chodzi o różnicowanie cen).



Na strukturę wpływów ze sprzedaży biletów wpływ ma liczba odwiedzających bezpłatnie. Poziom ten w ostatnich latach spada, jednakże utrzymuje się na dość znacznym poziomie. Pamiętać przy tym należy, że Muzeum Historyczne Miasta Krakowa jest jednostką samorządową (publiczną), nie może zatem w taki sam, jak prywatne muzeum, regulować liczby osób odwiedzających bezpłatnie wystawy. Zatem Muzeum nie podejmowało i nie bardzo może podjąć działania zmierzające do ograniczenia liczby osób odwiedzających bezpłatnie. Zresztą w żadnym muzeum nie jest możliwa taka sytuacja, że wszyscy odwiedzający opłacają określoną cenę za bilet wstępu. Poniższy wykres prezentuje udział w wartościach bezwzględnych biletów bezpłatnych w ogólnej frekwencji odwiedzin na przestrzeni lat 2000–2005. Wyraźnie tu widać malejący udział biletów bezpłatnych wraz z wrastającą frekwencją ogólną.





Muzeum, jako struktura wieloddziałowa, wypracowuje poszczególnych różnym stopniu dochody własne. Stopień udziału poszczególnych oddziałów poszczególnych dochodach własnych ogółem jest bardzo różny. Sytuacja taka jest zrozumiała ze względu na ogromne zróżnicowanie tematyczne poszczególnych oddziałów i możliwość ich wpływu na wzrost frekwencji odwiedzin. Oczywiście, że w tej kwestii również można – i należy – dokonać poprawy. Uzależnianie jednak udziału poszczególnych Oddziałów w budżecie ogólnym Muzeum od wypracowanych dochodów czy też frekwencji, jest niestosowne, gdyż faworyzowałoby te Oddziały, które cieszą się popularnością wśród odwiedzających z negatywnym wpływem na te Oddziały, w których frekwencja jest i będzie zawsze niższa. Uzależnianie udziału Oddziału w budżecie od wskaźników dochodów i frekwencji mogłoby wpłynąć negatywnie na realizację zadań statutowych Muzeum i doprowadziłoby do komercjalizacji tak ważnej instytucji kultury w Mieście. Konsekwencją tego mogłoby być unikanie podejmowania przez Muzeum tych tematów związanych z historią Miasta, które – choć teoretycznie i potencjalnie istotne – nie przynosiłyby profitów w postaci wskaźników frekwencyjnych i dochodowych.

3.6. ANALIZA STRATEGICZNA SWOT

Opisane wyżej wyniki analizy eksperckiej zostały poddane weryfikacji przedstawicielom różnych środowisk Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. W trakcie posiedzeń Konwentu Strategicznego przeprowadzono analizę strategiczną SWOT. Analiza ta pozwala na opisanie badanej instytucji i określenie na tej podstawie zasadniczych problemów do rozwiązania oraz – dzięki temu – umożliwia dokonać wyboru rodzaju aktywności (działań), jakie mają w określonym czasie przynieść rozwiązanie zidentyfikowanych barier i problemów. Zatem – analiza SWOT pozwala na zdefiniowanie strategii organizacji. Jest zatem ostatnim elementem analizy i pierwszym krokiem do konstruowania strategii.

Analizę strategiczną SWOT dokonuje się na podstawie określenia wpływu 4 czynników na badaną organizację:

- Wewnętrznych (zależnych od niej samej)
- Zewnętrznych (niezależnych od niej)

- Pozytywnych
- Negatywnych

Zestawienie wszystkich tych czynników w jednej macierzy, pozwala na uzyskanie rzeczywistego obrazu organizacji. Dzięki temu możliwe jest określenie strategii, która opisuje takie działania, w których organizacja opiera się na swoich atutach, niwelując przy tym swe słabości przy wykorzystaniu nadarzających się w otoczeniu zewnętrznym szans i jednoczesnym unikaniu płynących stamtąd zagrożeń. Analiza SWOT wykonana w całości wskaże na priorytety wszystkich zidentyfikowanych czynników, a co za tym idzie – określi faktyczne potencjały i ich znaczenie dla rozwoju organizacji.

Analiza strategiczna SWOT dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa zawarta jest w poniższej tabeli:

ANALIZA SWOT MUZEUM HISTORYCZNE MIASTA KRAKOWA

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
1. Baza lokalowa: – dogodna lokalizacja siedziby głównej Muzeum – wysoka wartość architektoniczna i historyczna budynków Muzeum	1. Ograniczenie siły (wpływu) motywacji finansowej (relatywnie niższe pensje w stosunku do wynagrodzeń podobnych instytucji działających w mieście)
2. Wysoki poziom kwalifikacji kadr Muzeum: – doświadczone i dobrze wykształcone kadry merytoryczne – młode, kreatywne kadry ze „świeżymi pomysłami”	2. Braki kadrowe: – nierównomiernie rozłożona w zespole samodzielność i innowacyjność części kadr – zbyt mała liczba pracowników merytorycznych – niewystarczająca liczba pracowników administracyjnych w stosunku do konieczności podejmowania nowych zadań
3. Wysoka wartość zbiorów muzealnych: – unikalność zbiorów – różnorodność zbiorów – wysoka wartość historyczna zbiorów – postępująca digitalizacja zbiorów	3. Ubogie zaplecze techniczne i niski poziom komputeryzacji
4. Kraków, jako „podmiot” działania – historia, tradycja, różnorodność kulturowa	4. Niski komfort bazy lokalowej
5. Struktura organizacyjna: – funkcjonowanie wielu oddziałów Muzeum – różnorodność oferty w każdym z oddziałów (różnorodność tematyczna prezentowanych wystaw, umożliwiająca dotarcie do różnych grup odbiorców oraz zaspokojenie ich różnorodnych potrzeb)	5. Sprawność organizacyjna struktury instytucji nie jest wystarczająco dobra: – brak przepływu informacji – biurokratyzacja (niedostępność Dyrektora Naczelnego, zamknięty gabinet + kolejka interesantów) – niedopasowanie struktury organizacyjnej do konieczności realizacji nowych zadań – zwiększanie liczby oddziałów Muzeum – powolność wykonywania działań wynikająca z nadmiaru obowiązków (najczęściej pozamerytorycznych) i niskiej elastyczności Muzeum w przepływie informacji
6. Ciągłość historyczna i trwałość instytucjonalna	6. Niedostateczny marketing i promocja
7. Stabilność finansowa instytucji – zapewnienie pokrycia części kosztów z środków budżetu Miasta	7. Nierównomierna identyfikacja pracowników z zadaniami wynikającymi z zachodzących zmian: – Różny stopień identyfikacji pracowników realizujących podobne zadania – Słabnąca identyfikacja z zadaniami coraz bardziej odbiegającymi od merytorycznych (zasadniczych) kwalifikacji pracowników

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
8. Ścisłe zespolenie z życiem miasta – rozwój oferty odpowiadający historii Miasta	8. Niedostosowanie możliwości finansowych do potrzeb związanych z polityką zakupu eksponatów
9. Rozpoznawalność instytucji: – rozpoznawalna nazwa i logo instytucji, – kojarzenie instytucji z imprezami o charakterze cyklicznym (np. „Lajkonik”, wystawy szopek, „Wybór Króla Kurkowego”, itp.)	9. Słabość pracy naukowej – brak komfortu, możliwości poświęcenia się pracy naukowej ze względu na wzrost obowiązków poza merytorycznych
10. Wysokie zaangażowanie pracowników	10. Nieuregulowany stan prawny budynków
11. Otwarcie na zewnątrz	11. Zbyt duża ilość wystaw czasowych
12. Wysoki prestiż instytucji	12. Mała liczba prestiżowych publikacji
13. Silne przywództwo	

ZEWNĘTRZNE OKAZJE	ZEWNĘTRZNE TRUDNOŚCI
1. Dostępność środków unijnych	1. Wpływ czynnika politycznego na stabilność programową Muzeum (polityki kulturalnej) i jego struktury organizacyjnej w aspekcie realizacji długofalowych programów działania: – presja polityczna i finansowa na funkcjonowanie Muzeum – kadencyjność władz samorządowych – brak stabilizacji finansowej i programowej, zmiany priorytetów polityki kulturalnej – rozbieżności pomiędzy misją i realizowanymi przez Muzeum celami a zadaniami nakładanymi doraźnie na Instytucję przez organ założycielski
2. Możliwość wykorzystania nowoczesnych technologii (np. Internet) do przechowywania, konserwacji i udostępniania zbiorów	2. Wadliwość systemu prawnego, wynikająca przede wszystkim z przeprowadzenia reformy administracyjnej kraju: – niejasna interpretacja przepisów prawnych – niestabilność systemu prawnego – restrykcje ustawy Prawo zamówień publicznych, oraz ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych – marginalne traktowanie kultury w polityce państwa i samorządu – niedostateczna współpraca z dyrekcjami szkół, wynikająca z wadliwości systemu prawnego
3. Rozwój infrastruktury turystycznej Krakowa	3. Wadliwy system finansowania muzeów: – nieodpowiednie uregulowania prawne – niewystarczająca zachęta dla podmiotów gospodarczych pragnących wspierać finansowo instytucję – problemy z odpisami podatkowymi – ograniczenia płynące z faktu, iż Muzeum jest instytucją sektora finansów publicznych
4. Obchody 750-lecia lokacji Krakowa i inne wydarzenia jubileuszowe	4. Pauperyzacja społeczeństwa i lansowanie modelu niskiej kultury masowej, „amerykanizacja” („mcdonaldyzacja”) społeczeństwa i uczestnictwa w kulturze
5. Wysoki potencjał; naukowy, kulturalny oraz bogata sfera wartości duchowych miasta Krakowa, w którym zlokalizowana jest siedziba Muzeum	5. Konkurencja innych instytucji kulturalnych w Krakowie
6. Możliwość wykorzystania mediów do promocji instytucji	6. Trudności z pozyskaniem dodatkowych źródeł finansowania – brak sponsorów
7. Możliwość współpracy z innymi muzeami	7. Brak koordynacji działań Kolegium Dyrektorów Muzeów Krakowskich

ZEWNĘTRZNE OKAZJE	ZEWNĘTRZNE TRUDNOŚCI
8. Rozwój gospodarczy Miasta (biznesu, szczególnie działające w sferze „przemysłu spędzania wolnego czasu”)	
9. Pozytywny stosunek władz miasta do instytucji	
10. Dobre rozwiązania ustawowe, konstytuujące status Muzeum	
11. Tworzenie lobby kulturalnego wokół Muzeum: – korzystna opinia środowisk kulturalnych o instytucji – akceptacja środowisk opiniotwórczych wobec działań zmierzających do usprawnienia funkcjonowania Muzeum	
12. Możliwość pozyskiwania sponsorów zewnętrznych	
13. Stały dopływ dotacji podmiotowych	
14. Poprawa sytuacji gospodarczej kraju – wzrost dochodów firm i ludności, w konsekwencji wzrost dochodów Muzeum	
15. Przemiany świadomości i potrzeb ludności dotyczących spędzania wolnego czasu	
16. Poszerzanie bazy lokalowej, w tym perspektywa przejęcia nowego obiektu – Bramy Floriańskiej	
17. Wykorzystanie polityki promocji kulturalnej Miasta Krakowa: – możliwość bezpłatnej promocji – tzw. informacje o kulturze	

4. ANALIZA WYBRANYCH DOBRYCH PRAKTYK ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W MUZEACH (W POLSCE I NA ŚWIECIE)

Zarządzanie strategiczne, choć coraz częściej stosowane w instytucjach publicznych, dopiero zdobywa swoją popularność w przypadku muzeów. Muzeum jako instytucja o specyficznym profilu i istocie działalności nie jest łatwa do zarządzania tymi samymi metodami, jakie stosuje się w przypadku np. organizacji pozarządowej czy choćby urzędu gminy. Trudno, bowiem mówić o wskaźnikach osiągnięcia celów strategicznych w przypadku instytucji zajmującej się *ex definitione* historią – przeszłością. Jednakże pamiętać należy, że nie historia, a świadczona w związku z nią usługa jest „produktem”, który wymaga odpowiedniego podejścia ze względu na czas, w jakim następuje jego dostarczenie klientom. Czas ten, bowiem jest wyznacznikiem tego, jak zachowują się owi klienci, ile innych usług chcą oni pozyskać, na ile zainteresowani są usługą świadczoną przez muzeum, a na ile ich zachowanie determinuje muzeum do konieczności stawiania w konkurencję z innymi instytucjami o często odległej istocie działalności.

Każde muzeum to instytucja dostarczająca usługę plasującą się na tzw. rynku spędzania wolnego czasu. W tym przypadku mamy współcześnie do czynienia z ogromną i czasami wręcz nadmierną konkurencją. Muzeum to nie tylko miejsce spędzenia wolnego czasu, ale to bardzo ważna instytucja edukacyjna. Trwałe zaistnienie na tym polu (ryнку) może mieć niebagatelne znaczenie dla późniejszego pozyskania klienta usługą zaspokajającą potrzebę spędzenia wolnego czasu. Wiele muzeów podchodzi do swych usług (produktów) jako propozycji o kulturowym, wręcz artystycznym znaczeniu, w ten sposób plasując się w świadomości odbiorców. Jednakże, aby nie zamykać się na wąską grupę „wyrobionych” odbiorców, muzea poszukują różnych form działania, wspierających ich zasadniczą działalność. Dlatego też rozwijają różnorodne usługi w tym najpowszechniejsze są usługi oświatowe i popularyzatorskie w postaci m.in. lekcji, wydawnictw i publikacji. Konieczność stałego rozwoju skłania muzea do poszukiwania alternatywnych w stosunku do publicznych źródeł finansowania swojej działalności. Stąd w wielu muzeach rozwój różnorodnej działalności komercyjnej (m.in. sklepiki, kawiarnie, wynajem sal itp.).

Wszystko to pełni służebną rolę wobec zasadniczej działalności muzeum, jaką jest gromadzenie, konserwacja, opracowanie naukowe i udostępnianie zbiorów. Jednakże tak przedstawione zasadnicze zadania muzeów mogą być rozumiane w tradycyjny lub nowoczesny sposób. Tradycyjny – oznacza muzea podobne do

tych, jakie powstawały u początku idei muzealnictwa (zbiory i wystawy). Nowoczesne rozumienie muzeum to suma różnorodnych działalności, które w atrakcyjny i naukowo (edukacyjnie) uzasadniony sposób zachęcają społeczeństwo (lub jego określone grupy) do poznawania historii (własnej i innych).

Nowoczesne podejście do idei muzealnictwa wymaga stosowania określonych metod zarządzania instytucją, która składa się z różnorodnych zasobów i działa w określonym środowisku. Zestawienie tych czynników wymusza różnorodne podejścia do rzeczywistości, aby historia nie stała się nudną lekcją, ale przygodą edukacyjną i kulturalną, która budując tożsamość, potrafi nauczyć rozumienia przyszłości. Takie rozumienie idei muzealnictwa coraz częściej stosują muzea w świecie, co daje im sukces, mierzony liczbą i rozmiarem (strukturą) odbiorców oraz prestiżem.

Praca nad Strategią Rozwoju Muzeum Historycznego Miasta Krakowa skłoniła jej autorów do wykroczenia poza mury samego Muzeum i Miasta. Szukając odpowiedzi na wiele nurtujących Dyrekcję i Pracowników Muzeum pytań, postanowiliśmy przyjrzeć się innym muzeom. Chcieliśmy w ten sposób znaleźć odpowiedź na pytanie: jak nowoczesnie zarządzać taką instytucją. Poniżej zamieszczony został skrócony zapis tych obserwacji, który pokazuje, jak różnie muzea podchodzą do zarządzania zasobami własnymi; tak, aby stały się coraz bardziej użyteczne dla ich odbiorców – obecnych i potencjalnych. Poniższy przegląd nie ma jakiegoś usystematyzowanego charakteru; spośród przejranych stron internetowych wielu muzeów na świecie, poniższe wydały się najbardziej inspirujące dla tworzącej się Strategii Rozwoju Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Jedynym kryterium doboru było podobieństwo problematyki, jakimi zajmują się te muzea – historia określonej społeczności.

Łódź

Muzeum Historii Miasta Łodzi



Łódź utrzymuje kontakty z trzema miastami partnerskimi – Iwanowo w Rosji, Stuttgart w Republice Federalnej Niemiec oraz Tampere w Finlandii. Znaczne zacieśnienie współpracy artystycznej między nimi rozpoczęło się w momencie powołania 11 lat temu nowego działu w dotychczasowej strukturze Muzeum – odwołującego się do tradycji dawnych salonów artystycznych Impresariatu. Jego działalność została zainaugurowana organizacją jubileuszu 30-lecia pracy artystycznej Wojciecha Młynarskiego. Żelaznym punktem programu nowego działu stały się spotkania wybitnych artystów z publicznością, posiadającą w trakcie rozmów możliwość zadawania także tych niełatwych pytań, jak również – po pewnym czasie – organizowane spektakle teatralne, często przez wybitne grupy z całego kraju.

Muzeum szczyści się także dwiema, zorganizowanymi nie tylko przez Impresariat, ale i całą ekipę muzealną, realizacjami telewizyjnymi poświęconymi dwóm wybitnym postaciom związanym z miastem – Julianowi Tuwimowi i K.I. Gałczyńskiemu. Ponadto Muzeum zaangażowane jest w promocję studentów łódzkiej ASP, zlecając im niekiedy oprawę plastyczną organizowanych przez placówkę koncertów. Zapraszanie uznanych zespołów muzycznych („Raz Dwa Trzy”) oraz gwiazd nagradzanych na wielu festiwalach (np. Poezji Śpiewanej) sprawia, że wciąż zwiększa się grono odbiorców muzealnych programów, także o krąg ludzi młodych,

a nawet tych najmłodszych, dla których Impresariat organizuje muzyczne występy łódzkich zespołów dziecięco-młodzieżowych.

Impresariat nawiązał także współpracę z Ośrodkiem Alliance Française, dzięki czemu możliwe stały się także koncerty, recitale i spektakle w wykonaniu artystów z Francji. Istotnym elementem działalności Muzeum jest również współorganizowanie różnego rodzaju akcji charytatywnych (bale, pokazy mody), zaś dodatkowe środki na działalność Muzeum Impresariat zdobywa poprzez organizację i realizację tzw. imprez zleconych, podczas których – za sprawą obcowania ze środowiskami wrażliwymi na sztukę – możliwe jest znalezienie mecenasów dla muzealnych inicjatyw.

Impresariat zajmuje się również organizacją imprez zleconych, udostępniając salę konferencyjno-koncertowo-balową, salę bankietową oraz muzealny ogród. Ponadto Muzeum zapewnia kompleksową obsługę merytoryczną każdej imprezy (występy artystów, ekspozycje tematyczne, *catering*).

Choć Muzeum w ciągu ostatnich kilkadziesiąt lat stawało wobec różnorodnych problemów, podstawowym celem, jaki przyświecał wszelkiej działalności merytorycznej placówki było udowodnienie, że Muzeum Historii Miasta Łodzi jest miejscem niezbędnym dla miasta i jego mieszkańców. Podjęte starania opierały się na syntezie podstawowej działalności muzealnej i wydarzeń spektakularnych. Do tych ostatnich z pewnością zaliczyć można decyzję o otwarciu galerii poświęconej Arturowi Rubinsteinowi, łodzianinowi znanemu dziś na całym świecie. Wyjątkowy sukces ekspozycji, której dodatkowo towarzyszyła stała ekspozycja prezentująca życie codzienne w dawnej Łodzi sprawił, że dyrekcji Muzeum udało się pozyskać grupę stałych, choć nieformalnych mecenasów, finansujących kolejne inicjatywy placówki. Ponadto postanowiono skupić się nie tylko na jednym słynnym mieszkańcu miasta, ale także na innych wybitnych postaciach związanych z Łodzią, czego ucieleśnieniem jest pomysł na „panteon” słynnych łodzian.

Muzeum prowadzi również bogatą działalność wydawniczą, skupiając się nie tylko na publikowaniu bogatych katalogów wydawniczych, ale także na patronowaniu i redagowaniu ciekawych wydawnictw poświęconych poszczególnym miejscom historycznym w mieście.

Budapeszt (Węgry)

Muzeum Historii Budapesztu (Budapesti Történeti Múzeum)



Muzeum znajduje się na trzech piętrach jednego ze skrzydeł Zamku Budańskiego. Ukazuje historię obu części miasta od czasów najdawniejszych – rzymskich – aż do dnia dzisiejszego.

Godziny otwarcia:

Styczeń–luty: 10⁰⁰–16⁰⁰; marzec–październik: 10⁰⁰–18⁰⁰; listopad–grudzień: 10⁰⁰–17⁰⁰. Muzeum jest czynne codziennie, z wyjątkiem poniedziałków.

Ceny biletów:

Wstęp 700 Ft (ok. 11 zł.) wycieczka z przewodnikiem w języku angielskim dla grupy 15 osób, po uprzedniej rezerwacji 6000 Ft (ok. 93 zł.). W muzeum znajdują się trzy wystawy stałe: przykłady średniowiecznej sztuki dworskiej oraz kolekcja rzeźb gotyckich, historia rozwoju Budy i Pesztu przedstawiona za pomocą scenek i modeli oraz kolekcja eksponatów z prac wykopaliskowych.

Informacje:

<http://www.btm.hu/fooldal/front.htm> (brak wersji w języku angielskim)

<http://www.budapest.infinity.waw.pl/muzea/muzhbud.html>

Londyn**Muzeum Historii Londynu (Museum of Londyn)**

Muzeum Historii Londynu prezentuje codzienne życie ponad 7 milionów współczesnych Londyńczyków mając w tle ćwierć miliona lat, jakie minęły, odkąd na Wyspach pojawili się pierwsi ludzie.

Placówka zapewnia nie tylko niezapomniane wrażenia dorosłym czy grupom szkolnym, ale jest także doskonale przystosowana – po zakończonej właśnie modernizacji – do potrzeb niepełnosprawnych, umożliwiając im zwiedzanie dzięki możliwości poruszania się po terenie Muzeum za pomocą specjalnej windy lub ruchomych schodów. Dla osób niezdolnych do samodzielnego poruszania się zarezerwowane są specjalne miejsca na muzealnym parkingu, możliwe jest także bezpłatne wypożyczenie wózków inwalidzkich. Osoby niewidome i niedosłyszące mają także pełen komfort podczas odwiedzin placówki – specjalnie dla nich przewodniki i mapy mogą zostać wydrukowane w dużym formacie zaś lektor odczyta we wzmacnionej głośności tekst wygłaszany przez przewodnika. Również muzealne toalety są specjalnie przystosowane dla osób niepełnosprawnych.

Muzeum w Londynie jest największym z muzeów historycznych w Europie, posiada także największe na Starym Kontynencie zbiory wykopalisk archeologicznych. Wszelkie ekspozycje pogrupowane są w dwóch podstawowych działach: Muzeum Historii Wczesnej (do XVII wieku) oraz Muzeum Historii Współczesnej.

Budżet Muzeum przeznaczany jest na trzy rodzaje zadań: edukację, organizację wystaw oraz zabezpieczanie i konserwację wystaw oraz muzealnych budynków. Wsparcie placówki możliwe jest również za pomocą jednej z trzech metod: wolna dotacja na konto, objęcie patronatu – rola mecenasa poszczególnej ekspozycji, wykupienie członkostwa w Towarzystwie Przyjaciół Muzeum.

Bilbao (Hiszpania)

Muzeum Guggenheima (Museo Guggenheim Bilbao)

Aby dopasować się do wymagań poszczególnych grup odwiedzających, oferta Muzeum obejmuje specjalne programy edukacyjne i zbiory materiałów dla dorosłych, dzieci, rodzin, uczniów i studentów oraz nauczycieli, jak również program ogólny, prezentujący zarys oferty Muzeum, przeznaczony głównie dla turystów. Specjalne „wycieczki kulturalne” i ekspozycje indywidualne organizowane i umożliwiane są członkom Towarzystwa Przyjaciół Muzeum. Ponadto członkowie Towarzystwa w weekendy poprzedzające otwarcie danej wystawy mają możliwość uczestniczenia w bezpłatnej ekspozycji przedpremierowej.

Muzeum uruchomiło także specjalny program „Podziel się refleksjami”, którego głównym założeniem jest umożliwienie zwiedzającym podjęcie dyskusji z personelem naukowym i edukacyjnym oraz stworzenie sprzyjających i komfortowych warunków do zadawania nurtujących po obejrzeniu wystawy pytań.

Program członkowski skierowany jest zarówno do odbiorców indywidualnych, jak również dla firm i przedsiębiorstw, które – po finansowym wsparciu placówki – otrzymują dla swych pracowników szereg przywilejów związanych z działalnością Muzeum. Firma zaś zyskuje możliwość umieszczenia swego logo i nazwy na tablicy przy wejściu do budynku Muzeum oraz w muzealnych wydawnictwach książkowych. Ponadto przedsiębiorstwo takie może dla swych celów korzystać z muzealnych pomieszczeń, takich jak np. sale konferencyjne i bankietowe.

Amsterdam (Holandia)

Muzeum Historii Amsterdamu (Amsterdams Historisch Museum)



Znajduje się w pochodzącym z XVI wieku budynku dawnego sierocińca miejskiego; Oddziałem muzeum historycznego jest Willet-Holthuysen Museum – położona nad kanałem kamienica, w doskonały sposób prezentująca wyposażenie, umeblowanie i życie codzienne mieszkańców Amsterdamu w minionych wiekach (ekspozycja stała).

Amsterdam to miasto nietypowe. I takie też jest muzeum poświęcone jego historii. Mało w nim klasycznych wystaw – większość ekspozycji dotyczy tematów równie oryginalnych, jak samo miasto. Wystawy stałe poświęcone są temu, z czego Amsterdam słynie najbardziej: pamiętnikowi ukrywającej się w stolicy Niderlandów Anny Frank, malarstwu i życiu Rembrandta czy tak prozaicznemu produktowi kuchennemu, za to robiącemu prawdziwą furorę w XVII-wiecznych holenderskich gospodarstwach, jak cukier.

Muzeum Historii Amsterdamu niewątpliwie podąża z duchem czasu – w jednej z sal muzealnych odwiedzający mogą obejrzyć ciekawą prezentację multimedialną dokumentującą rozwój miasta Amsterdam od samego początku (ok. 1200 r.) aż do powstania nowoczesnego budynku Ijburg w 2002 roku. Także świadomość faktu zajmowania pomieszczeń dawnego sierocińca miejskiego pozwoliła zorganizować interesującą ekspozycję dotyczącą wszelkich aspektów życia dzieci w minionych wiekach. Można, więc zapoznać się z historią praw dziecka, strojem, jaki obowiązywał mieszkających w sierocińcu chłopców i dziewczynki zaś w archiwum znajdują się katalogi nazwisk wszystkich zamieszkujących budynek osób.

Kompleks muzealny składa się z dwóch wymienionych wyżej oddziałów, każdy z nich podlega bezpośrednio władzom miejskim Amsterdamu. Placówka powstała by gromadzić, przetrzymywać a przede wszystkim selektywnie eksponować przedmioty i materiały ściśle związane z historią miasta. Muzeum stara się także umożliwić szerokiej publiczności wgląd we współczesną organizację życia społecznego, który nie byłby możliwy bez zrozumienia przeszłości. I tak, na przykład, organizowane dla młodzieży szkolnej lekcje edukacyjne w Muzeum mogą dotyczyć problemu, który jest wciąż aktualny, a jego historyczne dzieje symbolizuje budynek, w którym mieści się placówka. Często zdarza się, że placówki edukacyjne i kulturalne, jak na przykład Muzea Historyczne, ulokowane są w miejscach, których sama historia wymagałaby oddzielnej stałej ekspozycji. Budynek, który dziś pełni rolę siedziby Muzeum Historycznego w Amsterdamie dawniej był największym w Niderlandach sierocińcem. Wykorzystano ten fakt w pełni; będąc dodatkowo w posiadaniu bogatej dokumentacji funkcjonowania tej placówki i wielu eksponatów, uruchomiono interesującą ekspozycję. Dzięki temu, grupy młodzieży w wieku szkolnym bez trudu mogą poznać problem bezdomności i życia w domu dziecka z punktu widzenia właśnie mieszkającej w nim sieroty – pokoje dawnych lokatorów dostępne są dla odwiedzających Muzeum. Z pewnością znacznie łatwiejsze jest zapoznanie się z danym problemem czy zagadnieniem społecznym, gdy możemy wczuć się w rolę osoby, której problem ten dotknął. A właśnie tego typu szansę mają zwiedzający muzeum, spoglądając na zdjęcia i portrety wychowanków, oglądając uniformy, jakie zmuszeni byli nosić, czy wczytując się w jadłospis potraw, jakie podawane były w sierocińcu w ciągu niemal 5 wieków.

Muzeum podzielone jest na trzy podstawowe działy: Ekspozycja i Edukacja; Kolekcje i Zbiory oraz Departament Spraw Wewnętrznych, pełniący funkcje typowo organizacyjne. Dodatkowy dział czwarty odpowiedzialny jest za *strategie marketingowe oraz PR muzeum.*

Muzeum prowadzi sklep sprzedający nie tylko pamiątki z muzeum, ale niemal wszystko, co związane jest z miastem, jak choćby przedmioty zaprojektowane przez pochodzących z Amsterdamu artystów. Bo właśnie w tym mieście od wieków tworzyli najwybitniejsi europejscy artyści i projektanci. Także i dziś stolica Niderlandów może poszczycić się unikalnym, niezwykle oryginalnym stylem, a rękodzieło holenderskich designerów jest synonimem nowoczesności a zarazem prostoty.

Ten fakt postanowiło wykorzystać Muzeum Historyczne, mimo że – jak mogłoby się wydawać – profil placówki nie sprzyja prezentowaniu nowoczesności i podążaniu z duchem czasu. A jednak – mając na uwadze jedno z nadrzędnych zadań Muzeum – zrozumieć współczesność za pomocą historii, zdecydowano się tak wzbogacić asortyment działającego przy muzeum sklepu, by klient, opuszczając lokal z nowo nabytą pamiątką z Amsterdamu, „zabierał” część tego miejsca do siebie. I tak – choć można oczywiście kupić oprawioną w ramkę reprodukcję Van Gogha czy Rembrandta – najważniejsze miejsce na sklepowych półkach zajmują przedmioty, które przedstawiają miasto takie, jakim jest ono dzisiaj. A jakie jest? Z pewnością najlepiej wiedzą to pochodzący z Amsterdamu projektanci, jubilerzy, artyści i designerzy. I to właśnie oni są wykonawcami najciekawszej części sklepowego asortymentu. Można więc kupić bransoletkę czy broszkę od znanego

jubilera Teda Notena, lampkę z nowocześnie ozdobionym przez Nicolette Brunklaus abażurem czy elementy wyposażenia wnętrza holenderskiej firmy Droog Design.

Duży nacisk kładziony jest na funkcję edukacyjną placówki. Muzeum prowadzi ścisłą współpracę z instytucjami edukacyjnymi, co zapewnia zgodność oferowanego produktu z odpowiednimi programami kształcenia. Dostępna jest specjalnie wykształcona kadra nauczycieli-przewodników, możliwe jest także zwiedzanie muzeum przez uczniów pod opieką swojego nauczyciela. Koszt oprowadzania grupy maksymalnie 20-osobowej przez nauczyciela wynosi 15 euro, zaś przez przewodnika z Muzeum – 30 euro. Konieczne jest wcześniejsze powiadomienie (telefoniczne bądź za pomocą e-maila lub odpowiedniego formularza dostępnego na stronie internetowej) i zarezerwowanie terminu – w przypadku braku rezerwacji oprowadzanie grupy kosztuje 4,50 euro od każdej osoby. Rezerwacja powinna zostać dokonana z co najmniej 2-tygodniowym wyprzedzeniem. Bezpłatna wizyta oferowana jest nauczycielom chcącym przygotować się do oprowadzania grupy uczniów i w tym celu odwiedzającym placówkę.

Lekcja muzealna przeprowadzana przez pracownika Muzeum trwa około 1 godziny. Temat i stopień zaawansowania programu dostosowany jest do indywidualnych potrzeb grupy. Wykład może być prowadzony w jednym z języków: holenderskim, angielskim, niemieckim, francuskim, tureckim, włoskim a także arabskim. Dostępna jest lista 17 tematów zajęć, m.in. „Amsterdam i woda”, „Historia miasta”, „Imigracje do Amsterdamu”, „Dzieci w dawnym mieście”, etc.

Godziny otwarcia:

Muzeum czynne jest od poniedziałku do piątku, w godzinach 10⁰⁰–17⁰⁰, zaś podczas świąt narodowych i weekendów od 11⁰⁰ do 18⁰⁰.

Ceny biletów:

Bilet normalny kosztuje 6 euro, bilet ulgowy – 3 euro. Zniżka przysługuje także osobom, które ukończyły 65 rok życia. Bezpłatny wstęp mają dzieci poniżej 6 lat a także posiadacze specjalnych kart (Museumkaart i Amsterdam Pass), uprawniających do darmowego odwiedzania placówek muzealnych w całym Amsterdamie.

Informacje:

<http://www.ahm.nl/index.php> (wersja strony w języku angielskim)

Kopenhaga (Dania)

Muzeum Miejskie Kopenhagi (Kobenhavns Bymuseet)



Muzeum zostało otwarte w 1956 roku; jego celem jest przedstawienie dzisiejszej Kopenhagi na tle trwającego wiele wieków i pełnego interesujących wydarzeń rozwoju miasta.

W Muzeum można obejrzeć 9 wystaw stałych, m.in. poświęconą słynnemu kopenhaskiemu filozofowi Sørenowi Kierkegaardowi, oraz 1 wystawę tymczasową, w 2005 roku była to ekspozycja poświęcona H.C. Andersenowi. Placówka posiada własne kino, w którym zwiedzający mogą obejrzeć Pictoramę – pokaz slajdów pt. „Kopenhaga”, składający się z około 1000 obrazów dokumentujących miasto w przeszłości i współcześnie oraz z obszernego wstępu z zarysu historii Kopenhagi. Prezentacja emitowana jest 6 razy dziennie, z czego trzy emisje są w języku angielskim; czas trwania całości – około 25 minut.

Godziny otwarcia:

Muzeum otwarte jest 6 dni w tygodniu, z wyjątkiem wtorku, w godzinach 10⁰⁰–16⁰⁰.

Ceny biletów:

Wstęp dla osób dorosłych kosztuje 20 kr (10 zł.), bezpłatne wejście jest możliwe w przypadku osób do 14 lat oraz w jeden dzień w tygodniu (piątek).

Informacje:

<http://www.bymuseum.dk/uk/>

Mediolan (Włochy)

Muzeum Miejskie Mediolanu (Museo di Milano)



Muzeum Historii Mediolanu nie jest oddzielną placówką, ale wraz z Museo del Risorgimento oraz Museo di Storia Contemporanea (Muzeum Historii Współczesnej) tworzą mediolański kompleks muzealny (Musei del Centro di Milano). Muzeum Miejskie Mediolanu odpowiedzialne jest za gromadzenie, przechowywanie i udostępnianie zbiorów związanych z historią stolicy Lombardii.

Sale wystawowe mogą być wynajmowane jako sale konferencyjne i edukacyjne, organizowane są w nich także Dni Książki i spotkania z pisarzami.

Godziny otwarcia:

14³⁰–17³⁰, przez 6 dni w tygodniu, z wyjątkiem poniedziałku.

Ceny biletów

Wstęp do kompleksu muzeów, a więc także do oddziału odpowiedzialnego za historię miasta, jest bezpłatny zarówno dla dzieci jak również dorosłych.

Informacje:

<http://www.museidelcentro.milano.it/milano.htm> (brak wersji w języku angielskim).

Trento (Włochy)**Muzeum Historyczne w Trento (Museo Storico in Trento)**

Muzeum Historyczne miasta Trento w północnych Włoszech, w regionie Trydent, postanowiło położyć nacisk na prezentację tej części historii z życia miasta, która okazała się być istotna nie tylko dla samej miejscowości, ale także dla całej prowincji i zjednoczonych Włoch. I tak, nie znajdziemy tutaj ekspozycji związanej z czasami średniowiecza, a już tym bardziej z prehistorycznym znaczeniem tego miejsca w Europie. Można natomiast zapoznać się z szeroko opisanymi i bogato udokumentowanymi wyjątkami z dziejów miasta na przestrzeni niecałych dwóch wieków – od końca XVIII w. do czasów II wojny światowej, bo właśnie w tym okresie miasto odgrywało największą rolę w swej historii.

Nie należy jednak oczekiwać monotonnego przedstawienia kilku wyjątków z dziejów miejscowości Trento. Ekspozycja jest tak zaplanowana, by przedstawić oglądającemu kilka punktów widzenia. Można więc zapoznać się z silnym patriotyzmem, jaki pod koniec XVIII wieku cechował tamtejszych mieszkańców (co wpłynęło na postulat utworzenia zjednoczonego państwa włoskiego) ale także ukazane są czasy, gdy Trento nie było miastem włoskim, ale zostało – tuż po zakończeniu I wojny światowej – zaanektowane przez Austrię. Który punkt rozumienia historii miasta obierze zwiedzający? Czy wolał będzie bardziej skupić się na okresie autonomii Trydentu czy też będzie zgłębiał historię miasta podczas II wojny? Wybór ten pozostawiono w Muzeum samemu oglądającemu. Może on indywidualnie, oczywiście przy pomocy fachowej obsługi, spędzić dłuższą chwilę w muzealnej bibliotece, czytając dokumenty z okresu międzywojnia, może też – jeśli bardziej interesuje się kinematografią, muzyką czy historią sztuki – zaglądnąć do wyposażonych w sprzęt audio-video archiwów kinematograficznych.

W Muzeum wydzielono kilka działów, odpowiadających poszczególnym etapom dziejów miasta, czyli „Czasy Napoleona”, „Gospodarka i społeczeństwo na przełomie XIX i XX wieku”, „Rok 1848”, „Obrona tożsamości narodowej mieszkańców Trento”, „Uczestnictwo mieszkańców w wojnach światowych” oraz „Ścieżka w stronę autonomii”.

Podobnie jak inne Muzea Historyczne, także i tu duży nacisk kładzie na funkcje edukacyjne, jakie powinna pełnić placówka. W obrębie Muzeum utworzono tzw. „Laboratorium Edukacyjne”, w którego skład wchodzi narzędzia edukacyjne, czyli dostępne we wspomnianych wyżej archiwach oraz bibliotece liczne pomoce naukowe (książki, dokumenty, listy), „laboranci” czyli profesjonalna i wykształcona kadra prowadząca zajęcia, a także „zajęcia laboratoryjne” – organizowane przez „laborantów” prezentacje muzealnych zbiorów.

Z myślą o młodych ludziach interesujących się tematyką polityczną utworzono Centrum Dokumentacji Ruchów Politycznych, którego celem jest udostępnianie, kolekcjonowanie i ochrona wielu pism, esejów, dokumentów i innych pozycji powiązanych z licznymi na przełomie XIX i XX wieku (także w Trydencie) narodzinami różnego typu myśli politycznych.

Godziny otwarcia:

Od poniedziałku do piątku w godzinach 8³⁰–12³⁰ oraz 14⁰⁰–17³⁰.

Informacje:

<http://www.museostorico.tn.it/english/default.htm>

Berno (Szwajcaria)**Muzeum Historyczne w Bernie (Musée Historique de Berne)****Musée Historique de Berne**

Muzeum Historyczne w Bernie zostało utworzone już w 1894 roku, jest zatem jednym z najstarszych muzeów historycznych na świecie. Mimo ponad stuletniej historii placówka wciąż intensywnie się rozwija, przede wszystkim dzięki wsparciu finansowemu ze strony władz kantonu, władz miasta oraz lokalnych polityków. Za sprawą otrzymanej od Abegg Foundation dotacji w wysokości 2 mln franków placówka jest w trakcie rozbudowy, zakończono konkurs na projekt architektoniczny nowego budynku. Znajdować się w nim będą biura, ale przede wszystkim planowane jest uruchomienie multimedialnej biblioteki oraz czytelnicy, w której odwiedzający muzeum będą mogli poszerzyć dotyczącą odpowiedniego zagadnienia wiedzę we własnym zakresie. Przyjemną atmosferę zapewnia także działający od niedawna przy Muzeum bar bistro, w lecie dodatkowo umożliwiający zjedzenie posiłku na tarasie w muzealnym ogrodzie. Dodatkowym atutem są godziny otwarcia lokalu – czynny jest on znacznie dłużej (także w weekendy) niż samo Muzeum.

Muzeum ma w swej ofercie kilka wystaw stałych, jednak szczególną wagę przykładają do ekspozycji czasowych, zawsze tematycznie dobranych tak, by w istotny sposób nawiązywały do historii, kultury a przede wszystkim mieszkańców miasta Berno. Na przykład Muzeum jest organizatorem wystawy poświęconej Albertowi Einsteinowi. Każdorazowo placówce skutecznie udaje się zgromadzić znaczących sponsorów i licznych patronów medialnych poszczególnych prezentacji.

Ciekawymi elementami oferty muzealnej są także różnego rodzaju pokazy, przedstawienia oraz dość znane już muzealne noce (np. „biała noc”). W lipcu 2005 roku Muzeum zorganizowało „Noc fizyki”, w zrozumiałym i pasjonującym sposób – w świetle księżyca i gwiazd – opowiadając o tym, co przeciętnemu człowiekowi wydaje się nie do zrozumienia. Całe przedsięwzięcie zawierało m.in. pokazy pirotechniczne w muzealnym ogrodzie, „naukową komedię” czyli przedstawiany na żywo show eksperymentalny jak również „Sny Alberta” – próbę realizacji najbardziej oryginalnych i niewiarygodnych pomysłów genialnego fizyka. Miesiąc później postanowiono zorganizować „Noc energii”, urządzając – również w plenerze – rozmaite pokazy tego, co dotyczy siły, energii i grawitacji. Całość uświetnił spektakl świetlny oraz pirotechniczny.

Czy tego typu inicjatywy mają związek z historią? Niewątpliwie tak, jednak dość odległy. A jednak Muzeum postanowiło zaryzykować, w oryginalny sposób uświetnić kończący się właśnie rok einsteinowski, zdając sobie sprawę, że dzisiejsze społeczeństwa, nastawione głównie na odbiór obrazu, tylko w ten sposób mogą dowiedzieć się czegoś więcej z biografii słynnego noblisty.

Także muzealny sklep jest dość nietypowy. Mając w ramach wystaw stałych także i tę, która prezentuje średniowieczne zbroje i broń rycerską, Muzeum postanowiło wyjść naprzeciw marzeniom najmłodszych, którzy odwiedzają wystawę, i wyodrębniło specjalny dział w sklepie, zawierający przedmioty adresowane specjalnie dla tej grupy zwiedzających. Nie jest to jednak typowy dziecięcy asortyment – ofertą działu są tzw. „dziecięcy rycerze”, czyli wykonane z drewna rekonstrukcje średniowiecznych hełmów, tarczy czy szabel. Jest także coś dla dziewczynek – cała garderoba potrzebna, by stać się „żoną rycerza” – chusty, czepki i suknie.

Godziny otwarcia:

wtorek – niedziela w godz. 10⁰⁰–17⁰⁰.

Ceny biletów:

Normalny 9 euro, ulgowy 5.5 euro.

Informacje:

<http://www.bhm.ch/>

Nowy Jork (USA)

Muzeum Miejskie Nowego Jorku (The Museum of the City of New York)



Muzeum powstało w 1923 roku. Jest prywatną placówką edukacyjną o charakterze non-profit. Utrzymuje się z indywidualnych datków osób, oraz z ofiar od prywatnych fundacji i korporacji. Dodatkowo muzeum otrzymuje fundusze publiczne, przeznaczone na sztukę, nauki humanistyczne i dotacje kulturalne, od Rady Miejskiej Stanu Nowy Jork.

Niewątpliwie nowojorskie muzeum historyczne jest jednym z najprężniej działających muzeów o tym profilu na świecie. W każdym momencie w Muzeum prezentowanych jest co najmniej 10 wystaw czasowych, poruszających niemal każdy temat, który w jakikolwiek sposób związany jest z miastem.

Choć placówka częściowo utrzymywana jest z funduszy federalnych, Muzeum posiada szerokie spektrum możliwości pozyskiwania środków finansowych. I tak placówka otrzymuje pieniądze od osób prywatnych jak również ma na liście sponsorów 15 zajmujących się wspieraniem kultury, edukacji i dziedzictwa narodowego fundacji oraz 10 nowojorskich korporacji (m.in. Bloomberg L.P., Citigroup). Znaczne wpływy Muzeum ma zagwarantowane ze strony The Bank of New York.

Dla ofiarodawców indywidualnych przeznaczony jest specjalny program członkowski. Płacąc 50 dolarów rocznie, osoba staje się automatycznie członkiem programu partnerskiego, gwarantującego jej szereg przywilejów i korzyści. Są to m.in. bezpłatny i nielimitowany wstęp do Muzeum przez cały rok, specjalne zaproszenia

na wszystkie otwarcia wystaw i imprezy premierowe, zniżki na inne nowojorskie programy publiczne oraz komunikację miejską, bezpłatny egzemplarz rocznika muzealnego oraz 10% zniżki na wszystkie produkty w działającym przy placówce sklepie. W przypadku przystąpienia do programu 2 osób zameldowanych pod tym samym adresem, otrzymują one te same przywileje, uiszczając co roku opłatę 70 dolarów. Istnieje także członkostwo rodzinne (do 4 osób), którego koszt wynosi 75 dolarów (oczywiście każda z osób ma zapewnione te same korzyści, które oferowane są w przypadku członkostwa indywidualnego)

Z opłaty ulgowej za przystąpienie do programu mogą skorzystać seniorzy i studenci, płacąc jedynie 35 dolarów.

Oprócz programu członkowskiego podstawowego, istnieje jeszcze jego bardziej snobistyczna wersja, przeznaczona dla nowojorskiej elity. Wspierając Muzeum co roku kwotą 100, 250 lub 500 dolarów, ofiarodawca otrzymuje te same przywileje, które dostępne są także w przypadku programu podstawowego, jednak zniżka w muzealnym sklepie jest w wysokości 15%. Dodatkowo każdy członek zrzeszenia otrzymuje wartościowy prezent ze wspomnianego wyżej sklepu oraz dwa bezpłatne zaproszenia na organizowany przez Muzeum coroczny spektakl muzyczny. Ponadto każda osoba, przystępując do programu elitarnego, dostaje zaproszenie na organizowany przez dyrekcję i kuratorów poszczególnych wystaw bankiet.

Poprzez program oferowany przedsiębiorstwom i korporacjom, istnieje możliwość stowarzyszenia swej firmy z jedną z ważniejszych nowojorskich instytucji kulturalnych. W przypadku wsparcia placówki kwotą min. 10 000 dolarów, wszyscy pracownicy korporacji otrzymują bezpłatny wstęp do muzeum, nabywają również prawo do 10% zniżki w muzealnym sklepie. Dodatkowo wsparcie muzeum powyższą kwotą daje przedsiębiorstwu możliwość ubiegania się o prawo do bezpłatnego korzystania z przeznaczonych do wynajmu pomieszczeń muzealnych, takich jak sale bankietowe, konferencyjne czy wykładowe. Możliwe jest także zorganizowanie specjalnej prezentacji z przewodnikiem dla pracowników wspierającej placówkę firmy.

Prawo podatkowe Stanów Zjednoczonych umożliwia – podobnie jak w Polsce – wsparcie niektórych instytucji pewną częścią swego podatku dochodowego. Muzeum Historyczne Nowego Jorku posiada status instytucji pożytku publicznego. Dodatkowe dochody placówka otrzymuje z specjalnego muzealnego funduszu inwestycyjnego oraz z wkładów kapitałowych (np. emerytalnych lub ubezpieczeniowych).

Muzeum prowadzi trzy rodzaje programów edukacyjnych: programy dla szkół, programy rodzinne oraz wykłady i sympozja naukowe. Spora część z nich jest bezpłatna, wliczona w cenę wejściówki, uczestnictwo w pozostałych możliwe jest na podstawie specjalnego, osobnego biletu.

Ponadto Muzeum Historyczne NY wychodzi z inicjatywą do młodzieży szkół średnich i studentów, oferując liczne możliwości współpracy z Muzeum, podczas roku szkolnego i miesięcy letnich, w formie wolontariatu. Przeważnie nie przewiduje się żadnego wynagrodzenia, także w formie stypendialnej.

Godziny otwarcia:

Od wtorku do niedzieli w godz. 10⁰⁰–17⁰⁰.

Ceny biletów:

Dorośli 7 \$, młodzież i osoby starsze 5 \$, bilet rodzinny 15 \$, członkowie programów stowarzyszeniowych posiadają prawo do bezpłatnego wstępu.

Informacje:

<http://www.mcny.org/>

5. WNIOSKI – CHARAKTERYSTYKA STRATEGII MUZEUM

Analiza stanu Muzeum Historycznego Miasta Krakowa oraz analiza dobrych praktyk w kontekście stosowanej praktyki i wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego organizacją pozwoliła określić charakter Strategii oraz ustalić jej zasadnicze założenia. Trzeba przy tym zaznaczyć, że prezentowana w rozdziale 3 analiza stanu jest wyłącznie podsumowaniem zebranych danych, których ilość i ciężar gatunkowy zabrałyby zbyt dużo miejsca oraz zmieniłyby charakter tego opracowania. Pamiętać należy, że Muzeum jest instytucją uznaną w Krakowie, działającą od kilkudziesięciu lat i już samo to daje materiał badawczy o trudnym do przecenienia znaczeniu. Dynamika zmian w Muzeum, następująca w ostatnich 3 latach, daje kolejne zasoby informacyjno-analityczne, które stanowiąc mogą źródło niejednej pracy o charakterze naukowym, a nie strategicznym, jak ma to miejsce w tym przypadku. Bogaty materiał pierwotny zmusił konsultantów do zastosowania wielu filtrów analitycznych, dzięki czemu powstał spójny obraz, choć nie w pełni przedstawiający funkcjonowanie Muzeum. Obejmuje on zasadnicze informacje, najistotniejsze ze strategicznego punktu widzenia. Strategia organizacji nie jest pracą naukową, gdzie najsilniejszy akcent kładzie się na aspekty badawcze i analityczne; strategia jest dokumentem praktycznym, stąd analiza zawarta w nim jest tylko zbiorczym zestawieniem tendencji, jakie zachodzą w organizacji, a które mają zasadnicze znaczenie dla charakteru tworzonej strategii. Upraszczając nieco sprawę można powiedzieć, że przeprowadzona analiza wskazuje na tendencje zachodzące w organizacji, a te z kolei wskazują na to, na co rzeczywiście można sobie pozwolić w opracowywanej strategii; czyli na to, co będzie później możliwe w realizacji.

Analiza stanu jest niezwykle ważną podwaliną pod zapisy strategii organizacji. Spójność strategii z rzeczywistością danej organizacji uzależniona jest od poprawności przeprowadzenia analiz i wyciągnięcia najistotniejszych wniosków. Niezwykle ważną zasadą przy dokonywaniu analizy stanu jest obiektywizm obserwatora (analityka). Dla jego osiągnięcia konieczne jest oparcie się o różnorodne metody i techniki.

W trakcie prowadzenia analizy stanu Muzeum zastosowano dwie metody badawcze i 4 różnorodne techniki (narzędzia) zbierania informacji i wyciągania wniosków. Zastosowano następujące metody:

- Ekspercką
- Partycypacyjną.

Wykorzystano przy tym następujące techniki:

- Badania on desk – analiza materiałów źródłowych pochodzących z Muzeum oraz innych instytucji

- Prace warsztatowe Konwentu Strategicznego
- Wywiady pogłębione z pracownikami
- Sesje konsultacyjne z dyrekcją Muzeum.

Tak przeprowadzona analiza pozwoliła w dość krótkim okresie czasu, ale z różnych perspektyw czasowych, uchwycić i zanalizować zasadnicze tendencje, jakie zachodzą w Muzeum. Dzięki temu możliwe stało się dokonanie opisu zjawisk w określonym momencie. Uzyskany obraz ekspercki nie zawsze jest zgodny z wyobrażeniami dyrekcji, czy pracowników Muzeum, co miało swoje odzwierciedlenie na jednym z posiedzeń Konwentu Strategicznego.

Poniżej prezentujemy wybrane wnioski z analizy stanu:

- Struktura organizacyjna Muzeum jest bardzo sztywna i silnie zhierarchizowana – nie jest zatem dostosowana do rzeczywistych potrzeb związanych z rozwojem Muzeum
- Obowiązująca struktura jest mało czytelna dla osoby z zewnątrz (postronnej) – trudno bez rozpoznania struktury poznać kompetencje i zależności pomiędzy poszczególnymi jej elementami
- Wielość zależności systemowych (wewnętrznych) doprowadziło do ukształtowania się silnych grup interesów wewnątrz Muzeum, które sprzeciwiają się wszelkim zmianom, jakie są planowane lub wdrażane; jednocześnie widać ścieranie się różnorodnych interesów grup i środowisk – szczególnie widoczne jest to na styku działalności merytorycznej i administracyjnej (obsługowej)
- Muzeum nie ma zatwierdzonego nowego statutu oraz wynikającego z niego regulaminu organizacyjnego (w tym schematu organizacyjnego) – jest to powód, z którego wkradać się może chaos organizacyjny i dążenie do uzyskania decyzji dyrektora naczelnego w każdej sprawie (traktowanie dyrektora jako ostatecznej wykładni jedynie słusznej decyzji, co jest jednocześnie usprawiedliwianiem braku lub ograniczonej samodzielności)
- Nieadekwatność obowiązującego i brak nowego schematu organizacyjnego rodzą skłonność do tworzenia się wewnątrz Muzeum struktury alternatywnej, opartej na znajomościach i sympatiach oraz grze interesów grup i środowisk (syndrom „krótkiej kołdry” i strachu przed utratą dotychczasowych przywilejów)
- Zmiana na stanowisku dyrektora naczelnego spowodowała wprowadzenie nowego stylu zarządzania – można go określić jako „chęć nadgonienia straconego czasu”
- Zmiany w Muzeum związane z nowym stylem zarządzania są intensywne i często powodują obawy oraz sprzeciw wielu środowisk i grup zawodowych pracowników Muzeum
- Nowy styl zarządzania wprowadza wiele niezbędnych usprawnień, które dostosowują Muzeum (jako organizację) do otaczającej rzeczywistości prawnej i ekonomicznej
- Wprowadzane zmiany dzieją się bardzo szybko i w zbyt dużej ilości, jak na dotychczasowe przyzwyczajenia pracowników; wiele z tych zmian jest niezrozumiałych dla pracowników, nie mają oni przy tym poczucia, aby były one z nimi konsultowane i należycie im wyjaśniane
- Muzeum jest instytucją bogatą w różnorodne regulacje prawa wewnętrznego (zarządzenia itp.) – prowadzi to do nadmiaru uregulowań i ograniczania samodzielności pracowników, obrony przed ich stosowaniem, jak również do groźnego w skutkach przeorganizowania czasu pracy pracowników i przesunięcia akcentów na wykonywanie zarządzeń (czynności administracyjne) kosztem działalności merytorycznej; charakterystyczne jest również dla Muzeum silne zbiurokratyzowanie działalności
- Zmiana na stanowisku dyrektora naczelnego spowodowała zdecydowanie większe zainteresowanie kwestiami marketingu i promocji niż działa się to dotąd; zauważalne są już efekty wzmożonej akcji marketingowej, jednak mimo podjętych prac ten obszar działalności Muzeum wymaga jeszcze intensyfikacji działań

- W Muzeum nie funkcjonują przejrzyste metody wyznaczania priorytetów (w tym celów długofalowych)
- Planowanie w Muzeum nie jest jeszcze skoordynowanym systemem – brak sprzężeń zwrotnych, wynikających ze słabego przepływu informacji
- Brakuje w Muzeum systemu autoanalizy działalności
- Wielość zagadnień, jakimi zaczęto od 2004 roku zajmować się jednocześnie, wymusiła skoordynowanie działań – podjęto prace nad strategią Muzeum, jednakże bez należytego przygotowania środowiska pracowników do sprostania takiemu wyzwaniu
- System komunikacji wewnętrznej jest daleki od doskonałości i wymaga ponownego zdefiniowania (opracowania) oraz wdrożenia
- Od 2004 roku prowadzona jest komputeryzacja Muzeum, co zdecydowanie polepsza warunki techniczne pracy
- Systemy motywacyjne stosowane w Muzeum są nieadekwatne do stawianych przed pracownikami wymagań, a ich rozwój nie nadąża za rozwojem nowych obszarów działania pracowników
- Ograniczono liczbę wystaw organizowanych w roku na rzecz wzrostu ich jakości i zwiększenia dostosowania ich przekazu do zdolności percepcyjnych odwiedzających
- Podjęte zostały próby zwiększenia dochodów własnych w ogólnych dochodach Muzeum – od 2004 roku udział dochodów własnych rośnie między innymi dzięki stałemu wzrostowi liczby odwiedzających Muzeum.

Oczywiście są to niektóre i – jak zostało to na wstępie zaznaczone – wybrane wnioski. Ich pełna lista jest zdecydowanie dłuższa. Mają one silny wpływ na bieżące, a co za tym idzie – długofalowe funkcjonowanie Muzeum. Warunkują możliwość zdefiniowania określonej strategii działania w ściśle określonym przedziale czasu.

Zestawienie tych wniosków z analizą wybranych dobrych praktyk (prezentowaną w rozdziale 4) wskazuje na fakt, iż Muzeum Historyczne Miasta Krakowa nie bardzo odbiega od pewnego standardu rozumienia muzealnictwa. Oznacza to jednakże tyle, że nie należy ono do czołówki muzeów podejmujących wyzwania teraźniejszości i przyszłości, szczególnie w próbie redefinicji idei muzealnictwa we współczesnym świecie. Trudno bowiem mówić o świadomym wykorzystywaniu przez Muzeum swoich atutów i jednoczesnym niwelowaniu słabości lub też ich przekształcaniu w atuty, aby w jak największym stopniu wykorzystywać identyfikowane stale szanse i umiejętnie unikać czyhających zagrożeń. Albowiem taka nauka płynie z analizy stanu, a w szczególności z analizy strategicznej SWOT.

Zmiana w 2004 roku na stanowisku dyrektora naczelnego otworzyła Muzeum na otaczającą rzeczywistość. Uwypukliły się wtedy narastające problemy potęgowane brakiem wrażliwości Muzeum na zmiany zachodzące w prawie, gospodarce oraz zachowaniach (w tym potrzeb) odbiorców oferty muzealnej. Konieczność uporządkowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania Muzeum oraz przygotowania go do nowych zadań, związanych z różnorodnymi koncepcjami rodzącymi się we władzach miasta Krakowa, doprowadziły do sytuacji, w której Muzeum stało się organizacją, w której należy natychmiast zająć się wszystkim – począwszy od zamówień publicznych, a na racjonalizacji finansów skończywszy. Zrodziło to konieczność usystematyzowania potrzeb i uwarunkowanych przez nie działań. A z tym wiąże się konieczność identyfikacji i uporządkowania wykorzystywanych zasobów organizacji. Albowiem nie jest możliwe zaspokojenie wszelkich potrzeb i spełnienie wszystkich rodzących się lawinowo oczekiwań. Konieczne jest zatem usystematyzowane działanie, które wynika z określonych przesłanek. Są nimi wnioski z analizy, czyli opisy zachodzących tendencji.

Strategia, jako uporządkowany w długim okresie system działań prowadzących do osiągnięcia określonych celów, jest narzędziem zarządzania, które pozwala w uporządkowany, logiczny i uzasadniony (optymalny) sposób wykorzystywać zasoby dla maksymalizacji efektu (rezultatu), dla jakiego powołana została dana instytucja. Można by rzec, że organizacja taka, jak Muzeum nie musi działać strategicznie, gdyż jej cele są niezmiennie w czasie, efekty nie muszą być maksymalizowane w żaden sposób. Otóż takie podejście jest z gruntu nieprawdziwe, gdyż muzeum nie jest instytucją powołaną wyłącznie do gromadzenia zbiorów; kolejną funkcją Muzeum jest opisywanie tych zbiorów, zabezpieczanie, prezentowanie i upowszechnianie wiedzy historycznej. Można więc rzec, że ideą muzealnictwa jest również takie działanie społeczne (edukacyjne, popularyzatorskie), które w istotny sposób wpływa na budowanie tożsamości społecznej określonych grup i środowisk społecznych. W tym przypadku – mieszkańców miasta Krakowa. Trudno też zgodzić się z myśleniem, że Muzeum jest bytem w żadnym stopniu niezwiązanym ze zmianami otaczającej rzeczywistości. Niestety, zmiany w rzeczywistości odczuwa każde muzeum codziennie poprzez zmiany zachowań odwiedzających – albo poprzez wzrost liczebności, albo poprzez jej spadek. A zatem analizowanie tzw. „ryнку spędzania wolnego czasu” oraz rynku edukacyjnego oraz umiejętność dostosowywania się do zmian tam zachodzących, a nawet ich częste antycypowanie, jest nie tylko już wyzwaniem, ale wręcz koniecznością.

Powstaje zatem pytanie: *jak to czynić? Jak się zorganizować, by stale się dostosowywać do otoczenia i stale przypominać o swoim istnieniu?*

Podjętą próbę zdefiniowania strategii Muzeum Historycznego Miasta Krakowa wykorzystano – prócz analizy, dyskusji, inspiracji – również inne metody. Jedną z nich jest traktowanie Muzeum w sposób metaforyczny, tzn. organizacja jako różnorodny obraz. Metodę tę w analizie organizacji zastosował Amerykanin Gareth Morgan w swej książce „Obrazy organizacji”, wydanej w Polsce przez PWN w 1997 roku. Opisuje on tam wiele przykładów organizacji, próbując w ich opisie stosować różnorodne metafory (obrazy). Metoda ta skuteczniej trafia do współczesnego odbiorcy, wychowanego w epoce obrazów – kina, telewizji i „ikonek” (Internetu). W ostatniej fazie prac analitycznych w Muzeum zastosowano tę metodę, próbując znaleźć najstosowniejszą metaforę – obraz do rzeczywistości Muzeum. Oczywiście, że – jak każda naukowa metoda – i ta okazała się tylko punktem wyjścia do szukania rozwiązań, a nie rozwiązaniem samym w sobie.

Aby precyzyjnie określić strategię Muzeum należy zdefiniować całą organizację. Próba ta wskazała, że Muzeum nie jest jednolitym obrazem zgodnym z tymi, jakie opisał Morgan. Z różnorodnych obrazów w opisie Muzeum można zbudować swoisty collage różnorodnych cech charakterystycznych dla różnych metafor – obrazów. I tak można Muzeum określić jako „maszynę”, gdyż stosuje mechanistyczne (zbiurokratyzowane) podejście do swego funkcjonowania, stosując przy tym naukowe (tzw. taylorowskie) podejście do swej struktury organizacyjnej – mało elastycznej i silnie zhierarchizowanej. Muzeum jednakże wykazuje zalety takich cech, jak zdolność myślenia o swej przyszłości (wyrazem tego jest wytężona praca nad strategią) oraz podejmowanie starań zmierzających do dostosowania się Muzeum do otoczenia (budzi to opór i czasami sprzeciw części pracowników). A zatem mówimy tu o organizacji jako organizmie. Niestety Muzeum wykazuje też negatywny przejaw cech charakterystycznych dla organizacji rozumianej jako kultury – dość silnie bowiem funkcjonują w Muzeum tzw. subkultury organizacyjne, opisane również przez nas wyżej jako zdolność do tworzenia się alternatywnej struktury organizacyjnej. Dość silnie natomiast Muzeum koresponduje z obrazem organizacji traktowanej jako system polityczny z silną władzą, różnorodnością interesów i powstającymi na ich styku konfliktami lub choćby napięciami.

Taki opis różnorodności potwierdza konieczność opracowania i wdrożenia strategii, która obejmowałaby wszystkie możliwe obszary funkcjonowania Muzeum. Uznano zatem, że obszarami strategicznymi Muzeum są:

- Organizacja (rozumiana strukturalnie i funkcjonalnie).
- Oferta programowa.
- Finanse.
- Zasoby ludzkie.

W ramach tych czterech obszarów ustalane będą cele strategiczne, operacyjne i zadania do realizacji. Jednakże istotne stało się w tym momencie ustalenie rodzaju przyszłej strategii. Przez rodzaj strategii rozumieć można sposób reakcji organizacji realizującej przyjętą strategię na jej otoczenie. Pomocna staje się tutaj analiza strategiczna SWOT, bo na jej podstawie określić można sposób wykorzystania zasobów w zależności od czasu i rodzaj zachowania organizacji ze względu na określone czynniki otoczenia.

Teoria zarządzania strategicznego przy określaniu rodzaju strategii wykorzystuje poniższy schemat.

	SŁABOŚCI	ATUTY	
ZAGROŻENIA	STRATEGIA PRZETRWANIA	STRATEGIA OBRONNA	PRZYSZŁOŚĆ
SZANSE	STRATEGIA PRZYSTOSOWAWCZA	STRATEGIA OFENSYWNA	PRZYSZŁOŚĆ
	TERAŻNIEJSZOŚĆ		

Wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje strategii: przetrwania, przystosowawczą, obronną i ofensywną.

Strategia przetrwania opisywana jest przez obecne słabości w obliczu przyszłych zagrożeń. Oznacza ona niepodejmowanie żadnych zasadniczych działań z jednoczesnym koncentrowaniem wysiłków na unikaniu nadchodzących (spodziewanych) zagrożeń. Strategia przetrwania skoncentrowana jest na podejmowaniu działań w krótkich okresach czasu, skoncentrowana jest zatem na terażniejszości.

Strategia przystosowawcza opisywana jest przez przyszłe szanse w obliczu obecnych słabości. Oznacza to podejmowanie takich działań, które pozwolą wykorzystać nadarzające się okazje ze świadomością posiadanych słabości, których nie da się wyeliminować, ani zniwelować w krótkim czasie. Strategia ta skoncentrowana jest na również na terażniejszości, ale podejmowane w jej ramach działania mają nieco większy horyzont czasowy niż poprzedni rodzaj strategii.

Strategia obronna opisywana jest przez obecne atuty w kontekście przyszłych zagrożeń. Oznacza to podejmowanie takich działań, które pozwalają w jak najlepszy sposób wykorzystać własne atuty, aby ominąć zagrażające organizacji czynniki otoczenia zewnętrznego. Strategia obronna skoncentrowana jest na przyszłości, ale z dość krótkim horyzontem czasowym.

Strategia ofensywna opisywana jest przez obecne atuty w kontekście przyszłych szans. Oznacza to podejmowanie takich działań, które mają na celu maksymalne wykorzystanie własnych atutów i nadarzających się zewnętrznych okazji. Strategia ta skoncentrowana jest na przyszłości i to z najdłuższym ze wszystkich pozostałych horyzontem czasowym.

Analiza rodzajów strategii nie daje jednoznacznej odpowiedzi, który z wymienionych wyżej może być charakterystyczny dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Ze względu na to, że jest to pierwsza w Muzeum tak kompleksowa strategia, będzie ona musiała czerpać różnorodne cechy z opisanych wyżej. Po to, aby być najbardziej dostosowaną do warunków i możliwości Muzeum. Stąd też w pracach eksperckich przyjęto, że Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa będzie miała charakter ofensywny, a nie defensywny, ale

będzie strategią ewolucyjną, a nie rewolucyjną, jak również będzie strategią zmiany, a nie restrukturyzacji. W związku z tym strategia MHK będzie poniekąd strategią przystosowawczą – obronną z pewnymi elementami strategii ofensywnej. Podjęte i nadal podejmowane przez dyrekcję Muzeum działania, odcinają je od stosowania strategii przetrwania, co daje szansę na powodzenie wprowadzenia takich zmian, które na trwałe przyczyniać się będą do rozwoju Muzeum.

Istotnym elementem charakteryzującym strategię jest okres, na jaki jest ona rozpisana. Wyznaczenie horyzontu czasowego pozwala uporządkować zapisane w strategii zadania i dyscyplinować ich realizatorów. W planowaniu strategicznym przyjmuje się różnorodne horyzonty czasowe. Uzależnione jest to od potencjału danej organizacji, jej doświadczenia w planowaniu i zarządzaniu strategicznym, rozmiarów przyjętej strategii oraz warunków otoczenia. I tak: im mniejsze doświadczenie organizacji w zakresie planowania i zarządzania strategicznego, im większe rozmiary strategii oraz im mniej przewidywalne warunki otoczenia, tym krótszy horyzont czasowy należy przyjąć w planowaniu strategicznym.

Biorąc pod uwagę wszystkie te czynniki, w odniesieniu do MHK pierwotnie ustalono 10 letni horyzont czasowy. Jednakże określenie faktycznego rozmiaru zadań strategicznych w kontekście braku doświadczenia w tym zakresie, postanowiono skrócić ten horyzont czasowy do 8 lat. Akurat zbiega się on z okresem programowania Unii Europejskiej (2007–2013). Postanowiono zatem zespolić te dwa horyzonty czasowe, wydłużając nieco okres realizacji Strategii MHK z dwóch powodów:

- Po pierwsze – należy rozpocząć wdrażanie strategii przed nowym okresem programowania UE, aby przygotować Muzeum do możliwości korzystania z potencjalnie dostępnych wtedy funduszy na wzmocnienie instytucjonalne i programowe Muzeum

- Po drugie – należy przedłużyć o 1 rok realizację strategii w stosunku do okresu programowania UE, aby móc w pełni wykorzystać ewentualnie dostępne środki oraz dokonać należytej ewaluacji efektów realizowanej strategii i zgodnie z zasadami planowania strategicznego nałożyć na obowiązującą strategię rozpoczęcie procesu planowania nowej strategii, zintegrowanej z nowym okresem programowania UE (jeśli uznane zostanie to za konieczne i potrzebne).

W związku z powyższym okres realizacji strategii Muzeum Historycznego Miasta Krakowa rozciąga się na lata 2006–2014.

Po ustaleniu charakteru strategii i jej okresu realizacji, nastąpił proces rzeczywistego planowania strategicznego. Punktem przejścia od analizy do planowania jest ustalenie misji strategicznej organizacji. Jest to filozofia (cel nadrzędny) realizacji strategii.

W przypadku MHK ten etap prac przysporzył sporo trudności. Metodami warsztatowymi opracowane zostały 3 misje strategiczne, które zostały poddane społecznej weryfikacji. Przeprowadzone wśród pracowników Muzeum głosowanie nad misją nie przyniosło jednoznacznego rozstrzygnięcia. Przez długi okres prac nad strategią nie można było ustalić jedynej wersji misji. Dopiero wspólna praca Dyrekcji Muzeum i ekspertów MISTiA doprowadziła do ustalenia misji strategicznej MHK. Brzmi ona następująco:

**JESTEŚMY PO TO BY POZNAWAĆ, CHRONIĆ,
PRZYBLIŻAĆ WSPÓŁCZESNYM I PRZEKAZAĆ NASZYM NASTĘPCOM
NIEPOWTARZALNE DZIEDZICTWO PRZESZŁOŚCI KRAKOWA.
NASZA PRACA TO SŁUŻBA
NA POLU KSZTAŁTOWANIA CZŁOWIEKA
ŚWIADOMEJ SWEJ TOŻSAMOŚCI.**

Zakończenie tego etapu prac umożliwiło ustalenie zasadniczej części strategii, jaką jest plan strategiczny. Następny rozdział Strategii dokładnie opisuje wszystkie elementy tego planu.

6. PLAN STRATEGICZNY

Na podstawie przeprowadzonych analiz stanu oraz prac Konwentu Strategicznego i spotkań z Dyrekcją przyjęto do realizacji na lata 2006–2014 cztery cele strategiczne. Ich uszczegółowieniem są cele operacyjne przyporządkowane każdemu celowi strategicznemu. Każdy cel operacyjny opisany został poprzez zadania do realizacji, które w sposób szczegółowy stanowią zasadniczą treść Strategii Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.

Poniżej pełny zapis planu strategicznego z hierarchicznym podziałem na cele strategiczne, cele operacyjne i zadania wraz z ich szczegółowym opisem.

CELE STRATEGICZNE MUZEUM HISTORYCZNEGO MIASTA KRAKOWA:

I. ROZWÓJ INSTYTUCJONALNY MUZEUM – NOWOCZESNE MUZEUM W SERCU HISTORYCZNEGO MIASTA

II. STAŁY ROZWÓJ OFERTY MUZEUM W OPARCIU O DZIEDZICTWO KULTUROWE I HISTORYCZNE KRAKOWA – ATRAKCYJNE MUZEUM

III. ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH MUZEUM – PRACOWNICY BOGACTWEM MUZEUM

IV. WZROST STOPNIA SAMOFINANSOWANIA MUZEUM – W STRONĘ WYSTARCZALNOŚCI

CELE OPERACYJNE PRZYPORZĄDKOWANE POSZCZEGÓLNYM

CELOM STRATEGICZNYM:

I. ROZWÓJ INSTYTUCJONALNY MUZEUM

- 1.1. Poprawa struktury organizacyjnej Muzeum
- 1.2. Poprawa sprawności organizacyjnej Muzeum
- 1.3. Poprawa jakości bazy lokalowej Muzeum
- 1.4. Wzrost stopnia wyposażenia techniczno – sprzętowego Muzeum
- 1.5. Udoskonalenie działalności marketingowej Muzeum

II. STAŁY ROZWÓJ OFERTY MUZEUM W OPARCIU O DZIEDZICTWO KULTUROWE I HISTORYCZNE KRAKOWA

- 2.1. Rozwój działalności wystawienniczej Muzeum
- 2.2. Rozwój działalności naukowej Muzeum
- 2.3. Rozwój działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej Muzeum
- 2.4. Dywersyfikacja oferty podstawowej Muzeum

III. ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH MUZEUM

- 3.1. Rozwój naukowy pracowników Muzeum
- 3.2. Prowadzenie działalności edukacyjnej dla pracowników Muzeum
- 3.3. Wzrost stopnia integracji pracowników Muzeum
- 3.4. Stałe udoskonalanie systemu motywacyjnego pracowników Muzeum

IV. WZROST STOPNIA SAMOFINANSOWANIA MUZEUM

- 4.1. Racjonalizacja gospodarki finansowej
- 4.2. Dywersyfikacja źródeł finansowania działalności Muzeum

ZADANIA PRZYPORZĄDKOWANE POSZCZEGÓLNYM CELOM

OPERACYJNYM I STRATEGICZNYM:

I. ROZWÓJ INSTYTUCJONALNY MUZEUM

1.1. Poprawa struktury organizacyjnej Muzeum

- 1.1.1. Dostosowanie schematu organizacyjnego do rozwoju Muzeum
- 1.1.2. Przekazanie części kompetencji na niższe szczeble organizacyjne Muzeum
- 1.1.3. Określenie standardów funkcjonowania Muzeum i współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Muzeum
- 1.1.4. Uregulowanie i optymalizacja stanu prawnego obiektów użytkowanych przez MHK

1.2. Poprawa sprawności organizacyjnej Muzeum

- 1.2.1. Wprowadzenie zarządzania projektowego
- 1.2.2. Wprowadzenie i uporządkowanie procedur funkcjonowania Muzeum
- 1.2.3. Tworzenie baz danych niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania Muzeum

1.3. Poprawa jakości bazy lokalowej Muzeum

- 1.3.1. Remont budynku głównego Muzeum – Pałac Krzysztofory
- 1.3.2. Budowa nowego pawilonu magazynowego przy ul. Królowej Jadwigi 41 w Krakowie
- 1.3.3. Poprawa jakości bazy lokalowej Oddziałów
- 1.3.4. Nowe przejęcia obiektów w Mieście (Mury Floriańskie, Piwnice Sukiennic)
- 1.3.5. Rozbudowa Oddziału przy ul. Szerokiej 24 lub przejęcie nowego obiektu na krakowskim Kazimierzu

1.4. Wzrost stopnia wyposażenia techniczno – sprzętowego Muzeum

- 1.4.1. Doposażenie techniczno – sprzętowe Oddziałów i innych jednostek organizacyjnych Muzeum, m.in. w sprzęt multimedialny, ekspozycyjny, magazynowy
- 1.4.2. Wprowadzenie infomatów na wystawach stałych i czasowych
- 1.4.3. Stały rozwój komputeryzacji Muzeum
- 1.4.4. Stworzenie systemu usprawniającego obsługę techniczną Muzeum uwzględniającego outsourcing

1.5. Udoskonalenie działalności marketingowej Muzeum

- 1.5.1. Segmentacja rynku odbiorców usług Muzeum
- 1.5.2. Promocja jednolitych ścieżek turystycznych
- 1.5.3. Opracowanie planu marketingowego Muzeum
- 1.5.4. Dokończenie prac związanych z jednolitą identyfikacją wizualną Muzeum
- 1.5.5. Rozwój współpracy z mediami (regionalnymi)

II. STAŁY ROZWÓJ OFERTY MUZEUM W OPARCIU O DZIEDZICTWO KULTUROWE I HISTORYCZNE KRAKOWA

2.1. Rozwój działalności wystawienniczej Muzeum

- 2.1.1. Realizacja projektu „Kraków 2007”
- 2.1.2. Nowa wystawa stała w odremontowanym Pałacu Krzysztoforów
- 2.1.3. Nowa wystawa stała w Oddziale Teatralnym i Celestacie
- 2.1.4. Rozwój muzeum rozproszonego w Nowej Hucie
- 2.1.5. Stworzenie nowej przestrzeni ekspozycyjnej dla zorganizowania wystawy stałej „Dzieje Żydów w Krakowie” jako uzupełnienie funkcjonowania Oddziału Judaistycznego
- 2.1.6. Zakończenie realizacji wystawy stałej „Dom mieszczkański” w Kamienicy Hipolitów
- 2.1.7. Przygotowanie scenariusza i zależna od decyzji władz Miasta realizacja nowej wystawy w podziemiach Sukiennic
- 2.1.8. Standaryzacja „ścieżki turystycznej” dostosowanej do wariantu prezentacji historii Miasta – różnorodne sposoby prezentacji historii Miasta – uzależnionych od rodzaju i charakteru odwiedzających
- 2.1.9. Rozwój tematyczny oferty wystawienniczej Muzeum

2.2. Rozwój działalności naukowej Muzeum

- 2.2.1. Opracowanie programów naukowych związanych ze zbiorami i kolekcjami muzealnymi dla pracowników Muzeum
- 2.2.2. Wzrost liczby wydawnictw i publikacji naukowych pracowników Muzeum
- 2.2.3. Wzrost liczby pracowników Muzeum ze stopniem doktora nauk humanistycznych oraz ukończonymi studiami podyplomowymi
- 2.2.4. Naukowe opracowywanie zbiorów i stałe prowadzenie procesu ich digitalizacji (elektronicznej archiwizacji i dokumentacji)

2.3. Rozwój działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej Muzeum

- 2.3.1. Dostosowanie oferty oświatowej do różnych grup odbiorców
- 2.3.2. Wzrost liczby wydawnictw popularyzujących zasoby Muzeum i historię Miasta
- 2.3.3. Wypracowanie zasad współpracy z mediami w realizacji działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej
- 2.3.4. Utrzymywanie realizacji sprawdzonych imprez
- 2.3.5. Udział w wydarzeniach związanych z promocją historii Miasta

2.4. Dywersyfikacja oferty podstawowej Muzeum

- 2.4.1. Wynajem sal na konferencje i bankiety
- 2.4.2. Sprzedaż pamiątek i wydawnictw związanych z działalnością Muzeum – organizacja sklepu
- 2.4.3. Kompleksowa organizacja i obsługa wybranych konferencji i imprez okolicznościowych

III. ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH MUZEUM

3.1. Rozwój naukowy pracowników Muzeum

- 3.1.1. Opracowywanie i wdrażanie wraz z pracownikami długoletnich ścieżek kariery
- 3.1.2. Rozwój specjalizacji naukowej pracowników Muzeum
- 3.1.3. Stworzenie systemu ułatwień pracownikom MHK prowadzenia działalności naukowej i publikacji ich rezultatów
- 3.1.4. Motywowanie do podejmowania przez pracowników Muzeum studiów podyplomowych i doktoranckich

3.2. Prowadzenie działalności edukacyjnej dla pracowników Muzeum

- 3.2.1. Stworzenie planów szkoleń i kierowanie pracowników na szkolenia specjalistyczne
- 3.2.2. Wzrost znajomości języków obcych wśród pracowników Muzeum

3.3. Wzrost stopnia integracji pracowników Muzeum

- 3.3.1. Opracowanie ścieżki wprowadzania nowych pracowników do pracy w Muzeum
- 3.3.2. Organizowanie wewnętrznych seminariów merytorycznych
- 3.3.3. Organizowanie różnorodnych imprez wewnątrz Muzeum służących integracji pracowników

3.4. Stałe udoskonalanie systemu motywacyjnego pracowników Muzeum

- 3.4.1. Przegląd obowiązujących systemów motywacyjnych
- 3.4.2. Wprowadzanie nowych elementów do systemów motywacyjnych

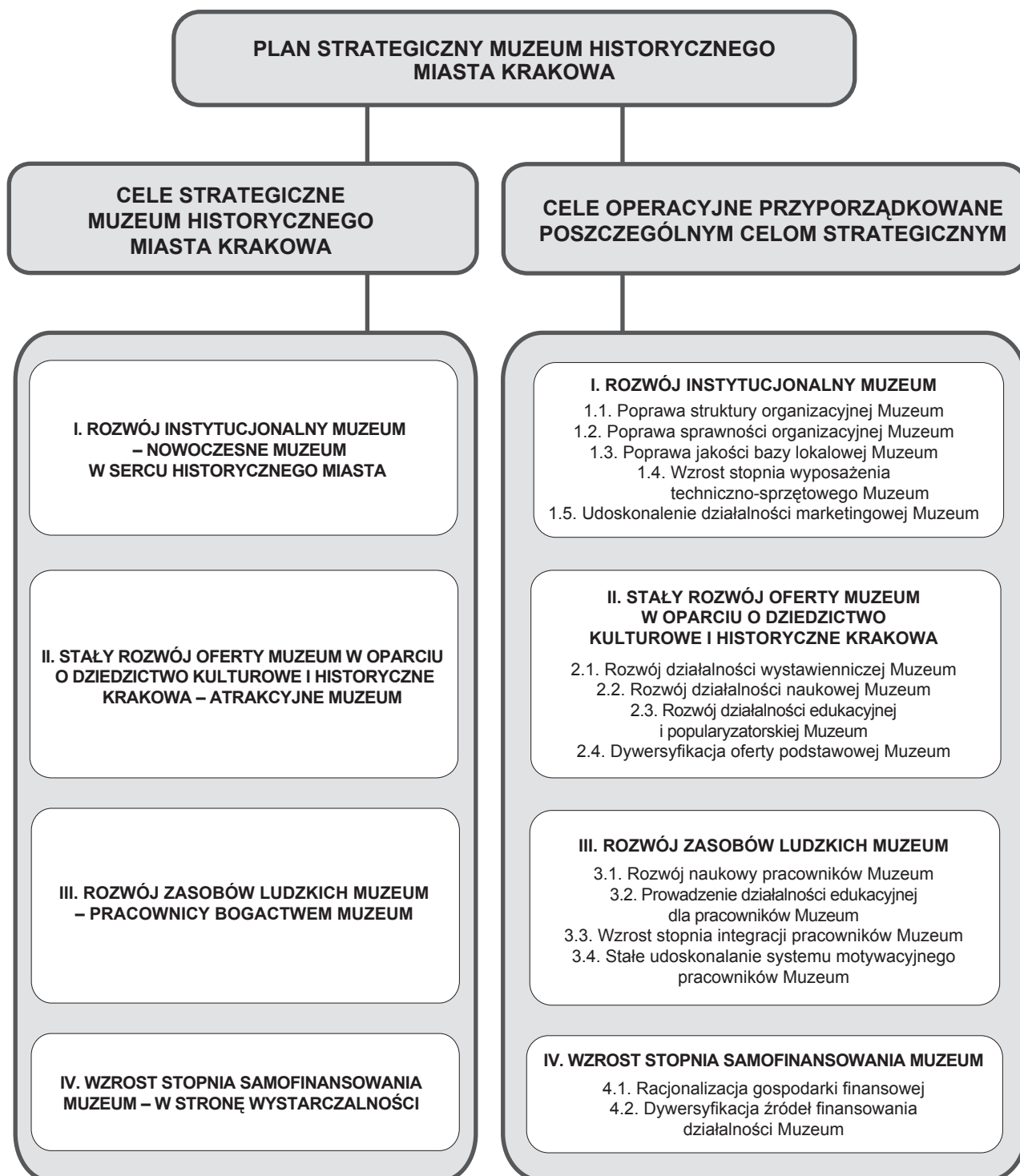
IV. WZROST STOPNIA SAMOFINANSOWANIA MUZEUM

4.1. Racjonalizacja gospodarki finansowej

- 4.1.1. Rozwijanie i coraz szersze upowszechnianie planowania budżetowego działalności Muzeum i wszystkich jednostek organizacyjnych
- 4.1.2. Wprowadzanie controllingu do działalności Muzeum
- 4.1.3. Gromadzenie danych i organizacja baz cen typowych dla działalności Muzeum materiałów, sprzętów itp.

4.2. Dywersyfikacja źródeł finansowania działalności Muzeum

- 4.2.1. Poszukiwanie nowych pozabudżetowych źródeł finansowania działalności podstawowej Muzeum
- 4.2.2. Wprowadzanie nowych usług i produktów Muzeum wspomagających działalność podstawową



ZADANIA PRZYPORZĄDKOWANE POSZCZEGÓLNYM CELOM OPERACYJNYM I STRATEGICZNYM

I. ROZWÓJ INSTYTUCJONALNY MUZEUM

1.1. Poprawa struktury organizacyjnej Muzeum

- 1.1.1. Dostosowanie schematu organizacyjnego do rozwoju Muzeum
- 1.1.2. Przekazanie części kompetencji na niższe szczeble organizacyjne
- 1.1.3. Określenie standardów funkcjonowania Muzeum i współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Muzeum
- 1.1.4. Uregulowanie i optymalizacja stanu prawnego obiektów użytkowanych przez MHK

1.2. Poprawa sprawności organizacyjnej Muzeum

- 1.2.1. Wprowadzenie zarządzania projektowego
- 1.2.2. Wprowadzenie i uporządkowanie procedur funkcjonowania Muzeum
- 1.2.3. Tworzenie baz danych niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania

1.3. Poprawa jakości bazy lokalowej Muzeum

- 1.3.1. Remont budynku głównego Muzeum – Pałac Krzysztofory
- 1.3.2. Budowa nowego pawilonu magazynowego przy ul. Królowej Jadwigi
- 1.3.3. Poprawa jakości bazy lokalowej Oddziałów
- 1.3.4. Nowe przejęcie obiektów w Mieście (Mury Floriańskie, Piwnice Sukiennic)
- 1.3.5. Rozbudowa Oddziału przy ul. Szerokiej 24 lub przejęcie nowego obiektu na krakowskim Kazimierzu

1.4. Wzrost stopnia wyposażenia techniczno-sprzętowego Muzeum

- 1.4.1. Doposażenie techniczno-sprzętowe Oddziałów i innych jednostek organizacyjnych Muzeum, m.in. w sprzęt multimedialny, ekspozycyjny, magazynowy
- 1.4.2. Wprowadzenie informatów na wystawach stałych i czasowych
- 1.4.3. Stały rozwój komputeryzacji Muzeum
- 1.4.4. Stworzenie systemu usprawniającego obsługę techniczną Muzeum uwzględniającego outsourcing

1.5. Udoskonalenie działalności marketingowej Muzeum

- 1.5.1. Segmentacja rynku odbiorców usług Muzeum
- 1.5.2. Promocja jednolitych ścieżek turystycznych
- 1.5.3. Opracowanie planu marketingowego Muzeum
- 1.5.4. Dokończenie prac związanych z jednolitą identyfikacją wizualną
- 1.5.5. Rozwój współpracy z mediami (regionalnymi)

II. STAŁY ROZWÓJ OFERTY MUZEUM W OPARCIU O DZIEDZICTWO KULTUROWE I HISTORYCZNE KRAKOWA

2.1. Rozwój działalności wystawienniczej Muzeum

- 2.1.1. Realizacja projektu „Kraków 2007”
- 2.1.2. Nowa wystawa stała w odremontowanym Pałacu Krzysztofory
- 2.1.3. Nowa wystawa stała w Oddziale Teatralnym i Celestacie
- 2.1.4. Rozwój muzeum rozproszonego w Nowej Hucie
- 2.1.5. Stworzenie nowej przestrzeni ekspozycyjnej dla zorganizowania wystawy stałej „Dzieje Żydów w Krakowie” jako uzupełnienie funkcjonowania Oddziału Judaistycznego
- 2.1.6. Zakończenie realizacji wystawy stałej „Dom mieszczarski” w Kamienicy Hipolitów
- 2.1.7. Przygotowanie scenariusza i zależna od decyzji władz Miasta realizacja nowej wystawy w podziemiach Sukiennic
- 2.1.8. Standaryzacja „ścieżki turystycznej” dostosowanej do wariantu prezentacji historii Miasta - Różnorodne sposoby prezentacji historii Miasta – uzależnionych od rodzaju i charakteru odwiedzających
- 2.1.9. Rozwój tematyczny oferty wystawienniczej Muzeum

2.2. Rozwój działalności naukowej Muzeum

- 2.2.1. Opracowanie programów naukowych związanych ze zbiorami i kolekcjami muzealnymi dla pracowników Muzeum
- 2.2.2. Wzrost liczby wydawnictw i publikacji naukowych pracowników Muzeum
- 2.2.3. Wzrost liczby pracowników Muzeum ze stopniem doktora nauk humanistycznych oraz ukończonymi studiami podyplomowymi
- 2.2.4. Naukowe opracowywanie zbiorów i stałe prowadzenie procesu ich digitalizacji (elektronicznej archiwizacji i dokumentacji)

2.3. Rozwój działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej Muzeum

- 2.3.1. Dostosowanie oferty oświatowej do różnych grup odbiorców
- 2.3.2. Wzrost liczby wydawnictw popularyzujących zasoby Muzeum i historię Miasta
- 2.3.3. Wypracowanie zasad współpracy z mediami w realizacji działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej
- 2.3.4. Utrzymywanie realizacji sprawdzonych imprez
- 2.3.5. Udział w wydarzeniach związanych z promocją historii Miasta

2.4. Dywersyfikacja oferty podstawowej Muzeum

- 2.4.1. Wynajem sal na konferencje i bankiety
- 2.4.2. Sprzedaż pamiątek i wydawnictw związanych z działalnością Muzeum – organizacja sklepu
- 2.4.3. Kompleksowa organizacja i obsługa wybranych konferencji i imprez okolicznościowych

III. ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH MUZEUM

3.1. Rozwój naukowy pracowników Muzeum

- 3.1.1. Opracowywanie i wdrażanie wraz z pracownikami długoletnich ścieżek kariery
- 3.1.2. Rozwój specjalizacji naukowej pracowników Muzeum
- 3.1.3. Stworzenie systemu ułatwień pracownikom MHK prowadzenia działalności naukowej i publikacji ich rezultatów
- 3.1.4. Motywowanie do podejmowania przez pracowników Muzeum studiów podyplomowych i doktoranckich

3.2. Prowadzenie działalności edukacyjnej dla pracowników Muzeum

- 3.2.1. Stworzenie planów szkoleń i kierowanie pracowników na szkolenia specjalistyczne
- 3.2.2. Wzrost znajomości języków obcych wśród pracowników Muzeum

3.3. Wzrost stopnia integracji pracowników Muzeum

- 3.3.1. Opracowanie ścieżki wprowadzania nowych pracowników do pracy w Muzeum
- 3.3.2. Organizowanie wewnętrznych seminariów merytorycznych
- 3.3.3. Organizowanie różnorodnych imprez wewnątrz Muzeum służących integracji pracowników

3.4. Stałe udoskonalanie systemu motywacyjnego pracowników Muzeum

- 3.4.1. Przegląd obowiązujących systemów motywacyjnych
- 3.4.2. Wprowadzanie nowych elementów do systemów motywacyjnych

IV. WZROST STOPNIA SAMOFINANSOWANIA MUZEUM

4.1. Racjonalizacja gospodarki finansowej

- 4.1.1. Rozwijanie i coraz szersze upowszechnianie planowania budżetowego działalności Muzeum i wszystkich jednostek organizacyjnych
- 4.1.2. Wprowadzanie controllingu do działalności Muzeum
- 4.1.3. Gromadzenie danych i organizacja baz cen typowych dla działalności Muzeum materiałów, sprzętów itp.

4.2. Dywersyfikacja źródeł finansowania działalności Muzeum

- 4.2.1. Poszukiwanie nowych pozabudżetowych źródeł finansowania działalności podstawowej Muzeum
- 4.2.2. Wprowadzanie nowych usług i produktów Muzeum wspomagających działalność podstawową

OPISY ZADAŃ STRATEGICZNYCH

I. ROZWÓJ INSTYTUCJONALNY MUZEUM

1.1. Poprawa struktury organizacyjnej Muzeum

1.1.1. Dostosowanie schematu organizacyjnego do rozwoju Muzeum

Budowanie i określanie rozwoju organizacji rozpoczyna się od określenia jej celów. Zdefiniowanie celów pozwala określić zasadnicze funkcje (czyli obszary aktywności), jakie organizacja ma spełniać, aby jak najskuteczniej realizować postawione przed nią cele. Następnym krokiem jest określanie, jakie są zadania poszczególnych obszarów funkcjonalnych oraz ich znaczenia dla realizacji celów organizacji, a w związku z tym priorytetów. To z kolei pozwala określić wielkość elementów składowych poszczególnych funkcji organizacji. Z tym wiąże się budowanie schematu organizacyjnego, czyli struktury organizacyjnej oraz wyznaczanie liczby osób, które są niezbędne dla realizacji poszczególnych zadań każdego z elementów tworzących strukturę organizacji. Muzeum powinno co pewien czas dokonywać przeglądów opisów funkcji, ich wzajemnych zależności oraz znaczenia dla osiągnięcia wyznaczonych priorytetów rozwoju. Przeglądy takie pozwalają dostrzec, czy zmieniająca się sytuacja zewnętrzna nie wymusza na organizacji redefiniowania funkcji oraz ich wzajemnych zależności. Nie wolno bowiem dopuścić do sytuacji, w której jednostki organizacyjne spełniające różne funkcje, będą wzajemnie się nakładać (czyli w konsekwencji realizować te same lub choćby podobne zadania). Brak opisów funkcjonalnych organizacji rodzi konflikt kompetencyjny.

Zadania do wykonania:

- ✓ Przegląd opisu kompetencji poszczególnych obszarów funkcjonalnych Muzeum (działalność merytoryczna, administracja, finanse, marketing, zarząd itp.)
- ✓ Aktualizacja opisów kompetencyjnych dla każdego z obszarów funkcjonalnych
- ✓ Określenie rozmiarów jednostek organizacyjnych wchodzących w skład poszczególnych obszarów kompetencyjnych
- ✓ Określenie zależności służbowej i procedur przepływu informacji pomiędzy jednostkami wchodzącymi w skład poszczególnych obszarów funkcjonalnych
- ✓ Opracowanie i wdrożenie nowego regulaminu organizacyjnego Muzeum
- ✓ Okresowe (np. roczne lub średniookresowe) określanie priorytetów Muzeum dla rozwoju poszczególnych obszarów kompetencyjnych – przejawiać się może w strukturze wydatków inwestycyjnych Muzeum na dany okres
- ✓ Złożenie do akceptacji organu założycielskiego nowego statutu (schematu organizacyjnego) Muzeum

1.1.2. Przekazanie części kompetencji na niższe szczeble organizacyjne Muzeum

Różnorodność prowadzonej przez Muzeum działalności, stopień jej skomplikowania oraz sposób organizacji Muzeum, wymuszają na kierownictwie Instytucji sprawność w podejmowaniu decyzji. Analiza otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego pokazuje, że Muzeum podlega w coraz większym stopniu zmienności obowiązującego prawa gospodarczego. Ono natomiast wymusza na Muzeum uwzględnianie wielu – dotąd nie dotyczących jego funkcjonowania – zapisów. W szczególności dotyczy to prawa finansowego i prawa zamówień publicznych. Muzeum jako samorządowa instytucja kultury należąca do sektora finansów publicznych musi spełniać określone restrykcje związane z prowadzeniem gospodarki

finansowej. Dotyczy to szczególnie kompetencji dyrektora naczelnego w podejmowaniu decyzji finansowych, które to decyzje są w jego wyłącznej gestii. Obowiązujące prawa nie zakazuje jednak dzielenia się kompetencjami w podejmowaniu decyzji z niższymi szczeblami struktury organizacyjnej. Dotychczasowa praktyka Muzeum (koncentracja decyzji) oraz stosowane już rozwiązania (audyty) wskazują na konieczność i możliwość przekazywania części kompetencji decyzyjnych na niższe szczeble struktury. Konieczne przy tym jest określenie zakresu kompetencji decyzyjnych i ich zgodność z obowiązującym prawem zewnętrznym (ustawy, rozporządzenia, uchwały itp.) oraz wewnętrznym (regulamin organizacyjny Muzeum).

Zadania do wykonania:

- ✓ Przegląd kompetencji decyzyjnych w Muzeum (czyli w odniesieniu do poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej)
- ✓ Określenie zakresu decyzji możliwych do delegowania w głąb struktury organizacyjnej
- ✓ Analiza możliwości prawnych w odniesieniu do proponowanych zmian kompetencyjnych
- ✓ Ustalenie zasad korzystania przez niższe szczeble struktury organizacyjnej Muzeum z kompetencji w podejmowaniu decyzji

1.1.3. Określenie standardów funkcjonowania Muzeum i współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Muzeum

Na standardy funkcjonowania, prócz określonych reguł opisanych w dokumentach Muzeum, składają się również takie elementy, które zaliczane są do tzw. „kultury organizacyjnej”. Zaliczyć do nich można m.in. systemy wewnętrznej komunikacji, stopień integracji pracowników różnych szczebli i jednostek, stopień identyfikacji pracowników z misją, celami i zadaniami Muzeum, metody promowania pracowników itp. Do typowych standardów funkcjonowania Muzeum można zaliczyć: wewnętrzny obieg informacji i dokumentacji, obowiązujące procedury postępowania, bazy danych (zasoby informacyjne) najczęściej wykorzystywane w bieżącej działalności i zasady dostępu do nich (korzystania z nich), wzory dokumentów (w tym papierów firmowych), wyznaczniki jakości oferty, systemy promocji pracowników itp. Określanie standardów w organizacji spełnia dwie zasadnicze funkcje: informacyjną i porządkującą. W tej pierwszej chodzi o informowanie pracowników i współpracowników oraz wszystkich innych zainteresowanych o poziomie jakości zarządzania organizacją. W przypadku drugiej funkcji – standardy pozwalają usprawniać proces pracy, przejrzystość zarządzania oraz ułatwiają osiąganie zamierzonych celów i wyników organizacji.

Zadania do wykonania:

- ✓ Przegląd typowych sposobów funkcjonowania Muzeum
- ✓ Określenie oczekiwanych zachowań w zakresie wybranych sposobów funkcjonowania
- ✓ Opisanie i wdrożenie standardów Muzeum

1.1.4. Uregulowanie i optymalizacja stanu prawnego obiektów użytkowanych przez MHK

Obecny stan prawny budynków, w których działa Muzeum nie jest zadowalający i nie pozwala na niezależne podejmowanie decyzji dotyczących możliwości dostosowywania substancji lokalowej do potrzeb rozwojowych Muzeum. Szczególnie sytuacja ta dotyczy siedziby głównej Muzeum (Pałac Krzysztofor),

ale również Celestatu i Oddziału Judaistycznego. Podobna sytuacja dotyczy Oddziału Pomorska, gdzie Muzeum działa w niewielkiej części budynku należącego do innego właściciela. Brak uregulowanej sytuacji prawnej (formalnej) dotyczącej zajmowanych lokali i budynków poważnie uniemożliwia długofalową politykę prowadzenia działalności wystawienniczej oraz inwestycyjnej. Jednocześnie jest to poważny problem w zakresie zabezpieczania i gromadzenia zbiorów muzealnych. Aby Muzeum mogło podejmować wyzwania związane z wymogami współczesnego muzealnictwa, musi mieć uregulowaną sytuację prawną budynków i lokali, które zajmuje. Uregulowanie tej kwestii umożliwi w większym stopniu prowadzić działalność merytoryczną oraz pozyskiwać zewnętrzne środki finansowe na remonty i modernizacje, przyczyniające się do wzrostu jakości oferty Muzeum. Zadanie to należy starać się wykonać możliwie w najkrótszym czasie.

Zadania do wykonania:

- ✓ Przegląd umów i porozumień, na podstawie których Muzeum korzysta z lokali
- ✓ Analiza możliwości renegotjacji umów i porozumień
- ✓ Negocjowanie długoterminowych umów umożliwiających prowadzenie statutowej działalności Muzeum
- ✓ Wypracowanie i wdrożenie nowych zasad współpracy pomiędzy MHK a Bractwem Kurkowym

1.2. Poprawa sprawności organizacyjnej Muzeum

1.2.1. Wprowadzenie zarządzania projektowego

Współcześnie każdą organizację można traktować jako swoisty projekt z dziedziny zarządzania. Projekt, jako celowe działanie, musi być bardzo dokładnie zaplanowane. Do tego konieczne jest określenie zasobów, czasu i sposobu osiągnięcia celu. W zarządzaniu projektowym zwraca się szczególną uwagę na tworzenie zespołów projektowych, czyli „interfunkcyjnych” grup osób – pracowników organizacji – mogących ze względu na swe kompetencje, wiedzę i umiejętności w najskuteczniejszy sposób przyczynić się do osiągnięcia założonych celów danego (podejmowanego) działania organizacji. Stałe stosowanie zarządzania projektowego w organizacji przyczynia się do optymalizacji wykorzystania zasobów i maksymalizacji osiąganych efektów. Konieczne zatem jest ustalenie zasad tworzenia zespołów projektowych oraz katalogu działań, przy realizacji których konieczne jest stosowanie zarządzania projektowego. W szczególności chodzi m.in. o przygotowywanie wystaw, imprez i wszelkich wydawnictw Muzeum oraz wniosków aplikacyjnych składanych w celu pozyskiwania funduszy strukturalnych UE. W skład takiego zespołu projektowego wchodzić powinni: pracownicy merytoryczni, pracownicy administracji, pracownicy księgowości, pracownicy odpowiedzialni za procedury zamówień publicznych, marketingu oraz wydawnictw. Zespół taki pracować powinien od chwili podjęcia decyzji przez Dyрекcję Muzeum o rozpoczęciu działania merytorycznego przez cały okres jego realizacji aż po chwilę jego zakończenia bądź rozliczenia.

Zadania do wykonania:

- ✓ Analiza obecnego poziomu zarządzania projektowego
- ✓ Przeprowadzenie szkolenia z tematu „Zarządzanie projektami” dla pracowników Muzeum
- ✓ Określenie kompetencji i zasad – charakterystycznych dla Muzeum – tworzenia i pracy zespołów projektowych
- ✓ Wdrożenie zarządzenia Dyrektora Muzeum o realizacji określonych zadań merytorycznych Muzeum na zasadzie zespołów projektowych

1.2.2. Wprowadzenie i uporządkowanie procedur funkcjonowania Muzeum

Procedura to plan trwale obowiązujący zawierający szczegółowe wskazówki, w jaki sposób należy wykonywać określone, często lub regularnie powtarzające się działania w organizacji¹. Zdefiniowaniu procedur służy określenie najczęstszych procesów (czyli najczęstszych sposobów postępowania²) zachodzących w organizacji. Muzeum posiada wiele opisanych procedur postępowania; do najpowszechniejszej należy procedura audytu. Jednakże wiele z nich opisanych jest niezbyt jasno, albo zbyt szczegółowo, czy też nie odpowiada rzeczywistym zachowaniom pracowników w Muzeum. Dlatego też istnieje pilna potrzeba uporządkowania procedur, ich uproszczenie oraz wprowadzanie nowych tam, gdzie mają one wspomóc sprawne realizowanie zadań statutowych i strategicznych Muzeum. Istotnym warunkiem powodzenia musi być sprawna komunikacja wewnętrzna, która pozwala uzyskać akceptację pracowników, dla których procedury są tworzone. W dalszej przyszłości możliwe będzie wprowadzenie Systemu Zarządzania Jakością wg norm ISO, jednakże warunkiem tego procesu jest opis i wdrożenie procedur postępowania oraz okresowy ich przegląd i modyfikacja.

Zadania do wykonania:

- ✓ Przegląd obowiązujących procedur w Muzeum
- ✓ Przegląd procesów zachodzących w Muzeum
- ✓ Opis nowych procesów i wypracowanie sposobu tworzenia procedur
- ✓ Szkolenia dla pracowników w zakresie stosowania procedur w Muzeum
- ✓ Wdrożenie procedur
- ✓ Stała aktualizacja procedur

1.2.3. Tworzenie baz danych niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania Muzeum

Sprawność organizacyjna uzależniona jest od szybkości pozyskiwania informacji potrzebnych do bieżącego działania oraz w celach planistycznych. Jednocześnie sprawność ta uzależniona jest w równym stopniu od dostępności informacji wewnątrz instytucji (organizacji) oraz takich, na których dana organizacja (instytucja) bazuje ze względu na charakter swego działania, czyli gromadzonych na zewnątrz organizacji. We współczesnym świecie, kiedy to informacja stała się towarem rynkowym, a jej pozyskanie bardzo często obciążone jest kosztem, organizacje w coraz większym stopniu dbają o analizowanie swego działania w taki sposób, aby móc wyselekcjonować te informacje, które są niezbędne dla ich funkcjonowania i gromadzić je w najodpowiedniejszy dla siebie sposób. Stąd też coraz częściej organizacje tworzą systemy baz danych z łatwym dostępem do nich dla osób upoważnionych w celu umożliwienia im korzystania z zasobów informacyjnych potrzebnych do wykonywania zadań służących realizacji celów organizacji bez konieczności ponoszenia kosztów na ich pozyskiwanie. Chodzi tu o takie informacje, które mogą być gromadzone wewnątrz instytucji ze względu na powtarzalność ich pojawiania się (wykorzystywania) w procesie realizacji zadań. Wśród informacji (zasobów), jakie gromadzić i gromadzić powinno Muzeum wymienić można: zbiory (tu należy wspomnieć o konieczności dalszego prowadzenia procesu tzw. „digitalizacji zbiorów” Muzeum), wydawnictwa, notki medialne, cenniki podstawowych materiałów i sprzętu wykorzystywanych do prowadzenia działalności podstawowej, zasoby sprzętowe i wyposażenia Muzeum możliwe do wielokrotnego wykorzystania przy organizacji kolejnych

¹ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierownice*, PWE, Warszawa 2001.

² *Op. cit.*

przedsięwzięć merytorycznych, informacje finansowe (koszty stałe, wskaźniki kosztów itp.), informacje dotyczące współpracowników Muzeum (ich dane, specjalizacje, zakres prac na rzecz Muzeum, ostatnie ceny ich usług lub poziom ich wynagrodzeń itp.). Konieczne przy tym jest dokładne określenie takich informacji, które konieczne są do bieżącego funkcjonowania Muzeum oraz opracować sposoby ich zbierania, gromadzenia i aktualizacji oraz prawa dostępu. Osobną kwestią jest określenie narzędzia bazodanowego, które będzie najbardziej optymalne ze względu na specyfikę prowadzonej przez Muzeum działalności podstawowej.

Zadania do wykonania:

- ✓ Analiza zasobów informacyjnych Muzeum
- ✓ Określenie stopnia ich ważności i przydatności dla funkcjonowania Muzeum
- ✓ Określenie sposobów (procedur) ich pozyskiwania i korzystania z nich
- ✓ Określenie zbiorów (katalogów) tematycznych posiadanych i zbieranych informacji
- ✓ Określenie zasad dostępu do baz danych
- ✓ Opracowanie narzędzia informatycznego do gromadzenia i przetwarzania informacji
- ✓ Wdrożenie narzędzia informatycznego – bazy danych informacji koniecznych do sprawnego funkcjonowania Muzeum

1.3. Poprawa jakości bazy lokalowej Muzeum

1.3.1. Remont budynku głównego Muzeum – Pałac Krzysztofory

Stan obecny Pałacu Krzysztofory wymaga natychmiastowej interwencji. Przeprowadzenie kompleksowego remontu budynku utrudnia jego stan prawny. Jednakże warunki pracy, przechowywania zbiorów muzealnych oraz możliwości organizowania wystaw wymagają podjęcia remontu, który przygotuje główny budynek Muzeum do pełnienia roli ważnej i nowoczesnej instytucji kulturalnej Miasta. Celem remontu budynku „Krzysztofory” jest dostosowanie go do zadań stojących przed nowoczesnym muzealnictwem. Nowoczesna instytucja muzealna składa się z dwóch stref. Pierwsza strefa to powierzchnia dostępna dla publiczności, druga zaś to powierzchnia, na której umieszczone są węzły decydujące o kształcie pracy instytucji, to znaczy magazyny zbiorów, pracownie konserwatorskie, pracownie naukowe, działy księgowości i administracyjne oraz dyrekcję, czyli inaczej mówiąc centrum dowodzenia i pracy sztabowej. W nowoczesnym muzealnictwie podział między tymi dwiema strefami kształtuje się jak 1 : 3.

Jak więc widać, celem remontu budynku „Krzysztofory” jest zaznaczenie w zdecydowany sposób tych podziałów i stworzenie w piwnicach, na parterze i na pierwszym piętrze wystawy stałej, a na drugim – sal wystaw czasowych, zaplecza dydaktycznego oraz biblioteki. Powierzchnie te będą dostępne dla publiczności. Trzecie piętro i nowe piętro czwarte stanowiąc będzie część zamkniętą dla publiczności. Znajdą się tam przeniesione z budynku przy ul. Jagiellońskiej 4 pracownie konserwatorskie i fotograficzne. Przeprowadzenie remontu siedziby głównej Muzeum pozwoli na pełne wykorzystanie powierzchni muzealnej dla prowadzenia działalności statutowej i wspomagającej przy jednoczesnym zachowaniu zabytkowego charakteru budynku i minimalnej interwencji w istniejącą tkankę budowlaną.

1.3.2. Budowa nowego pawilonu magazynowego przy ul. Królowej Jadwigi 41 w Krakowie

Zadanie dotyczy nowej inwestycji. Dzięki jej realizacji możliwe będzie przechowywanie zbiorów Muzeum w lepszych niż dotąd warunkach. Realizacja tego zadania pozwoli również na zwiększenie przestrzeni magazynowej, co wpłynie bezpośrednio na zdolność Muzeum do realizowania zamie-

rzeń wystawienniczych. Jednocześnie nowy pawilon magazynowy pozwoli na lepsze zabezpieczenie zbiorów Muzeum. Ze względu na potrzebę zwiększenia przestrzeni wystawienniczej istnieje potrzeba zmiany funkcji powierzchni zajmowanych aktualnie przez magazyny zbiorów i pracownie konserwatorskie. Dlatego też tak ważne jest stworzenie magazynów muzealnych, które zapewnią takie warunki przechowywania zbiorów, które pozwolą maksymalnie opóźnić destrukcyjne działanie czasu. Budowa nowego pawilonu pozwoli stworzyć nowoczesne zaplecze magazynowe Muzeum. Budynek ten już na etapie projektowym będzie miał przypisaną konkretną funkcję użytkową. Daje to możliwość zaprojektowania wewnątrz zgodnie z wymogami konkretnych funkcji. Układ przestrzenny budynku musi być przede wszystkim podporządkowany nadrzędnemu celowi, jakim jest należyte przechowywanie zbiorów. Wyposażenie magazynów muzealiów powinno zostać zaprojektowane indywidualnie dla potrzeb każdej kolekcji. Różne rodzaje obiektów powinny się znajdować w odrębnych pomieszczeniach i mieć wyposażenie odpowiednie dla danego typu. Pawilon musi być wyposażony w instalacje regulującą temperaturę, i wilgotność powietrza. Powinien posiadać zadaszenie umożliwiające bezpieczny ruch obiektów pomiędzy budynkiem a samochodem i windę towarową do transportu obiektów pomiędzy piętrami. Budowa nowego pawilonu magazynowego wpisuje się w całokształt przedsięwzięć, które muzeum podejmuje w celu ochrony posiadanej kolekcji.

1.3.3. Poprawa jakości bazy lokalowej Oddziałów

Jakość techniczna bazy lokalowej całego Muzeum jest zróżnicowana: w niektórych oddziałach dobra (Oddział Nowa Huta, Apteka Pod Orłem), w innych zadowalająca, ale przeciętna (Kamienica Hipolitów, Stara Synagoga, Zwierzyniecki Salon Artystyczny) w jeszcze innych niezadowalająca albo wręcz katastrofalna (Krzysztofory, Wieża Ratuszowa, Barbakan, Celestat, Dom pod Krzyżem). Nie pozwala zatem na rozwój działalności zasadniczej. Mimo prowadzonej od kilku lat działalności remontowej, stan budynków i pomieszczeń poszczególnych Oddziałów wymaga w wielu przypadkach szybkiej i intensywnej interwencji. Powinna ona dotyczyć zarówno części wystawienniczej, jak i administracyjnej oraz zaplecza technicznego. Remonty Oddziałów powinny zapewnić realizację idei nowoczesnego Muzeum, jak również zapewnić pracownikom określony standard pracy. Na poprawę bazy lokalowej Oddziałów składa się również ich odpowiednie wyposażenie techniczne (chodzi tu szczególnie o sprzęty i narzędzia wykorzystywane w pracy związanej z gromadzeniem zbiorów, przygotowaniem wystaw oraz do prowadzenia pracy administracyjnej, czyli komputery, meble itp.). Jednorazowe przeprowadzenie kompleksowego remontu wszystkich Oddziałów i wyposażenie ich w konieczny do prowadzenia statutowej działalności sprzęt jest niemożliwe ze względu na konieczność poniesienia ogromnych kosztów z tym związanych. Niestety trudno też ocenić możliwość jednorazowego pozyskania przez Muzeum takich środków finansowych, które wystarczyłyby na pokrycie koniecznych kosztów bądź to z budżetu Miasta, bądź to z innych zewnętrznych źródeł. Jednakże wydaje się możliwe pozyskanie takich środków z różnych źródeł (w tym główną rolę odgrywać powinny środki budżetowe Urzędu Miasta Krakowa) pod warunkiem przeprowadzenia planowanych prac w ściśle określonych etapach. Dlatego istotnym warunkiem realizacji niniejszego zadania jest szczegółowy plan poprawy jakości bazy lokalowej Muzeum z wyszczególnionymi etapami jego realizacji oraz kosztami poszczególnych etapów jego realizacji.

Zadania do wykonania:

- ✓ Określenie potrzeb Oddziałów w zakresie poprawy jakości bazy lokalowej
- ✓ Określenie priorytetowych potrzeb z jednoczesnym uwzględnieniem stanu technicznego bazy lokalowej Oddziałów i planów Muzeum w zakresie unowocześniania (rozwijania) oferty usługowej Muzeum

- ✓ Opracowanie wieloletniego planu poprawy jakości bazy lokalowej Oddziałów z wyszczególnionymi etapami i budżetem realizacji przy uwzględnieniu możliwości pozyskania środków zewnętrznych, jako uzupełnienia środków pozyskanych z budżetu Miasta Krakowa lub własnych Muzeum
- ✓ Wdrożenie planu

1.3.4. Nowe przejęcia obiektów w Mieście (Mury Floriańskie, Piwnice Sukiennic)

Zadanie związane z nowo odrestaurowanymi obiektami zabytkowymi ważnymi dla historii Krakowa. Oba zabytki, znane turystom, zaliczane są do wizytówek Miasta. Naturalnym zatem wydaje się włączenie ich w strukturę Muzeum. Jednakże dokonanie tego bez dogłębnej analizy organizacyjnej i finansowej może stanowić poważny problem dla rozwoju Muzeum. Konieczne jest zatem rozpisanie w czasie włączenia tych obiektów do Muzeum z jednoczesnym wyborem najbardziej optymalnego rozwiązania organizacyjnego i finansowego, zapewniającego stabilny rozwój Muzeum i realizację funkcji historyczno-promocyjnej Miasta.

1. Mury Floriańskie

Barbakan i odcinek murów obronnych z Bramą Floriańską są jedynym zachowanym, zwartym fragmentem dawnych średniowiecznych krakowskich fortyfikacji miejskich. Zachowany kompleks murów obronnych stanowi wprost bezcenną wartość historyczną oraz wartość symbolu na trwałe zapisanego w świadomości i pamięci narodowej wszystkich Polaków. Podstawowe wytyczne do udostępnienia Murów obronnych z Bramą Floriańską dla zwiedzających:

- Wymienione zabytki z samej swojej istoty posiadają charakter ekspozycyjny, stanowią największą atrakcję i one powinny być głównym celem zwiedzania
- Należy podkreślić dawną organiczną jedność Barbakanu i Bramy Floriańskiej
- Ekspozycja muzealna w obiekcie musi mieć charakter dydaktyczny, pomagający zwiedzającym w zrozumieniu wartości historycznej oglądających obiektów
- Wystawa nie może w żadnym wypadku stanowić konkurencji dla udostępnianego zabytku
- Zwiedzanie tego kompleksu zabytkowego winno się zaczynać od Murów Floriańskich, a kończyć na Barbakanie.

Zadania do wykonania:

- ✓ Przeprowadzenie remontu zabezpieczającego Murów Obronnych (nowa konstrukcja schodów w Baszcie Pasamoników, wykonanie przejścia między bramą Floriańską a murami w stronę Baszty Stolarskiej, wybudowanie schodów zewnętrznych umożliwiających zejście pod Basztą Stolarską, zabezpieczenie ciągów zwiedzania, wprowadzenie zabezpieczenia instalacji elektrycznych, wprowadzenia systemu oświetleniowego oraz alarmowego)
- ✓ Przygotowanie ekspozycji muzealnej – wchodząc do izby straży na pierwszym piętrze Baszty Pasamoników będzie można zobaczyć broń drzewcową i palną oraz wyposażenie (kopie), które niegdyś się w niej znajdowało. Dawny, obronny charakter baszty będzie można poznać poprzez plansze z rekonstrukcją murów i stosownymi objaśnieniami. Na murach obronnych będzie eksponowana ikonografia krakowskich fortyfikacji pochodząca z kolekcji rekonstrukcji malarskich Z. Wierciaka oraz prac K. Wojnarowskiego (kopie). Przewiduje się zaprezentowanie stroju strażnika miejskiego oraz umieszczenie armaty i rusznic (kopie eksponatów). W kaplicy Bramy Floriańskiej zostanie uzupełnione wyposażenie ołtarza, by w szczególnych przypadkach mogła spełniać także funkcje kultowe. W izbie I piętra Baszty Stolarskiej eksponowane będą kopie rycin przedstawiających wjazdy królewskie do Krakowa. W Baszcie Stolarskiej prezentowana będzie także makieta systemu obronnego Krakowa oraz kopie dawnej broni. W okienkach strzelnic

(mniejszych) zostaną pokazywane rozmaite rekonstrukcje panoramy dawnego Kleparza i widoków z murów pokazywanych przez zamontowane w okienkach (zespolone z widokami) szkła powiększające

- prowadzenie zajęć edukacyjnych przez Dział Naukowo-Oświatowy w ramach ścieżki edukacyjnej *Średniowieczne fortyfikacje Krakowa*. Zajęcia edukacyjne tej ścieżki będą odbywały się także w Pałacu Krzysztofora (makieta Krakowa późnośredniowiecznego), Barbakan, Celestat, Planty Krakowskie

2. Piwnice Sukiennic

Do niezwykłych relikwów przeszłości należą również Sukiennice, w sposób jedyny i niepowtarzalny wpisane w koloryt Miasta, w jego organiczną tkanę, stanowiące nie tylko wybitny zabytek architektury, eklektyzmem formy dokumentujący liczne przemiany stylowe, ale również symbol ogniskujący w sobie najbardziej wymowne przejawy społeczno-gospodarczego życia Krakowa na przestrzeni kilku wieków i aktywności jego mieszkańców. Z tych właśnie powodów, Muzeum z dużą satysfakcją a jednocześnie nadzieją, przyjmuje propozycję objęcia po remoncie generalnym nowej przestrzeni, która powstanie w zaadaptowanych na poziomie piwnic pomieszczeniach Sukiennic. Pomnikowa wartość zabytku, jego położenie w samym sercu miasta – pośrodku krakowskiego Rynku, stanowią gwarancję wzbogacenia Muzeum o niezwykle ważny strategicznie punkt na mapie turystycznej Krakowa, a planowana tam wystawa ma szansę stworzyć istotny komponent muzealnej oferty. Stanowi to oczywiście ogromne wyzwanie dla Muzeum i wiąże się z dużym wysiłkiem organizacyjnym i finansowym; sprowadza się bowiem do zorganizowania zupełnie nowego oddziału z pełnym zapleczem dydaktyczno-administracyjnym oraz funkcjonującą tam wystawą stałą, realizującą i prezentującą niezwykle ważny aspekt dziejów Krakowa, skorelowany z kompleksowo traktowaną ofertą muzealną. Bardzo ważne jest w tym miejscu podkreślenie, iż planowane w Sukiennicach, Wieży Ratuszowej oraz Pałacu Krzysztofora wystawy, nie mogą stanowić dla siebie konkurencji, lecz muszą realizować spójny program merytoryczny w zakresie dziejów i kultury Krakowa. To warunek podstawowy i bezwzględnie konieczny. Na obecnym etapie, brak ostatecznego projektu adaptacyjnego uniemożliwia precyzyjne planowanie zagospodarowania muzealnego nowej przestrzeni. Według wstępnych projektów, oferowana Muzeum przestrzeń to ponad 1000 m² powierzchni użytkowej, z czego 400 m² stanowi przestrzeń ekspozycyjną. Tworzy ją, usytuowana w północnym skrzydle Sukiennic od tzw. „krzyża” w kierunku ul. św. Jana, sekwencja 14 gotyckich piwnic w dwóch ciągach wschodnim i zachodnim, oraz obiegający je korytarz. Uzupełniać ją będzie, zaadaptowana w podziemiach Rynku od ul. św. Jana, przestrzeń użytkowa mieszcząca zaplecze techniczne, dydaktyczno-administracyjne, recepcyjne i sanitarne. W chwili obecnej, Muzeum Historyczne, z oczywistych względów, nie może uczestniczyć w dyskusji wokół zagadnień związanych z projektem wyeksponowania i udostępnienia odkrytych relikwów Wielkiej Wagi i Kramów Bogatych i stworzenia tam rezerwatu archeologicznego, włączonego w kompleks wystawienniczy. Także, ewentualna koncepcja zagospodarowania tak dużej przestrzeni nie powinna determinować najważniejszej decyzji władz Miasta, dotyczącej kształtu, skali i profilu projektowanych prac modernizacyjnych. Przyjęcie jednak takiego rozwiązania, wzbogaci niewątpliwie ofertę muzealną, postawi równocześnie przed Muzeum dodatkowe zadania organizacyjne i finansowe.

Zadania do wykonania:

- ✓ ustalenie liczby przejmowanych obiektów
- ✓ ustalenie zasad przejścia – negocjacje warunków z Urzędem Miasta Krakowa
- ✓ opracowanie koncepcji wystawienniczej

- ✓ oszacowanie kosztów realizacji opracowanej koncepcji
- ✓ analiza źródeł finansowania realizacji opracowanej koncepcji
- ✓ analiza możliwości organizacyjnych Muzeum w związku z nowymi przejęciami
- ✓ wybór najoptymalniejszego rozwiązania organizacyjnego
- ✓ wdrożenie realizacji
- ✓ promocja nowego oddziału (nowych oddziałów) Muzeum

3.3.1. Rozbudowa Oddziału przy ul. Szerokiej 24 lub przejęcie nowego obiektu na krakowskim Kazimierzu

W chwili obecnej sytuacja Oddziału Stara Synagoga nie odpowiada zapotrzebowaniu odwiedzających go licznie turystów przybywających do Krakowa, a zainteresowanych kulturą miejscowych Żydów. Od lat prowadzona jest dyskusja o sposobie rozwoju tego Oddziału. Najmniej racjonalnym jest wyłączenie Oddziału i jego pełne usamodzielnienie. Przemawiają przeciwko takiemu rozwiązaniu powody organizacyjne, a przede wszystkim – finansowe.

Rozbudowa muzeum może zostać dokonana poprzez pozyskanie któregoś z obiektów zabytkowych na terenie Kazimierza i adaptowanie go do potrzeb muzealnych, albo też poprzez wzniesienie obiektu nowego, specjalnie w tym celu zaprojektowanego.

Pierwsza opcja jest mniej korzystna dla Muzeum. Adaptacja obiektu zabytkowego jest z reguły bardzo kosztowna, niosąc przy tym ze sobą wiele rozmaitych niedogodności funkcjonalnych i konserwatorskich, które byłyby poważnymi ograniczeniami dla Muzeum, spodziewającego się po pozyskanym obiekcie raczej radykalnego rozwiązania obecnych ograniczeń funkcjonalnych, niż ich pomnożenia. Z drugiej strony przejęcie przez Muzeum obiektu zabytkowego, takiego na przykład, który nie pełni już swej pierwotnej funkcji i dla którego kwestia przyszłego użytkowania nie jest obojętna – jak to ma miejsce w przypadku kilku zabytkowych bożnic kazimierskich – byłoby wyjściem korzystnym z punktu widzenia dobra ogólnego. Muzeum zapewniałoby takiemu obiektowi właściwą opiekę konserwatorską i dawałoby gwarancję publicznego udostępniania historycznych i artystycznych walorów zabytku. Bez żadnej wątpliwości korzystniejsza dla Muzeum byłaby opcja druga – wzniesienie nowego budynku według projektu spełniającego najistotniejsze wymogi nowoczesnego obiektu muzealnego, usytuowanego w bliskim sąsiedztwie dotychczasowej siedziby muzeum, Starej Synagogi (działka Ba 98/1, o powierzchni 0,27 ha, położona pomiędzy placem Bawół i ulicą Dajwór, granicząca ze Starą Synagogą od południa, obecnie użytkowana jako parking samochodowy), tak, aby oba obiekty – zabytkowa synagoga i nowy budynek – tworzyły funkcjonalny zespół muzealny, przyjazny zarówno dla zwiedzających, jak i dla organizatorów wewnętrznej pracy muzealnej.

Zadania do wykonania:

- ✓ Opracowanie koncepcji dla Oddziału Stara Synagoga
- ✓ Wybór optymalnego rozwiązania organizacyjnego i finansowego
- ✓ Projekt wykonawczy
- ✓ Realizacja wybranej koncepcji

1.4. Wzrost stopnia wyposażenia techniczno-sprzętowego Muzeum

1.4.1. Doposażenie techniczno-sprzętowe Oddziałów i innych jednostek organizacyjnych Muzeum

Obecny stan wyposażenia technicznego i w sprzęt konieczny do prowadzenia bieżącej działalności m.in. w sprzęt multimedialny, ekspozycyjny, magazynowy itp., jest niewystarczający. Stan wyposażenia w taki sprzęt w zasadniczy sposób wpływa na jakość i nowoczesność ekspozycji muzealnej. Ma to niebagatelne znaczenie dla obecnego i potencjalnego odbiorcy usług Muzeum. Dzisiejsze braki w tej dziedzinie oraz najczęstsze sposoby ich uzupełniania przez pracowników Muzeum powodują wzrost kosztów działalności i utratę koncentracji na prowadzeniu zasadniczej działalności. Rozwój techniki, informacji i potrzeb odbiorców wymuszają na Muzeum stałe unowocześnianie swojej działalności również poprzez stosowanie nowoczesnych sprzętów i technologii zwiększających siłę przekazu i atrakcyjność treści wystaw i pozostałych usług Muzeum. Niniejsze zadanie jest silnie powiązane z Zadaniem 1.3.3³ oraz z Zadaniem 1.2.3⁴. Warunki opisane w Zadaniu 1.3.3³ są tożsame z tymi, jakie muszą być spełnione w realizacji niniejszego Zadania, jednakże w mniejszym wymiarze finansowym. W chwili podejmowania realizacji obu zadań należy zanalizować możliwość ich łącznej realizacji przy wykorzystaniu zewnętrznych źródeł finansowania pozyskiwanych na podstawie składanych projektów inwestycyjnych (np. do Urzędu Miasta lub instytucji wdrażających fundusze strukturalne UE). Przy podejmowaniu niniejszego zadania należy też w pierwszej kolejności dokonać analizy posiadanych zasobów sprzętowych, szczególnie w przypadku „prostego” sprzętu i wyposażenia Oddziałów i innych jednostek organizacyjnych Muzeum. Po wdrożeniu Zadania 1.2.3⁴ dokonanie takiej analizy powinno być ułatwione. Jednakże biorąc pod uwagę stan obecny zasobów informacyjnych Muzeum oraz możliwości finansowe należy realizację tego zadania rozłożyć w czasie w postaci planów rocznych.

Zadania do wykonania:

- ✓ Analiza potrzeb Oddziałów i jednostek organizacyjnych odnośnie koniecznego sprzętu dla sprawnego prowadzenia bieżącej działalności
- ✓ Określenie minimalnego standardu (poziomu) wyposażenia sprzętowo-technicznego Oddziałów i jednostek organizacyjnych Muzeum
- ✓ Ustalenie priorytetów realizacyjnych
- ✓ Określenie planów rocznych wraz z budżetem i źródłami pokrycia kosztów
- ✓ Wdrożenie planów rocznych

1.4.2. Wprowadzenie informatów na wystawach stałych i czasowych

Rozwój nowoczesnych technologii, w tym również informatycznych, wymusza na wszystkich organizacjach stosowanie nowych rozwiązań technicznych w jeszcze lepszy niż dotąd sposób pozwalających realizować ich zadania. Taka sytuacja nie omija również muzealnictwa. Częste stosowanie w życiu codziennym przez odbiorców oferty muzealnej (szczególnie młodzieży) technologii informatycznych przenosi się na ich potrzeby związane z uczestnictwem w kulturze, w tym również w ofercie muzeów. Chęć dowiedzenia się o samym muzeum, czy też o konkretnym obiekcie muzealnym przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii jest zjawiskiem coraz bardziej powszechnym. Zauważyć to można w wielu muzeach na świecie. Jednocześnie wprowadzenie technik informatycznych do prezentacji zasobów muzealnych

³ Poprawa jakości bazy lokalowej Oddziałów.

⁴ Tworzenie baz danych niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania Muzeum.

ma bardzo wymierne korzyści materialne. Przyczynia się bowiem do oszczędności w kosztach bieżącej działalności Muzeum. Przejawia się to tym, że do udzielania informacji o historii, zadaniach, celach, strukturze i ofercie muzeum nie konieczne jest zatrudnianie personelu, jeśli możliwe jest skorzystanie z dostępnych technologii informatycznych. Dlatego też coraz powszechniej w muzeach na świecie stosuje się tzw. *infomaty*. Są to specjalne stanowiska komputerowe rozmieszczone w przestrzeni muzeum tam, gdzie najczęściej przebywają odwiedzający lub gdzie konieczna jest informacja z punktu widzenia treści wystawy lub prezentowanego obiektu (czy też grupy obiektów). Infomaty zawierają treści poszerzone i pogłębione od tych, które może w danym czasie przekazać przewodnik czy też ulotka, folder itp. Infomat to specjalnie przygotowany monitor podłączony do centralnego komputera (serwera), który wyświetla określone, zaprogramowane wcześniej informacje. Nowoczesne infomaty mają charakter interaktywnych narzędzi informacyjnych, gdyż zapewniają odwiedzającemu dostęp do wielu informacji przydatnych mu w drodze zwiedzania jednej ekspozycji lub całego muzeum poprzez wybór odpowiedniej treści w wyniku naciśnięcia określonego pola menu na wyświetlaczu monitora. Infomaty są niezwykle ważnym narzędziem uatrakcyjnienia oferty, ale nade wszystko trudnym do przeceniania instrumentem przekazywania wiedzy i informacji istotnej dla odwiedzającego, a często trudnej do przekazania w tradycyjnej formie. Coraz częściej stosuje się infomaty z ciekłokrystalicznymi sensorycznymi ekranami, pozwalającymi na wybór przez odwiedzającego tych treści zawartych na serwerze, które w danym momencie go interesują.

Zadania do wykonania:

- ✓ Wybór treści przekazywanych w postaci infomatów (treści dotyczące Muzeum versus treści dotyczące konkretnej wystawy)
- ✓ Opis wybranych treści
- ✓ Określenie kosztów instalacji infomatów w Muzeum
- ✓ Wybór miejsc instalacji
- ✓ Opracowanie lub zakup programu komputerowego
- ✓ Zakup sprzętu i instalacja w wybranych miejscach
- ✓ Stałe aktualizowanie treści przekazywanych w postaci infomatów

1.4.3. Stały rozwój komputeryzacji Muzeum

Rozwój technik informatycznych wymusza na organizacjach coraz powszechniejsze stosowanie komputerów. Im większa organizacja, im bardziej skomplikowany jej przedmiot działania, tym bardziej potrzebuje ona komputeryzacji wielu swych dziedzin funkcjonowania, rozumianej głównie jako tworzenie i zarządzanie siecią informatyczną. Od kilku lat Muzeum prowadzi działalność unowocześniającą ten obszar aktywności. Jednakże liczba komputerów nie jest wystarczająca w stosunku do liczby pracowników Muzeum. Powszechność stosowania komputerów jest dość niska, sieć komputerowa nie jest rozbudowana i dotyczy wyłącznie budynku głównego Muzeum. Zdolność komputerów (sieci komputerowych) do gromadzenia i przetwarzania informacji jest obecnie nieograniczona. Oczywiście barierą w zastosowaniu najlepszego rozwiązania związanego z komputeryzacją Muzeum jest koszt takiego przedsięwzięcia. Dlatego też zadanie to należy realizować w długiej perspektywie czasu, przy czym obecnie należy zintensyfikować prowadzoną komputeryzację Muzeum. Założeniem docelowym jest osiągnięcie w ciągu 3 lat takiego stanu komputeryzacji Muzeum, w którym obowiązywać będzie wskaźnik: 1 pracownik pracuje na 1 komputerze.

Zadania do wykonania:

- ✓ Określenie stanowisk pracy w Muzeum, na których konieczna jest praca z komputerem
- ✓ Określenie docelowego rozmiaru komputeryzacji
- ✓ Określenie docelowego rozmiaru sieci komputerowej
- ✓ Wdrożenie krótkoterminowych planów komputeryzacji Muzeum

1.4.4. Stworzenie systemu usprawniającego obsługę techniczną Muzeum uwzględniającego outsourcing

Zadanie polega na wzmocnieniu działań technicznych Muzeum związanych z organizowaniem wystaw. Obecna sytuacja w zakresie utrzymywania bieżącej sprawności technicznej Muzeum oraz możliwości obsługi technicznej wystaw rodzi utrudnienia i wymaga zmiany. Zadanie polega na rozwinięciu pionu technicznego. Chodzi tu w szczególności o tzw. „siły szybkiego reagowania” w Oddziałach Muzeum lub też tzw. „złote rączki” w Oddziałach, czyli takich specjalistów, którzy dokonywaliby bieżących przeglądów i napraw technicznych urządzeń i wyposażenia budynków, w których mieszczą się Oddziały Muzeum. Zwiększanie zatrudnienia dla realizacji tego zadania jest trudne. Dlatego też sugeruje się wykorzystanie usług zewnętrznych realizowanych przez firmy wyspecjalizowane w takiej działalności, czyli stosowanie outsourcingu. W ramach tego zadania sugerowane jest rozszerzenie pionu technicznego o innych specjalistów, np. oświetlenie, akustyka itp. również z wykorzystaniem usług zewnętrznych pozyskiwanych na zasadzie outsourcingu.

Zadania do wykonania:

- ✓ Analiza potrzeb związanych z obsługą techniczną i bieżącymi pracami konserwacyjnymi Muzeum, w tym w szczególności w Oddziałach
- ✓ Określenie zakresu prac, jakie można zlecać na zewnątrz
- ✓ Współpraca z agencjami reklamowymi w zakresie wynajmowania własnych powierzchni reklamowych

1.5. Udoskonalenie działalności marketingowej Muzeum**1.5.1. Segmentacja rynku odbiorców usług Muzeum**

Prowadzone w Muzeum analizy wskazują, że odbiorcy usług nie są grupą jednorodną. Charakteryzują się wieloma cechami, które w istotny sposób wpływają na ich zróżnicowane podejście do korzystania z oferty Muzeum. Dla zwiększenia atrakcyjności oferty Muzeum oraz jej coraz lepszego dostosowania do potrzeb odbiorców konieczne jest stałe prowadzenie analizy ich potrzeb, preferencji i sposobów uczestnictwa w kulturze. Analizy te pozwalają na prowadzenie segmentacji odbiorców, czyli dokonanie ich kategoryzacji ze względu na te same lub podobne cechy. To z kolei pozwala na dostosowanie oferty Muzeum do wyodrębnionych kategorii odbiorców lub też wskazuje na takie kategorie (grupy), które dotąd nie były w obszarze zainteresowań działalności podstawowej Muzeum.

Zadania do wykonania:

- ✓ Analiza dotychczasowych klientów
- ✓ Wyodrębnienie jednolitych kategorii odbiorców usług Muzeum
- ✓ Określenie kryteriów segmentacji odbiorców

- ✓ Analiza nowych segmentów
- ✓ Wdrożenie stałej analizy odbiorców i segmentacji rynku odbiorców usług

1.5.2. Promocja jednolitych ścieżek turystycznych

Zadanie związane z realizacją Zadania 2.1.8⁵ w konsekwencji Zadania 1.5.1⁶. Zadanie polega na informowaniu odbiorców o możliwości korzystania z oferty Muzeum w ściśle określony sposób, czyli według określonej ścieżki turystycznej. Jej wybór może być uzależniony od potrzeb odbiorcy odnośnie poznania historii Miasta. Możliwość jej opowiedzenia może być zróżnicowana w zależności od charakteru odbiorcy oferty Muzeum. Oferowanie różnych ścieżek tematycznych zwiedzającym może w zasadniczy sposób wpłynąć na zwiększenie ich liczby w dłuższej perspektywie pod warunkiem prowadzenia stałej, kompleksowej i dostosowanej do określonych grup odbiorców promocji.

1.5.3. Opracowanie planu marketingowego Muzeum

Plan marketingowy jest narzędziem koniecznym do stosowania na tym etapie rozwoju Muzeum. Różnorodność oferty oraz stopień jej złożoności, jak również trudność rynku tego typu usług (duża konkurencja, trudność w bezpośrednim dotarciu do odbiorcy itp.) wymuszają konieczność stosowania narzędzi zwiększających oddziaływanie oferty Muzeum na jej dotychczasowych i nowych odbiorców. Stąd też konieczne jest opracowanie, wdrożenie i stały rozwój planu marketingowego. Na plan ten powinno składać się stałe prowadzenie badań i analiz rynku, w tym opisana segmentacja odbiorców, dostosowywanie narzędzi marketingowych (w tym promocji) do charakteru usługi i odbiorcy oferty Muzeum oraz stały monitoring wpływu i rezultatów. Plan marketingowy powinien również opisywać sposoby poszukiwania i wykorzystywania najbardziej optymalnych kanałów dystrybucji oferty Muzeum (w tym również marketingowej). Należy przy tym zachować równowagę pomiędzy sprawdzonymi i nowymi kanałami dystrybucji. Plan marketingowy akcentować powinien aspekt skuteczności wykorzystywanych kanałów dystrybucji. Coraz częściej Muzeum powinno korzystać z nowoczesnych technik dystrybucji oferty (docierania do klienta), jednakże należy zachowywać w tym odpowiednie – charakterystyczne dla Muzeum, czyli charakteru oferty – proporcje.

1.5.4. Dokończenie prac związanych z jednolitą identyfikacją wizualną Muzeum

System identyfikacji wizualnej jest istotnym elementem w promocji każdej instytucji. Logo (znak firmowy), kolorystyka, grafika itp. mają wpływ na budowanie wizerunku organizacji. Dotychczas stosowany system identyfikacji wizualnej Muzeum nie spełniał obowiązujących w działalności marketingowej wymogów. Powodował dość błędne przekonanie, że każdy Oddział to osobne muzeum. Różnorodność wizualizacyjna, brak standardów wizualizacji skłoniły Dyрекcję Muzeum do podjęcia decyzji o opracowaniu jednolitej identyfikacji wizualnej. Opracowano zasady i ogłoszono konkurs na projekt, który to konkurs został rozstrzygnięty w 2005 roku. W wyniku przeprowadzonego konkursu wybrano projekt do realizacji art. plast. Moniki Wojtaszek-Dziadusz. Jego wdrażanie rozpoczęto od opracowania nowej wersji logotypu Muzeum oraz doboru kolorystyki do poszczególnych jego oddziałów. Zaprojektowano nową wersję papieru firmowego, wizytówki, torby reklamowej, druków towarzyszących wystawie (zaproszenia, plakatu, katalogu, baneru reklamowego). Wykonano tablice informacyjne, zewnętrzne

⁵ Standaryzacja „ścieżki turystycznej” dostosowanej do wariantu prezentacji historii Miasta – Różnorodne sposoby prezentacji historii Miasta – uzależnionych od rodzaju i charakteru odwiedzających.

⁶ Segmentacja rynku odbiorców usług Muzeum.

w oddziałach (Nowa Huta, Zwierzyniecki Salon Artystyczny, Kamienica Hipolitów), opracowano szatę graficzną wydawnictw: „Biblioteka Krzysztoforska”, serii przewodników po wystawach, ulotki informacyjnej o poszczególnych oddziałach Muzeum. Na rok 2006 planuje się wykonanie oznaczeń pozostałych oddziałów: wykonanie tablic informacyjnych zewnętrznych dla oddziałów (Pomorska, Teatralny, Stara Synagoga, Apteka pod Orłem, Celestat, Wieża Ratuszowa, Krzysztoforzy, Barbakan), stałego banera informacyjnego na budynku oddziału Kamienica Hipolitów oraz Wieży Ratuszowej. Przewidziano też wykonanie „stendera” informacyjnego (tablicy zewnętrznej przenośnej dla oddziałów: Stara Synagoga, Celestat, Barbakan) oraz wewnętrznego do Krzysztoforów, a także plakatu reklamującego Muzeum oraz okładki zeszytów naukowych „Krzysztoforzy” i teczki A4. W następnych latach planuje się wykonanie: koperty firmowej, biletów wstępu, gadżetów reklamowych (koszulka, kubek, długopis, itp.). Uzupełni się także oznaczenie oddziałów poprzez wykonanie „stendera” informacyjnego zewnętrznego, przenośnego dla pozostałych oddziałów, tablic kierunkowych oraz informacyjnych wewnętrznych i identyfikatorów dla pracowników. Wykona się ulotki z informacją o prezentowanych wystawach stałych dla pozostałych oddziałów Muzeum. Stałym elementem materiałów promocyjnych wystaw czasowych będą ulotki, dla których zostaną wykonane specjalne stojaki (ekspozytory).

1.5.5. Rozwój współpracy z mediami (regionalnymi)

Prowadzenie działalności typu „media planing” (planowanie najskuteczniejszych z punktu widzenia interesów Muzeum narzędzi dotarcia do określonych Odbiorców z wykorzystaniem tych mediów, które najlepiej docierają do tychże odbiorców) i stałej działalności PR (*public relations*, czyli wpływanie na opinię publiczną, budowanie pozytywnego wizerunku Muzeum w opinii odbiorców, współpracowników i pracowników itp.). Różnorodne media dostępne współcześnie mogą być jednym z istotniejszych kanałów dystrybucji informacji o Muzeum oraz samej oferty. Konieczne jest przy tym precyzyjne opracowanie zestawów informacyjnych dla poszczególnych kategorii mediów, z jakimi będzie współpracować Muzeum. Wyboru mediów do współpracy należy dokonać z wykorzystaniem różnych kryteriów ich wyodrębnienia. Będą to m.in. media tradycyjne, jak i elektroniczne oraz lokalne, regionalne, krajowe i zagraniczne, fachowe (branżowe) i ogólnotematyczne. Muzeum nie powinno współpracować jedynie z mediami lokalnym i regionalnymi. Ze względu na znaczenie Krakowa w Polsce i poza nią, a tym samym znaczenie Muzeum, należy współpracować z mediami o zasięgu wykraczającym poza Kraków. Okazuje się bowiem, że dużą grupę potencjalnych odbiorców usług Muzeum stanowią turyści zagraniczni, którzy – zwłaszcza ostatnio – licznie odwiedzają Kraków. Współpraca ta powinna być oparta na charakterystycznej dla interesów Muzeum równowadze pomiędzy mediami tematycznymi (i tu należy pamiętać o różnej, nie tylko historycznej tematyce) i mediami ogólnymi (np. dzienniki, tygodniki). W efekcie można osiągnąć sytuację, w której Muzeum będzie znaną instytucją, która nie tylko promuje swoją własną ofertę, ale staje się ważnym narzędziem promocji wspomagającej Miasta (tzw. preskryptorem). Współpraca z mediami może dotyczyć następujących tematów: historia Miasta na tle innych miast europejskich (światowych), osiągnięcia Muzeum, nowe spektakularne wydarzenia (m.in. wystawy), opracowania naukowe (artykuły fachowe), popularyzacja zasobów Muzeum, popularyzacja uczestnictwa w kulturze, edukacja (w tym historyczna i obywatelska), wyjątkowe atrakcje Krakowa widziane przez pryzmat Muzeum itp.

Zadania do wykonania:

- ✓ Analiza dostępnych mediów oraz ich profilu w stosunku do oferty Muzeum
- ✓ Kategoryzacja mediów ze względu na ofertę Muzeum

- ✓ Nawiązanie współpracy z wybranymi mediami
- ✓ Stały monitoring mediów i weryfikacja planu medialnego
- ✓ Poszerzenie współpracy w ramach patronatu medialnego z TVP3 Kraków, Dziennikiem Polskim, Radiem Kraków w kontekście wybranych wiodących imprez i wystaw Muzeum
- ✓ Zwiększenie liczby patronów medialnych
- ✓ Wykorzystanie w promocji mediów elektronicznych – portali turystycznych, poszczególnych dzielnic Krakowa i innych (w tym ogólnopolskich i zagranicznych, ważnych z punktu widzenia promocji Miasta)
- ✓ Poszerzenie współpracy z portalem miejskim „Magiczny Kraków”
- ✓ Organizowanie wspólnych z mediami przedsięwzięć promujących wystawy i imprezy Muzeum (promocja wprost i pośrednia) – organizowanie konkursów, przekazywanie bezpłatnych wejściówek na wystawy, konferencji i debat naukowych i popularyzatorskich

II. STAŁY ROZWÓJ OFERTY MUZEUM W OPARCIU O DZIEDZICTWO KULTUROWE I HISTORYCZNE KRAKOWA

2.1. Rozwój działalności wystawienniczej Muzeum

2.1.1. Realizacja projektu „Kraków 2007”

Jest to obecnie największe przedsięwzięcie merytoryczne Muzeum w ciągu ostatnich lat. Projekt ten to jedno z głównych przedsięwzięć realizowanych na zlecenie władz Miasta z okazji uczczenia 750-lecia lokacji Krakowa na prawie magdeburskim. Przedsięwzięcie to ma formę cyklu: wystaw, seminariów naukowych, sesji popularno-naukowych, wydawnictw oraz ekspozycji plenerowych oraz ekspozycji na Placu Szczepańskim. Ta ostatnia będzie zupełnie nowym dla Muzeum wyzwaniem merytoryczno – techniczno – logistyczno – promocyjnym. Imprezy o charakterze naukowym rozpoczynają się w końcu 2006 roku. Nowatorskie podejście do tego przedsięwzięcia polega na fakcie próby rekonstrukcji Miasta w naturalnej skali tak, jak ono wyglądało w czasach średniowiecza (nie chodzi tu tylko o budynki, ale również o ludzi, zwierzęta i przedmioty). Całość projektu „Kraków 2007” stanowi jednocześnie o zdecydowanym zwrocie w Muzeum w stronę historii staropolskiej.

2.1.2. Nowa wystawa stała w odremontowanym Pałacu Krzysztofory

Wystawa stała będzie urządzona w głównej siedzibie Muzeum Historycznego Miasta Krakowa – Pałacu „Krzysztofory”, usytuowanej w centrum miasta, przy Rynku Głównym 35. Będzie to zarazem główna i najważniejsza wystawa Muzeum Historycznego m. Krakowa. Główną ideą tej wystawy ma być bogata, atrakcyjna i kompleksowa prezentacja historii Krakowa. Można więc sformułować odrębną misję samej wystawy:

Najważniejsze miejsce w Krakowie, w Polsce i na świecie gdzie mieszkańiec Krakowa, turysta z Polski i z zagranicy będzie mógł poznać historię Krakowa

Wystawa stała ma być więc wizytówką Muzeum i Miasta, zarówno pod względem atrakcyjnych form przekazu, wartości artystycznej oraz niekwestionowanej wartości naukowej, co wyrazić się ma w scenariuszu wystawy, uwzględniającym wyniki najnowszych badań naukowych. W poszczególnych pomieszczeniach wystawowych będą dominować tematy ogólne, a w nich tematy szczegółowe, które należy szczególnie podkreślić. Prezentacja poszczególnych tematów będzie w zasadzie zdominowana przez chronologię, jednakże z pewnymi wyjątkami dla tematów, dla których należy uczynić wyjątek dla

walorów ekspozycyjnych. Na wystawie będą pokazane najcenniejsze eksponaty ze zbiorów Muzeum Historycznego, wzbogacone przez eksponaty wypożyczone z innych placówek muzealnych. Dla potrzeb wystawy przygotowuje się makiety zarówno miasta z poszczególnych epok, jak i poszczególnych budynków, np. ratusza czy pałacu „Krzysztofor”. W niektórych salach planowane jest ustawienie DVD z zestawami filmowymi ilustrującymi dany temat (np. legenda Kościuszki, pogrzeb Piłsudskiego, pomnik grunwaldzki, pochody lajkonika, konkursy szopek). W innych salach przewidziano prezentację wirtualną. Wystawa ma być także nasycona elementami przekazu interaktywnego przy zastrzeżeniu jednak, że nie mogą one zdominować przekazu merytorycznego, artystycznego i szczególnego, osobistego kontaktu z eksponatem.

Wystawa będzie rozmieszczona na trzech poziomach Pałacu „Krzysztofor”:

Piwnice: 6 pomieszczeń ekspozycyjnych

Hol parteru i klatka schodowa 1 piętra

Salę Parteru: sklep + 6 pomieszczeń ekspozycyjnych

Salę I piętra: 12 lub 18 pomieszczeń ekspozycyjnych, zależnie od postępów negocjacji w sprawie statusu prawnego pałacu Krzysztofor z współwłaścicielami

2.1.3. Nowa wystawa stała w Oddziale Teatralnym i Celestacie

Oddział Teatralny

Przewidywane jest dokonanie gruntownej przebudowy wystawy stałej pt. *Dzieje teatru krakowskiego*. Przy zachowaniu dotychczasowej wersji wystawy od strony merytorycznej należy ją unowocześnić i uczynić bardziej atrakcyjną dla współczesnego widza. Wymiana i modernizacja istniejącego sprzętu wystawienniczego, nowoczesne oświetlenie, odnowienie zabytkowych wnętrz, zabezpieczenia konserwatorskie dla obiektów, wprowadzenie na ekspozycję nowoczesnych nośników przekazu wizualnego (odtwarzacze VHS, DVD, CD do prezentacji zarejestrowanych spektakli, muzyki teatralnej) pozwolą przyszłym widzom w lepszy i w ciekawszy sposób poznać historię teatru krakowskiego. Ważnym czynnikiem będzie przygotowanie bogatej oferty wydawniczej (przewodniki, albumy, karty pocztowe), która wraz ze sprzedażą *teatralnych pamiątek* wzbogaci atrakcyjność Oddziału i przyciągnie szersze grono odbiorców. Za tą propozycją idzie konieczność modernizacji kasy Muzeum wraz poszerzeniem jej o funkcję sklepiku. Przewidywane jest udostępnienie w sezonie letnim zwiedzającym wyremontowanego podwórka wraz z propozycjami imprez plenerowych. Rozszerzenie oferty Oddziału Teatralnego i wzbogacenie jej o nowe formy aktywności, nowe propozycje. Nowoczesna ekspozycja, wykorzystanie multimediiów, bogata oferta wydawnicza przyczyni się do wzrostu frekwencji, wzmocni funkcję edukacyjną Muzeum, zwiększy dostęp do usług świadczonych przez Muzeum i poszerzy grono jego odbiorców.

Wystawa stała w Celestacie

Najważniejszym zadaniem Oddziału „Celestat” w najbliższych latach będzie organizacja nowej ekspozycji stałej. Jej realizacja jest uzależniona od wypracowania nowych zasad współpracy z Bractwem Kurkowym. Kształt przygotowywanej ekspozycji powinien przyczynić się do znacznego zwiększenia zainteresowania problematyką bractwa i obronności miasta Krakowa. Dlatego też w scenariuszu nowej ekspozycji położony będzie główny akcent, oczywiście obok dziejów bractwa, na obronność miasta. Drugim ważnym elementem nowej ekspozycji o charakterze uniwersalnym będzie pokazanie związków rodzinnych i osobistych Ojca Świętego Jana Pawła II z Towarzystwem Strzeleckim „Bractwo Kurkowe” w Krakowie.

Obok oryginalnych pamiątek ekspozycja powinna być w dużej mierze doposażona w nowoczesne środki oddziaływania na widza (makiety, wirtualne przedstawienia scen obrony Krakowa). Ekspozycja zachowując charakter naukowy winna być zrealizowana w sposób najpełniejszy plastycznie nie unikając teatralizacji. Główną dominantą nowej ekspozycji ma być też przywrócenie wnętrzem XIX – wiecznej estetyki i możliwości pełnienia funkcji recepcyjnej (związane z 2.4.1⁷).

Ekspozycja będzie miejscem różnorodnych działań o charakterze dydaktycznym: lekcje interaktywne, warsztaty muzealne, konkursy, imprezy.

Kontynuowane będą kontakty z bractwami polskimi oraz prezentacje wystaw dziejów i tradycji poszczególnych bractw kurkowych, które winny zaowocować ogólnopolskim katalogiem pamiątek bractw kurkowych.

Oddział będzie kontynuował systematyczne badania naukowe nad dziejami krakowskiego bractwa, które powinny zaowocować katalogami wydzielonych części kolekcji.

2.1.4. Rozwój muzeum rozproszonego w Nowej Hucie

Od 2004 roku trwają prace nad stworzeniem i wdrożeniem koncepcji muzeum rozproszonego w Nowej Hucie. Koncepcja ta ma opierać się na status quo prawnym Muzeum, jednakże oddział ten ma mieć opracowaną ofertę, która będzie dostosowana do charakteru historii miejsca, w którym ono działa oraz do potrzeb współczesnego odbiorcy. Nowa Huta w ostatnich latach przeżywa swój renesans, mimo skupiających się tam wielu problemów o charakterze społecznym i ekonomicznym. Dlatego też nowoczesna formuła muzeum działającego na takim terenie musi zawierać w sobie nie tylko funkcje wystawiennicze i gromadzenia zbiorów, ale kulturotwórcze i integracyjne społecznie. Stąd też koncepcja muzeum rozproszonego nawiązuje do idei tzw. „ekomuzeów”, czyli instytucji przyjaznych środowisku (przyrodniczemu i społecznemu). Najczęściej idea takich muzeów związana jest z realizacją programów rewitalizacji terenów zdegradowanych (ekonomicznie, społecznie itp.) – najczęściej przemysłowych. Istotnym warunkiem powodzenia jest aktywność różnych środowisk lokalnych (grup społecznych, organizacji i instytucji). W ostatnich latach obserwuje się wzrost świadomości mieszkańców Nowej Huty odnośnie historycznych uwarunkowań i walorów tej szczególnej dzielnicy Krakowa. Dlatego też powstaje wiele inicjatyw mających na celu rehumanizację (ew. rewitalizację) dzielnicy oraz poszukiwanie tożsamości historycznej i możliwości wykorzystania walorów Nowej Huty do jej promocji, a tym samym promocji najnowszej historii Krakowa. Warunek ten umożliwia realizację koncepcji muzeum rozproszonego, gdyż w warstwie społecznej znaleźć można dla niej poparcie. Istotne jest przy tym nawiązanie stałej współpracy z wytypowanymi instytucjami działającymi na terenie tej dzielnicy, zwłaszcza odpowiedzialnymi za substancję architektoniczną i przemysłową Nowej Huty. Działalność muzeum rozproszonego polega również na podjęciu współpracy z podmiotami, które będą wspólnie pracować nad ochroną dziedzictwa kulturowego Nowej Huty. Przesłanką dla takiej organizacji muzeum jest uatrakcyjnienie oferty i „ożywienie” historii Nowej Huty, co w konsekwencji ma przynieść wzrost stopnia integracji społecznej. Koncepcja muzeum rozproszonego Nowej Huty zawierać ma 4 zasadnicze elementy charakterystyczne dla tej dzielnicy Krakowa: obiekty przemysłowe dawnego kombinatu metalurgicznego, architektura i urbanistyka dzielnicy, zasób zabytkowy sprzed okresu budowy kombinatu i wartości przyrodnicze dzielnicy. Wydaje się konieczne poddanie społecznej akceptacji wypracowanej koncepcji muzeum rozproszonego w celu uwzględnienia takich elementów, które są istotne z punktu widzenia rozwoju tożsamości i identyfikacji społeczno-kulturowej mieszkańców Nowej Huty.

⁷ Wynajem sal na konferencje i bankiety.

Zadania do wykonania:

- ✓ Dokończenie opracowywania koncepcji muzeum rozproszonego Nowej Huty
- ✓ Identyfikacja kluczowych partnerów dla realizacji opracowanej koncepcji
- ✓ Nawiązanie współpracy z kluczowymi partnerami
- ✓ Wybór i pozyskanie miejsc realizacji koncepcji – rozszerzenie bazy lokalowej Oddziału Muzeum w części wystawienniczej i magazynowej
- ✓ Wdrożenie koncepcji
- ✓ Budowanie własnej tożsamości (wizerunku) w środowisku poprzez czynne uczestnictwo w lokalnych inicjatywach tworzonych przez organizacje i stowarzyszenia działające na rzecz rozwoju Nowej Huty.
- ✓ Stworzenie profesjonalnej, rozszerzonej (Oddział posiada prezentacje multimedialną do działań edukacyjnych) wersji prezentacji multimedialnej w języku polskim i angielskim o dziedzictwie kulturowym, historycznym i przyrodniczym Nowej Huty i przeznaczenie jej do szerokiej sprzedaży
- ✓ Przygotowanie i opracowanie materiałów dotyczących dziejów i historii Nowej Huty będących materiałem wyjściowym do opracowania wydawnictw ogólnodostępnych promujących tą dzielnicę Krakowa
- ✓ Opracowanie długofalowego planu działań ekspozycyjnych oddziału
- ✓ Stały monitoring i modyfikacja koncepcji

2.1.5. Stworzenie nowej przestrzeni ekspozycyjnej dla zorganizowania wystawy stałej „Dzieje Żydów w Krakowie” jako uzupełnienie funkcjonowania Oddziału Judaistycznego.

Zadanie to dotyczy rozwoju ekspozycji Oddziału. Dokonanie tego w obecnym budynku jest z organizacyjnego i technicznego punktu widzenia nie możliwe. Wzrost zainteresowania kulturą i historią krakowskich Żydów wśród turystów nieomalże całego świata wymusza na Muzeum podjęcie działań zmierzających w kierunku zaspokojenia wzrastającego zainteresowania tematyką judaistyczną. Dokonanie tego wymaga poszerzenia przestrzeni w celu prezentacji bogatych ekspozycji Oddziału. Wykonanie tego zadania powiązane jest z realizacją Zadania 1.3.5⁸.

2.1.6. Zakończenie realizacji wystawy stałej „Dom mieszczński” w Kamienicy Hipolitów

W ciągu najbliższych lat głównym celem podejmowanych działań będzie dokończenie ekspozycji stałej „Mieszczński dom”. Oznacza to zagospodarowanie III piętra kamienicy, gdzie pokazywane będą wnętrza XX-wieczne, oraz oficyny, gdzie urządzona zostanie XIX-wieczna kuchnia. Urządzanie tych pomieszczeń polegać będzie na uzupełnianiu zbiorów przy niemal równoczesnym tworzeniu ekspozycji. Dokończenie ekspozycji wymaga też zwiększonej obsługi. Piwnice kamienicy wykorzystywane są na wystawy czasowe. Organizowane tam będą przede wszystkim wystawy związane z urządzeniem wnętrz, wystawy rzemiosła, elementów wyposażenia. Będzie to poniekąd kontynuacja dotychczasowej linii programowej, ale realizowanej konsekwentniej niż dotychczas. Istotnym elementem strategii zdobywania funduszy byłby sklep, sprzedający wydawnictwa muzealne, pamiątki i gadżety, których wzorem byłyby eksponaty zgromadzone w Oddziale. Te działania wymagają jednak, obok zainwestowania pieniędzy, także energicznych działań marketingowych i reklamowych. Na podstawie dotychczasowego doświadczenia wiadomo, że działająca przy muzeum kawiarnia ożywia go i tworzy atmosferę przyjazną zwiedzającym. Najkorzystniej jest jednak, kiedy taki lokal jest związany z Muzeum, działa w godzinach jego pracy i jest dostosowany do jego rytmu. Podjęte zostaną starania stworzenia takiego lokalu.

⁸ Rozbudowa Oddziału przy ul. Szerokiej 24 lub przyjęcie nowego obiektu na krakowskim Kazimierzu.

2.1.7. Przygotowanie scenariusza i zależna od decyzji władz Miasta realizacja nowej wystawy w piwnicach Sukiennic.

Podziemna ekspozycja na Rynku Głównym to koncepcja, która powstała na początku 2004 r., z inicjatywy władz miejskich. Koncepcja ta ewoluowała i zmieniała swój kształt w zależności od postępów prowadzonych w latach 2005/06 prac archeologicznych w części wschodniej Rynku. Istotnym elementem kształtowania tej koncepcji było stanowisko konserwatora małopolskiego oraz opracowanie muzeum, przekazane na ręce prezydenta Krakowa w marcu 2006 r. Zgodnie z tym opracowaniem podziemna ekspozycja ma objąć:

1. Piwnice północnego skrzydła Sukiennic, połączone przejściem pod tzw. Krzyżem w jeden ciąg komunikacyjny (14 sklepionych pomieszczeń)
2. Podziemna kubatura pomiędzy północnym skrzydłem Sukiennic i wylotem ul. św. Jana (ok. 600 m²)
3. Południowo-zachodni ciąg piwnic pod Kramami Bogatymi (16 przestropionych piwnic)
4. Rezerwat archeologiczny od strony ul. Brackiej z relikdami podziemnymi bruków i Wielkiej Wagi

W tych przestrzeniach zostanie stworzony ciąg wystawienniczy o charakterze trasy turystycznej z następującymi dominantami tematycznymi:

- Ad. 1. Rekonstrukcja realistyczna, wzbogacona zabytkami z epoki warsztatów cechowych według Kodeksu Behema z 1505 r.
- Ad. 2. Część zaplecza usługowego oraz przeznaczona do działalności komercyjnej Muzeum (sklep z pamiątkami i wydawnictwami oraz gastronomia)
- Ad. 3. Kontynuacja wątku rekonstrukcji historycznych wg. Kodeksu Behema, prezentacja makiet architektonicznych nie istniejących obiektów z średniowiecznego rynku, wątek wystawienniczy ukazujący dzieje krakowskiej metrologii kupieckiej
- Ad. 4. Przestrzeń z wyraźną dominacją przekazu archeologicznego, a także wejście, szatnia, kasa trasy turystycznej

2.1.8. Standaryzacja „ścieżki turystycznej” dostosowanej do wariantu prezentacji historii Miasta

Zadanie to polega na różnorodnych sposobach prezentacji historii Miasta uzależnionych od rodzaju i charakteru odwiedzających. Chodzi tu o dostosowanie zakresu i przedmiotu przekazywanej wiedzy o historii Krakowa w zależności od kategorii odwiedzających. Wyróżnić tu można kilka kryteriów podziału (wyodrębnienia) odwiedzających i przekazywanych im treści: kryterium wieku – dzieci, młodzież, dorośli; kryterium rodzaju turystyki: edukacyjna (wycieczki szkolne) i rekreacyjno-poznawcza (np. turyści obcokrajowcy). Takie zróżnicowane podejście do przekazu wiedzy historycznej o Mieście przyczynić się może do wzrostu liczby odwiedzających i unowocześnienia oferty Muzeum.

2.1.9. Rozwój tematyczny oferty wystawienniczej Muzeum

Różnorodność wystaw w Oddziałach Muzeum, większa popularyzacja zbiorów, tworzenie nowych scenariuszy wystaw stałych i nowych. Zadanie to nie może być mierzone wyłącznie wskaźnikami ilościowymi, a głównie jakościowymi. Chodzi w nim bowiem o rozwój rozumiany jako wzrost jakości i atrakcyjności wystaw Muzeum, a nie ich ilości, przy jednoczesnym podejmowaniu różnorodnej tematyki związanej z historią Miasta. Wystawy uwzględniać powinny aspekty naukowe, edukacyjne, populary-

zatorskie i promocyjne. Istotne dla Muzeum będzie uwzględnienie kwestii atrakcyjności wystaw (tematu i przekazu), rozumianej jako adekwatność w stosunku do stylu (charakteru) zapotrzebowań zidentyfikowanych odbiorców (odwiedzających). Pamiętać jednak należy o tym, aby atrakcyjność wystawy z punktu widzenia odbiorcy nie stała się jedynym wyznacznikiem dla działalności podstawowej Muzeum. Wzrost atrakcyjności musi podlegać takim regułom, jak zarządzanie trudno dostępnym dobrem.

2.2. Rozwój działalności naukowej Muzeum

2.2.1. Opracowanie dla pracowników Muzeum programów naukowych związanych ze zbiorami i kolekcjami muzealnymi

Zadanie to związane jest z Zadaniem 3.4.⁹ i dotyczy rozwoju zasobów ludzkich, a dokładniej – wprowadzeniu nowych elementów do systemu motywacyjnego. Zadanie to jest odpowiedzią na zapotrzebowanie pracowników Muzeum związane z rozwojem własnej wiedzy, umiejętności i rozwoju kariery zawodowej oraz koniecznością stałego doskonalenia pracowników i ich rozwoju naukowego. Naturalną podstawą dla kreowania rozwoju naukowego pracowników Muzeum są jego bogate zbiory i kolekcje. Istotne dla Muzeum jest, aby jak największa liczba pracowników – szczególnie merytorycznych – prowadziła badania i prace naukowe z wykorzystaniem bogatego dziedzictwa zbiorów Muzeum. Programy naukowe i ich wdrażanie w rozwój pracowników Muzeum przyczynić się może do wzrostu liczby wydawnictw i publikacji naukowych, które mogą być elementem poszerzania zakresu usług świadczonych przez Muzeum. Dążyć należy bowiem do stanu, w którym Muzeum stanie się również ważnym ośrodkiem naukowo-badawczym w Krakowie, prowadzącym działalność związaną z szeroko rozumianą historią Miasta.

2.2.2. Wzrost liczby wydawnictw i publikacji naukowych pracowników Muzeum

Rozwój działalności naukowej pracowników Muzeum powinien przyczynić się do wzrostu liczby wydawnictw i publikacji naukowych wydawanych przez Muzeum. Zadanie to dotyczy takiego podjęcia działań, które doprowadzą do ilościowego, ale jakościowego i tematycznego rozwoju wydawnictw Muzeum. Należy opracować wieloletni plan wydawnictw i publikacji. W planie tym zostaną uwzględnione różne kategorie wydawnictw oraz harmonogram i kosztorysy publikacji. Wydawnictwa Muzeum powinny dotyczyć nie tylko otwieranych wystaw. Publikacje sukcesywnie winny prezentować katalogi zbiorów, wybrane elementy historii Miasta, także związki Krakowa, Muzeum i jego zbiorów z innymi ośrodkami miejskimi w Polsce i Europie. W dłuższej perspektywie czasu Muzeum powinno stać się znaczącym ośrodkiem przygotowującym publikacje związane z szeroko rozumianą historią Krakowa. Publikacje te mogą być wydawane samodzielnie przez Muzeum lub we współpracy z inną oficyną wydawniczą.

2.2.3. Wzrost liczby pracowników Muzeum ze stopniem doktora nauk humanistycznych oraz ukończonymi studiami podyplomowymi

Wysoki profesjonalizm pracowników Muzeum nie ma swego odzwierciedlenia w liczbie osób posiadających stopnie naukowe lub choćby kształcących się w formie studiów podyplomowych. Barię dla wzrostu tego wskaźnika jest długi okres czasu wymagany przy zdobywaniu wyższych stopni naukowych oraz relatywnie wysoki koszt konieczny do poniesienia przez pracowników w celu uzyskania wyższego

⁹ Stałe udoskonalanie systemu motywacyjnego pracowników Muzeum.

stopnia naukowego lub ukończenia studiów podyplomowych. W interesie Muzeum jest stały wzrost liczby pracowników posiadających wyższe stopnie naukowe i podwyższających swoje kwalifikacje zawodowe. Mając na uwadze realizację Zadania 2.2.1¹⁰, konieczna jest zdecydowana realizacja niniejszego zadania. W celu ułatwienia pracownikom Muzeum identyfikacji z tym zadaniem, konieczne jest wprowadzenie w system motywacyjny Muzeum elementów zachęcających do podejmowania studiów doktoranckich, prowadzenia działalności naukowej i badawczej oraz podejmowania studiów podyplomowych. Realizacja tego zadania może przyczynić się do stałego wzrostu prestiżu Muzeum i jego znaczenia w środowisku nie tylko muzealnym w Polsce, ale również naukowo-badawczym.

2.2.4. Naukowe opracowywanie zbiorów i stałe prowadzenie procesu ich digitalizacji (elektronicznej archiwizacji i dokumentacji)

Jedną z podstawowych działalności Muzeum jest opracowywanie naukowe posiadanych zbiorów. Prowadzone dotąd w tym zakresie prace nie uwzględniają lub uwzględniają w niewielkim stopniu nowoczesne zdobycze techniczne. Konieczne jest podjęcie działań zmierzających do intensyfikacji opracowywania zbiorów, co w istotny sposób przyczynić się może do wzrostu liczby wydawnictw i publikacji o naukowym i popularyzatorskim charakterze, jak również do wzrostu liczby pracowników zainteresowanych naukowym rozwojem swojej kariery zawodowej. Naukowe opracowanie posiadanych przez Muzeum zbiorów w oparciu o działający w Muzeum program MUSNET prowadzi do ich elektronicznej inwentaryzacji, co z kolei przyczynić się może do wzrostu zdolności i możliwości popularyzatorskich Muzeum. Wiele z posiadanych przez Muzeum zbiorów można udostępniać w postaci „elektronicznej galerii” za pośrednictwem strony www. Jednocześnie taka sytuacja może prowadzić do rozszerzenia działalności wystawienniczej Muzeum poprzez tworzenie elektronicznych wystaw tematycznych. Pomijając ten promocyjny aspekt digitalizacji zbiorów, ich naukowe opracowanie i elektroniczna inwentaryzacja pozwala na zdecydowanie lepsze ich zabezpieczenie i archiwizację.

2.3. Rozwój działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej Muzeum

2.3.1. Dostosowanie oferty oświatowej do różnych grup odbiorców

Proces dywersyfikacji (różnicowania) oferty oświatowej jest prowadzony w Muzeum. Jednakże musi on zostać zintensyfikowany ze względu na realizację zadań strategicznych, w szczególności zaś: 1.5.1¹¹, 1.5.2¹², 1.5.3¹³, 2.1.8¹⁴, 2.1.9¹⁵. Chodzi o dopracowanie takich ofert oświatowych, które będą odpowiadały potrzebom zróżnicowanych kategorii odbiorców tego rodzaju działalności Muzeum. Oferta oświatowa Muzeum powinna zawierać propozycje dla różnych grup odbiorców, szczególnie dzieci i młodzieży szkolnej. W tej działalności Muzeum może nastąpić poszerzenie oferty usług np. o prowadzenie działalności oświatowej (edukacyjnej) w postaci lekcji w ramach organizowanych przez szkoły „zielonych szkół”.

¹⁰ Opracowanie programów naukowych związanych ze zbiorami i kolekcjami muzealnymi dla pracowników Muzeum.

¹¹ Segmentacja rynku odbiorców usług Muzeum.

¹² Promocja jednolitych ścieżek turystycznych.

¹³ Opracowanie planu marketingowego Muzeum.

¹⁴ Standaryzacja „ścieżki turystycznej” dostosowanej do wariantu prezentacji historii Miasta – Różnorodne sposoby prezentacji historii Miasta – uzależnionych od rodzaju i charakteru odwiedzających.

¹⁵ Rozwój tematyczny oferty wystawienniczej Muzeum.

2.3.2. Wzrost liczby wydawnictw popularyzujących zasoby Muzeum i historię Miasta

Zadanie to związane jest z realizacją zadań 1.5¹⁶ dotyczących działalności marketingowej. Wydawnictwa te nie muszą mieć waloru publikacji naukowych. Mają one wspierać działalność popularyzatorską i oświatową Muzeum. Nie powinny one dotyczyć wyłącznie wystaw aktualnych, ale również zasobów nie prezentowanych, jak również historii Miasta. W tym ostatnim obszarze tematycznym, należy nawiązać współpracę z władzami Miasta w celu zintegrowania działalności wydawniczej Muzeum z działalnością promocyjną Miasta, dzięki czemu Muzeum będzie miało szanse pozyskać dodatkowe źródła finansowania poza corocznymi dotacjami budżetowymi o charakterze podmiotowym.

2.3.3. Wypracowanie zasad współpracy z mediami w realizacji działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej

Zadanie dotyczy również działalności marketingowej i ma związek z zadaniem: 1.5.5¹⁷. Biorąc pod uwagę charakter działalności różnorodnych mediów oraz grupy ich odbiorców, należy wypracować program współpracy z mediami w zakresie prowadzenia działalności popularyzatorskiej i oświatowej. Chodzi tu o wybór takich mediów, które z jednej strony pozwalają dotrzeć do stałych i nowych odbiorców usług Muzeum, natomiast z drugiej strony – pozwalają szerzyć wiedzę o zasobach Muzeum i historii Miasta w niekonwencjonalny sposób, ale z punktu widzenia edukacji metodologicznie uzasadniony. Należy doprowadzić do nawiązania stałej współpracy z precyzyjnie dobranymi mediami. W szczególności mowa jest tu o telewizji, w której Muzeum mogłoby albo prowadzić własny program, albo być współproducentem programów oświatowych czy popularyzatorskich.

2.3.4. Utrzymywanie realizacji sprawdzonych imprez

Muzeum w ciągu swej długiej historii dopracowało się wielu interesujących imprez, które wzmacniają wiedzę o nim i identyfikację odbiorców usług z nim. Zaliczyć do nich należy: Konkurs na Najpiękniejszą Szopkę Krakowską wraz z Wystawą Pokonkursową, Intronizacja Króla Kurkowego, wybór Małego Króla Kurkowego, Turnieje Rycerskie w Barbakanie, Noc Muzeów, Pochód Lajkonika, Dzień Otwartych Drzwi Muzeów, koncerty muzyczne na Sali Fontany i w Barbakanie w okresie letnim itd. Imprezy te należy kontynuować, gdyż na trwale wpisały się w kalendarz imprez miejskich. Jednocześnie należy prowadzić prace nad poszerzeniem tej listy stałych i cyklicznych imprez promujących Muzeum i przyczyniających się do uatrakcyjnienia jego oferty. Docelowo można pracować nad programem imprez stałych Muzeum, które realizowane są przez wszystkie Oddziały tak, aby pokazywać i wykorzystywać niepodważalny atut Muzeum, jakim jest jego różnorodność tematyczna i komplementarność oferty związanej z historią Miasta.

2.3.5. Udział w wydarzeniach związanych z promocją historii Miasta

Wspólne z władzami Miasta długoterminowe planowanie wspólnych imprez promocyjnych, w których istotną rolę odgrywać ma potencjał naukowy, wystawienniczy i twórczy Muzeum. Konieczne opracowanie długoletnich (np. 5 letnich) planów oraz rocznych (2 letnich) projektów współfinansowanych z budżetu Miasta. Konieczne jest przy tym zachowanie zasady partnerstwa w planowaniu i realizacji wspólnych przedsięwzięć wystawienniczych o promocyjnym charakterze dla Miasta. Pamiętać przy tym należy, że Muzeum w swej strategii nie ogranicza swego zasięgu działania wyłącznie do Krakowa.

¹⁶ Udoskonalenie działalności marketingowej Muzeum.

¹⁷ Rozwój współpracy z mediami (regionalnymi).

Zatem wspólne z Miastem działania promocyjne powinny wykraczać poza obszar geograficzny Miasta jednocześnie wykorzystując bogaty potencjał historyczny, kulturowy i naukowy Miasta.

2.4. Dywersyfikacja oferty podstawowej Muzeum

2.4.1. Wynajem sal na konferencje i bankiety

Muzeum może prowadzić działalność quasi komercyjną, polegającą m.in. na wynajmowaniu sal w różnych, ale ściśle określonych celach. Chodzi o ustalenie standardu imprez, na organizowanie których Muzeum może wynająć swoje sale. Muzeum w ramach działalności marketingowej może jednocześnie prowadzić działalność artystyczną (np. Salon muzyczny, poetycki, literacki itp.), połączony z prezentacją zasobów Muzeum. Wynajem sal na bankiety i konferencje może być również poszerzony o prezentację zbiorów Muzeum. Konieczne jest dla realizacji tego zadania opracowanie standardów dla imprez, na jakie Muzeum może wynajmować swoje sale oraz różnorodnych form usługi wynajmu: od najprostszej polegającej tylko na odpłatnym udostępnieniu sal, aż po najbardziej skomplikowany, połączony z pełną organizacją zamawianej imprezy. Wariant usługi musi być odpowiednio wyceniony zgodnie z zakresem prac przy jego realizacji oraz stopniem jego skomplikowania

2.4.2. Sprzedaż pamiątek i wydawnictw związanych z działalnością Muzeum – organizacja sklepu

Współcześnie działające muzea podejmują różne działania zmierzające do wzrostu zainteresowania swoich odbiorców prezentowanymi zbiorami. Dlatego też coraz powszechniejsze staje się prowadzenie sklepików z pamiątkami i gadżetami. Odwiedzający Muzeum bardzo lubią mieć w posiadaniu pamiątkę, szczególnie wtedy, gdy atrakcyjność Muzeum lub wystawy wpłynęła na ich odbiór. Do najczęściej kupowanych pamiątek należą: kartki (widokówki), znaczki, miniatury eksponatów, koszulki, kubki, długopisy itp. W realizacji tego zadania należy dokładnie zaanalizować, gdzie taki sklepik Muzeum powinien być zlokalizowany. Oczywiście jest, że musi on być w Pałacu Pod Krzysztofory, ale nie oznacza to, że wyłącznie tam. Należy w dłuższym okresie czasu (np. 3 lata) przeanalizować dodatkowe miejsca organizacji kolejnych sklepików lub oddziałów sklepu głównego. Zadanie to może być realizowane w ramach outsourcingu.

2.4.3. Kompleksowa organizacja i obsługa wybranych konferencji i imprez okolicznościowych

Zadanie jest ściśle powiązane z zadaniem 2.4¹⁸. Chodzi tu o opracowanie takiego produktu oraz jego intensywną promocję zgodnie z przyjętym programem promocji i przyjętymi standardami imprez, które mogą być przedmiotem zainteresowania Muzeum w ramach sprzedaży tej usługi. Należy rozważyć możliwość ścisłej współpracy z Miastem, która może przyczynić się do wzrostu liczby zainteresowanych skorzystaniem z tej usługi. Realizacja tego zadania – odpowiednio wypromowana – może w dłuższym okresie przynieść wzrost dochodów własnych Muzeum.

¹⁸ Wynajem sal na konferencje i bankiety.

III. ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH MUZEUM

3.1. Rozwój naukowy pracowników Muzeum

3.1.1. Opracowywanie i wdrażanie wraz z pracownikami długoletnich ścieżek kariery

Zadanie dotyczy rozpoznania rzeczywistych kompetencji (umiejętności, wiedzy i kwalifikacji) pracowników Muzeum, analizy stopnia dostosowania do pełnionych funkcji i stanowisk oraz aspiracji i potrzeb pracowników związanych z wykonywaną pracą. W konsekwencji opisanych działań należy opracować z ich udziałem szczegółowe programy ich rozwoju zawodowego. To z kolei pozwoli określić ścieżki kariery zawodowej oraz sposób ich realizacji. Ścieżki kariery zawodowej powinny z jednej strony odzwierciedlać ambicje zawodowe pracowników, natomiast z drugiej – możliwości i interesy Muzeum związane z wykonywaną pracą danego pracownika. Opracowane ścieżki kariery zawodowej muszą podlegać procedurom akceptacji pracowników oraz okresowemu monitoringowi wskaźników. W jego wyniku możliwe będzie prowadzenie modyfikacji dostosowanej do różnorodnych zmian oddziaływujących zarówno na pracownika, jak i na samo Muzeum. Weryfikacje ścieżek należy prowadzić nie rzadziej niż raz na 3 lata.

3.1.2. Rozwój specjalizacji naukowej pracowników Muzeum

Zadanie powiązane z Zadaniem: 2.2.3¹⁹ i 3.1.1²⁰. Opracowanie ścieżek kariery zawodowej pozwoli na precyzyjne określenie potrzeb pracowników w zakresie rozwoju naukowego. Wielość zagadnień tematycznych, jakimi zajmuje się Muzeum, wymusza określoną specjalizację. Ma to swoje konsekwencje w rozwijaniu specjalizacji naukowej pracowników. Integracji wymagają tu z jednej strony: potrzeby pracowników, z drugiej zaś – różnorodność tematyczna Muzeum i konieczność zapewnienia równomierności struktury pracowników naukowych w poszczególnych obszarach tematycznych (okresach historycznych) i Oddziałach.

3.1.3. Stworzenie systemu ułatwień pracownikom MHK prowadzenia działalności naukowej i publikacji ich rezultatów

Zadanie powiązane z Zadaniem: 2.2.2²¹, 2.2.4²², 2.3.2²³ i 3.4.1²⁴. Chodzi tu stworzenie zachęt do podejmowania i prowadzenia działalności naukowej oraz do zwiększenia aktywności pracowników Muzeum w zakresie publikowania efektów swoich prac. System ułatwień może dotyczyć m.in. zwiększenia dostępności informacyjnej w wyniku wzrostu stopnia digitalizacji zbiorów, innej niż dotąd organizacji czasu pracy pozwalającej na prowadzenie działalności naukowej i publikacyjnej w większym stopniu, poprawy warunków technicznych pracy (szczególnie wzrost dostępu do komputerów).

¹⁹ Wzrost liczby pracowników Muzeum ze stopniem doktora nauk humanistycznych oraz ukończonymi studiami podyplomowymi.

²⁰ Opracowywanie i wdrażanie wraz z pracownikami długoletnich ścieżek kariery.

²¹ Wzrost liczby wydawnictw i publikacji naukowych pracowników Muzeum.

²² Naukowe opracowywanie zbiorów i stałe prowadzenie procesu i ich digitalizacji (elektronicznej archiwizacji i dokumentacji).

²³ Wzrost liczby wydawnictw popularyzujących zasoby Muzeum i historię Miasta.

²⁴ Przegląd obowiązujących systemów motywacyjnych.

3.1.4. Motywowanie do podejmowania przez pracowników Muzeum studiów podyplomowych i doktoranckich

Zadanie powiązane z zadaniami: 2.2.1²⁵, 2.2.3²⁶, 2.2.4²⁷, 3.1.1²⁸, 3.1.2²⁹. Chodzi tu wprowadzenie do systemu motywacyjnego Muzeum takich instrumentów, które będą miały bezpośrednie przełożenie na rzeczywisty wzrost zainteresowania pracowników Muzeum podejmowaniem i kontynuacją wszelkich form doskonalenia zawodowego, a w szczególności studiów podyplomowych i doktoranckich. Do instrumentów tych zaliczyć można te o charakterze finansowym (częściowa lub pełna odpłatność) oraz pozafinansowym (czas pracy).

3.2. Prowadzenie działalności edukacyjnej dla pracowników Muzeum

3.2.1. Stworzenie planów szkoleń i kierowanie pracowników na szkolenia specjalistyczne

Opracowywanie wieloletnich i jednorocznych planów w uzgodnieniu z pracownikami oraz na podstawie prowadzonych badań potrzeb szkoleniowych w skali całej Instytucji, jak również poszczególnych jej Oddziałów i jednostek organizacyjnych oraz na podstawie okresowych ocen rozwoju zawodowego pracowników.

3.2.2. Wzrost znajomości języków obcych wśród pracowników Muzeum

Kontynuacja prowadzonej w tym zakresie działalności oraz intensyfikacja nauki języków obcych. Szczególnie chodzi tu o tych pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z Odwiedzającymi.

3.3. Wzrost stopnia integracji pracowników Muzeum

3.3.1. Opracowanie ścieżki wprowadzania nowych pracowników do pracy w Muzeum

Ogromną stratą, trudną często do wyliczenia w bezwzględnych jednostkach, jest długotrwały proces uczenia się instytucji przez nowego pracownika. Duże korporacje, a nawet już mniejsze firmy prowadzące szczegółowy rachunek ekonomiczny, w bardzo precyzyjny sposób podchodzą do wprowadzania nowego pracownika do pracy i przygotowania go do jej świadczenia na określonym stanowisku. Dlatego też stosują takie rozwiązania, jak szkolenia praktyczne dotyczące struktury organizacyjnej, kompetencji poszczególnych szczebli, obowiązujących zasad, procedur, obiegu informacji i korespondencji i innych związanych z określonym stanowiskiem. Bardzo często dla uzyskania oszczędności kosztów w tym zakresie stosuje się *outsourcing*. Jednakże prostszym rozwiązaniem jest opracowanie systemu szkoleniowego (krótki kurs wprowadzający) oraz podręcznika nowego pracownika, w którym zawarte są wszelkie podstawowe informacje, jakie powinien znać nowy pracownik, aby jak najszybciej mógł świadczyć pracę, a nie poświęcać czas na tzw. uczenie się instytucji.

²⁵ Opracowanie programów naukowych związanych ze zbiorami i kolekcjami muzealnymi dla pracowników Muzeum.

²⁶ Wzrost liczby pracowników Muzeum ze stopniem doktora nauk humanistycznych oraz ukończonymi studiami podyplomowymi.

²⁷ Naukowe opracowywanie zbiorów i stałe prowadzenie procesu i ich digitalizacji (elektronicznej archiwizacji i dokumentacji).

²⁸ Opracowywanie i wdrażanie wraz z pracownikami długoletnich ścieżek kariery.

²⁹ Rozwój specjalizacji naukowej pracowników Muzeum.

3.3.2. Organizowanie wewnętrznych seminariów merytorycznych

W realizacji tego zadania chodzi o intensywność przepływu informacji pomiędzy Oddziałami i jednostkami organizacyjnymi Muzeum, służącą wzrostowi wiedzy pracowników o tym, co się dzieje w Muzeum. Seminaria takie mogą również wpływać inspirująco na pracowników w zakresie podejmowania nowych tematów wystaw, publikacji, różnorodnych innych przedsięwzięć oraz współpracy pomiędzy pracownikami różnorodnych jednostek organizacyjnych Muzeum. Seminaria te mogą dotyczyć prowadzenia wewnętrznych szkoleń służących wzrostowi wiedzy i kwalifikacji pracowników Muzeum. Spełniać one również mogą ideę tzw. organizacji samouczącej się. Chodzi tu o analizowanie wszelkich wydarzeń, jakie mają miejsce w Muzeum oraz wyciąganie wniosków na przyszłość i korzystaniu z własnego doświadczenia oraz wymiany informacji będącej zasobem własnym Muzeum. Przyczynić się to może zarówno do oszczędności (np. na działalności szkoleniowej zlecanej na zewnątrz), wzrostu poczucia samorealizacji zawodowej pracowników, jak i do wzrostu integracji pracowników. Działalność taka jest również związana z zadaniem 3.3.3³⁰.

3.3.3. Organizowanie różnorodnych imprez wewnątrz Muzeum służących integracji pracowników

Integracja pracowników jest trudnym do przecenienia czynnikiem wpływającym na efektywność pracy pracowników, a zatem również na efektywność oferty Muzeum. Koniecznie należy dopracować się wraz z pracownikami katalogu imprez integracyjnych oraz ich kalendarza. Mogą to być: spotkania wielkanocne, spotkania wigilijne, wyjazdy integracyjne itp. Finansowanie takich przedsięwzięć może pochodzić z zakładowego funduszu socjalnego.

3.4. Stałe udoskonalanie systemu motywacyjnego pracowników Muzeum

3.4.1. Przegląd obowiązujących systemów motywacyjnych

Obowiązujący w Muzeum system motywacyjny oparty jest o regulaminy premiowania i nagradzania przyjęte po negocjacjach ze związkami zawodowymi w roku 2004. Podstawą tego systemu jest kwartalna premia uznaniowa i system nagród wypłacanych wyróżniającym się pracownikom dwa razy w roku (w tym nagrody za działalność naukowo – wydawniczą). Osobną grupą premioną premiami miesięcznymi są pracownicy pionu edukacyjnego oraz kasjerki. System premiowany nie obejmuje kompleksowo wszystkich pionów działalności muzealnej. W sferze możliwych korekt pozostaje też wprowadzenie pozapłacowych mechanizmów premiowania. Obowiązujący system motywacyjny nie nadąża za rozwojem nowych obszarów działania pracowników. Jednakże jest to bardzo dobry moment, aby dokonać przeglądu, który wskaże jego ewentualne słabe strony i pozwoli na jego ulepszenie. Przegląd taki powinien zostać przeprowadzony z zachowaniem zasady partycypacji przedstawicieli wszystkich środowisk pracowniczych Muzeum.

3.4.2. Wprowadzanie nowych elementów do systemów motywacyjnych

System motywacyjny powinien uwzględniać zmiany w otoczeniu Muzeum (poziom płac w placówkach kultury i instytucjach naukowych), w tym także modyfikacje w prawie pracy. Dobre funkcjonowanie tego systemu wymaga ciągłego wypracowywania zasad współpracy z organizacjami związkowymi na

³⁰ Organizowanie różnorodnych imprez wewnątrz Muzeum służących integracji pracowników.

terenie Muzeum. Podstawą regulacji motywacyjnych winny być jasne zasady awansu pracowników, powiązane z możliwością uzyskiwania przeszerogowań płacowych w realnej perspektywie czasowej.

Określenie czasowe awansów, powiązane z czytelnymi kryteriami oceny pracy pracownika, umożliwi stworzenie wyraźnych, długofalowych motywacji do własnego rozwoju zawodowego. Tak więc system premiowania „motywacyjnego” winien być tak udoskonalony, aby był szeroko otwarty na możliwie wszystkie grupy pracowników. Zbudowanie mechanizmów zachęt pozapłacowych stanowić będzie także o udoskonaleniu systemu motywacyjnego. Elementem tego mechanizmu winien być system szkoleń, staży i studiów podyplomowych otwarty na jak najszersze grupy pracowników Muzeum. Możliwości skorzystania z tego systemu szkoleń mogą tworzyć wyraźną motywację dla wielu pracowników. W przypadku pracowników merytorycznych należy stworzyć model drogi awansu naukowego. Droga awansu naukowego powinna być otwarta dla tych pracowników, którzy spełniają określone wcześniej kryteria i winna sprzyjać możliwościom uzyskiwania stopni naukowych.

IV. WZROST STOPNIA SAMOFINANSOWANIA MUZEUM

4.1. Racjonalizacja gospodarki finansowej

4.1.1. Rozwijanie i coraz szersze upowszechnianie planowania budżetowego działalności Muzeum i wszystkich jednostek organizacyjnych

Planowanie budżetowe w ograniczonym zakresie jest stosowane w Muzeum. Działalność tę należy jeszcze bardziej intensyfikować i upowszechniać. Dotychczas stosowane planowanie budżetowe nie spełnia wszystkich kryteriów związanych z planowaniem kosztów, wydatków i kontrolą realizacji budżetu. Konieczne jest precyzyjne ustalenie poziomu kosztów koniecznych do poniesienia przez poszczególne jednostki oraz prowadzenie bieżącej analizy ich finansów. Planowanie budżetowe powinno dotyczyć nie tylko całego Muzeum, ale również wszystkich Oddziałów i jednostek organizacyjnych. One to szczególnie powinny znać informacje zwrotne, do jakiego poziomu kosztów mogą pozwolić sobie w realizacji własnych działań oraz powinny znać poziom dochodów, jaki Muzeum musi osiągnąć w danym roku, aby pokryć część kosztów ogólnorocznych i jednocześnie osiągnąć wzrost stopnia samofinansowania dochodami własnymi. W szczególności chodzi o stopniowe wprowadzanie rachunkowości zarządczej do zasad funkcjonowania Muzeum. Polega ona nie na wyłącznym księgowaniu zdarzeń historycznych i na ich podstawie wyciąganie wniosków na przyszłość, ale na wykorzystywaniu wszelkich dostępnych danych historycznych (analitycznych) i zakładanych do planowania zdarzeń finansowych w krótkich i długich okresach w przyszłości. Pozwala to na tworzenie różnorodnych scenariuszy związanych z możliwym przebiegiem (rozwojem) zdarzeń gospodarczych Muzeum oraz na wybór najbardziej optymalnego ze względu na realizowane cele i zadania. Jednym z najbardziej pomocnych narzędzi rachunkowości zarządczej jest rachunek przepływów finansowych, który estymuje (szacuje) w układzie miesięcznym poziom gotówki dostępnej w organizacji ze względu na planowane koszty zmienne i stałe prowadzonej działalności. Prowadzenie rachunku przepływów finansowych pozwala uniknąć intuicyjnego zarządzania finansami w oparciu o zdarzenia, które miały już miejsce. Stałe prowadzenie tego rachunku pozwala unikać nieprzewidzianych zdarzeń. Warunkiem jego prowadzenia jest posiadanie aktualnego zestawu informacji kosztowych i planów budżetowych całego Muzeum i poszczególnych jednostek organizacyjnych.

4.1.2. Wprowadzanie controllingu do działalności Muzeum

Planowanie budżetowe wymaga prowadzenia stałej kontroli zgodności wskaźników zaplanowanych i tych osiągniętych w wyniku realizacji określonych działań. Planowanie, monitorowanie i modyfikacja są stałymi elementami nowoczesnego zarządzania finansami każdej organizacji. Jednakże celem tego nie jest analiza historyczna, tylko antycypacyjna (zdarzeń, jakie mają nastąpić) i dostosowywanie działalności organizacji do jej możliwości oraz reagowanie na pojawiające się szanse (możliwości). Controlling jest coraz powszechniejszym narzędziem w zarządzaniu organizacją, a w szczególności jej finansami. „Controlling strategiczny to monitorowanie, analiza i ocena procesów (przedsięwzięć) o horyzoncie czasowym ponad jeden rok, przeprowadzane w celu skierowania ich przebiegu we właściwym (optymalnym) kierunku”³¹. Controlling strategiczny cechuje: stałe w czasie planowanie strategiczne i operacyjne, określanie wskaźników osiągnięć oraz stałe ich analizowanie, pozyskiwanie i przetwarzane informacji o charakterze długofalowym oraz stosowanie metod decyzyjnych dotyczących wszelkich przedsięwzięć o ponad rocznym horyzoncie czasowym. Controlling powinien być prowadzony na trzech płaszczyznach, wzajemnie ze sobą powiązanych: merytorycznej (działalność podstawowa i wspomagająca), organizacyjnej (w tym również w zakresie zarządzania) i finansowej. Prowadzenie controllingu w Muzeum powinno polegać na wyznaczaniu rocznych i średniokresowych planów działalności zgodnych z realizowaną strategią, wyznaczaniu wskaźników osiągnięć, określeniu narzędzi monitorowania i prowadzeniu monitoringu oraz modyfikacji planów w zależności od obserwowanych zmian uwarunkowań wewnętrznych i otoczenia zewnętrznego. Do narzędzi controllingu zaliczyć można audyty stosowane w Muzeum. Jednakże wymagają one uproszczenia. Inne narzędzia controllingu, które należy wprowadzić, to sprawozdania, raporty, spotkania ewaluacyjne zespołu itp. Dla uzyskania efektu wspomagania zarządzania dzięki wprowadzeniu controllingu konieczne jest zadbanie o sprawny przepływ informacji wewnątrz Muzeum, jednorodność zakresu i jakości przekazywanych informacji (porównywalność), sprawny system informatyczny i aktualne bazy danych koniecznych do pozyskania w procesie planowania i prowadzeniu controllingu. Wprowadzenie controllingu w system zarządzania Muzeum może przyczynić się do ułatwienia procesu wprowadzenia w przyszłości Systemu Zarządzania Jakością według norm ISO.

4.1.3. Gromadzenie danych i organizacja baz cen typowych dla działalności Muzeum materiałów, sprzętów itp.

Zadanie powiązane z realizacją zadań: 1.2.3³² i 1.4.3.3³³. Racjonalizację gospodarowania finansami można osiągnąć m.in. dzięki zapewnieniu stałego dostępu do aktualnych baz informacyjnych, szczególnie cen materiałów, sprzętów itp. Zapewnienie takiego dostępu oszczędza czas pracowników merytorycznych, którzy dotąd na własną rękę poszukiwali tego typu informacji, często nie wiedząc o istnieniu tej informacji w zasobach Muzeum. Dla realizacji tego zadania konieczne jest prowadzenie stałego monitoringu cen, co w konsekwencji może przynieść obniżenie kosztów działalności Muzeum ze względu na wykorzystywanie materiałów, narzędzi i sprzętów o wymaganej jakości, lecz najkorzystniejszej cenie. Dla zapewnienia realizacji tego zadania konieczne należy zgromadzić posiadane przez Muzeum informacje i dane w jednym miejscu oraz opracować system zarządzania tymi danymi. Niezwykle przydatnym do tego jest wykorzystywanie systemów informatycznych.

³¹ W. Korsak, Controlling strategiczny, w: <http://www.controlling.info.pl>

³² Tworzenie baz danych niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania Muzeum.

³³ Stały rozwój komputeryzacji Muzeum.

4.2. Dywersyfikacja źródeł finansowania działalności Muzeum

4.2.1. Poszukiwanie nowych pozabudżetowych źródeł finansowania działalności podstawowej Muzeum.

Dotychczasowa polityka kierownictwa Muzeum prowadzi do zwiększenia dochodów własnych w dochodach ogółem. Muzeum zatem niejako „uniezależnia się” od jednego źródła finansowania swojej działalności, jakim jest budżet Miasta. Politykę tę należy prowadzić nadal, intensyfikując ją w najbliższych latach. Różnicowanie dochodów musi być pochodną podejmowanej nowej działalności Muzeum i to zarówno tej zasadniczej, jak i wspomagającej (wydawnictwa, publikacje, sklepik, wynajem sal, organizacja imprez itp.). Jednakże nie można nie zauważać faktu członkostwa Polski w Unii Europejskiej i wynikających z tego możliwości pozyskiwania dodatkowych, zewnętrznych źródeł finansowania w ramach różnorodnych projektów realizowanych przez Muzeum, a finansowanych z funduszy strukturalnych. Muzeum mogłoby pozyskiwać fundusze na realizację projektów inwestycyjnych (remonty i adaptacje), projektów wspierających zachowanie dziedzictwa kulturowego, jak również projekty oświatowe (na edukację dzieci i młodzieży oraz wybranych grup osób dorosłych). Rozważenia wymaga propozycja, która nie wydaje się aż taka odległa od zainteresowań i możliwości Muzeum, aby aplikowało ono o fundusze na realizację projektów społecznych (np. przeciwdziałających dyskryminacji, wyrównujących szanse w dostępie do dóbr kultury itp.). Poza uzyskiwaniem zwiększonych wskaźników dochodów własnych w budżecie ogółem z prowadzonej działalności merytorycznej, należy intensyfikować wzrost wskaźnika dochodów pochodzących z prowadzenia działalności komercyjnej oraz projektowej. Przy czym w tym ostatnim przypadku Muzeum musi zwiększyć swoje zdolności w pozyskiwaniu funduszy strukturalnych EU, które zdecydowanie bardziej ułatwiają prowadzenie działalności, na którą obecnie brakuje źródeł finansowania. Równoległe do tego opisanego nurtu dywersyfikacji źródeł dochodów, Muzeum powinno przygotować się do profesjonalnego prowadzenia pozyskiwania prywatnych źródeł finansowania swojej działalności. Mowa jest tu o rozwoju działalności fundrisingowej Muzeum, a w szczególności sponsorskiej. Realizacja tego zadania wymaga przygotowania w tym zakresie wszystkich pracowników merytorycznych i niektórych pracowników pionu administracyjnego oraz ekonomicznego. Natomiast realizacja działań fundrisingowych i sponsorskich wymagać będzie stworzenia osobnej wyspecjalizowanej komórki profesjonalistów, tzw. fundriserów. Realizacja zadania powiązana z zadaniami: 1.2.1³⁴, 1.2.3³⁵, 1.4.3³⁶, 4.1.1³⁷.

4.2.2. Wprowadzanie nowych usług i produktów Muzeum wspomagających działalność podstawową

Realizacja zadania związana wprost z potrzebą dywersyfikacji dochodów Muzeum przy wykorzystaniu jego potencjałów i zasobów. Posiadany potencjał ludzki może przyczynić się do wzrostu dochodów z prowadzenia działalności wydawniczej. Posiadane zasoby lokalowe mogą przyczynić się do wzrostu dochodów z wynajmu sal na bankiety i konferencje. Dodatkowo Muzeum może być organizatorem profesjonalnych imprez o charakterze konferencyjnym, co może również przyczynić się do wzrostu dochodów własnych. To samo może spowodować uruchomienie sklepiku, który sprzedawałby pamiątki i gadżety

³⁴ Wprowadzenie zarządzania projektowego.

³⁵ Tworzenie baz danych niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania Muzeum.

³⁶ Stały rozwój komputeryzacji Muzeum.

³⁷ Rozwijanie i coraz szersze upowszechnianie planowania budżetowego działalności Muzeum i wszystkich jednostek organizacyjnych.

związane z Muzeum. W realizacji tego zadania chodzi o wszystkie te działania, które nie są związane bezpośrednio z działalnością podstawową Muzeum. Zadanie powiązane z zadaniami: 2.4.1³⁸, 2.4.2³⁹, 2.4.3⁴⁰.

³⁸ Wynajem sal na konferencje i bankiety.

³⁹ Sprzedaż pamiątek i wydawnictw związanych z działalnością Muzeum – organizacja sklepu.

⁴⁰ Kompleksowa organizacja i obsługa wybranych konferencji i imprez okolicznościowych.

ona **monitoringiem**. *Kontrola statyczna* to ocena realizacji i efektów (rezultatów) dokonywana w określonych momentach czasu (najczęściej w połowie i na zakończenie realizacji przedsięwzięcia). Nazywana jest ona **ewaluacją**. Zarówno monitoring, jak i ewaluacja mogą być realizowane siłami wewnętrznymi i zewnętrznymi organizacji. W trakcie realizacji Strategii następuje monitoring jej realizacji, a po zakończeniu każdego zadania – ewaluacja osiągniętych efektów. I – jeśli to konieczne – modyfikacja założeń. Każda dobra strategia powinna podlegać globalnej weryfikacji w dokonywanych co dwa lata *przeeglądach strategicznych*. Są to sesje ewaluacyjne, które pozwalają ocenić i zmodyfikować pierwotne założenia strategii w zależności od osiągniętych już rezultatów oraz zmieniającej się sytuacji otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego) organizacji, jak również dokonać przesunięcia horyzontu czasowego realizowanej Strategii. Przesunięcie horyzontu czasowego (tzn. wyznaczenie nowego okresu realizacji strategii, nakładającego się na okres już realizowanej) może odbywać się wyłącznie w warunkach uzyskania pewności, że co najmniej 50% założeń obecnej strategii zostało zrealizowanych, a sytuacja wewnętrzna i zewnętrzna organizacji na tyle się zmieniła, że wymaga dokonania modyfikacji realizowanej strategii, aby dostosowana ona była do możliwości, jakie stoją przed organizacją.

Celem monitoringu jest bieżąca analiza postępów w realizacji strategii oraz analiza zagrożeń i szans. Realizowany jest on najczęściej siłami własnymi organizacji przy użyciu standardowo wykorzystywanych w niej narzędzi kontroli i oceny przebiegu realizacji zadań. Mogą to być: sprawozdania, raporty, zestawienia ilościowe, finansowe, formularze audytów itp. Do często stosowanych narzędzi monitoringu stosuje się obserwacje, wywiady, spotkania grup roboczych (narady, zespoły projektowe) itp. Monitoringu dokonuje się w stosunku do realizowanych zadań strategii przy użyciu wskaźników i mierników osiągnięć określonych rezultatów. Za monitoring odpowiedzialnym powinny być wszystkie komórki organizacyjne Muzeum w zakresie realizacji przypadających im zadań. Natomiast zbiorczy monitoring powinien odbywać się na poziomie księgowości, sekcji zamówień publicznych, w Dziale Inwentaryzacji i Gromadzenia Zbiorów, w Dziale Promocji i Marketingu oraz specjalnej komórki monitorującej (działającej w obrębie zastępcy Dyrektora ds. Organizacyjnych).

Celem ewaluacji jest określenie stanu realizacji strategii i przyczyn ewentualnych odstępstw od przyjętych założeń. Ewaluację najczęściej dokonuje kierownictwo organizacji, które odpowiada za proces zarządzania strategicznego. Ewaluację można podzielić ze względu na czas na: szacunkową (w trakcie planowania strategicznego – opisuje założenia wyjściowe do strategii), początkową (w momencie rozpoczęcia procesu wdrażania strategii), częściową (w trakcie jej realizacji) oraz końcową (na zakończenie jakiegoś ważnego etapu realizacji lub zakończenie okresu obowiązującej strategii). W przypadku zarządzania strategicznego najczęściej stosuje się ewaluację częściową. Przy czym może być ona dokonywana w różnych odstępach czasu. Najczęściej stosowane przedziały czasowe to roczne i dwuletnie przeglądy strategiczne. Roczny przegląd strategiczny dotyczy realizacji planów operacyjnych, które są pochodną strategii. Natomiast przeglądy strategiczne dokonywane, co dwa lata mają za zadanie ocenę stopnia realizacji strategii, analizę ewentualnych odstępstw i modyfikację pierwotnie przyjętych założeń i wskaźników. Ewaluację można podzielić na: wewnętrzną (realizowana własnymi siłami) i zewnętrzną (dokonywaną przez zewnętrznych specjalistów). Ewaluacja doroczna ma charakter wewnętrzny; najczęściej ewaluację końcową dokonuje się z wykorzystaniem zewnętrznych specjalistów. Ewaluacja powinna dokonywać się za pośrednictwem: raportów zbiorczych, analiz, kwestionariusz badawczych, przeglądów dokumentacji, sesji strategicznych Konwentu. Podtrzymanie procesu utożsamiania się pracowników Muzeum z jego strategią można osiągnąć wpisując w proces ewaluacji strategii powołany Konwent Strategiczny. Należy jednak dokonać przeglądu jego składu i zapewnić reprezentatywność wszystkich środowisk zawodowych i społecznych Muzeum. Za ewaluację strategii odpowiada Dyrektor Naczelny Muzeum oraz jego zastępcy. Ewaluację w połowie realizacji strategii można powierzyć Radzie Muzeum poszerzonej o przedstawicieli Konwentu Strategicznego.

Numer i nazwa zadania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna za dostarczenie danych
Zadanie 1.1.1. Dostosowanie schematu organizacyjnego do rozwoju Muzeum	Poprawiony schemat organizacyjny	Zarządzenie o wprowadzeniu nowego schematu organizacyjnego	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 1.1.2. Przekazanie części kompetencji na niższe szczeble organizacyjne Muzeum	Liczba decyzji podejmowanych przez niższe szczeble zarządzania	Raporty, sprawozdania wewnętrzne, zarządzenie	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 1.1.3. Określenie standardów funkcjonowania Muzeum i współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Muzeum	Liczba opisanych i wdrożonych standardów	Zarządzenia, księga standardów	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 1.1.4. Uregulowanie i optymalizacja stanu prawnego obiektów użytkowanych przez MHK	Liczba załatwionych spraw	Akty prawne, np. notarialne	Radca prawny, Z-ca dyrektora ds. Organizacyjnych
Zadanie 1.2.1. Wprowadzenie zarządzania projektowego	Liczba złożonych projektów, Liczba zrealizowanych projektów	Raporty, sprawozdania	Dział Promocji i Marketingu, kierownicy oddziałów, Dział Księgowości
Zadanie 1.2.2. Wprowadzenie i uporządkowanie procedur funkcjonowania Muzeum	Liczba opisanych i wdrożonych procedur	Zarządzenia, księga procedur	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 1.2.3. Tworzenie baz danych niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania Muzeum	Liczba rekordów, Liczbaostępów, Liczba wykorzystanych informacji	Statystyka korzystania, raporty	Dział Administracji, Pracownia Digitalizacji i komputeryzacji
Zadanie 1.3.1. Remont budynku głównego Muzeum – Pałac Krzysztofory	Harmonogram realizacji, Budżet realizacji	Protokół zdawczo-odbiorczy	Dyrekcja Muzeum, Dział Księgowości, Sekcja ds. Zamówień Publicznych
Zadanie 1.3.2. Budowa nowego pawilonu magazynowego przy ul. Królowej Jadwigi 41 w Krakowie	Projekt architektoniczny, Harmonogram realizacji, Budżet realizacji	Protokół zdawczo-odbiorczy	Dyrekcja Muzeum, Dział Księgowości, Sekcja ds. Zamówień Publicznych
Zadanie 1.3.3. Poprawa jakości bazy lokalowej Oddziałów	Liczba wyremontowanych obiektów	Raporty, protokoły	Dyrekcja Muzeum, Dział Księgowości, kierownicy oddziałów, Sekcja ds. Zamówień Publicznych
Zadanie 1.3.4. Nowe przejęcia obiektów w Mieście (Mury Floriańskie, Piwnice Sukiennic)	Liczba przejętych obiektów	Protokoły, umowy	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 1.3.5. Rozbudowa Oddziału przy ul. Szerokiej 24 lub przejęcie nowego obiektu na krakowskim Kazimierzu	Liczba przejętych obiektów/powierzchni	Protokoły	Dyrekcja Muzeum, Dział Administracji, Kierownik Oddziału
Zadanie 1.4.1. Doposażenie techniczno – sprzętowe Oddziałów i innych jednostek organizacyjnych Muzeum, m.in. w sprzęt multimedialny, ekspozycyjny, magazynowy	Liczba zakupionego sprzętu	Raporty, protokoły, faktury	Dział Księgowości, Sekcja ds. Zamówień Publicznych, Dział Administracji, oddziały, Pracownia Digitalizacji i Komputeryzacji

Zadanie 1.4.2. Wprowadzenie infomatów na wystawach stałych i czasowych	Liczba czynnych infomatów	Raporty, faktury	Dział Księgowości, Sekcja ds. Zamówień Publicznych, Dział Administracji, Pracownia Digitalizacji i Komputeryzacji
Zadanie 1.4.3. Stały rozwój komputeryzacji Muzeum	Liczba komputerów w Muzeum, Liczba osób korzystających z 1 komputera	Raporty, faktury	Dział Księgowości, Sekcja ds. Zamówień Publicznych, Dział Administracji, oddziały, Pracownia Digitalizacji i Komputeryzacji
Zadanie 1.4.4. Stworzenie systemu usprawniającego obsługę techniczną Muzeum uwzględniającego outsourcing	Liczba podpisanych umów	Umowy, raporty	Dział Księgowości, Dział Kadr
Zadanie 1.5.1. Segmentacja rynku odbiorców usług Muzeum	Liczba zidentyfikowanych segmentów rynku	Raporty, analizy, badania rynku	Dział Promocji i Marketingu
Zadanie 1.5.2. Promocja jednolitych ścieżek turystycznych	Liczba opracowanych i wypromowanych ścieżek turystycznych	Raporty, analizy	Dział Promocji i Marketingu Dział Naukowo-Oświatowy
Zadanie 1.5.3 Opracowanie planu marketingowego Muzeum	Opracowany i zrealizowany plan marketingowy	Zarządzenie dyrekcji wprowadzające plan do realizacji	Dział Promocji i Marketingu
Zadanie 1.5.4. Dokończenie prac związanych z jednolitą identyfikacją wizualną Muzeum	Opracowany system identyfikacji wizualnej	Zarządzenie dyrekcji wprowadzające system jednolitej identyfikacji wizualnej	Dział Promocji i Marketingu
Zadanie 1.5.5 Rozwój współpracy z mediami (regionalnymi)	Liczba współpracujących mediów, Liczba informacji medialnych o Muzeum	Raporty i umowy	Dział Promocji i Marketingu
Zadanie 2.1.1. Realizacja projektu „Kraków 2007”	Liczba konferencji, Liczba uczestników, Liczba turystów i odwiedzających, Informacje w mediach	Raporty, analizy, statystyki, projekty, wizualizacje, publikacje, scenariusz, programy	Dział Promocji i Marketingu, Dział Organizacji Wystaw, osoby odpowiedzialne, koordynatorzy, kuratorzy
Zadanie 2.1.2. Nowa wystawa stała w odremontowanym Pałacu Krzysztofory	Liczba turystów i odwiedzających, Liczba eksponatów	Raporty, analizy, statystyki, scenariusz	Dział Promocji i Marketingu, Dział Organizacji Wystaw, osoba odpowiedzialna, Dział Naukowo-Oświatowy
Zadanie 2.1.3 Nowa wystawa stała w Oddziale Teatralnym i Celestacie	Liczba turystów i odwiedzających, Liczba eksponatów	Raporty, analizy, statystyki	Dział Promocji i Marketingu, Dział Organizacji Wystaw, Kierownictwo Oddziału.

Zadanie 2.1.4. Rozwój muzeum rozproszonego w Nowej Hucie	Liczba turystów i odwiedzających	Raporty, analizy, statystyki	Dział Promocji i Marketingu, Dział Organizacji Wystaw, Kierownictwo Oddziału
Zadanie 2.1.5. Stworzenie nowej przestrzeni ekspozycyjnej dla zorganizowania wystawy stałej „Dzieje Żydów w Krakowie” jako uzupełnienie funkcjonowania Oddziału Judaistycznego	Liczba turystów i odwiedzających, Powierzchnia ogółem, Liczba eksponatów	Raporty, analizy, statystyki	Dział Promocji i Marketingu, Dział Organizacji Wystaw, Kierownictwo Oddziału
Zadanie 2.1.6. Zakończenie realizacji wystawy stałej „Dom mieszczkański” w Kamienicy Hipolitów	Liczba turystów i odwiedzających, Powierzchnia ogółem, Liczba eksponatów	Raporty, analizy, statystyki	Dział Promocji i Marketingu, Dział Organizacji Wystaw, osoba odpowiedzialna
Zadanie 2.1.7. Przygotowanie scenariusza i zależna od decyzji władz Miasta realizacja nowej wystawy w podziemiach Sukiennic	Przygotowany scenariusz nowej wystawy	Sprawozdanie	Osoba odpowiedzialna za przygotowanie scenariusza
Zadanie 2.1.8. Standaryzacja „ścieżki turystycznej” dostosowanej do wariantu prezentacji historii Miasta - Różnorodne sposoby prezentacji historii Miasta – uzależnionych od rodzaju i charakteru odwiedzających	Liczba ścieżek turystycznych, Liczba odwiedzających przypadająca na 1 „ścieżkę	Raporty, statystyki	Dział Naukowo-Oświatowy, Dział Promocji i Marketingu, kierownicy oddziałów
Zadanie 2.1.9. Rozwój tematyczny oferty wystawienniczej Muzeum	Liczba nowych tematów podejmowanych przez Muzeum, Liczba nowych wystaw	Raporty, sprawozdania, zarządzenia dyrekcji, plan wystaw	Zastępca Dyrektora ds. Naukowych.
Zadanie 2.2.1. Opracowanie programów naukowych związanych ze zbiorami i kolekcjami muzealnymi dla pracowników Muzeum	Liczba opracowanych programów naukowych	Zarządzenia dokumentacja	Zastępca Dyrektora ds. Naukowych
Zadanie 2.2.2. Wzrost liczby wydawnictw i publikacji naukowych pracowników Muzeum	Liczba wydawnictw i publikacji naukowych, Procentowy wzrost wydawnictw i publikacji, nakład, ilość tytułów	Raporty, sprawozdania, plan wydawniczy	Zastępca Dyrektora ds. Naukowych, Kierownik Redakcji Wydawnictw
Zadanie 2.2.3. Wzrost liczby pracowników Muzeum ze stopniem doktora nauk humanistycznych oraz ukończonymi studiami podyplomowymi	Liczba pracowników	Informacje własne pracowników i dokumentacja	Zastępca Dyrektora ds. Naukowych
Zadanie 2.2.4. Naukowe opracowywanie zbiorów i stałe prowadzenie procesu ich digitalizacji (elektronicznej archiwizacji i dokumentacji)	Liczba opracowanych naukowo zbiorów i wprowadzonych w system komputerowy	Dane systemu MUSNET	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 2.3.1. Dostosowanie oferty oświatowej do różnych grup odbiorców	Liczba osób korzystających z oferty	Dane statystyczne	Dział Księgowości, Dział Naukowo-Oświatowy, Dział Promocji i Marketingu

Zadanie 2.3.2. Wzrost liczby wydawnictw popularyzujących zasoby Muzeum i historię Miasta	Liczba wydawnictw, Nakład wydawnictw, Wielkość sprzedaży	Dane statystyczne, raporty	Dział Księgowości, Redakcja Wydawnictw, Dział Promocji i Marketingu
Zadanie 2.3.3. Wypracowanie zasad współpracy z mediami w realizacji działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej	Liczba podpisanych umów współpracy	Umowa współpracy	Dyrekcja Muzeum, Dział Promocji i Marketingu
Zadanie 2.3.4. Utrzymywanie realizacji sprawdzonych imprez	Liczba imprez, Liczba uczestników	Raporty, sprawozdania	Dział Promocji i Marketingu, Dział Księgowości, koordynator imprezy
Zadanie 2.3.5. Udział w wydarzeniach związanych z promocją historii Miasta	Liczba imprez, Liczba uczestników	Raporty, sprawozdania	Dział Promocji i Marketingu, Dział Księgowości, koordynator imprezy
Zadanie 2.4.1. Wynajem sal na konferencje i bankiety	Liczba umów, ilość dni wynajęcia	Raport sprawozdania, harmonogram wynajmu sal	Dział Księgowości, Dział Administracji, kierownicy oddziałów
Zadanie 2.4.2. Sprzedaż pamiątek i wydawnictw związanych z działalnością Muzeum – organizacja sklepu	Dochody ze sprzedaży, ilość „asortymentu”	Raporty kasowe	Dział Księgowości, Dział Administracji, Starszy Referent ds. Działalności Komercyjnej
Zadanie 2.4.3. Kompleksowa organizacja i obsługa wybranych konferencji i imprez okolicznościowych	Dochody ze sprzedaży, ilość imprez	Raporty, sprawozdania, umowy	Dział Księgowości, Dział Administracyjny, Dział Naukowo-Oświatowy, oddziały
Zadanie 3.1.1. Opracowywanie i wdrażanie wraz z pracownikami długoletnich ścieżek kariery	Liczba pracowników	Raporty, sprawozdania	Dyrekcja Muzeum, Dział Kadr
Zadanie 3.1.2. Rozwój specjalizacji naukowej pracowników Muzeum	Liczba pracowników przypadająca na 1 specjalizację	Raporty, publikacje	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 3.1.3. Stworzenie systemu ułatwień pracownikom MHK prowadzenia działalności naukowej i publikacji ich rezultatów	Opracowane i wdrożone zasady	Zarządzenie dyrekcji	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 3.1.4. Motywowanie do podejmowania przez pracowników Muzeum studiów podyplomowych i doktoranckich	Opracowane i wdrożone zasady	Zarządzenie dyrekcji	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 3.2.1. Stworzenie planów szkoleń i kierowanie pracowników na szkolenia specjalistyczne	Liczba pracowników korzystających ze szkoleń	Zarządzenie dyrekcji dla budżetu, plan szkoleń	Dyrekcja Muzeum, Dział Kadr
Zadanie 3.2.2. Wzrost znajomości języków obcych wśród pracowników Muzeum	Liczba pracowników znających języki obce, Liczba osób, które zdały egzaminy	Raporty sprawozdania, wyniki egzaminów	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 3.3.1. Opracowanie ścieżki wprowadzania nowych pracowników do pracy w Muzeum	Opracowane i wdrożone zasady	Zarządzenie	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 3.3.2. Organizowanie wewnętrznych seminariów merytorycznych	Liczba seminariów, Liczba uczestników	Sprawozdania, raporty, listy obecności	Zastępca Dyrektora ds. Naukowych

Zadanie 3.3.3. Organizowanie różnorodnych imprez wewnątrz Muzeum służących integracji pracowników	Liczba imprez, Liczba uczestników	Sprawozdania, raporty, program imprezy	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 3.4.1. Przegląd obowiązujących systemów motywacyjnych	Liczba wprowadzonych poprawek, Liczba uzgodnień ze związkami zawodowymi	Protokoły, zarządzenia	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 3.4.2. Wprowadzanie nowych elementów do systemów motywacyjnych	Opisany i wdrożony system motywacyjny	Zarządzenie	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 4.1.1. Rozwijanie i coraz szersze upowszechnianie planowania budżetowego działalności Muzeum i wszystkich jednostek organizacyjnych	Opracowane plany budżetowe	Raporty, sprawozdania, zarządzenia	Dział Księgowości, Seksja ds. Zamówień Publicznych
Zadanie 4.1.2. Wprowadzanie controllingu do działalności Muzeum	Liczba opracowanych mierników	Zarządzenie	Dyrekcja Muzeum
Zadanie 4.1.3. Gromadzenie danych i organizacja baz cen typowych dla działalności Muzeum materiałów, sprzętów itp.	Liczba rekordów w bazie danych	Statystyki korzystania	Dział Administracji
Zadanie 4.2.1. Poszukiwanie nowych pozabudżetowych źródeł finansowania działalności podstawowej Muzeum	Relacja dochodów z innych źródeł do dochodów własnych	Statystyki, Zarządzenie dotyczące budżetu	Dział Księgowości
Zadanie 4.2.2. Wprowadzanie nowych usług i produktów Muzeum wspomagających działalność podstawową	Liczba nowych usług	Statystyki	Dział Księgowości

8. HARMONOGRAM WDRAŻANIA

Poniżej prezentujemy przybliżony harmonogram wdrażania poszczególnych zadań Strategii. Pokazuje on rok rozpoczęcia wdrażania zadania oraz przybliżony rok jego zakończenia. W wielu przypadkach zadania mają charakter ciągły, stąd też określone zostały wyłącznie określone momenty ich rozpoczęcia. Dokładne określenie dat realizacji poszczególnych zadań musi być uwzględnione w planach rocznych, które wynikać będą z dokonywanych corocznie przeglądów realizacji zadań i przeglądów strategicznych dokonywanych co dwa lata. Poniższy harmonogram jest propozycją uporządkowanej, rozłożonej w czasie realizacji zadań strategicznych tak, aby możliwe było osiągnięcie założonych w strategii celów.

Harmonogram wdrażania:

LP.	ZADANIE	TYTUŁ ZADANIA	OKRES REALIZACJI
Rozwój instytucjonalny Muzeum – nowoczesne Muzeum w sercu historycznego miasta			
1	Zadanie 1.1.1	Dostosowanie schematu organizacyjnego do rozwoju Muzeum	2006–2009
2	Zadanie 1.1.2.	Przekazanie części kompetencji na niższe szczeble organizacyjne Muzeum	2006–2008
3	Zadanie 1.1.3.	Określenie standardów funkcjonowania Muzeum i współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Muzeum	2006–2008 (później realizacja stała)
4	Zadanie 1.1.4.	Uregulowanie i optymalizacja stanu prawnego obiektów użytkowanych przez MHK	2007–2009 (z możliwością przedłużenia)
5	Zadanie 1.2.1.	Wprowadzenie zarządzania projektowego	2006–2008
6	Zadanie 1.2.2.	Wprowadzenie i uporządkowanie procedur funkcjonowania Muzeum	2006–2007
7	Zadanie 1.2.3.	Tworzenie baz danych niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania Muzeum	2006–2007 (później stała realizacja)
8	Zadanie 1.3.1.	Remont budynku głównego Muzeum – Pałac Krzysztofory	2006–2011
9	Zadanie 1.3.2.	Budowa nowego pawilonu magazynowego przy ul. Królowej Jadwigi 41 w Krakowie	2007–2009
10	Zadanie 1.3.3.	Poprawa jakości bazy lokalowej Oddziałów	2006–2014
11	Zadanie 1.3.4.	Nowe przejęcia obiektów w Mieście (Mury Floriańskie, Piwnice Sukiennic)	2006–2008
12	Zadanie 1.3.5.	Rozbudowa Oddziału przy ul. Szerokiej 24 lub przejęcie nowego obiektu na krakowskim Kazimierzu	2007–2010

13	Zadanie 1.4.1.	Doposażenie techniczno – sprzętowe Oddziałów i innych jednostek organizacyjnych Muzeum, m.in. w sprzęt multimedialny, ekspozycyjny, magazynowy.	2006–2014
14	Zadanie 1.4.2.	Wprowadzenie infomatów na wystawach stałych i czasowych	2007–2014
15	Zadanie 1.4.3.	Rozwój komputeryzacji Muzeum	2006–2009
16	Zadanie 1.4.4.	Stworzenie systemu usprawniającego obsługę techniczną Muzeum uwzględniającego outsourcing	2006–2010
17	Zadanie 1.5.1.	Segmentacja rynku odbiorców usług Muzeum	2006–2014
18	Zadanie 1.5.2.	Promocja jednolitych ścieżek turystycznych	2010–2014
19	Zadanie 1.5.3.	Opracowanie planu marketingowego Muzeum	2007
20	Zadanie 1.5.4.	Dokończenie prac związanych z jednolitą identyfikacją wizualną Muzeum	2007
21	Zadanie 1.5.5.	Rozwój współpracy z mediami (regionalnymi).	2006 – stale
Stąły rozwój oferty Muzeum w oparciu o dziedzictwo kulturowe i historyczne Krakowa – atrakcyjne Muzeum			
22	Zadanie 2.1.1.	Realizacja projektu „Kraków 2007”	2006–2008
23	Zadanie 2.1.2.	Nowa wystawa stała w odremontowanym Pałacu Krzysztofory	2008–2011
24	Zadanie 2.1.3.	Nowa wystawa stała w Oddziale Teatralnym i Celestacie	2007–2009
25	Zadanie 2.1.4.	Rozwój muzeum rozproszonego w Nowej Hucie	2006–2010
26	Zadanie 2.1.5.	Stworzenie nowej przestrzeni ekspozycyjnej dla zorganizowania wystawy stałej „Dzieje Żydów w Krakowie” jako uzupełnienie funkcjonowania Oddziału Judaistycznego.	2009–2014
27	Zadanie 2.1.6.	Zakończenie realizacji wystawy stałej „Dom mieszczański” w Kamienicy Hipolitów	2006–2009
28	Zadanie 2.1.7.	Przygotowanie scenariusza i zależna od decyzji władz Miasta realizacja nowej wystawy w podziemiach Sukiennic	2006–2008
29	Zadanie 2.1.8.	Standaryzacja „ścieżki turystycznej” dostosowanej do wariantu prezentacji historii Miasta - Różnorodne sposoby prezentacji historii Miasta – uzależnionych od rodzaju i charakteru odwiedzających	2009–2014
30	Zadanie 2.1.9.	Rozwój tematyczny oferty wystawienniczej Muzeum	2006 – stale
31	Zadanie 2.2.1.	Opracowanie programów naukowych związanych ze zbiorami i kolekcjami muzealnymi dla pracowników Muzeum	2007 – stale
32	Zadanie 2.2.2.	Wzrost liczby wydawnictw i publikacji naukowych pracowników Muzeum	2011 – 2014
33	Zadanie 2.2.3.	Wzrost liczby pracowników Muzeum ze stopniem doktora nauk humanistycznych oraz ukończonymi studiami podyplomowymi	2007 – stale
34	Zadanie 2.2.4.	Naukowe opracowywanie zbiorów i stałe prowadzenie procesu ich digitalizacji (elektronicznej archiwizacji i dokumentacji)	2006 – stale
35	Zadanie 2.3.1.	Dostosowanie oferty oświatowej do różnych grup odbiorców	2006–2014
36	Zadanie 2.3.2.	Wzrost liczby wydawnictw popularyzujących zasoby Muzeum i historię Miasta	2006 – stale
37	Zadanie 2.3.3.	Wypracowanie zasad współpracy z mediami w realizacji działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej	2007 – stale
38	Zadanie 2.3.4.	Utrzymywanie realizacji sprawdzonych imprez	2006 – stale
39	Zadanie 2.3.5.	Udział w wydarzeniach związanych z promocją historii Miasta	2006 – stale

40	Zadanie 2.4.1.	Wynajem sal na konferencje i bankiety	stale
41	Zadanie 2.4.2.	Sprzedaż pamiątek i wydawnictw związanych z działalnością Muzeum – organizacja sklepu	2007 – stale
42	Zadanie 2.4.3.	Kompleksowa organizacja i obsługa wybranych konferencji i imprez okolicznościowych	2008 – 2014
Rozwój zasobów ludzkich Muzeum – pracownicy bogactwem Muzeum			
43	Zadanie 3.1.1.	Opracowywanie i wdrażanie wraz z pracownikami długoletnich ścieżek kariery	2006 – stale
44	Zadanie 3.1.2.	Rozwój specjalizacji naukowej pracowników Muzeum.	2007 – stale
45	Zadanie 3.1.3.	Stworzenie systemu ułatwień pracownikom MHK prowadzenia działalności naukowej i publikacji ich rezultatów.	2007 – stale
46	Zadanie 3.1.4.	Motywowanie do podejmowania przez pracowników Muzeum studiów podyplomowych i doktoranckich	2007 – stale
47	Zadanie 3.2.1.	Stworzenie planów szkoleń i kierowanie pracowników na szkolenia specjalistyczne.	2006 – stale
48	Zadanie 3.2.2.	Wzrost znajomości języków obcych wśród pracowników Muzeum	2006 – stale
49	Zadanie 3.3.1.	Opracowanie ścieżki wprowadzania nowych pracowników do pracy w Muzeum	2007
50	Zadanie 3.3.2.	Organizowanie wewnętrznych seminariów merytorycznych	2006 – stale
51	Zadanie 3.3.3.	Organizowanie różnorodnych imprez wewnątrz Muzeum służących integracji pracowników	2006 – stale
52	Zadanie 3.4.1.	Przegląd obowiązujących systemów motywacyjnych.	2007 – 2009
53	Zadanie 3.4.2.	Wprowadzanie nowych elementów do systemów motywacyjnych.	2008 – 2010
Wzrost stopnia samofinansowania Muzeum – w stronę wystarczalności			
54	Zadanie 4.1.1.	Rozwijanie i coraz szersze upowszechnianie planowania budżetowego działalności Muzeum i wszystkich jednostek organizacyjnych	2006 – stale
55	Zadanie 4.1.2.	Wprowadzanie controllingu do działalności Muzeum.	2008 – 2014
56	Zadanie 4.1.3.	Gromadzenie danych i organizacja baz cen typowych dla działalności Muzeum materiałów, sprzętów itp.	2006 – stale
57	Zadanie 4.2.1.	Poszukiwanie nowych pozabudżetowych źródeł finansowania działalności podstawowej Muzeum	2006 – stale
58	Zadanie 4.2.2.	Wprowadzanie nowych usług i produktów Muzeum wspomagających działalność podstawową.	2007 – stale

SŁOWNIK POJĘĆ

Audyt – ocena organizacji, systemów, procesów czy produktów. Wykonywana jest przez kompetentne i obiektywne osoby lub firmy. Celem audytu jest weryfikacja, czy cel wyznaczony przez organizację audytowaną został osiągnięty lub czy jej działania są zgodne z zaakceptowanymi standardami, statusem czy praktykami. Audyt ocenia także procedury kontrolne, celem stwierdzenia czy przedmiot audytu także w przyszłości będzie odpowiadał odpowiednim warunkom. Oprócz oceny wskazuje także na sposoby zaradzenia problemom i proponuje ich rozwiązania

Cele: to, co organizacja stara się osiągnąć; są to podstawowe elementy organizacji

Cele:

- Zapewniają organizacji poczucie kierunku
- Wpływają na koncentrację wysiłków organizacji
- Wyznaczają plany i decyzje w sposób logiczny i systemowy
- Pomagają w ocenie osiągniętych przez organizację postępów

Controlling – proces planowania, koordynowania i kontroli przebiegu procesów ekonomicznych dla utrzymania organizacji na drodze do osiągnięcia wyznaczonych celów

Ewaluacja – (oszacowanie) systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, działania bądź obiektu z punktu widzenia przyjętych kryteriów, w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego zrozumienia.

Foundrising – pozyskiwanie funduszy zewnętrznych niezbędnych do finansowania różnych pomysłów i inicjatyw

Miernik – wielkość służąca za podstawę oceny jakiegoś zjawiska, kryterium

Outsourcing – oddanie partnerom zewnętrznym zadań niezwiązanych bezpośrednio z działalnością firmy

Planowanie budżetowe – opracowanie zbiorczego projektu budżetu, oraz projektu dochodów i wydatków, instruowanie i koordynacja prac w zakresie opracowania, realizacji i sprawozdawczości z wykonania budżetu

Plany operacyjne: plany zawierające szczegółowe ustalenia dotyczące wykonania lub wdrożenia planów strategicznych w codziennych działaniach operacyjnych.

Plany strategiczne: są to plany wyznaczające zasadnicze kierunki działania i określające ogólne cele organizacji;

Preliminarz budżetowy: formalne, ilościowe określenie zasobów przeznaczonych w danym okresie na poszczególne programy lub projekty

Procedura – całokształt przepisów i zasad regulujących postępowanie np. sądowe; sposób tryb załatwiania jakichś spraw

Program: plan jednorazowy, który obejmuje stosunkowo duży zbiór działań organizacji i określa główne etapy osiągnięcia celu, kolejność, czas trwania i terminy zakończenia oraz jednostki odpowiedzialne za każdy etap

Projekt (zarządzanie projektowe) – mniejsza, odrębna część programu, ekonomicznie niepodzielna seria prac, spełniających ściśle określone funkcje techniczna i posiadający jasno określone cele ogólne (dalekosiężne) i bezpośrednie (natychmiastowe). Na projekt składają się określone zadania w ramach, których wykonywane są określone czynności w zdefiniowanej sekwencji czasowej

Public relations – kreowanie wizerunku firmy, służba informacyjna

Rachunkowość finansowa/zarządcza – tworzy informacje potrzebne do aktywnego podejmowania decyzji gospodarczych

Rachunek przepływów – jeden z elementów sprawozdania finansowego; powinien umożliwiać przede wszystkim uzyskanie informacji na temat stopnia płynności finansowej. Istotnym elementem rachunku jest pokazanie aktywności jednostki w ściąganiu należności a także zdolność do spłaty zobowiązań. Powinien wykazywać przepływy pieniężne z podziałem na działalność operacyjną, inwestycyjną i finansową

Rezultat średniokresowy – dokument planistyczny, przegląd realizacji działań (na co najmniej 5 lat)

Siły rządzące konkurencją w sektorze (według M.E. Porter, *Strategia konkurencji: metoda analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994):

- Siła przetargowa dostawców
- Siła przetargowa nabywców
- Substytucyjne wyroby i usługi
- Groźba nowych wejść

Standard (funkcjonowania) – przeciętna norma, typ, model, wyrób odpowiedni określonym wymogom, ustalany przez min. normy państwowe

Strategia: szeroki program wytyczania i osiągnięcia celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia

Strategia to ustalenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa (organizacji – przyp. J.K.) oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do osiągnięcia tych celów – Alfred D. Chandler *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1962

Strategia przedsiębiorcza: zestawianie wartości i zasad wyjaśniających, dlaczego organizacja robi to, co robi

Wskaźnik – liczbowe przedstawienie rozpatrywanej wielkości lub w inny sposób pozwalający na interpretację stanu lub tendencji; zjawisko lub informacja wskazująca na interesujące badacza zjawisko społeczne

Zadania roczne: szczegółowo ustalone wytyczne określające, co należy zrobić w danym roku, aby osiągnąć strategiczne cele organizacji

Zarządzanie strategiczne: proces zarządzania obejmujący opracowanie planów strategicznych, a następnie działanie na podstawie tych planów

1) jest całościową koncepcją zarządzania, która w obliczu burzliwości otoczenia zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznej przewagi konkurencyjnej zapewniającej przetrwanie i realizację celów przedsiębiorstwa

2) to proces informacyjno-decyzyjny, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach przedsiębiorstwa, o jego powstaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego.

BIBLIOGRAFIA

- Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1962.
- Dobija M., *Rachunkowość zarządcza*, PWN, Warszawa 1995.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. MUZA S.A., Warszawa 2000.
- Kardzis R., Orzechowski E., *Zarządzanie w kulturze*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2000.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2001.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1994.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji: metoda analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Sikor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.