

*mgr Michał Niezabitowski*  
Muzeum Historyczne Miasta Krakowa  
*mgr Agnieszka Szostak*  
Muzeum Historyczne Miasta Krakowa

## **BARIERY PRZY OPRACOWYWANIU I WDRAŻANIU STRATEGII ORAZ JEJ WPŁYW NA ZARZĄDZANIE MUZEUM HISTORYCZNYM MIASTA KRAKOWA<sup>1</sup>**

### **Streszczenie**

Artykuł prezentuje, jaki wpływ na zarządzanie Muzeum Historycznym Miasta Krakowa miało opracowanie strategii rozwoju. Autorzy skupili się na omówieniu innowacji organizacyjnych wynikających z przyjętych celów strategicznych. Przedstawili także proces wdrażania strategii i bariery z nim związane.

Słowa klucze: innowacja, cel strategiczny, strategia, zarządzanie projektami  
**Summary**

### **Barriers to development and implementation of strategy and its effects on management at the Historical Museum of the City of Kraków**

The article discusses the effects of development strategy on management at the Historical Museum of the City of Kraków. The authors have concentrated on discussing the organizational innovations resulting from the assumed strategic objectives. The strategy implementation process and the corresponding barriers have been presented in the article as well.

Keywords: innovation, strategic objective, strategy, project management

---

<sup>1</sup> Poniższy artykuł jest rozwinięciem zagadnień zaprezentowanych podczas seminarium z cyklu NAUKA-PRAKTYKA, zatytułowanego: „Bariery i efekty wdrażania innowacji w organizacjach sektora kultury”, które odbyło się 21 marca 2011.

## Opracowanie strategii MHK i początki jej realizacji

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa jest jedną z największych i najstarszych krakowskich instytucji kultury<sup>2</sup>. Na przestrzeni ostatnich kilku lat rozwija się dynamicznie i w zauważalny sposób dokonała zmian w sposobie zarządzania. Porównanie podstawowych danych o instytucji, takich jak: wysokość budżetu, frekwencja, ilość oddziałów i liczba pracowników, pokazuje skalę i dynamikę tych zmian na przestrzeni lat 2004–2010.

Tabela 1

### Dynamika rozwoju MHK – podstawowe dane o instytucji

Rok 2004	Rok 2010
Budżet: 4 mln	Budżet: 22 mln
Frekwencja: 227 tysięcy zwiedzających	Frekwencja: 467 tysięcy zwiedzających
10 oddziałów:	14 oddziałów:
Pałac Krzysztoforów	Pałac Krzysztoforów
Stara Synagoga	Stara Synagoga
Dom Pod Krzyżem	Dom Pod Krzyżem
Ulica Pomorska	Ulica Pomorska
Kamienica Hipolitów	Kamienica Hipolitów
Wieża Ratuszowa	Wieża Ratuszowa
Barbakan	Barbakan
Celestat	Celestat
Dom Zwierzyniecki	Dom Zwierzyniecki
Apteka Pod Orłem	Apteka Pod Orłem
	Dzieje Nowej Huty
	Mury Obronne
	Fabryka Schindlera
	Podziemia Rynku
Liczba pracowników: 159	Liczba pracowników: 230

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań MHK.

<sup>2</sup> MHK powstało w 1899 r., od 1945 r. działa jako samodzielna instytucja.

Szczególnie ważnym czynnikiem tych zmian była – podjęta przez Dyрекcję w 2004 roku – decyzja o opracowaniu strategii rozwoju, a następnie konsekwentne jej wdrażanie. Prace nad przygotowaniem Strategii – planowane wstępnie na kilka miesięcy – trwały ostatecznie ponad rok<sup>3</sup> i odbywały się przy wsparciu Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji, jak również, co warto podkreślić, przy udziale pracowników Muzeum. Zainteresowanych szczegółami procesu tworzenia dokumentu odsyłam do Strategii, która jest dostępna na stronie internetowej [www.mhk.pl](http://www.mhk.pl)<sup>4</sup>.

Cele strategiczne sformułowane w procesie tworzenia dokumentu zostały przyporządkowane do czterech głównych obszarów, tj.:

- organizacja (rozumiana strukturalnie i funkcjonalnie),
- oferta programowa,
- finanse,
- zasoby ludzkie.

Cele te z jednej strony stanowiły podstawę wieloletniego planu rozwoju instytucji w w/w obszarach, z drugiej zaś spowodowały konieczność wprowadzenia wielu zmian – w tym również tych o charakterze innowacyjnym. Przede wszystkim sam proces tworzenia strategii stał się okazją do podjęcia dyskusji w gronie Dyrekcji i pracowników na temat kierunków rozwoju Muzeum w perspektywie kilku lat. W obszarze zarządzania nastąpiło natomiast przejście w kierunku aktywnego wykorzystania nowoczesnych metod, które dotychczas nie były upowszechnione w publicznych instytucjach kultury. Doświadczenie zespołu doradców Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji (organizacji wyspecjalizowanej we wspieraniu sektora publicznego w procesie zarządzania strategicznego) wskazuje, że Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa jest jednym z pierwszych w Polsce tego typu opracowań (kompleksowa programowo-instytucjonalna strategia podmiotu należącego do sfery kultury)<sup>5</sup>.

Proces tworzenia Strategii zakończono w połowie 2006 roku i przystąpiono do jej realizacji. Korzystano w tym zakresie z doświadczenia zewnętrznych konsultantów oraz różnych narzędzi wdrażania. Mając na uwadze specyfikę działania instytucji, poszukiwano najlepszych sposobów przełożenia zapisów dokumentu na konkretne zadania.

Pierwszym etapem w procesie realizacji celów strategicznych było wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ich wdrożenie – najczęściej byli to kierownicy wybranych komórek organizacyjnych, na co dzień zajmujący się obszarem działalności Muzeum, którego dotyczył dany cel strategiczny. Za realizację wybranych celów bezpośrednio odpowiedzialna była Dyrekcja. Każda z wyznaczonych osób miała za zadanie opracowanie i przedstawienie propozycji sposobu wdrożenia celu, harmonogramu działań oraz szacunkowych kosztów. Ostatecznie przyjęty sposób realizacji celów był efektem dyskusji i ustaleń pomiędzy osobami odpowiedzialnymi a Dyrekcją. Dyskusje te wraz z omawianiem sposobu wdrażania

---

<sup>3</sup> Od stycznia 2005 do maja 2006 roku.

<sup>4</sup> Zakładka BIP – polityki, programy, raporty.

<sup>5</sup> Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014: 5.

celów strategicznych odbywały się podczas pierwszego wyjazdowego konwentu w listopadzie 2007 roku.

Organizacja wyjazdowych spotkań poświęconych prezentacji strategii oraz dyskusji nad stanem jej wdrażania stała się działaniem o charakterze cyklicznym. Spotkania te były okazją do upowszechnienia wśród pracowników wiedzy o stopniu realizacji strategii, formą zaangażowania ich w proces planowania działalności instytucji i sposobem partycypacji w procesie zarządzania strategicznego.

W grudniu 2007 roku została podjęta przez Dyрекcję decyzja o powołaniu odrębnej komórki organizacyjnej<sup>6</sup> – Pracowni Strategii i Rozwoju, do zadań której należały między innymi:

- koordynacja działań związanych z opracowaniem i wdrażaniem Strategii,
- współpraca z Dyрекcją oraz komórkami organizacyjnymi w realizacji zadań wskazanych w Strategii,
- współpraca z zewnętrznymi konsultantami i firmami doradczymi,
- współpraca z Dyрекcją w zakresie usprawniania procesów zarządzania,
- monitorowanie procesu zarządzania projektami strategicznymi,
- udział w pracach zespołów pracujących nad projektami strategicznymi,
- sporządzanie okresowych sprawozdań z realizacji strategii,
- przygotowywanie okresowych spotkań osób odpowiedzialnych za realizację zadań,
- zbieranie informacji na temat postępów we wdrażaniu zadań strategicznych,
- organizacja spotkań zespołów roboczych oraz Konwentu Strategicznego,
- kreowanie i przyjmowanie propozycji nowych zadań od komórek realizacyjnych i odbiorców przedsięwzięć strategicznych,
- udział w pracach nad opracowaniem księgi procedur Muzeum,
- współpraca przy wdrażaniu celów obszaru pierwszego Strategii Muzeum czyli rozwoju instytucjonalnego,
- zapewnienie działań w zakresie informacji i promocji Strategii,
- inne niezbędne zadania związane z realizacją Strategii.

Na przestrzeni ponad 5 lat wdrażania strategii wyłoniły się różnego typu bariery i problemy. Z pewnością należały do nich: brak wiedzy pracowników na temat specyfiki zarządzania strategicznego, tj. zasad konstrukcji dokumentu strategicznego, występujących w nim pojęć oraz świadomości co do ich roli i zadań w procesie zarządzania strategicznego. Osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów miały problemy z określeniem mierników realizacji swoich celów, a także odniesieniem bieżącej pracy do strategii (perspektywy strategicznej). Z punktu widzenia organizacji powodowało to trudności z określeniem poziomu zaawansowania prac nad wdrażaniem strategii. Do tego dochodziły obawy pracowników przed zmianami. Patrząc z perspektywy czasu, można stwierdzić, że istotnym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu strategii jest upowszechnienie wśród pracowników wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego.

---

<sup>6</sup> Zarządzenie nr 46/2007 Dyrektora Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z dnia 15 grudnia 2007 dotyczące powołania Pracowni Strategii i Rozwoju.

Strategia obejmuje różne aspekty działalności instytucji. W związku z tym trudno jest precyzyjnie określić koszty jej wdrażania i wyodrębnić je z ogólnego budżetu instytucji. Można jednak wskazać na kategorie kosztów bezpośrednio związane z wdrażaniem strategii, takie jak: koszty realizacji poszczególnych celów, koszty usług doradczych (w tym opracowania strategii), koszty funkcjonowania Pracowni Strategii i Rozwoju, koszty organizacji konwentów strategicznych.

## Innowacje organizacyjne w MHK

Zgodnie z definicją zawartą w Podręczniku Oslo [2008: 48]

Innowacja (*innovation*) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. (...) minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. (...) Wspólną cechą innowacji jest fakt, że zostały one wdrożone. Nowy lub udoskonalony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody marketingowe lub metody organizacyjne zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności firmy. [...] Wyróżnia się cztery typy innowacji: innowacje w obrębie produktów, innowacje w obrębie procesów, innowacje marketingowe oraz innowacje organizacyjne [Podręcznik Oslo 2008: 48 i nast.].

Innowacje wdrożone w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa miały charakter organizacyjny.

Innowacja organizacyjna (*organisational innovation*) to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem [Podręcznik Oslo 2008: 53]. (...) Wyróżnikiem innowacji organizacyjnej w zestawieniu z innymi zmianami organizacyjnymi w firmie jest zastosowanie takiej metody organizacyjnej (w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy czy w stosunkach z otoczeniem), która nie była dotychczas stosowana w danej firmie i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo. [...] Zmiany organizacyjne wdrożone w odpowiedzi na nową strategię zarządzania stanowią innowację, jeśli jest to pierwsze wdrożenie nowej metody organizacyjnej w zakresie zasad działania, organizacji miejsca pracy czy stosunków z otoczeniem [Podręcznik Oslo 2008: 54, 55]

Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Stworzenie strategii i przyjęcie do realizacji określonych celów wiązało się z podjęciem szeregu nowych zadań i inicjatyw, w tym o charakterze innowacyjnym. Do takich można zaliczyć wprowadzenie budżetu zadaniowego, określonego jako cel strategiczny<sup>7</sup> w perspektywie finansowej. Przejście od trady-

---

<sup>7</sup> Cel 4.1.1. Rozwijanie i coraz szersze upowszechnianie planowania budżetowego działalności Muzeum i wszystkich jednostek organizacyjnych. Źródło: Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014.

cyjnego układu kosztów rodzajowych do ich podziału według realizowanych zadań pozwoliło na poprawę bieżącego zarządzania finansami organizacji. Jednak w pierwszych latach jego wprowadzenia występowały problemy – głównie z takim podziałem działalności instytucji na zestaw zadań, aby wszystkie występujące kategorie kosztów znalazły swoje odzwierciedlenie w przyjętym podziale zadań. Z czasem został opracowany optymalny katalog zadań oraz procedury określające sposób postępowania przy wydatkowaniu budżetu. Wprowadzenie budżetu zadaniowego wiązało się również z koniecznością wdrożenia systemu informatycznego wspierającego wewnętrzny obieg dokumentów finansowych oraz działającego zgodnie z przyjętymi procedurami i wymogami przepisów z zakresu finansów publicznych. Obecnie system ten jest rozbudowywany o kolejne moduły usprawniające pracę, m.in. elektroniczny obieg umów, kalendarz spotkań.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi innowacyjnym rozwiązaniem w skali instytucji było stworzenie nowoczesnego działu spraw pracowniczych<sup>8</sup>. Realizacja tego celu<sup>9</sup> polegała na zintegrowaniu zadań dotychczas należących do kompetencji dwóch komórek organizacyjnych – Działu Kadr i Działu Księgowości (płace) – oraz poszerzeniu zadań nowo utworzonej komórki organizacyjnej o zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, takie jak:

- analiza zasobów ludzkich Muzeum,
- planowanie zasobów ludzkich zintegrowanych z polityką i strategią Muzeum,
- rekrutacja personelu,
- rozwój i szkolenie personelu,
- realizacja programów planowania karier zawodowych,
- opracowanie systemu oceniania wynagradzania i awansowania pracowników,
- kształtowanie warunków i stosunków pracy, w tym negocjowanie układów zbiorowych oraz indywidualnych umów o pracę i rozwiązywanie konfliktów,
- *controlling* personalny,
- współpraca ze związkami zawodowymi.

Istotną zmianą w funkcjonowaniu Muzeum, wynikającą z przyjętego celu strategicznego, było wprowadzenie zarządzania projektowego<sup>10</sup>. Jego wdrożenie poprzedzone było zorganizowaniem szkoleń dla pracowników z zakresu zarzą-

---

<sup>8</sup> Zarządzeniem nr 10/2008 Dyrektora Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z dnia 24 stycznia 2008 została powołana Sekcja ds. Personalnych realizująca zadania związane z zarządzaniem personelem.

<sup>9</sup> Cel 1.1.7. Organizacja nowoczesnego działu spraw pracowniczych, zapewniającego realizację strategicznych zadań w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Źródło: Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014.

<sup>10</sup> Cel 1.1.2. Wprowadzenie zarządzania projektowego. Źródło: Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014. Zgodnie z przyjętymi miernikami za moment wdrożenia celu można uznać rok 2009, kiedy to wprowadzono procedury: planowania i realizacji wystaw, imprez oraz inwestycji.

dzania projektami oraz przeprowadzeniem analizy dotychczasowego sposobu realizacji przedsięwzięć w Muzeum. Następnie zidentyfikowano planowane do realizacji w najbliższym czasie projekty – wystawy oraz wydarzenia muzealne, wyznaczono osoby odpowiedzialne za ich realizację i powołano zespoły projektowe. Mając na uwadze specyfikę realizowanych w Muzeum przedsięwzięć, przyjęto następujący zestaw dokumentów opisujący projekt wystawienniczy:

- karta wystawy – zawierająca podstawowe informacje o wystawie,
- scenariusz wystawy,
- kosztorys,
- struktura podziału pracy w projekcie oraz harmonogram kamieni milowych,
- harmonogram realizacji wystawy,
- zestawienie środków promocji,
- opis wydawnictw towarzyszących,
- specyfika zasobów sprzętowych.

Ponadto dla potrzeb opisanego etapu realizacji projektu opracowane zostały:

- wzór raportu okresowego,
- formularz zgłoszenia zmiany,
- wzór raportu końcowego,
- opis zadań i uprawnień kierownika projektu,
- opis zadań i uprawnień kuratora wystawy.

Ostatnim etapem realizacji celu wprowadzenia zarządzania projektowego było opracowanie procedur planowania i realizacji projektów. W procedurach tych określono zadania osób i komórek organizacyjnych zaangażowanych w proces tworzenia projektów, terminy opracowywania określonych dokumentów oraz zasady monitorowania i raportowania. Nowe podejście do realizowanych przedsięwzięć oraz wykorzystanie rozwiązań z zakresu zarządzania projektami pozwoliło na sprawniejszą i efektywniejszą ich realizację. Dzięki temu możliwe było przygotowanie tak dużych i skomplikowanych przedsięwzięć jak wystawa stała „Kraków – czas okupacji 1939–1945” w oddziale Fabryka Emalia Oskara Schindlera czy „Krakowianie wobec terroru 1939–1945–1956” w oddziale Ulica Pomorska.

Podsumowując, można stwierdzić, że – pomimo barier – wprowadzenie strategii było znaczącym czynnikiem rozwoju Muzeum. Realizacja celów: wprowadzenie zarządzania projektami czy wprowadzenie budżetu zadaniowego, przyczyniła się do poprawy sprawności organizacyjnej Muzeum oraz zwiększenia efektywności realizowanych przedsięwzięć. Strategia stanowi również narzędzie wsparcia Dyrekcji w bieżącym zarządzaniu organizacją. Rezultatem zmian jest również poprawa wizerunku Muzeum, które jest obecnie postrzegane jako sprawnie zarządzana publiczna instytucja kultury. Upowszechnienie zapisów strategii poprzez jej udostępnienie w Biuletynie Informacji Publicznej spotkało się z zainteresowaniem odbiorców, czego dowodem są liczne prace dyplomowe studentów kierunków związanych z kulturą, odnoszące się do Strategii MHK.

## Literatura

Podręcznik Oslo (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*.

Wydanie trzecie, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.

Dokumenty wewnętrzne Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014. Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków 2006.

Zarządzenie nr 46/2007 Dyrektora Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z dnia 15 grudnia 2007 dotyczące powołania Pracowni Strategii i Rozwoju.

Zarządzenie nr 10/2008 Dyrektora Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z dnia 24 stycznia 2008 o powołaniu Sekcji ds. Personalnych, realizującej zadania związane z zarządzaniem personelem.