

Dominika Treit  <https://orcid.org/0000-0002-1353-3290>

Muzeum Narodowe w Krakowie
e-mail: dtreit@mnk.pl

Kamila Hyska  <https://orcid.org/0000-0003-2390-3934>

Muzeum Narodowe w Krakowie
e-mail: khyska@mnk.pl

Otrzymano/Received: 15.11.2020
Zaakceptowano/Accepted: 16.03.2021
Opublikowano/Published: 12.04.2021

Wdrażanie narzędzi zarządzania projektowego do procesu organizacji wystaw. Studium przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie (2016–2019)

Abstract

Implementation of Project Management Tools to the Exhibition Organization Process. Case Study of the National Museum in Krakow (2016–2019)

How to thoroughly improve the process of organizing exhibitions in a cultural institution? Is project management in a museum possible? How to implement new tools? What to do after initiating a change? This article provides answers to these questions through a case study prepared by the Head of the Exhibition Organization Department and the Head of the Coordinators Section of the National Museum in Krakow, directly responsible for the exhibition organization process. The article describes the events from 2016 to 2019. This includes an audit of the existing process of exhibition organization, implementation of corrective measures, introduction of new tools, their updating and verification, taking into account such solutions as treating the exhibition as a project, PRINCE2 and Scrum methods, a detailed description of the process, and creating standard-

ized templates of project documents, i.e. a list of objects, project charter, project schedule, partial schedule, project budget, evaluation. These activities resulted in the improvement of team cooperation, the elimination of avoidable delays, the automation and acceleration of the process of preparing project documentation, making the obligations of individual team members public, submitting project data to the stakeholders of a given project on an ongoing basis, reducing the amount of manual work, and reducing the cost of the implementation of individual projects.

Keywords: culture management, exhibition project management, change management, organization of exhibitions, exhibition projects, project management in cultural institution

Słowa kluczowe: zarządzanie kulturą, zarządzanie projektami wystawienniczymi, zarządzanie zmianą, organizacja wystaw, projekty wystawiennicze, zarządzanie projektowe w instytucji kultury

Wprowadzenie

Zarządzanie w obszarze muzealnych projektów wystawienniczych w ścisłym ujęciu narzędziowym i organizacyjnym nie ma szczegółowego odzwierciedlenia w polskiej literaturze specjalistycznej. Przez wiele lat „Muzea generalnie nie były »zarządzane«, tylko »administrowane«. Znamienne jest to, że do niedawna słowo »manager« było rzadko, jeśli w ogóle, używane w muzealnych nazwach stanowisk pracy (...). Odzwierciedla to również szerszą, międzynarodową nieufność do stosowania teorii zarządzania w muzeach” [Moore 2005, s. 2]¹.

Rozwiązania stosowane w realizacji projektów w instytucjach kultury to w praktyce indywidualnie opracowane metody, nierzadko tworzone intuicyjnie, czasem opierające się na adaptacji standardowych narzędzi do zarządzania projektami na podstawie aktualnych możliwości (technicznych, osobowych) i potrzeb (skala i złożoność projektów) danej instytucji. Jak pisze Nancy Mingus:

typowe techniki zarządzania projektem mogą w znaczący sposób zwiększyć szanse powodzenia projektu. Wdrożenie technik wymaga czasu, ale różnorodne badania wykazały, że każda godzina spędzona na planowaniu projektu może oszczędzić mniej więcej 20 godzin w trakcie realizacji i kontroli projektu, a to również zwiększa szanse powodzenia przedsięwzięcia [Mingus 2002, s. 18].

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że jednak „większość pracy wykonywanej w muzeach jest pracą projektową. Niestety często słyszymy narzekania na projekty, które trwają zbyt długo, kosztują dużo i sprawiają, że personel jest niezadowolony” [Morris 2017, s. 3]. W Stanach Zjednoczonych:

¹ Cytaty z dzieł obcojęzycznych w tłumaczeniu autorek, jeśli nie zaznaczono inaczej.

systemy zarządzania projektami są z powodzeniem stosowane od dziesięcioleci w sektorach wytwórczym, usługowym, budowlanym i rządowym. Począwszy od połowy XX wieku, metody te były wdrażane w wojsku, lotnictwie i przemyśle wytwórczym, a następnie w rozwijającym się świecie technologii informatycznych i konsultingu. Chociaż muzea zarządzają projektami od dziesięcioleci, ich systemy znacznie się od siebie różnią, uzyskując niespójne standardy i słabe wyniki [Morris 2017, s. 3].

W tym kontekście nie sposób nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że:

najlepiej byłoby, gdyby muzealna teoria organizacyjna została rozwinięta, czerpiąc z szerszych nauk o zarządzaniu (...). Zarządzanie muzeum ma wiele wspólnego z zarządzaniem innymi rodzajami organizacji, takimi jak szkoły, fabryki czy supermarkety, choć przy tym jego specyfika musi zostać rozpoznana i uwzględniona. Pewien wkład w ten obszar został już zrobiony, ale obecnie jest fragmentaryczny. Wiele pozostaje do zrobienia w tym stosunkowo bardzo zaniedbanym obszarze muzealnictwa [Moore 2005, s. 7].

Próbą kompleksowego opisania tematu realizacji projektów wystawienniczych jest opublikowana w roku 2015 książka *Organizacja wystaw* autorstwa brytyjskiej muzeolog Fredy Matassy. Jest ona jedną z pierwszych tak obszernych publikacji dostępnych na polskim rynku wydawniczym, zawierających szczegółowy opis procesu powstawania wystawy w instytucji muzealnej. Autorka nie skupiła się jedynie na uwarunkowaniach tego procesu, ale przede wszystkim zawarła praktyczne wskazówki, niezbędne w realizacji poszczególnych etapów prac, wskazując na konkretne sytuacje i wyzwania, na które można natrafić, organizując wystawy.

Podążając za powyższymi rozważaniami oraz założeniem, że „rolą nauk o zarządzaniu jest nie tyle opisywanie rzeczywistości w zakresie zarządzania, ile dostarczanie organizacjom propozycji rozwiązań problemów zarządzania z przeznaczeniem do ich zastosowania, opisy przypadków, pokazujących przykłady zarówno złego zarządzania, jak i najlepsze rozwiązania (tzw. najlepsze praktyki)” [Sudoł 2012, s. 142], niniejszy artykuł to studium przypadku przedstawione z perspektywy pracowników instytucji kultury zajmujących się organizacją wystaw. Jego celem jest opisanie i zilustrowanie zmian, które zaszły w procesie realizacji przedsięwzięć wystawienniczych w Dziale Organizacji Wystaw Muzeum Narodowego w Krakowie w okresie od 2016 do 2019 roku. Tematem badawczym jest koncepcja usprawniania metod i narzędzi stosowanych przy realizacji wystaw we wspomnianym przedziale czasowym poprzez wdrożenie konkretnych rozwiązań w obszarze zarządzania projektowego.

Dlaczego w 2016 roku podjęto się analizy dotychczasowego procesu i uznano, że konieczna jest jego zmiana? Jakiego rodzaju rozwiązania zostały wdrożone w celu udoskonalenia procesu? W jaki sposób wprowadzono nowe narzędzia? I wreszcie – na jakie trudności natrafiono i co przyniosły zaproponowane zmiany? Odpowiedzi na te pytania znajdują się w analizie przygotowanej na podstawie doświadczenia

zawodowego autorkę, które od 2016 i 2017 roku na stanowiskach Kierowniczki Działu Organizacji Wystaw i Kierowniczki Sekcji Koordynatorów Wystaw bezpośrednio odpowiadają za proces realizacji projektów wystawienniczych w Muzeum Narodowym w Krakowie.

Artykuł zawiera także elementy refleksji nad pośrednim wpływem wprowadzonych zmian na kształt realizowanych wystaw i zmianę w podejściu pracowników współtworzących wystawy do odbiorców i ich potrzeb. Zawiera również propozycje wciąż niezrealizowanych metod i rozwiązań, na które instytucja z różnych względów nie jest gotowa lub na które wydaje się być za wcześnie ze względu na czas potrzebny do utrwalenia już wprowadzonych zmian. Artykuł w zamyśle autorki stanowi również próbę podzielenia się doświadczeniem w zarządzaniu zmianą oraz w wypracowywaniu specjalistycznych narzędzi do zarządzania projektami, zaadaptowanych do specyfiki dużej instytucji kultury. Przyświeca mu również idea dzielenia się zdobytą wiedzą w celu wzajemnego wspierania i ciągłego udoskonalania istniejących już procesów organizacyjnych w tym obszarze. Studium przypadku przedstawione zostanie zgodnie z realnym przebiegiem wydarzeń, w sposób chronologiczny i w podziale na etapy.

Pierwsza część prezentuje stan początkowy – a więc opis najistotniejszych elementów sytuacji zastanej, plan naprawczy oraz opis wdrożenia i aktualizacji pierwszej części narzędzi, które objęły najważniejsze i najbardziej obszerne procesy realizacji wystaw w muzeum. Etap ten obejmuje przedstawienie procesu aktualizacji oraz wprowadzania procedur dotyczących działania Działu Organizacji Wystaw, jak i innych jednostek instytucji bezpośrednio zaangażowanych w realizację ekspozycji dzieł sztuki.

Drugi etap to weryfikacja wprowadzonych rozwiązań, przeprowadzona na podstawie informacji zwrotnych od pracowników oraz indywidualnej oceny ich aktualności i przydatności w procesie organizacji wystaw. W dalszej kolejności opisano proces porządkowania i standaryzacji narzędzi obejmujących mniejsze, specjalistyczne obszary procesu realizacji wystaw, funkcjonujące wewnętrznie w samym dziale. W ostatnim etapie zawarto podsumowanie wdrożonych działań oraz ich rezultatów, a także płynące z nich wnioski.

Identyfikacja i analiza problemów w obszarze realizacji wystaw

W roku 2016 w obszarze zarządzania procesem organizacji wystaw dokonano analizy i audytu dotychczasowych sposobów i narzędzi pracy w muzeum. Działanie to zostało zrealizowane na zlecenie dyrekcji Muzeum Narodowego w Krakowie. Potrzeba wykonania audytu wynikała z obserwowanych opóźnień i w związku z tym nadmiernych kosztów realizacji projektów. Nie bez znaczenia była również potrzeba zmniejszenia powtarzających się sytuacji stresowych i kryzysowych, które

towarzyszyły tym opóźnieniom. Przygotowany raport² opierał się na analizie dwóch możliwych do zweryfikowania aspektów. Pierwszy to analiza materiału powstałego w wyniku rozmów przeprowadzonych z poszczególnymi pracownikami muzeum, zatrudnionymi w sekcjach bezpośrednio zaangażowanych w proces wystawienniczy lub za niego odpowiedzialnych. Drugi to analiza materiałów i narzędzi (plików, dokumentów) wykorzystywanych do realizowania procesu wystawienniczego w muzeum.

Przygotowanie każdej wystawy, pomimo swojej dużej różnorodności i zmienności, posiada cechy wspólne – elementy powtarzające się na poszczególnych etapach całego procesu projektowego. Raport z wykonanej analizy wskazał na brak spójnego schematu organizacji procesu wystawienniczego, w którym działania powtarzalne w ramach wszystkich projektów wystawienniczych byłyby ustandaryzowane i prowadzone w sposób znany i transparentny dla wszystkich współpracowników. Zidentyfikowano opóźnienia w realizacji zadań, występujące już na samym początku procesu, wpływające na cały proces aż do jego zakończenia, w tym także na koszty realizacji wystaw. Opóźnienia te skutkowały koniecznością znacznej intensyfikacji prac na ostatnich etapach projektu, co z kolei wymagało nieplanowanego wcześniej angażowania zewnętrznych wykonawców. Odpowiednie planowanie umożliwiłoby realizację prac przez zespoły zatrudnione w muzeum na stałe.

We wnioskach analizy wskazano również na konieczną potrzebę zmiany w zarządzaniu grupą koordynatorów – osób odpowiedzialnych za powstawanie wystaw w muzeum (w nomenklaturze ustandaryzowanego procesu, realizowanego na przykład metodą PRINCE2 lub PMP, stanowisko koordynatora może stanowić odpowiednik *project managera* [PRINCE2 2009, s. 271]). Jako zasadniczą przyczynę opóźnień w projektach wskazano trudności z priorytetyzacją zadań przez koordynatorów, łącząc je z czynnikiem ludzkim, nie dostrzegając przyczyn w sposobie zarządzania procesem i pracą całego zespołu koordynatorów.

Analiza stosowanych narzędzi projektowych potwierdziła powyższe wnioski, wskazując również na stosowanie przez koordynatorów różnorodnych narzędzi, tworzonych każdorazowo *ad hoc*, odpowiadających ich indywidualnym potrzebom lub umiejętnościom obsługi dostępnych programów. Przykładowo harmonogramy przygotowane były odręcznie, elektronicznie jako dokumenty tekstowe lub jako dokumenty MS Excel. Dostęp dla interesariuszy projektu do tych informacji był ograniczony, gdyż dokumentacja zwykle przechowywana była w indywidualnych zasobach koordynatora. Brak stałego schematu działania koordynatorów oraz spójnego sposobu dokumentowania postępu i statusu projektu w sposób zasadniczy utrudniał lub wręcz uniemożliwiał kontrolę nad całym procesem przygotowania wystawy. Dodatkowo występowało ryzyko utraty informacji w sytuacji nagłej lub czasowej niedostępności koordynatora.

² Raport z analizy procesu wystawienniczego w Muzeum Narodowym w Krakowie, oprac. D. Treit, 06.2016, MNK.

Powyższa analiza doprowadziła do kolejnego wniosku, tj. konieczności wprowadzenia zmiany dotyczącej sposobu współdzielenia danych na poziomie całej instytucji. W tym celu skonfigurowano wspólną przestrzeń dyskową na muzealnym serwerze, przeznaczoną do wymiany i upublicznienia informacji oraz narzędzi dostępnych równolegle dla wszystkich osób zaangażowanych w proces powstawania wystawy.

Raport wskazał również na problemy wynikające z niejasnego podziału obowiązków i kompetencji pomiędzy różnymi działami zaangażowanymi w powstawanie wystawy w muzeum. Taka sytuacja rodziła konflikty lub skutkowałą przerwaniem się odpowiedzialnością za wykonanie danego zadania pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu projektowego, co w oczywisty sposób skutkowało opóźnieniem lub całkowitym brakiem jego realizacji. Przykładem może być niejasne określenie odpowiedzialności za ustalenie warunków wypożyczenia obiektów przed podpisaniem umowy pomiędzy kuratorem i koordynatorem wystawy.

Raport z przeprowadzonego audytu zawierał diagnozę problemów, identyfikację potrzeb oraz propozycje rozwiązań usprawniających proces. Na podstawie raportu dyrekcja muzeum podjęła decyzję o wprowadzaniu stopniowych zmian w całym procesie oraz zaimplementowaniu – dostosowanego do instytucji muzealnej – zarządzania projektowego, zarówno w aspektach zarządczych, jak i w obszarze stworzenia lub udoskonalenia narzędzi stosowanych przez osoby realizujące prace na rzecz wystaw, a także w obszarze komunikacji.

Wystawa jako projekt

Każdą zaplanowaną wystawę w muzeum zaczęto traktować jak realizowany **projekt**, w którym najbardziej zasadnicze zadania można wykonać, opierając się na ustandaryzowanych narzędziach i według udokumentowanego schematu. Pozostałe zadania, wymagające kreatywności i indywidualnego podejścia, pozostały w kompetencjach koordynatora wystawy, który stoi na czele powołanego do organizacji wystawy zespołu projektowego, liczącego około 5–10 osób, zaangażowanych bezpośrednio w cały proces realizacji, oraz kilka osób dodatkowych, doraźnie i tymczasowo włączających się w pracę przy wystawie.

Jak każdy projekt, wystawa również wymagała stałego monitoringu postępu prac, co w praktyce oznaczało ustanowienie regularnych spotkań pomiędzy koordynatorami i kierownikiem działu oraz sekcji, jak również pomiędzy członkami zespołu projektowego powołanego do jej realizacji (stand-up³). Zgodnie z dotychczasową praktyką regularność spotkań nasilała się w miarę zbliżania się terminu otwarcia wystawy, choć i tak nie ustalano w tym względzie stałego harmonogramu. Decyzje

³ Jedno z narzędzi metodyki Scrum, określane też jako codzienny *scrum*, <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Polish.pdf> [odczyt: 14.11.2020].

wypracowywane na spotkaniach projektowych nie zawsze były podsumowywane i często nierealizowane. Spotkania odbywały się w sytuacji kryzysowej lub wymagającej dodatkowych ustaleń. Nie było więc regularnego momentu sprawdzenia poszczególnych etapów realizacji procesu w celu weryfikacji ich statusu.

Koordinator do momentu sytuacji kryzysowej musiał radzić sobie sam w wykonywaniu poszczególnych zadań. Moment kryzysowy pojawiał się z kolei w takim stopniu zaawansowania realizacji projektu, że było za późno, aby rozwiązać problem, który zaistniał, lub jego rozwiązanie wymagało dodatkowych nakładów pracy bądź środków. W takiej organizacji praktycznie niemożliwe było zarządzanie ryzykiem w projekcie i podejmowanie działań zmierzających do mitygacji zidentyfikowanego ryzyka, zanim przerodzi się w problem. Najbardziej więc podstawowe narzędzie, jakim są **stałe spotkania zespołu koordinatorów** z przełożonym, wprowadzono na stałe do kalendarza pracy Działu Organizacji Wystaw. To, co na początku mogło wydawać się niepotrzebną stratą czasu, czyli wysłuchanie relacji z pracy innego koordynatora, szybko przyniosło wymierne korzyści. Członkowie zespołu koordinatorów zaczęli korzystać z wzajemnych doświadczeń, ustalać wspólnie najlepsze rozwiązania na przyszłość, zgłaszać już na początku pojawiające się problemy. Dodatkowym atutem takich spotkań jest budowanie wzajemnego zaufania i dobrych relacji w zespole, w konsekwencji zaś **pracy zespołowej**.

Narzędzia

Infrastruktura IT

Jak już wspomniano, pierwszą zasadniczą potrzebą w kwestii usprawnienia komunikacji i upublicznienia informacji dotyczących danej wystawy było stworzenie w muzeum wspólnej przestrzeni dyskowej. W dobrze zarządzanej organizacji taka przestrzeń jest narzędziem zupełnie podstawowym i niewymagającym żadnego uzasadnienia. W muzeum dysk wspólny, wprowadzony na początku roku 2017, początkowo został przyjęty z rezerwą i niezrozumieniem. Po trzech latach jest używany przez niemal wszystkie działy muzealne, również te niezwiązane bezpośrednio z procesem realizacji wystawy. Jednym z najważniejszych upublicznionych dokumentów, wykorzystywanym szeroko w muzeum, jest Plan wystaw w perspektywie dwóch najbliższych lat. W tabelarycznej formie dokument dostarcza informacji na temat planowanych wystaw, przedstawiając terminy, miejsca ekspozycji, kuratorów i koordinatorów odpowiedzialnych za planowane przedsięwzięcie.

Każdy z działów uczestniczących w procesie tworzenia wystawy, w ramach stworzonej przestrzeni dysku wspólnego, otrzymał swój osobny katalog, w którym przechowywane są niezbędne informacje na temat przygotowywanych wystaw. Pracownicy pozostałych działów mogą w trybie odczytu (bez możliwości zmiany)

dotrzeć do potrzebnych informacji. Przykładowo pracownik Sekcji Promocji korzysta z zamieszczonego opisu wystawy w katalogu Sekcji Koordynatorów dla celów przygotowania notatki prasowej. Funkcjonalność przestrzeni dysku wspólnego została udoskonalona w roku 2018 poprzez lepsze zabezpieczenie antywirusowe oraz ustanowienie stałego backupu utrzymywanych plików.

Wspólna przestrzeń dyskowa stała się miejscem przechowywania narzędzi i procedur, ale również dokumentów, których ewaluacja jest istotna i wynika ze zdobytych doświadczeń, na przykład umów. Przestrzeń dysku wspólnego stworzyła również okazję do upublicznienia zobowiązań wszystkich członków zespołu powołanego do realizacji danej wystawy i ułatwiła wymianę informacji między nimi. Osoby zaangażowane w projekt mogły zobaczyć następstwa swoich opóźnień i ich wpływ na działania pozostałych członków zespołu.

Procedura

Kolejnym krokiem niezbędnym dla uporządkowania procesu realizacji wystawy w muzeum było jego kompleksowe opisanie, wraz z jasnym podziałem obowiązków pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu, ze wskazaniem najbardziej optymalnych terminów realizacji poszczególnych zadań. Na podstawie takiego opisu miała powstać również **procedura**, która wskaże najważniejsze momenty w procesie realizacji wystawy (tzw. kamienie milowe), określi podział obowiązków, osoby odpowiedzialne za realizację danego zadania [Trocki 2014], decydentów oraz niezbędnych uczestników w momencie podejmowania decyzji. Ten ostatni aspekt stawał się często przyczyną opóźnień w realizacji poszczególnych zadań, gdyż powzięte decyzje były rozpatrywane po raz kolejny, ze względu na fakt, że w momencie ich podejmowania zabrakło osób mających kluczowy wpływ na dalsze działania organizacyjne. Chodziło więc o określenie minimum niezbędnych osób, aby podjęta decyzja była wiążąca. Z kolei zbyt duża liczba osób zaangażowanych w proces decyzyjny skutkowałą jego przedłużaniem [Drucker 2004, s. 161–162, 172–173].

Stworzona procedura, nazwana **Regulaminem realizacji projektów wystawieniowych**, z założenia dotyka sposobów pracy i realizacji zadań w różnych działach muzeum, współpracujących ze sobą podczas realizacji projektu. Ze względu na przenikanie się zadań i, jak już wspomniano, konflikty wynikające z braku procedury, która wskazywałaby na granice odpowiedzialności pomiędzy działami, należało dookreślić sposoby realizacji poszczególnych zadań, mając na względzie właściwy i najbardziej efektywny dobór kompetencji pracowników muzeum do danego zadania, interes instytucji, jak również optymalizację kosztów. Dodatkowo w Regulaminie część opisująca cały proces została podzielona na fazy [PRINCE2 2009, s. 13, 69]. Pierwsza wersja **Regulaminu** powstała w 2017 roku. Przed oficjalnym zatwierdzeniem i przekazaniem do realizacji wymagała szerokich konsultacji i weryfikacji

przez poszczególnych pracowników zaangażowanych w realizację wystaw, a także kierowników działów odpowiedzialnych za realizację zadań niezbędnych w procesie wystawienniczym. W pierwotnym kształcie dokument trafił więc do pracowników, którzy w wyznaczonym terminie mogli składać swoje uwagi i komentarze. Następnie **Regulamin** wraz z komentarzami podlegał weryfikacji dyrekcji, która w sytuacjach spornych podejmowała ostateczną decyzję o wyborze konkretnych sposobów realizacji poszczególnych zadań. Cały proces konstruowania procedur okazał się bardzo czasochłonny i trwał prawie rok. **Regulamin** podlega corocznej aktualizacji.

Dokumentacja projektu

Pierwszymi narzędziami, jakie powstały dla usprawnienia procesu, były **Konspekt wystawy**, ustandaryzowana **Lista obiektów**, **Karta projektu** oraz ujednolicony dla wszystkich wystaw ramowy **Harmonogram projektu**.

Konspekt wystawy powstał jako narzędzie do zgłoszenia wystawy do realizacji i rozpatrzenia przez dyrekcję, ale również po to, aby już na samym początku postawić kuratorowi pytania o problematykę, jaką niesie ze sobą wystawa, o odbiorców, do jakich będzie adresowana, czy też o ścieżki narracji (zob. ilustracja 1).

Kolejnym ustandaryzowanym dokumentem stała się **Lista obiektów**, której wzór opracowany został w programie Microsoft Excel. Dużym wyzwaniem było przekonanie pracowników korzystających z **Listy obiektów** do pracy w tej samej wersji dokumentu. Wdrożenie Microsoft Excel jako narzędzia okazało się trudnym zadaniem. MS Excel wydaje się najlepszym, stosunkowo najtańszym i ogólnodostępnym programem do budowania plików, w których przechowywane dane w łatwy sposób można sortować, filtrować i udostępniać. Przeprowadzona seria szkoleń z obsługi MS Excel dla pracowników muzeum była jednak niewystarczająca. Znaczna część pracowników niekorzystających wcześniej z programu uważała, że używanie go jest pozbawione sensu, a dodatkowo narzuca na nich nowy obowiązek. Narzędzia przygotowywane przez koordynatorów w programie MS Excel były początkowo użytkowane i przygotowywane jedynie przez nich samych. Czas ich wprowadzenia w niektórych obszarach, poza Działem Wystaw, okazał się bardzo długi i do dziś (rok 2020) ich użytkowanie spotyka się z oporem.

Ustandaryzowana **Lista obiektów** zawiera zestaw krytycznych informacji zebranych w określonym formacie, pozwalającym na łatwe grupowanie lub wyszukiwanie potrzebnych danych. W bezpośredni sposób wpływa ona na pracę i działania pozostałych członków zespołów zaangażowanych w proces przygotowywania wystawy. Całkowite odrzucenie list tworzonych uprzednio w programie MS Word lub formacie PDF pozwoliło Sekcji Realizacji Wystaw, zajmującej się transportem i montażem dzieł sztuki, na bardzo duże usprawnienie pracy i przyczyniło się do wyeliminowania części pomyłek. W łatwy sposób grupowano bowiem obiekty duże,

OSOBA/INSTYTUCJA ZGŁASZAJĄCA		
TYTUŁ WYSTAWY		
PROPONOWANY TERMIN ROZPOCZĘCIA WYSTAWY	PROPONOWANY TERMIN ZAKOŃCZENIA WYSTAWY	SZACUNKOWA LICZBA OBIEKTÓW
PROPONOWANE MIEJSCE EKSPOZYCJI		
INNE INSTYTUCJE ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ WYSTAWY		
OGÓLNY OPIS WYSTAWY (500 ZNAKÓW)		
JAKA JEST NAJWAŻNIEJSZA, MERYTORYCZNA TREŚĆ WYSTAWY?		
JAKĄ PROBLEMATYKĘ NIESIE ZE SOBĄ WYSTAWA?		
DO JAKICH GRUP ODBIORCÓW JEST KIEROWANA? PROSZĘ WSKAZAĆ ŚCIEŻKI NARRACJI		
W JAKIM STOPNIU WYSTAWA WPISUJE SIĘ W AKTUALNĄ PROBLEMATYKĘ ŻYCIA KULTURALNEGO LUB SPOŁECZNEGO W POLSCE?		

Ilustracja 1. Wzór Konspektu wystawy

Źródło: opracowanie własne.

których muzeum nie było w stanie przetransportować swoimi siłami, dając sobie czas na zlecenie tych zadań na zewnątrz. Tworzono listy obiektów z podziałem na ich miejsce odbioru, tak aby zoptymalizować trasy transportu, identyfikowano obiekty wymagające konwoju, ograniczono liczbę wyjazdów dzięki lepszemu planowaniu miejsca w samochodach transportowych na podstawie wymiarów obiektów, których zamieszczenie na liście stało się obowiązkowe. To tylko kilka z przykładów wykorzystania tak zbudowanej **Listy obiektów** (rysunek 2).

OS. WYPELNIAJĄCA: KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR (OBIEKTY MINA) / KORDYNATOR (OBIEKTY ZEVI)					
														WYMIAR BEZ RAMY	WYMIAR Z RAMA	DL	SZER	GL	DL
LP	ZDJĘCIE	AUTOR	TYTUŁ	NR INWENT.	MIEJSCE NA EKSPZYCJU (STREFA / ŚCIANA / GABLOTA)	TECHNIKA	TWORZYWO	DATA POWSTANIA	WŁAŚCICIEL	PAŃSTWO	MIASTO	DL	SZER	GL	DL	SZER	GL		
1	XXX																		
2	YYY																		

Ilustracja 2. Wzór Listy obiektów, część 1 – widok kolumn w arkuszu Microsoft Excel od A do S

Źródło: opracowanie własne.

KONSERWATOR (OBIEKTY MNK) / KOORDYNATOR (OBIEKTY ZEVI)		KONSERWATOR / KOORDYNATOR		RADCA PRAWNY MNK oraz DI (obiekty wewnętrzne) KOORDYNATOR (obiekty zewnętrzne)										
KONSERWATOR	KONSERWATOR	ZGODA KONSERWATORA NA PRZYJĘCIE OBIEKTU DO PRACOWNI	UWAGI / ZALECENIA KONSERWATORA (do ekspozycji, transportu, aklimatyzacji, oprawiania)	CZY KURIEREM MUSI BYĆ KONSERWATOR? (czy dotyczy to transportu w obie strony?)	KOSZTY ZWIĄZANE Z KONSERWACJĄ / WYPOŻYCZENIEM OBIEKTU	CZY WYMAGA ZABEZPIECZENIA CZUJKA?	WARTOŚĆ OBIEKTU	WALUTA	CZY OBIEKT WYMAGA UBEZPIECZENIA?	DATA WYPOŻYCZENIA OBIEKTU	DATA ZWROTU OBIEKTU	ADRES OBIORU OBIEKTU	MAILI TEL OSOBY KONTAKTOWEJ Z INSTYTUCJI WYPOŻYCZAJĄCEJ	STATUS LICENCJI DO OBIEKTU
N/D	Nie	N/D	N/D			Nie	ZŁ	Nie						
Pr. Kons. Malarstwa i Rzeźby w Gmachu Głównym	Tak	Zgoda	XXXXX			Tak	\$	Tak						

Ilustracja 3. Wzór Listy obiektów, część 2 – widok kolumn w arkuszu od T do AH

Źródło: opracowanie własne.

Ustandaryzowana **Lista obiektów** została tak przygotowana, aby w pewnym obszarze danych stanowiła również tak zwany spis topograficzny. Do tej pory koordynatorzy przygotowywali spis topograficzny wystawy w przededniu wernisażu i przekazania wystawy w ręce kierownika oddziału, tak aby odzwierciedlał on stan faktyczny na sali. Na dzień przed wystawą, kiedy ilość pracy do wykonania przed planowanym wernisażem jest bardzo duża, przygotowywanie spisu topograficznego w osobnych dokumentach (typu MS Word) pochłaniało ogromną część czasu pracy koordynatora i wyłączało go z kontroli nad trwającymi pracami. Obecnie w trakcie prac nad projektem aranżacji **Lista obiektów** uzupełniana jest o informacje, w jakim pomieszczeniu będzie znajdować się dany obiekt, tak aby w przededniu wystawy wydruk z **Listy obiektów** stanowił gotowy spis topograficzny do przekazania do Działu Inwentarzy.

Karta projektu, wspomniana powyżej, w zamyśle miała stanowić dokument zbierający wszystkie informacje na temat planowanej wystawy. Na przestrzeni czasu i po pierwszych próbach jej użytkowania podjęto decyzję o rezygnacji z jej prowadzenia (czerwiec 2018). Okazało się bowiem, że wprowadzenie nowego **Harmonogramu projektu** oraz w obszarze merytorycznym **Konspektu wystawy**, a w obszarze finansowym nowego **Pliku budżetowego** – są wystarczające do zgromadzenia niezbędnych informacji na temat planowanej wystawy. Podstawowy plik do zarządzania przedsięwzięciami wystawienniczymi, który docelowo miał być traktowany jako niezbędny i podręczny, w praktyce był wypełniany z opóźnieniami i niechęcią. Z informacji zwrotnych od koordynatorów wystaw – którym Karta projektu miała ułatwiać nadzorowanie projektów – wynikało, że narzędzie to postrzegane jest jako zbyt skomplikowane, sformalizowane bądź pochłaniające zbyt dużo czasu. Uzupełnianie **Karty projektu** stanowiło zatem dodatkową pracę, niewnoszącą żadnej wartości dodanej, gdyż potrzebne dane można było odnaleźć w innych plikach, i tak wymaganych w procesie realizacji wystawy. Te bardzo cenne doświadczenia, zdobyte do tej pory, jasno pokazały, że **zarządzanie projektowe** w muzeum będzie wymagało na każdym kroku indywidualnego dostosowania narzędzi do jego potrzeb i specyfiki oraz do możliwości jego pracowników.

Bardzo podobne doświadczenia, zakończone w tym wypadku wypracowaniem najbardziej optymalnego (na ten moment rozwoju organizacji) [PRINCE2 2009, s. 215] rozwiązania, zaistniały w związku z pracami nad nowym **Harmonogramem wystawy**. Harmonogram miał być narzędziem czytelnym dla wszystkich członków zespołu, a w przyszłości miał służyć także jako narzędzie umożliwiające monitorowanie procesu realizacji zadań. Miał również w szybki sposób dostarczyć informacji o zadaniach zrealizowanych, ale także, lub przede wszystkim, tych opóźnionych. Początkowo harmonogram został przygotowany w formie układu horyzontalnego, opartego na kalendarzu, który przypominał wykres Gantta. Stopień komplikacji takiego pliku – z punktu widzenia przyszłych użytkowników – był jednak zbyt duży, aby faktycznie służył wszystkim członkom zespołu projektowego i innym

pracownikom muzeum. Pomysł wykresu liniowego został zastąpiony schematem, w którym przy każdym zadaniu koordynator miał uzupełniać wymagane terminy realizacji i notować opóźnienia. Również i to rozwiązanie nie spełniło przyjętych założeń i zostało odrzucone jako zbyt skomplikowane w użytkowaniu. Muzeum po raz kolejny wymagało znalezienia rozwiązania dostosowanego do szczególnych uwarunkowań procesu realizacji wystaw. Ten przykład świetnie ilustruje częsty błąd popełniany w fazie wdrażania projektu, który warto jak najwcześniej wychwytywać.

Zbyt często planowanie zaczyna żyć własnym życiem, stając się procesem samym w sobie i dla siebie. Starannie opracowane plany kurzą się na półkach, ponieważ planowanie było postrzegane niemalże jako koniec, a nie początek procesu. Ten – zbyt powszechny – brak dogłębnego przemyślenia procesu implementacji zwykle odzwierciedla sposób, w jaki plany są przygotowywane. Podobnie jak w przypadku regulaminów, plany można z powodzeniem wdrożyć tylko wtedy, gdy wszystkie zainteresowane strony zostają zaangażowane w pewną formę procesu konsultacji, by stworzyć szersze poczucie odpowiedzialności i zaangażowania [Moore 2005, s. 9].

Opierając się na przygotowanym wcześniej **Regulaminie** i zawartych w nim terminach realizacji oraz podziale na fazy projektu, stworzono dokument MS Excel, wyliczający automatycznie terminy realizacji poszczególnych zadań na podstawie podanego terminu otwarcia wystawy. Sam wygląd **Harmonogramu projektu** został uproszczony w taki sposób, aby wyglądał jak zwykła tabela z zadaniami ułożonymi chronologicznie, nie tylko do momentu otwarcia samej wystawy, ale również po zamknięciu – obejmując etap ewaluacji.

Najważniejsze elementy nowego dokumentu to:

- a) wprowadzenie kolumny o nazwie Deadline wg Regulaminu, w której – za pomocą odpowiednich formuł – na podstawie wprowadzonych przez koordynatora dwóch dat, tj. daty otwarcia i zamknięcia wystawy, arkusz automatycznie wylicza i określa końcowe i oczekiwane daty realizacji wszystkich zadań;
- b) wprowadzenie kolumny o nazwie Realny deadline, która jest jedynym miejscem w całym formularzu wypełnianym samodzielnie przez koordynatora poprzez wpisanie realnych do realizacji dat poszczególnych działań. To kluczowa kolumna w dokumencie, która pozwala na szybki podgląd rzeczywistego postępu prac w projekcie;
- c) wprowadzenie oznaczeń kolorystycznych dla wszystkich zadań w harmonogramie w podziale na: zrealizowane (kolor zielony), w trakcie realizacji (kolor pomarańczowy) oraz opóźnione (kolor czerwony). Dzięki temu – w trakcie realizacji projektu – zadania już zrealizowane i oznaczone na zielono nie przyciągają uwagi, która skupiona jest wyłącznie na działaniach bieżących oraz opóźnionych.

HARMONOGRAM WYSTAWY: XXXXXXXXX
 OTWARCIE WYSTAWY: 23.02.2022
 ZAMKNIĘCIE: 27.07.2023
 LOKALIZACJA: YYYYYYYYY

FAZA 1				
ZADANIE	OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA WYKONANIE	DEADLINE WG REGULAMINU		REALNY DEADLINE
Decyzja Dyrekcji o wpisaniu ekspozycji do planu wystaw	Dyrekcja	2 lata przed otwarciem	24.02.2020	20.02.2020
Kierownik Działu Wystaw wyznacza koordynatora, koordynator tworzy folder wystawy na dysku wspólnym	Dyrekcja, Kierownik Działu Wystaw, Koordynator	2 lata przed otwarciem	24.02.2020	23.02.2020
Koordynator podpisuje umowę z kuratorem spoza MNK / współorganizatorem/-ami wystawy	Koordynator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	30.08.2020
Kurator przygotowuje konspekt, wstępną listę obiektów, wysyła zapytania o użyczenie obiektów. Koordynator kontroluje proces i zapisuje materiały w folderze wystawy.	Kurator, Koordynator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	10.09.2020
Koordynator weryfikuje listę obiektów sprowadzanych z zagranicy pod względem kosztów oraz immunitetu jurysdykcyjnego	Koordynator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	15.09.2020
Koordynator zgłasza zapotrzebowanie na Facility report do Kierownika oddziału	Koordynator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	15.09.2020
Przed prezentacją scenariusza wystawy Koordynator weryfikuje zgodność dokumentu z wytycznymi w Regulaminie, a następnie kurator przesyła scenariusz do Zastępcy Dyrektora MNK ds. działalności programowej.	Koordynator, Kurator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	30.09.2020

Ilustracja 4. Fragment nowego wzoru Harmonogramu projektu uzupełniony przykładowymi datami

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz poprawek wizualnych kluczowymi zmianami, które wpłynęły na osiągnięcie najważniejszego celu, tj. na samodzielne, bieżące korzystanie z Harmonogramu projektu przez koordynatorów i pozostałych członków zespołu, są:

- usprawniony sposób wewnętrznej weryfikacji dokumentu przez przełożonego koordynatorów. Przeglądanie harmonogramów stało się podstawowym sposobem na omawianie spraw projektowych i kluczowym elementem spotkań 1:1 pomiędzy koordynatorami a kierownikiem, co zmobilizowało pracowników do bieżącej aktualizacji dokumentu;
- upublicznienie dokumentu i wynikających z niego zobowiązań. Każdy koordynator co miesiąc (w wyznaczonym wcześniej dniu) wysyła do zespołu

projektowego, kierowników poszczególnych działów oraz dyrekcji wiadomość mailową zawierającą krótkie podsumowanie zrealizowanych, planowanych oraz opóźnionych (jeśli takie występują) działań, dołączając pełny Harmonogram projektu do wiadomości;

- c) wprowadzenie przeglądu harmonogramów wystaw przez dyrekcję muzeum. Harmonogramy, jako podstawowe narzędzie pracy koordynatorów, przestały być traktowane jako wewnętrzne dokumenty jednego działu i dzięki temu zyskały na swojej wadze, wartości i dostępności w całej organizacji.

W ciągu trzech lat Harmonogram projektu zmienił się w narzędzie, które traktowane jest przez koordynatorów jako podstawowe i niezbędne, a przede wszystkim – usprawniające pracę. Automatycznie wyliczające się w harmonogramie daty pomagają w szybkim określaniu terminów w umowach z kontrahentami i wewnętrznymi współpracownikami czy też w adekwatnym rozłożeniu w czasie kosztów projektów w ramach poszczególnych budżetów. Poprzez połączenie informacji uzyskiwanych w harmonogramie z danymi uwzględnianymi w umowach i kosztorysach następuje naturalne ząębienie się narzędzi, które umacnia ich wzajemne relacje i znaczenie w procesie realizacji wystaw.

Kolejnym krokiem optymalizacji procesu realizacji wystaw była formalizacja planów w obszarach działań marketingowych i edukacyjnych, za które odpowiedzialne są w muzeum Dział Marketingu oraz Dział Edukacji. Próbę ich wprowadzenia przeprowadzono w jednym z projektów w marcu 2018 roku. Po jego weryfikacji i zebraniu uwag wewnątrz działów nowe plany zostały oficjalnie włączone do zbioru dokumentacji projektowej równoległe z nowym wzorem Harmonogramu projektu, tj. w czerwcu 2018 roku. Do tego momentu nie istniały jednorodne, ustandaryzowane dokumenty, które porządkowałyby sposób opracowywania strategii działań towarzyszących wystawie. Planu promocyjne, jak i edukacyjne spisywane były najczęściej w dokumentach tekstowych bez zachowywania jednorodnej struktury, tożsamej dla wszystkich projektów wystawienniczych. Brak szablonu powodował, że część dokumentów była niekompletna, nie zawierała kluczowych dat lub nie powstawała wcale. Brak usystematyzowanej formy planowania tych działań w praktyce powodował opóźnienia realizacji lub porzucenie części pomysłów, gdyż ich wykonanie wiązało się z koniecznością przeprowadzenia pewnych działań z dużym wyprzedzeniem czasowym.

Inicjatywa powstania ujednoczonych wzorów takich formularzy wyszła oddolnie z Sekcji Koordynatorów Wystaw, której pracownicy w ramach nadzorowania poszczególnych projektów i uzupełniania dokumentacji projektowej dostrzegli niekonsekwencję w przygotowywanych dotychczasowo planach. Prace nad nowym narzędziem oparły się na analizie powstałych w przeszłości planów działań towarzyszących i zebraniu w jednym miejscu najważniejszych kategorii informacji, które pozwoliłyby kompleksowo opisać planowane działania promocyjno-edukacyjne,

a także szczegółowo je zweryfikować przez osoby akceptujące. Rezultatem tych prac stały się formularz o nazwie **Harmonogram cząstkowy**, przygotowany jako dokumenty MS Excel oddzielnie dla Działu Marketingu i Działu Edukacji. Oba te dokumenty podzielone są wewnętrznie na kilka kategorii, które zawierają ustandaryzowane pola do uzupełnienia.

1. ZAŁOŻENIA PLANU PROMOCYJNEGO	
BUDŻET DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH	
BUDŻET DRUKÓW	
GRUPA DOCELOWA PLANOWANYCH DZIAŁAŃ	
GŁÓWNE OBSZARY PROMOCJI	
PLANOWANY ZASIĘG DZIAŁAŃ	
PLANOWANA FREKWENCJA	
2. PARTNERZY MEDIALNI	
TELEWIZJA	
RADIO	
PRASA	
INTERNET (portale, influencerzy, fanpage'e tematyczne, kanały MNK)	
PLAN PR (planowana ilość materiałów, ekwiwalent reklamowy, dotarcie)	

Ilustracja 5. Fragment wzoru Harmonogramu cząstkowego dla Działu Marketingu

Źródło: opracowanie własne.

Opracowane wzory harmonogramów cząstkowych zostały przedstawione kierownikom działów, którzy zaakceptowali ich formułę. Oba działy porozumiały się także w zakresie terminów, w jakich plany mają zostać opracowywane i oddane do weryfikacji, co wcześniej nie było praktykowane. Nowością stało się przygotowywanie programów w dwóch wersjach, tj. strategii wstępnej oraz finalnej.

Kolejnym narzędziem, które uległo znaczącym zmianom pod względem wizualnym oraz użytkowym, jest wzór **Budżetu projektu**. Plik ten – obok Harmonogramu projektu – jest nieodłączną i elementarną częścią dokumentacji projektowej, za którą odpowiedzialny jest koordynator wystawy. W pierwszej wersji budżetu dokument MS Excel zawierał jeden arkusz, który uwzględniał gotowe, standardowe nazwy zadań do sfinansowania, przypisane im kody preliminarza oraz koszty rodzajowe (zob. ilustracja 6).

Jego modyfikacja została przygotowana na początku roku 2017. Zasadnicza zmiana dotyczyła podziału każdego miesiąca na dwie kolumny, które wskazywały odpowiednio na koszty planowane i wykonane. Do formularza dołożono także komórki kontrolne, weryfikujące spójność danych wpisywanych ręcznie podczas realizacji budżetu. Oprócz powyższych wartości do ręcznego uzupełnienia pozostały podstawowe informacje o projekcie, podział na źródła finansowania oraz harmonogram wykorzystania środków z podziałem na poszczególne miesiące. Arkusz ten spełniał swoją podstawową funkcję, natomiast wymagał samodzielnego wprowadzania dużej ilości danych, co zajmowało znaczącą ilość czasu oraz zwiększało prawdopodobieństwo popełnienia błędów. Co więcej, dane, które wprowadzane były do kolumny przedstawiającej wykonanie kosztów, musiały być cyklicznie, ręcznie przepisywane z raportów eksportowanych z wewnętrznego systemu finansowo-księgowego muzeum. Dodatkowo istniejący wzór kosztorysu obejmował tylko jeden rok kalendarzowy, a więc do projektów realizowanych na przełomie różnych lat powstawało kilka oddzielnych plików budżetowych (zob. ilustracja 7).

Przygotowaniem nowego wzoru kosztorysu zajęła się Sekcja Planowania i Sprawozdawczości oraz specjalnie wybrany do tego zadania analityk finansowy, który przez kilka miesięcy konsultował koncepcję szablonu z pracownikami Działu Organizacji Wystaw, docelowo mającymi być jego głównymi użytkownikami. Podstawowym założeniem dla przygotowania nowego wzoru stała się możliwość automatycznej synchronizacji danych w arkuszu z wewnętrznym systemem finansowo-księgowym. Pobrane dane przedstawione są w czytelnej formie, prezentując niezbędne informacje finansowe dotyczące konkretnego przedsięwzięcia. Wzór, wdrożony w styczniu 2019 roku, otrzymał rozbudowaną formę, natomiast dzięki kompatybilności z muzealnym systemem finansowo-księgowym oraz zautomatyzowanym procesom przeliczającym wpisywane do niego dane, a także dzięki możliwości edycji tylko wybranych pól zyskał na użyteczności i praktycznie wyeliminował ryzyko błędu finansowego (zob. ilustracja 8).

L.p	Zadanie	Kod preliminaria rza	Koszt	Liczba sztuk	Liczba metrów lub jednostek	Koszt jednostkowy	Szacunkowy koszt całkowity (kwoty netto)	Koszt minimum
1.	prace przygotowawcze do wystawy						1 000,00	1 000,00
		170	inwentaryzacja architektoniczna		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
2.	aranżacja						2 000,00	2 000,00
		050	projekt aranżacji		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
		051	prace budowlano-malarskie		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
3.	opłaty za wypożyczenia						1 000,00	1 000,00
		052	MNW - opłata za wypożyczenie		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
4.	wernisaż/finisaż						1 000,00	1 000,00
		053	organizacja wernisażu, finisażu		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
	RAZEM						5 000,00	5 000,00

16.	PLAN. PRZYCHODY							
			sponsoring					
			bilety					
			wydawnictwa					
			edukacja					
	RAZEM PRZYCHODY						0,00	0,00

17.	BARTERY	100					0,00	0,00
-----	----------------	------------	--	--	--	--	-------------	-------------

Ilustracja 6. Fragment pierwszej wersji wzoru Budżetu projektu uzupełnionego o przykładowe dane

Źródło: opracowanie Muzeum Narodowego w Krakowie.

I.p.	Zadanie	Kod preliminarza	Koszt rodzajowy (wybrać z listy)	Suma	Źródło finansowania nr 1	Źródło finansowania nr 2	Źródło finansowania nr 3	Źródło finansowania nr 4	styczeń planowane	Styczeń poniesione
1.	Wynagrodzenie kuratora i aranżera			3 000,00 zł	750,00 zł	750,00 zł	750,00 zł	750,00 zł	3 000,00 zł	3 000,00 zł
	Koszt 1	1100	Honoraria - obcy umowowy o dzieło	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 2	1300	Honoraria - obcy umowowy o dzieło	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 3	1200	Umowy zlecenia - obcy	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
2.	Aranżacja			2 000,00 zł	500,00 zł	500,00 zł	500,00 zł	500,00 zł	2 000,00 zł	2 000,00 zł
	Koszt 1	3100	Pozostałe usługi do wystaw	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 2	3100	Pozostałe usługi do wystaw	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
3.	Koszty wypożyczeń			1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 1	2100	Pozostałe usługi do wystaw	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
4.	Transport			1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 1	2100	Usługi transportowe - krajowe	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
5.	Ubezpieczenia			1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 1	2100	Ubezpieczenia i składki	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	RAZEM			8 000,00 zł	2 000,00 zł	2 000,00 zł	2 000,00 zł	2 000,00 zł	8 000,00 zł	8 000,00 zł

Ilustracja 7. Fragment drugiej wersji wzoru Budżetu projektu uzupelnionego o przykładowe dane

Źródło: opracowanie własne na podstawie pierwszej wersji wzoru Budżetu.

LP	ZADANIE	PRELIMINARZ	KOSZT RODZAJOWY	ŹRÓDŁO FINANSOWANIA					KOSZT CAŁKOWITY	2022	2023	2024	mar 20
				ŚRODKI WŁASNE	DOTACJA MIKIDN	SPONSOR	INNE						
1	Wynagrodzenie kuratora wystawy i projektanta aranżacji			4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	23 000	0	0	0	23 000
	Wynagrodzenie kuratora wystawy i projektanta aranżacji			500	500	500	500	500	2 000	0	0	0	2 000
	wynagrodzenie kuratora wystawy	0210-wynagrodzenie kuratora wystawy	wynagrodzenia	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	wynagrodzenie projektanta aranżacji	0211-wynagrodzenie projektanta aranżacji	wynagrodzenia	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
2	Aranżacja wystawy, prace budowlano-montażowe			1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000	0	0	0	6 000
	prace budowlano-montażowe	0223-prace budowlano-montażowe	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	usługi montażowe	0223-prace budowlano-montażowe	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	aranżacja wystawy	0220-aranżacja wystawy	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	stelaż (gabloty, szklane kiosze, szczyby, podstavki z pleksi, manekiny, inne elementy do ekspozycji, ramowanie)	0220-aranżacja wystawy	materiały do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	prace wykończeniowe (podpisy, tablice etc.) - produkcja	0220-aranżacja wystawy	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	prace wykończeniowe (podpisy, tablice etc.) - redakcja i tłumaczenia	0220-aranżacja wystawy	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
3	Koszty wypożyczeń			250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	opłata za wypożyczenie obiektów	0221-koszty wypożyczeń	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
4	Prace konserwatorskie			750	750	750	750	750	3 000	0	0	0	3 000
	usługi konserwatorskie	0222-prace konserwatorskie	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	materiały konserwatorskie	0222-prace konserwatorskie	materiały do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	delegacje konserwatorów	0222-prace konserwatorskie	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
5	Transport, koszty diet i zakw. kurierów, koszty podróży			1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	10 000	0	0	0	10 000
	transport	0230-transport	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	koszty diet i zakwaterowania kurierów	0232-koszty diet i zakwaterowania kurierów	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	koszty podróży kurierów	0233-koszty podróży kurierów	materiały do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	materiały pakowe i ochronne	0230-transport	materiały do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	delegacje	0232-koszty diet i zakwaterowania kurierów	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
6	ubezpieczenia			250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	ubezpieczenia	0231-ubezpieczenia	usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000

Ilustracja 8. Fragment arkusza Koszty. Plan. Szczegóły, stanowiącego część aktualnego wzoru Budżetu projektu uzupełnionego o przykładowe dane
Źródło: opracowanie Sekcja Planowania i Sprawozdawczości MNK.

Zgodnie z przyjętymi procedurami koordynator przygotowuje budżet swojego projektu po prezentacji scenariusza wystawy (średnio na ok. 1,5 roku przed otwarciem ekspozycji). Wykonuje to na podstawie danych historycznych oraz rozmów z zespołem projektowym. Budżet jest następnie weryfikowany przez Kierownika Działu Organizacji Wystaw i Kierownika Sekcji Koordynatorów Wystaw, akceptowany przez Głównego Księgowego i finalnie wprowadzany na dysk współdzielony, do folderu dostępnego dla pracowników Działu Organizacji Wystaw oraz Działu Finansowo-Księgowego.

Ewaluacja projektu

Ostatnim momentem samego procesu realizowania projektu wystawienniczego, który uległ znaczącemu usprawnieniu, jest **Ewaluacja projektu**. Zgodnie z Regulaminem realizacji projektów wystawienniczych średnio po około 3 miesiącach od zamknięcia wystawy koordynator we współpracy ze ścisłym gronem zespołu projektowego przygotowuje podsumowanie projektu w formie prezentacji multimedialnej, przedstawionej na spotkaniu zespołu z kierownikami działów zaangażowanych w prace na rzecz wystawy, dyrekcją oraz innymi zainteresowanymi wystawą pracownikami muzeum.

Ewaluacja projektu, jako obowiązkowy element całego procesu realizacji wystaw, została wprowadzona na początku 2017 roku (choć wcześniej – jak wynika z relacji pracowników – zdarzały się tego typu spotkania bez określonej formuły). Początkowy sposób prezentacji i przebieg tego spotkania wymagał wprowadzenia zasadniczych zmian. Przy założeniu, że spotkanie ma wskazywać przede wszystkim na aspekty wymagające naprawy w kontekście przyszłych projektów, konieczne było znalezienie nowego sposobu prezentacji. Celem było to, aby przedstawione błędy i porażki zostały odebrane jako sytuacje do analizy i korekty w kolejnych projektach, ograniczając przy tym negatywne emocje towarzyszące takim spotkaniom. Bez dyskusji wewnętrznej na temat popełnianych błędów muzeum nie będzie instytucją samouczącą się. W listopadzie 2018 roku w ramach ewaluacji jednego z projektów przetestowano nowy wzór prezentacji, który został ostatecznie wdrożony na stałe. Założeniem technicznym było ustandaryzowanie danych przedstawianych na prezentacjach i nałożenie na nie określonej struktury, jak i kolejności wystąpień poszczególnych członków zespołu projektowego. Najważniejszym celem była jednak zmiana podejścia do całego procesu prezentacji – z referowania wykonanych działań na rzeczywiste i krytyczne ewaluowanie projektu. Nacisk położony został na:

- a) porównanie planów do wykonania wraz ze stosownym skomentowaniem odchyleń. Dotyczy to zarówno aspektu finansowego, jak i zrealizowanych działań w obszarach promocji, edukacji i wydawnictw, w tym wszelkiego

rodzaju druków powstających w ramach projektu. Punktem odniesienia dla planów są dane ujęte w budżecie wystawy i harmonogramach częściowych. To kolejny przykład zależności narzędzi wzmacniający praktyczność i zasadność ich użycia;

- b) analizę wskaźników finansowych wraz z porównaniem. Tę część prezentacji opracowuje i referuje przedstawiciel Sekcji Planowania i Sprawozdawczości. Oprócz budżetu wystawy przy każdym projekcie szczegółowo badane są ustandaryzowane, odgórne wskaźniki, takie jak średni przychód biletów na zwiedzającego, średni koszt promocji na zwiedzającego czy średni koszt aranżacji na metr kwadratowy wystawy. Dane te omawiane są oddzielnie, jak i w porównaniu z innymi projektami o zbliżonych parametrach, takich jak tematyka, czas trwania, miejsce ekspozycji;
- c) dzielenie się dobrymi praktykami. W tym miejscu prezentacji umieszczone są odpowiedzi na pytania: jakie nowe rozwiązania zostały wykorzystane w projekcie wystawienniczym i czy warto je stosować w kolejnych projektach? Jakie elementy projektu uważane są za sukces? Co udało się zrealizować szczególnie sprawnie? Kogo należy docenić za wyjątkowe zaangażowanie na rzecz projektu?;
- d) dzielenie się problemami i propozycjami rozwiązań. To najtrudniejsza, a zarazem najważniejsza część ewaluacji, w której omawiane zostają porażki i wyzwania, pojawiające się w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Nieodłącznym elementem tej części prezentacji jest zasugerowanie rozwiązań, które zostały wdrożone podczas organizacji projektu bądź powinny zostać wprowadzone. Mogą to być na przykład nowe procedury lub ich aktualizacja.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że choć sama metoda PRINCE2, na podstawie której zbudowano podstawowe narzędzia projektowe i formowano proces realizacji wystawy w muzeum,

nie odnosi się bezpośrednio do metod zarządzania wiedzą – zagadnienie to nie jest przedstawione w sposób odrębny i w ten sposób nazywane. Warto jednakże podkreślić, iż metodyka PRINCE2 w bardzo wyraźny sposób podkreśla znaczenie i rolę uczenia się w środowisku projektowym (...) PRINCE2 zwraca uwagę, że korzystanie z doświadczeń toczy się w całym cyklu zarządzania projektem. W chwili rozpoczęcia projektu zespół projektowy powinien dokonać przeglądu doświadczeń z poprzednich lub podobnych projektów w celu rozpoznania tych, które mogą być pomocne w realizacji podejmowanego przedsięwzięcia. (...) W momencie zamykania projektu zespół projektowy jest zobowiązany do przekazania doświadczeń dalej, zachowania ich i umożliwienia skorzystania z nich innym, kolejnym projektom. Twórcy metodyki podkreślają, iż poszukiwanie doświadczeń projektowych jest obowiązkiem wszystkich zaangażowanych w projekt [Wyrozębski 2014, s. 207].

Zaproponowane sposoby ewaluacji projektów w muzeum opierają się na wymienionych zasadach i uzyskują najlepsze efekty wtedy, kiedy angażują jak najwięcej interesariuszy projektu, ze szczególnym i koniecznym uwzględnieniem dyirekcji instytucji.

Podsumowanie

Na koniec warto zwrócić uwagę na pośrednie skutki wprowadzonych zmian. Zarządzanie projektowe, które z założenia opiera się na pracy zespołu projektowego, wymusiło zmianę w postaci skoordynowanej współpracy różnych działów i wykorzystania ich szczególnych kompetencji w trakcie przygotowania wystaw. Na przykład obecnie decyzja o ostatecznym wyglądzie plików graficznych, omawianych w gronie zespołu projektowego, należy do specjalizujących się w tej dziedzinie marketingowca i grafika, a nie wyłącznie kuratora wystawy. Podobnie – wybór tytułu samej wystawy, który przed wprowadzeniem zmian był decyzją czysto merytoryczną, obecnie jest decyzją również marketingową, uwzględniającą nie tylko aspekt naukowy, ale również promocyjny.

Partnerska praca zespołowa doprowadziła także do dopuszczenia w dyskusjach w czasie spotkań projektowych głosów osób spoza obszaru merytorycznego, takich, którzy projektują wystawę w obszarze doświadczeń odbiorców. Ta zmiana otworzyła też zespoły projektowe na włączanie do ekspozycji alternatywnych – wobec tradycyjnego sposobu prezentacji – rozwiązań scenograficznych i multimedialnych, które odpowiadają na różnorodne potrzeby i sposoby partycypacji odbiorców w kulturze.

Wdrożenie przedstawionych zmian do muzealnej praktyki zajęło mniej więcej 2 lata, po uprzednim ich przygotowaniu w okresie około 1,5 roku. W 2018 roku narzędzia ulegały jeszcze istotnym zmianom i udoskonaleniom. Rok 2019 przyniósł stabilizację i czas na ich utrwalenie, choć wciąż zdarza się, że są one traktowane z oporem. Powyższe studium przypadku pokazuje jednak, że w procesie usprawniania działania instytucji kultury kluczową rolę odgrywają takie czynniki jak:

- a) przyjęcie przez kadrę zarządzającą roli promotora zmiany – wymaganie od pracowników udoskonalania procesów wewnątrz działów, publiczne popieranie dobrych praktyk w usprawnianiu pojedynczych procesów, a w rezultacie przyzwyczajanie pracowników do zmiany jako czegoś naturalnego i konstruktywnego;
- b) bieżące monitorowanie przez liderów zmian wprowadzanych usprawnień – cykliczne weryfikowanie użyteczności nowych rozwiązań;
- c) oczekiwanie od pracowników dostarczania szczerzej i budującej informacji zwrotnej na temat wprowadzanych zmian – otwarcie się liderów zmian na konstruktywną krytykę, jej analiza i wspólna praca przy aktualizacji narzędzi, budowanie wśród pracowników współodpowiedzialności za posiadane

narzędzia oraz poczucia sprawczości, wpływającego motywująco na zgłaszanie wszelkich bieżących problemów.

Dzięki wprowadzonym zmianom udało się wyeliminować możliwe do uniknięcia opóźnienia, zautomatyzować i przyspieszyć proces przygotowywania dokumentacji projektowej, upublicznić zobowiązania poszczególnych członków zespołu, udostępnić na bieżąco i równolegle informacje projektowe wszystkim interesariuszom danego projektu, zredukować ilość pracy wykonywanej odręcznie oraz zmniejszyć środki na realizację poszczególnych przedsięwzięć. Bardzo konkretnym rezultatem tych działań – z perspektywy osób zarządzających Działem Organizacji Wystaw i Sekcją Koordynatorów – jest ograniczenie poziomu stresu, jaki towarzyszył koordynatorom w realizacji projektów, szczególnie w ich ostatnich momentach. Wdrożone narzędzia, procedury i zmiany organizacyjne mają charakter systemowego podejścia do rozumienia zarządzania projektami. Identyfikacja stałych elementów i wprowadzenie narzędzi umożliwiających lepsze rozumienie procesu są możliwe nie tylko w muzeach, ale i wszędzie tam, gdzie realizowane są przedsięwzięcia w obszarze kultury.

Muzeum znajduje się w procesie ciągłej zmiany, dlatego wdrożenie wspomnianych narzędzi nie jest działaniem zakończonym. Jest to specyficzne nie tylko dla instytucji krakowskiej, ale może również posłużyć za ogólny wniosek i sugestię na przyszłość dla instytucji kultury w Polsce. Zgodnie z tym, co twierdzi Kevin Moore:

Každy aspekt zarządzania muzeami jest badany i przewartościowywany jak nigdy dotąd. Nie będzie to jednak krótkotrwałe, przemijające modne zainteresowanie, które zniknie, zanim inny obszar muzealnej pracy nie zostanie poddany badaniu pod mikroskopem. W wyniku połączenia wielu czynników temat zarządzania prawdopodobnie pozostanie dla muzeów jednym z kluczowych zagadnień w najbliższym mileniu [Moore 2005, s. 1].

Identyfikacja nieefektywnych obszarów działania muzeum oraz adaptacja ogólnodostępnych narzędzi i technik projektowych w obszarze organizacji wystaw to proces ciągły. Wzory wszystkich wspomnianych w artykule narzędzi, jak i innych dokumentów, tj. wzory umów, decyzji, zarządzeń czy zapytań ofertowych, które zostały opracowane przez Dział Organizacji Wystaw, są do dziś regularnie aktualizowane i udoskonalane. Ich optymalizowanie jest inicjowane przede wszystkim przez liderów zmiany. Propozycje usprawnień procedur zgłaszane są także przez samych pracowników, co wzmacnia wśród nich poczucie odpowiedzialności za zasady obowiązujące w muzeum. Praktyka cyklicznego udoskonalania organizacji wystaw przenika do innych obszarów działalności muzeum, nieustannie motywując pracowników do dostosowania oferty do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i potrzeb odbiorców.

Na koniec należy dodać, że zaimplementowane narzędzia w zasadniczej mierze opierają się na powszechnie dostępnych programach MS Excel oraz MS Word. Zostały tak przygotowane, aby sposób ich obsługi był dostosowany do umiejętności

i aktualnych potrzeb interesariuszy oraz członków zespołu projektowego. Zastosowanie bardziej skomplikowanych, choć obecnie już szeroko użytkowanych w innych sektorach gospodarki, narzędzi i programów przeznaczonych do zarządzania projektowego pozostaje celem na przyszłość.

Dla bardziej doświadczonych użytkowników pakiety oprogramowania do zarządzania projektami, takie jak MS Project, lub narzędzia współpracy online, jak Basecamp, mogą zostać zaimplementowane do projektów wystawienniczych o dowolnej skali. (...) Dostępne w czasie rzeczywistym możliwości automatyzacji w oprogramowaniu do zarządzania projektami sprawiły, że kierownicy projektów mogą faktycznie korzystać z nich jako z narzędzi wspierających procesy zarządcze. Oprogramowanie może szybko przekalkulować dane, takie jak data zakończenia zadania po zmianie długości jego trwania, lub poprzez czytelną prezentację zależności wykazać efekt domina i wpływ na niedotrzymanie kluczowych kamieni milowych w projekcie. Wykonanie nawet najmniejszej zmiany w ręcznie przygotowanym wykresie Gantta w MS Excel może oznaczać wiele żmudnych godzin podwójnego sprawdzania i rewizji metody, podczas gdy raz stworzony wykres w MS Project może zostać zmieniony w kilka sekund poprzez jedno kliknięcie [Lord, Piacente 2002, s. 388].

Wykresy Gantta, generowane w programie MS Project, czy specjalne aplikacje do zarządzania projektami, o których piszą w swojej książce *Manual of Museum Exhibitions* Barry Lord i Maria Piacente, pozostają wciąż wyzwaniem zarządczym dla wielu instytucji muzealnych w Polsce, zarówno pod kątem organizacyjnym, jak i finansowym. Ich powszechne użycie musi zostać poprzedzone weryfikacją dotychczasowych sposobów realizacji projektów w organizacji. Skorzystanie z doświadczeń zagranicznych instytucji kultury, a także przedsiębiorstw z różnych sektorów gospodarki, będzie wymagało czasu i dostosowania do specyfiki konkretnej instytucji kultury.

Bibliografia

- Drucker P.F. (2004), *Menedżer skuteczny*, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.
- Lord B., Piacente M. (2014), *Manual of Museum Exhibitions*, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Matassa F. (2015), *Organizacja wystaw*, Warszawa: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie i Towarzystwo Autorów i Wydawnictw Prac Naukowych Universitas.
- Mingus N. (2002), *Zarządzanie projektami*, Gliwice: Helion/One Press.
- Moore K. i in. (2005), *Museum Management*, London: Routledge.
- Morris M. (2017), *Managing People and Projects in Museums: Strategies that Work*, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.

- PRINCE2 (2009), *Managing Successful Projects with PRINCE2*, United Kingdom: The Stationery Office.
- Schwaberai K., Sutherland J. (2017), <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Polish.pdf> [odczyt: 14.11.2020].
- Sudoł P. (2012), *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa. Podstawy – modele – rozwiązania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wyrozębski P. (2014), *Zarządzanie wiedzą projektową*, Warszawa: Difin SA.