

Roman Batko

Uniwersytet Jagielloński

MIĘDZY ŚWIĄTYNIĄ A LUNAPARKIEM – MUZEUM NA DRODZE DOSKONALENIA JAKOŚCI

Streszczenie: Czym ma być współczesne muzeum? Czy ma ono pozostać pilnie strzeżonym magazynem czy parkiem rozrywki, lunaparkiem? Jak urzeczywistnić postulowany złoty środek? Poprzez nowoczesne, odważne zarządzanie, które, pamiętając o ustawowo zapisanych zadaniach muzeów, nie boi się wyzwań współczesności. W artykule pragnę przedstawić pozytywny przykład takiego działania w Muzeum Narodowym w Kielcach, które rozpoczęło przemianę w 2009 r., najpierw wprowadzając system zarządzania jakością według normy ISO 9001, równocześnie wdrażając narzędzie do komunikacji typu CRM, zarządzając procesami za pomocą nowoczesnego oprogramowania „ADONIS”, by zakończyć pewien etap zmian uzyskaniem w 2010 r. Polskiej Nagrody Jakości.

Słowa kluczowe: zarządzanie muzeum, zarządzanie zmianą, zarządzanie jakością.

1. Wstęp

Czym ma być współczesne muzeum? Czy pilnie strzeżonym magazynem, z którego od czasu do czasu i niechętnie wyjmuje się jakieś skarby, żeby niegodnym profanom je zademonstrować? Częstokroć w jedyny „sprawdzony” sposób – nudny, tradycyjny, bazujący wyłącznie na percepcji wzrokowej. Kto odwiedza muzeum? Wycieczki szkolne – z obowiązku, przypadkowi turyści – bo jest w przewodniku, lokalni patrioci – bo wypada, nieliczni – z prawdziwej potrzeby. Atmosfera w większości muzeów przypomina jakieś dziwaczne połączenie aury świątyni i więzienia. Cisza (grobowa), zapach niepozostawiający wątpliwości, gdzie jesteśmy, lustrujące nas przez cały czas spojrzenia strażników i opiekunów ekspozycji (ale nie widza). Na ogół czujemy się skrępowani, niechciani. Prawdziwe życie zaczyna się ponownie, kiedy opuszczamy muzeum, przekraczając bramę – masywną, ciężką, niegościnną. To jeden z powszechnych stereotypów. Muzeum nie musi i nie powinno tak wyglądać. Jeżeli chcemy, aby przyciągało widzów, musi być atrakcyjne i przyjazne. Ta atrakcyjność może być spowodowana nadzwyczajną unikatowością kolekcji, co dotyczy bardzo nielicznych i sławnych na całym świecie muzeów, przez które przelewają się niezliczone fale turystów. A co mogą zrobić inne, mniej wyraziste i atrakcyjne? To

właśnie im przychodzi konkurować dziś z coraz to nowymi formami rozrywki, która chce zawładnąć naszym wolnym czasem. Film, teatr, koncert, dobra książka, telewizja, sport i wiele innych wołają bardziej donośnie. Współczesny widz szybko się nudzi, przywykł, zwłaszcza w dobie Internetu, do wielu bodźców, które zatrzymują już na coraz krótszą chwilę jego uwagę. Możemy się na te zjawiska obrażać, udawać, że ich nie dostrzegamy, mówić o posłannictwie, wyższych wartościach. Czy nie jest to jednak aby tylko retoryka? Czy sami siebie nie oszukujemy? A może warto odważnie zmierzyć się ze współczesnością, może warto wpuścić do muzeum nieco więcej światła i luzu. Zaryzykować. Nieustannie pamiętając, że niezwykle zmienia się w powszednie. A zatem nawet najlepsze zbiory nie zagwarantują nam stałego sukcesu, jeśli nie będziemy innowacyjni, jeśli nie sprawimy, że zawsze niewystarczającymi środkami finansowymi i czasem nie będziemy mądrze zarządzać, jeśli nie wykorzystamy potencjału pracowników. Nie wyzwolimy w nich ambicji i dumy, nie wynagrodzimy uczciwie za wartościową pracę. I wreszcie nie zobaczymy w zwiedzających tych, bez których uwagi muzea staną się li tylko magazynami, nie rozpoznamy i nie będziemy się starać zaspokoić ich potrzeb i wymagań, a może wprawić w zachwyt. To, o czym piszę, może urzeczywistnić się dzięki nowoczesnemu, odważnemu zarządzaniu, które pamiętając o ustawowo zapisanych zadaniach muzeów, nie boi się wyzwań współczesności. Nie boi się zmiany. W artykule pragnę przedstawić pozytywny przykład takiego działania w Muzeum Narodowym w Kielcach, które rozpoczęło przemianę w 2009 r., najpierw wprowadzając system zarządzania jakością według normy ISO 9001, równocześnie wdrażając narzędzie do komunikacji typu CRM, zarządzając procesami za pomocą nowoczesnego oprogramowania „ADONIS”, by zakończyć pewien etap zmian uzyskaniem w 2010 r. Polskiej Nagrody Jakości.

2. Diagnoza stanu zarządzania w Muzeum Narodowym w Kielcach

Muzeum w Kielcach powstało w 1908 r. Przez wiele dziesięcioleci gromadziło zbiory regionalne i bardzo ciekawą kolekcję malarstwa polskiego. W 1971 r. muzeum świętokrzyskiemu przekazano dawny Pałac Biskupów Krakowskich, ciekawy architektonicznie obiekt, nazywany kieleckim Wawelem. W 1975 r. uzyskało ono status muzeum narodowego. Współcześnie mamy dziewięć muzeów narodowych w Polsce. Muzeum Narodowe w Kielcach ma kilka oddziałów, z najbardziej sławnymi – Pałacem H. Sienkiewicza w Obłęgorku, Muzeum Lat Szkolnych Stefana Żeromskiego i tworzonym właśnie Muzeum Dialogu Kultur [*Księga Jakości...* 2009]. Muzeum miało swoje czasy świetności, zwłaszcza kiedy w latach 70. XX wieku roczna frekwencja przekraczała 100 000 zwiedzających. Jednak ostatnie lata był to raczej czas stagnacji, braku wizji rozwojowej, obniżającej się frekwencji, wynikającej także z pojawiających się licznych alternatyw spędzania czasu wolnego. W 2009 r. nowy

dyrektor muzeum jedną ze swoich pierwszych decyzji uczynił wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001. Proces ten poprzedził audyt diagnostyczny, który miał określić poziom zarządzania muzeum i zarekomendować zmiany. Podczas obserwacji uczestniczącej i audytu, który przeprowadziłem w styczniu i lutym 2009 r., ujawniło się 36 niezgodności z wymaganiami normy ISO 9001 [Batko 2009]. Wśród nich znalazły się i takie, które są bezpośrednio związane z orientacją, a dokładnie rzecz ujmując – z brakiem orientacji na klienta.

2.1. Misja i *Polityka jakości* muzeum

Muzeum nie miało dokumentów, które określałyby jego misję i strategię, a co za tym idzie – nie miało opracowanej *Polityki jakości*, dokumentu, w którym dyrekcja muzeum, znając wymagania i potrzeby swoich klientów, zadeklarowałaby ich zaspokajanie przez wyznaczanie adekwatnych celów jakościowych. Oczywiście w tym przypadku nie było najważniejsze to, że nie ma jakiegoś określonego dokumentu, ale fakt braku refleksji na temat kierunków rozwoju muzeum, a także uwzględniania w planowaniu głosu tych, dla których muzeum powstało – klientów.

Misja, która została opracowana przez zespół powołany przez dyrektora, zawiera podstawowe wartości, jakie wynikają z ustawowych i statutowych zobowiązań, ale również odwołuje się bezpośrednio do klienta: „Gromadzić, chronić, konserwować i eksponować dziedzictwo, być otwartym na współczesność, zasługiwać na zachwyty widza” [*Księga Jakości...* 2009]. Służebna funkcja muzeum i zorientowanie na klienta szczególnie podkreślone zostało w sformułowaniu „zasługiwać na zachwyty widza”. Myśl ta rozwinięta została w *Polityce jakości muzeum*, w której – obok innych ważnych celów jakościowych – pojawiły się i takie, które są związane z orientacją na klienta: otwartość na potrzeby klientów i partnerów, budowanie wizerunku organizacji przyjaznej dla widza, w której warto spędzać wolny czas [*Księga Jakości...* 2009]. Misja i polityka jakości stały się podstawą dla budowanego systemu zarządzania jakością opartego na wymaganiach normy ISO 9001.

2.2. Orientacja na klienta

Inną niezgodnością stwierdzoną podczas audytu był brak zidentyfikowania potrzeb klientów w powiązaniu z pkt 5.2 normy *Orientacja na klienta*, gdzie zachęca się organizację, aby zapewniła, że „wymagania klienta zostały określone i spełnione w celu zwiększenia zadowolenia klienta” [*Norma PN-EN ISO...* 2009, s. 19]. Zespół powołany do wdrażania Systemu Zarządzania Jakością wykorzystał identyfikację grup klientów muzeum i ich oczekiwań wypracowaną przez Muzeum Sztuki w Łodzi, pierwszego wśród muzeów laureata Polskiej Nagrody Jakości z 2009 r. Zidentyfikowane grupy klientów i ich oczekiwania, które stają się kryteriami jakości, zawiera tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka grup klientów muzeum oraz podstawowych kryteriów jakościowych ważnych z perspektywy tych klientów

Grupa klientów	Oczekiwania/zakres współpracy (kryteria jakości)
1	2
Zwiedzający (turysta)	<ul style="list-style-type: none"> • dogodne godziny otwarcia • dostępność informacji • możliwość uzyskania (zakupienia) materiałów edukacyjnych, promocyjnych, pamiątkowych itp. • przełamanie barier uniemożliwiających niepełnosprawnym zwiedzanie ekspozycji
Odbiorca usług edukacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> • uzupełnienie, poszerzenie programu realizowanego w szkole • uzupełnienie wiedzy • uzyskanie udokumentowanego potwierdzenia udziału w programie edukacyjnym • uzyskanie wydawnictwa, materiału edukacyjnego • możliwość korzystania z katalogów i księgozbioru • otrzymanie praktycznej wiedzy zawodowej w zakresie działalności muzeum (przede wszystkim studenci) • potrzeba zabawy (w kontekście obcowania z dziełem sztuki)
Naukowcy	<ul style="list-style-type: none"> • udostępnienie zbiorów, archiwów, biblioteki • konsultacje, kwerendy badawcze, dyskurs naukowy • otrzymanie kopii materiałów dokumentacyjnych
Artyści	<ul style="list-style-type: none"> • promocja własnej twórczości (wystawa, sprzedaż, darowizna) • poszukiwanie inspiracji twórczej
Media	<ul style="list-style-type: none"> • informacja: atrakcyjna, pewna, szybka, rzetelna • możliwość wykonywania (otrzymania wraz z prawami) zdjęć, filmowania
Inne muzea i galerie	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca: wspólne realizowanie wystaw, wydawnictw, pomoc, konsultacje • wypożyczenia obiektów (ruch dzieł sztuki) • zabezpieczenie logistyczne, ubezpieczenie itp. • otrzymanie wraz z prawami materiałów zdjęciowych
Odbiorcy usług komercyjnych (bankiety, konferencje, sesje zdjęciowe i filmowe, miejsca hotelowe itp.)	<ul style="list-style-type: none"> • udostępnienie miejsca • zapewnianie programu towarzyszącego • atrakcyjna cena • wygoda, czystość w pokoju hotelowym
Uczelnie i instytucje badawcze	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca przy projektach badawczych • prowadzenie wykładów, szkoleń itp. w bezpośrednim kontakcie z dziełem
Wydawnictwa	<ul style="list-style-type: none"> • uzyskanie zdjęć z prawami autorskimi • recenzowanie • inspiracje
Konserwatorzy dzieł sztuki	<ul style="list-style-type: none"> • udostępnienie obiektów do badań technologicznych
Fundatorzy, sponsorzy	<ul style="list-style-type: none"> • promowanie logo • potrzeba prestiżu – uczestniczenia w wydarzeniach artystycznych • indywidualna oferta

1	2
Oferecent dzieła sztuki	<ul style="list-style-type: none"> • zakup • przyjęcie do zbiorów • informacja
Administracja publiczna	<ul style="list-style-type: none"> • realizowanie zadań statutowych • terminowe i rzetelne oraz atrakcyjne plany, programy • terminowe i rzetelne sprawozdania i analizy • efektywność w gospodarowaniu środkami publicznymi • realizacja programu promocji samorządu województwa, programów ministerialnych • generowanie dobra wspólnego
Wirtualni zwiedzający (portal WWW)	<ul style="list-style-type: none"> • łatwość nawigacji • rzetelność informacji • atrakcyjność, aktualność przekazu • kompleksowość informacji • odpowiednia proporcja pomiędzy słowem a obrazem, estetyka • obcowanie z dziełami sztuki tworzonymi w nowych technikach • możliwość wyboru wersji językowej • udostępnienie miejsca i narzędzi do wyrażenia opinii i komunikacji

Źródło: [Batko 2010].

Wymagania, które zostały określone dla poszczególnych grup klientów, stanowią inspirację przy konstruowaniu zadań i wyznaczaniu celów jakościowych, co zostanie pokazane na przykładach w rozdziale poświęconym aplikowaniu do Polskiej Nagrody Jakości.

2.3. Krótkoterminowe planowanie działalności muzeum

Działalności programowa muzeum w każdym roku kalendarzowym prowadzona była na podstawie zatwierdzonego budżetu i jedynie w tym sensie możemy mówić o „planowaniu usługi” (por. pkt 7.1. Planowanie realizacji wyrobu) [Batko 2010, s. 25]. Budżet muzeum powstawał jednak rutynowo, jako finansowo-rzeczowe powtórzenie pewnych corocznych schematów, które miały pogodzić otrzymywaną kwotę dotacji z koniecznością poniesienia określonych wydatków. Planowanie działalności merytorycznej odbywało się zatem w oderwaniu od potrzeb klientów, a plan wystawienniczy opracowywano na podstawie zgłaszanych propozycji pracowników. Zatem te wymagania, które określone zostały w kolejnych punktach normy (7.2. Procesy związane z klientem, 7.2.1. Określenie wymagań dotyczących wyrobu, 7.2.2. Przegląd wymagań dotyczących wyrobu) [Batko 2010, s. 25], nie miały żadnego zastosowania podczas realizacji statutowych zadań muzeum. Nie oznacza to, że działalność muzeum odbywała się w całkowitym oderwaniu od potrzeb klientów, ale że spełniano je intuicyjnie, nie bazując na analizie danych wcześniej zebranych w badaniach. W planach budżetowych kładziono nacisk na zachowanie *status quo*,

muzeum miało być strażnikiem przechowywanych tam zbiorów, prowadzić konieczne prace konserwacyjne i przygotowywać, w zależności od pozostających po zabezpieczeniu kosztów stałych środków, publikacje oraz wystawy.

2.4. Komunikacja z klientem i badanie satysfakcji

Komunikacja z klientami (wymagania zawarte są w pkt 7.2.3 normy) [Batko 2010, s. 27] odbywała się przez bieżący kontakt w muzeum, świadczenie usług przewodnickich dla zwiedzających, przyjmowanie ewentualnych skarg, wniosków, uwag i zgłoszeń. Muzeum miało własną stronę internetową, ale nie była ona bogata w treści i była mało przyjazna w zakresie nawigacji. Formą komunikacji są również oznaczenia graficzne, które pełnią funkcję przekazu komunikatów informacyjnych (droga ewakuacyjna, wyjście awaryjne) i zakazujących (zakaz palenia, zakaz filmowania, zakaz fotografowania), co wpisuje się w pewną ogólną aurę zakazu, jaki dotyczy muzealnej przestrzeni. W połączeniu z umundurowanymi i uzbrojonymi strażnikami, ciężką, masywną bramą, która strzeże dostępu do muzeum, czujkami systemu alarmowego i kamerami stwarza aurę dobrze strzeżonego więzienia, a nie atrakcyjnej przestrzeni publicznej, w której obcuje się ze sztuką.

W ramach działań doskonalących, zaleconych w raporcie z audytu, rozpoczęto prace nad nowoczesnymi sposobami komunikowania się z klientami. Zwłaszcza potrzebna okazała się aktualizacja strony WWW, dodanie interaktywnych elementów, wprowadzenie nowych kanałów komunikacji. Opracowano też zupełnie nowy system identyfikacji wizualnej muzeum.

Muzeum, w odniesieniu do wymagań pkt 8.2.1. Zadowolenie klienta [Batko 2010, s. 35] wprowadziło cykliczne badania satysfakcji swoich klientów i dokumentuje prowadzone w tym zakresie analizy, a także prowadzi dokumentację dotyczącą skarg i reklamacji klientów i skuteczności działań doskonalących podejmowanych w ich wyniku. Opracowana również została ankieta internetowa badająca satysfakcję klienta, zawierająca pytania o jakość usług i atrakcyjność działalności wystawienniczej:

- Czy jest Pani/Pan zadowolony z usług oferowanych przez Muzeum Narodowe w Kielcach?
- Czy odpowiada Pani/Panu sposób eksponowania obiektów?
- Czy odpowiada Pani/Panu poziom merytoryczny prezentowanych wystaw? [*Materiały wewnętrzne Muzeum Narodowego...* 2010].

Są też w ankiecie pytania mniej oczywiste, jak to, w którym muzeum pyta, czy powinno podejmować inne inicjatywy kulturalne, takie jak koncerty, wykłady poświęcone sztuce, konferencje naukowe, noce muzealne, a zatem rozszerzać i dostosowywać do wymagań klientów tradycyjne usługi muzealne, a także otwarte pytania ukierunkowane na doskonalenie jakościowe systemu:

- Co Pani/Pana zdaniem warto zmienić w funkcjonowaniu Muzeum Narodowego w Kielcach?

Na podstawie zgromadzonych danych z ankiet i innych źródeł wiedzy, jakimi są bezpośrednie kontakty z publicznością, choćby przy okazji organizowanych wernisaży, wpisów do ksiąg gości, informacji w mediach, podejmowana jest dzisiaj systemowa analiza i przygotowywane rekomendacje do doskonalenia systemu, które są dyskutowane podczas kierowniczego przeglądu zarządzania organizowanego cyklicznie, dwa razy w roku.

3. Aplikacja do Polskiej Nagrody Jakości

Polska Nagroda Jakości, wzorowana na Europejskim Modelu Doskonałości, to bardzo dobrze wypromowany konkurs, który od 1995 r. służy benchmarkowaniu organizacji nie tylko biznesowych, ale również tych nienastawionych na zysk, organizacji publicznych. Jednym z celów Polskiej Nagrody Jakości jest przyczynianie się do doskonalenia funkcjonowania organizacji przez dokonanie samooceny w dziewięciu filarach i poddanie się audytowi sędziów konkursowych. W 2010 r. odbyła się 16 edycja nagrody, a laureatem, w kategorii „Organizacje Edukacyjne” zostało Muzeum Narodowe w Kielcach – jest to pierwsze tego typu wyróżnienie w Polsce w tej grupie muzeów.

Aplikowanie w tym konkursie było konsekwencją wejścia na drogę projakościowego rozwoju i doskonalenia, które stało się celem strategicznym muzeum. W lipcu 2009 r. muzeum uzyskało certyfikat zgodności z wymaganiami normy ISO 9001 wydany przez British Standards Institution, a także aplikowało z sukcesem do XI Świętokrzyskiej Nagrody Jakości, otrzymując pierwsze wyróżnienie za stosowanie systemów innowacyjnych. Rok 2010 przyniósł kolejne laury – tytuł laureata w konkursie „Najwyższa Jakość Quality International 2010”, któremu patronuje Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Klub Polskie Forum ISO 9000, a przede wszystkim tytuł laureata Polskiej Nagrody Jakości w kategorii „Organizacje Edukacyjne”.

Dokonując samooceny w filarze „satisfakcja klientów”, w którym ocenia się zaspokajanie potrzeb klientów, muzeum mogło odnotować wiele działań doskonalących, które zostały wprowadzone w ostatnich dwóch latach. To właśnie te działania przełamują, chociaż w bardzo niespiesznym procesie, stereotyp miejsca, które nie tylko nie jest przyjazne widzowi, ale nawet świadomie zniechęca go do spędzania w muzeum wolnego czasu, bo w przekonaniu wielu muzealników obecność nie wpływa dobrze na bezpieczeństwo zbiorów. Każda innowacja witana jest bardzo podejrzliwie, zatem zmiana wymaga dużo większego zaangażowania i determinacji niż w organizacjach biznesowych.

Symboliczny wymiar zmiany w podejściu do klienta miała jedna z pierwszych decyzji dyrektora muzeum o podniesieniu na stałe szlabanu, który zamykał wjazd na dziedziniec dawnego Pałacu Biskupów Krakowskich, siedziby głównej muzeum. Ten szlaban w połączeniu z mundurami strażników budził oczywiste skojarzenia i nie zapraszał do przekroczenia „granicy”. Równie symbolicznym gestem otwarcia

się na kilenta było zniesienie opłaty za zwiedzanie ogrodu włoskiego. Ogród ten odgrywa dzisiaj podwójną rolę – turyści mogą tam odpocząć, w pięknym otoczeniu cieszyć oko renesansową bryłą pałacu, a druga funkcja to miejsce planerów fotograficznych, zwłaszcza dla nowożeńców. Obecność na terenie muzeum w takiej wyjątkowej chwili buduje trwałe skojarzenia, zachęca do przychodzenia tutaj nie tylko „od święta”, a także znakomicie promuje miejsce jako przyjazne, otwarte i budujące prestiż nie tylko ekspozycjami, ale aurą, klimatem odświętności z wyboru, a nie narzuconej.

Poniżej zamieszczone zostały wybrane przykłady osiągniętych celów doskonalenia systemu zarządzania jakością w zakresie „orientacji na klienta”, które przyczyniły się do wysokiej oceny i zdobycia Polskiej Nagrody Jakości:

- Wprowadzenie wspólnego biletu do wszystkich oddziałów muzeum. Z badań prowadzonych przez muzeum wynikało, że jedną z barier dostępu, jakie klienci zgłaszają, jest brak nowoczesnego systemu rezerwacji i sprzedaży biletów. Muzeum, obok siedziby głównej – dawnego Pałacu Biskupów Krakowskich, ma oddziały, z najbardziej znanym dworkiem w Oblęgorku, w którym mieszkał H. Sienkiewicz i gdzie znajduje się ekspozycja jemu poświęcona. Wprowadzono jeden bilet umożliwiający zwiedzanie wszystkich oddziałów. Dalsze działania w tym zakresie mają polegać na wprowadzeniu nowej funkcjonalności strony WWW, gdzie będzie można rezerwować bilety *on-line*.
- W 2010 r. zakończono prace nad dostosowaniem pałacu dla osób niepełnosprawnych. Dzięki wybudowaniu windy i platform niepełnosprawni widzowie uzyskali po raz pierwszy możliwość zobaczenia wnętrza pałacowych na pierwszym piętrze. To też jeden z przykładów kilku projektów, które uzyskały finansowanie ze środków Unii Europejskiej, a które mają na celu przeprowadzenie remontów infrastruktury i jej unowocześnienie.
- Bardzo perspektywicznie rozumie również muzeum orientację na klienta – już dzisiaj zajmuje się przez działalność edukacyjną przygotowaniem młodych odbiorców do kontaktu ze sztuką. Nie mając wystarczających środków własnych, muzeum zawiązało partnerstwo publiczno-prywatne i zrealizowało projekt stworzenia w zabytkowym wnętrzu pałacowym nowoczesnej, multimedialnej sali edukacyjnej. Edukacja w tym miejscu polega nie tylko na organizowaniu wykładów, ale również na edukacyjnych zabawach z najmłodszymi widzami, podczas których mogą praktycznie poznawać techniki, w jakich wykonywane były dzieła sztuki prezentowane w muzeum.
- Orientacja na klienta to także budowanie partnerstw. Nie tylko w przedsięwzięciach projektowych, jak opisane powyżej, ale również w zakresie budowania trwałych relacji ze środowiskiem lokalnym. Przykładem realizacji takiej idei jest powołanie Stowarzyszenia Przyjaciół Muzeum Narodowego w Kielcach oraz współpraca przy realizacji inscenizacji historycznych czy innych wydarzeń kulturalnych z takimi partnerami, jak Stowarzyszenia Rekonstrukcji Historycznych „Jodła”, Grupa Odtwórstwa Historycznego „Kompania Wolontarska” czy Świętokrzyskie Stowarzyszenie „Muzyka”.

- Nowoczesność przejawia się w budowaniu społeczności wirtualnie związanej z muzeum przez utworzenie profilu na portalu Facebook. Systematyczne anonowanie wydarzeń artystycznych i edukacyjnych, a także organizowanie konkursów popularyzuje muzeum, jak również przyczynia się do budowy jego wizerunku jako organizacji otwartej na nowe formy komunikacji i promocji.

Również w najbliższej przyszłości przez wpisanie zadań do przyszłorocznego budżetu „orientacja na klienta” zyska dalsze przykłady potwierdzające zaangażowanie muzeum w tym wymiarze. Służyć mają temu przyjęte cele jakościowe, ukierunkowane na klienta:

- stworzenie wirtualnego muzeum na stronie WWW,
- wprowadzenie audioprzewodników w kilku językach,
- urządzenie kawiarenek zarówno w siedzibie głównej, jak i w tworzonym właśnie oddziale Muzeum Narodowego – Muzeum Dialogu Kultur.

4. Konkluzje

Muzeum nowoczesne, które chce odpowiadać na wyzwania współczesności, musi zredefiniować swoją misję. Chcąc budować relacje z publicznością, nie może już tylko troszczyć się o powierzone mu zbiory, nie widząc poza nimi realnego świata, bo wpada w pułapkę prowadzenia magazynu. Nowa misja to już nie tylko gromadzenie, konserwowanie, zabezpieczanie i (w małym stopniu) prezentowanie zbiorów, ale dostarczanie klientowi doznań. Moc i jakość doznań ma sprawić, że klienci będą wracać. To właśnie na wspomnieniach i chęci odnowienia doznań buduje się lojalność klientów, a także marketing oparty na przekazywanych przez klientów emocjach. Oczywiście bardzo łatwo jest w takim przypadku przekroczyć granicę, która oddziela „świątynię sztuki” od „lunaparku”. Mam na myśli przesadę w eksponowaniu nowinek technicznych, schlebianie niskim gustom, organizowanie wystaw, które mają tylko przyciągać publiczność, a nie edukować, dostarczać wysokich doznań estetycznych. Te zastrzeżenia nie powinny jednak być wystarczającym argumentem za powstrzymaniem zmiany w podejściu zarówno do klienta, jak i do nowoczesnych metod i technik zarządzania. Muzeum Narodowe w Kielcach jest jednym z pionierów takich zmian w polskim muzealnictwie. Radykalne zerwanie z nieefektywnymi metodami, stworzenie nowego programu, postawienie na jakość i nowoczesność spotkało się z oporem części załogi. Konflikty wybuchały i wciąż się pojawiają, ale proces został rozpoczęty i już przynosi widoczne efekty.

Literatura

- Batko R., *Raport z auditu diagnostycznego przeprowadzonego w Muzeum Narodowym w Kielcach*, materiały wewnętrzne Muzeum Narodowego w Kielcach, Kielce 2009.
- Batko R., *Kryteria Polskiej Nagrody Jakości jako sposób doskonalenia zarządzania muzeum na przykładzie Muzeum Sztuki w Łodzi*, [w:] *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, T. Wawak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Księga Jakości Muzeum Narodowego w Kielcach, materiały wewnętrzne Muzeum Narodowego w Kielcach, Kielce 2009.

Materiały i dokumenty XVI edycji Polskiej Nagrody Jakości, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2010.

Materiały wewnętrzne Muzeum Narodowego w Kielcach (ankiety, wyniki audytów wewnętrznych, raport z kierowniczego przeglądu zarządzania, plany, budżet itp.), Kielce 2010.

Materiały wewnętrzne Muzeum Sztuki w Łodzi – dokumentacja konkursowa (PNJ, XVI edycja 2010), Kielce 2010.

Norma PN-EN ISO 9001:2009. Systemy zarządzania jakością – Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.

BETWEEN A SANCTUARY AND AN AMUSEMENT PARK – THE CONTEMPORARY MUSEUM ON THE WAY TO QUALITY IMPROVEMENT

Summary: The National Museum in Kielce featured in this article is an example of the successful implementation of the said management method. The Museum entered the new management programme in 2009, with the first step being the implementation of the ISO 9001 management standard, followed by the introduction of the CRM communication system and implementation of the ADONIS process management software. In 2010 the management transformation process became symbolically complete when the Museum was honoured with the Polish Quality Award for outstanding performance in the field.