Muzeum Narodowe
w Poznaniu

Strategia Rozwoju Muzeum Narodowego w Poznaniu

2025–2030

Muzeum Narodowe
w Poznaniu

Strategia Rozwoju Muzeum Narodowego w Poznaniu

2025–2030

Poznań, styczeń 2025

Koordynator procesu: Katarzyna Trawińska
Zespół roboczy: Anna Gruszecka, Aleksandra Rosiak, Jarosław Korytek
Ekspert / konsultant: Paweł Frankowski

Osoby odpowiedzialne za realizację celów i zadań:
Karina Adamska, Michał Błaszczyński, Maciej Czub, Katarzyna Drozdowska-Sawińska, Andrzej Grabowski, Aleksandra Hurnowicz, Maciej Kaleta, Monika Klimaszewska, Anna Kraszewska, Edward Krawczyk, Agnieszka Krzyżanowska, Agnieszka Kunicka-Goldfinger, Agnieszka Kurkiewicz, Joanna Margraf, Magdalena Mrugalska-Banaszak, Agata Nowacka, Dagmara Pawlak, Marzena Prusińska, Przemysław Waligórski, Aleksandra Rosiak, Agata Rosiak-Kaczmarek, Alicja Serafin-Pospiech, Katarzyna Toporska, Katarzyna Trawińska oraz dyrekcja MNP, kierownicy Galerii, Gabinetów i Oddziałów MNP

© Copyright by Muzeum Narodowe w Poznaniu, 2025
ISBN 978-83-67371-66-7

Szanowni Państwo,

Muzeum Narodowe w Poznaniu wraz z jego oddziałami stanowi złożoną organizację. Liczący ponad 400 osób zespół pracowników jest bardzo zróżnicowany, a jego wielkość zobowiązuje do doskonalenia nie tylko komunikacji, ale i sposobów zarządzania zasobami ludzkimi. Otoczenie społeczne, prawne, a także wyzwania na rynku instytucji kultury, a raczej – rynku „czasu wolnego" – mobilizują do precyzyjnego odczytania uwarunkowań i poszukiwania optymalnych narzędzi realizacji naszej misji. Te wszystkie czynniki wpływające na funkcjonowanie Muzeum Narodowego w Poznaniu utwierdzają nasz zespół w przekonaniu o konieczności doskonalenia zarządzania strategicznego. Zgodnie z pierwotnymi założeniami systematycznie poddajemy się diagnozie i aktualizujemy naszą strategię. W niniejszym wydawnictwie prezentujemy już trzecią jej aktualizację.

Moim współpracownikom dziękuję za zaangażowanie w prace nad niniejszym dokumentem oraz za wytrwałe wdrażanie jego postanowień. Naszym partnerom polecam jego lekturę. Jestem przekonany, że pozwoli ona dokładnie zrozumieć to, kim jesteśmy i jakie mamy priorytety w pracy dla dobra Muzeum Narodowego w Poznaniu – jednej z najważniejszych instytucji kultury nie tylko w Wielkopolsce.

Tomasz Łęcki

Dyrektor Muzeum Narodowego w Poznaniu

Spis treści

Wprowadzenie 7

I. Wizja. Misja. Wartości. Kontynuacja w działaniu 11

II. Diagnoza stanu organizacji 2024 13

III. Diagnoza kultury organizacyjnej Muzeum Narodowego w Poznaniu 21

IV. Strategia rozwoju Muzeum Narodowego w Poznaniu 2025–2030 25

Wprowadzenie

Pierwsza Strategia Rozwoju MNP została wypracowana w 2020 r. Przez kolejne lata zarządzanie strategiczne stało się w Muzeum Narodowym w Poznaniu ugruntowanym systemem działania, który ułatwia realizację postawionych celów w sposób uporządkowany, a jednocześnie dynamiczny. Dzięki temu zrealizowaliśmy w tym czasie inwestycje, remonty i modernizacje infrastruktury MNP (m.in. odnowienie elewacji Muzeum Zamku w Gołuchowie), podnieśliśmy jakość obsługi gości odwiedzających Muzeum (poprzez regularne szkolenia dla pracowników pierwszego kontaktu), wprowadziliśmy liczne udogodnienia dla osób ze specjalnymi potrzebami (choćby tworząc Spokojnię), zwiększyliśmy fundusz wynagrodzeń pracowniczych (najniższe wynagrodzenie w MNP po raz pierwszy od dziesięcioleci przekracza minimalne wynagrodzenie za pracę), i – co niezwykle ważne – zgodnie z przyjętą polityką budowania kolekcji systematycznie powiększaliśmy zbiory Muzeum Narodowego w Poznaniu (m.in. kupując obraz Chełmońskiego). Było to możliwe dzięki ogromnemu zaangażowaniu liderów odpowiedzialnych za poszczególne projekty i wszystkich osób przy nich pracujących.

Zespół koordynujący prace nad strategią, od lewej: Anna Gruszecka, Aleksandra Rosiak, Katarzyna Trawińska oraz Jarosław Korytek, październik 2024, fot. z archiwum MNP

W toku pracy regularnie oceniliśmy, na jakim etapie realizacji zadań jesteśmy, czego jednym z efektów była aktualizacja Strategii przeprowadzona na początku 2023 roku. Z końcem roku 2024, zgodnie z planem, zakończyliśmy realizację wyznaczonych na ten okres zadań strategicznych. Konsekwentnie realizując przyjęty strategiczny sposób podejścia do rozwoju naszej organizacji, trzeci raz przeprowadziliśmy diagnozę jej stanu. Ocenie podlegały kultura organizacyjna, pozycja na rynku oraz metody zarządzania w Muzeum Narodowym w Poznaniu. Diagnoza ta była niezbędna do tego, aby w czwartym kwartale 2024 roku zaproponować uaktualnioną Strategię MNP. W Państwa rękach znajduje się więc wypracowane drogą licznych konsultacji, nowe ustalenie obszarów priorytetowych w działalności MNP na najbliższe 5 lat wraz z zadaniami.

Prace nad strategią koordynował powołany w 2024 r. wewnętrzny zespół strategiczny, w skład którego weszli: Katarzyna Trawińska, Anna Gruszecka, Aleksandra Rosiak oraz Jarosław Korytek. Członkowie zespołu ponosili odpowiedzialność za weryfikowanie stanu realizacji zadań i wspieranie organizacyjne osób zaangażowanych w realizację celów strategicznych. Podsumowanie realizacji celów operacyjnych (dotąd nazywanych projektami) Strategii prezentujemy w poniższej tabeli.

Tab. 1. Zestawienie projektów w zaktualizowanej Strategii Rozwoju 2023–2024

Obszary strategiczne	Łączna liczba projektów	Zrealizowane	W trakcie realizacji	Niezaczęte
Obszar A – Dźwignie rozwoju	11	4	5	2
Obszar B – Potencjał merytoryczny	6	3	3	-
Obszar C – Relacje z otoczeniem	6	3	1	2
Obszar D – Rozwój ludzi i organizacji	6	5	1	-
Obszar E – Zarządzanie	10	4	6	-

W pięciu obszarach strategicznych planowaliśmy realizację 39 projektów. Podsumowanie stanu ich realizacji pokazało, że część z projektów udało się z sukcesem zakończyć (19). Skomplikowany proces realizacji niektórych zadań lub nieprzewidziane trudności spowodowały, że niektóre z nich zostały rozpoczęte i niezakończone (16). Cztery projekty nie zostały rozpoczęte z powodów finansowych lub organizacyjnych. Niezakończone projekty są kontynuowane w nowej strategii lub stały się codziennymi zadaniami pracowników MNP. Pokazuje to wagę zadań strategicznych dla codziennego, coraz lepszego funkcjonowania Muzeum.

Zespół Muzeum Narodowego w Poznaniu nieustannie energicznie działa i kontynuuje drogę swojej misji „MUZEUM NARODOWE – do DZIEŁA!", dokonując wielu pozytywnych, a nawet przełomowych zmian, prowadzących do poprawy efektywności funkcjonowania instytucji.

W wyniku tej pracy uzyskaliśmy między innymi najlepsze w historii MNP przychody, na co złożyły się m.in. przychody z biletów (w efekcie ciągłego wzrostu frekwencji) oraz dotacji, także z funduszy europejskich. Codziennie budujemy wizerunek muzeum otwartego i przyjaznego dla wszystkich gości zainteresowanych kulturą i sztuką, pragnących podziwiać wystawy stałe i czasowe, a także dążących do pogłębiania wiedzy o sztuce.

Otwarcie podziemi Ratusza – Muzeum Poznania po remoncie, 1 marca 2024, fot. Szymon Jaszak

Otwarcie Galerii Sztuki Polskiej po remoncie, 19 lipca 2024, fot. Szymon Jaszak
—
Remont Muzeum Etnograficznego – podświetlenie elewacji, listopad 2024,
fot. Dagmara Pawlak

I. Wizja. Misja. Wartości. Kontynuacja w działaniu

Podsumowaniu zaktualizowanej Strategii towarzyszyła refleksja nad sformułowanymi w 2020 roku misją, wizją i wartościami MNP. Uznano, że pozostają one aktualne. Stanowią fundament dla bieżącej pracy, pokonywania trudności w realizacji zadań lub reagowania na nieustanne zmiany. Dlatego konieczne jest regularne przypominanie sobie ich treści, aby w ferworze bieżących zadań nie zapominać o obranym celu.

Wizja

- Będąc liderem wśród instytucji kultury w Wielkopolsce, jesteśmy jednym z wiodących muzeów w Polsce, rozpoznawalnym w Europie i na świecie, ważnym partnerem dla instytucji kulturalnych oraz naukowych z Polski i zagranicy.
- Łączymy dziedzictwo kulturowe z nowoczesną technologią i badaniami na najwyższym poziomie – w służbie nauki, wiedzy, edukacji i popularyzacji zbiorów.
- Słuchając otoczenia, budujemy długotrwałe relacje z interesariuszami, tworząc wraz z nimi muzeum dostępne, przyjazne, inspirujące, do którego chce się powracać.
- W wielooddziałowej, dobrze zarządzanej instytucji zatrudniamy kompetentnych, zaangażowanych pracowników.
- Mądrze inwestujemy.
- Dbamy o zrównoważony rozwój i o środowisko naturalne, działamy na rzecz społeczności lokalnych.

Misja

MUZEUM NARODOWE – do DZIEŁA!
Zachwycamy. Inspirujemy. Słuchamy. Otwieramy. Kształtujemy.

Wartości

KOMPETENCJE I ZAANGAŻOWANIE
Tworzymy zespół pełen pasji, posiadający wysokie kompetencje, które nieustannie podnosimy, by podejmowane przez nas działania odznaczały się najwyższą jakością i spełniały

oczekiwania publiczności oraz interesariuszy. Wykorzystujemy wiedzę i doświadczenie, efektywnie poszukując nowych rozwiązań. Korzystamy z najlepszych praktyk.

KREATYWNOŚĆ, INNOWACYJNE MYŚLENIE
Jesteśmy pomysłowi i elastyczni. Szukamy nowych rozwiązań, eksplorujemy nieznane, by tworzyć wydarzenia muzealne niosące nowe wartości poznawcze, estetyczne i edukacyjne. Inspirujemy się osiągnięciami nowoczesnej humanistyki i dorobku światowego muzealnictwa, najnowszymi rozwiązaniami z dziedziny techniki i zarządzania.

OTWARTOŚĆ I BUDOWANIE RELACJI
Jesteśmy otwarci na otaczający nas świat, stając się miejscem spotkań i dialogu. Angażujemy publiczność do uczestniczenia w działaniach muzeum. Otwieramy naszą przestrzeń, likwidując bariery. Budujemy, utrzymujemy i pogłębiamy relacje z naszymi widzami i partnerami w oparciu o przyjaźń, serdeczność oraz wzajemne zrozumienie potrzeb.

UCZCIWOŚĆ
Kierujemy się etyką, poszanowaniem prawdy i głoszonymi przez nas wartościami. Wypełniamy zobowiązania, działamy transparentnie, dotrzymujemy umów i obietnic.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ
Chronimy powierzone dziedzictwo kulturowe, dbamy o sprawy społeczne, szanujemy środowisko naturalne. Dbamy świadomie o kulturalną edukację społeczeństwa i o budowanie tożsamości narodu. Pogłębiamy zaufanie do muzeum przez rzetelne wypełnianie obowiązków oraz realizację naszej Misji i Wizji. Racjonalnie gospodarujemy posiadanymi zasobami.

PRACA ZESPOŁOWA
Tworzymy sprawnie współpracujące zespoły, które w dążeniu do realizacji wspólnych celów wykorzystują potencjał każdego pracownika MNP. Dzielimy się wiedzą i doświadczeniem. Współpracujemy z otoczeniem, przekraczając mury naszego muzeum.

Działanie

- Sztuka pozwala zrozumieć świat, dlatego każdemu dajemy możliwość uczestnictwa w dziedzictwie kulturowym.
- W trosce o tradycję i pogłębianie wiedzy otwieramy się na dialog z odbiorcą i otoczeniem.
- Zachwycamy bogactwem zbiorów i miejsc, kształtujemy wrażliwość na lokalne i uniwersalne wartości.
- Inspirujemy do poznania przeszłości, spotykając się dla przyszłości.
- Z pasją aranżujemy spotkania z kulturą.
- Działamy odpowiedzialnie.

II. Diagnoza stanu organizacji 2024

Zgodnie z przyjętą strategią działania Muzeum Narodowego w Poznaniu, w okresie od 2 września do 30 października 2024 roku przeprowadzona została kolejna, trzecia „Diagnoza stanu organizacji w odniesieniu do kultury organizacyjnej, pozycji na rynku oraz metod zarządzania w Muzeum Narodowym w Poznaniu".

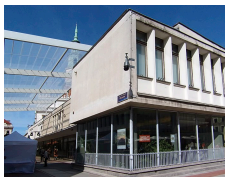
Diagnoza objęła okres od maja 2022 do listopada 2024 roku. Jej elementem było porównanie wyników aktualnie przeprowadzanej diagnozy z rezultatami diagnozy zrealizowanej w roku 2022. Muzeum podjęło współpracę z Pawłem Frankowskim, ekspertem w dziedzinie analizy strategicznej. Sformułowane przez niego wnioski są podstawą dla II oraz III części niniejszego dokumentu.

W momencie przeprowadzania diagnozy w 2024 roku Muzeum zatrudniało 438 osób. W badaniu diagnostycznym uczestniczyli pracownicy należący do każdego z trzech pionów struktury organizacyjnej Muzeum – merytorycznego, administracyjnego oraz ekonomicznego – ze wszystkich dziewięciu oddziałów MNP.

Muzeum Narodowe w Poznaniu

Muzeum Sztuk Użytkowych w Zamku Królewskim w Poznaniu

Ratusz – Muzeum Poznania



Wielkopolskie Muzeum Wojskowe

Muzeum Instrumentów Muzycznych

Muzeum Kultur Świata (Muzeum Etnograficzne)

Muzeum Pałac w Rogalinie

Muzeum Adama Mickiewicza w Śmiełowie

Muzeum Zamek w Gołuchowie

Zespół dyrektorski Muzeum Narodowego w Poznaniu tworzą: dyrektor Tomasz Łęcki, z-ca dyrektora ds. naukowych dr Maria Gołąb, z-ca dyrektora ds. organizacyjno-administracyjnych Agnieszka Purgat oraz z-ca dyrektora ds. ekonomicznych Remigiusz Łuczyński.

Kolejna diagnoza stanu organizacji i kultury organizacyjnej została przeprowadzona z wykorzystaniem dokumentacji z lat 2022–2024. Umożliwia to zrewidowanie wyboru priorytetów zadań oraz podniesienie efektywności ich realizacji z uwzględnieniem skali wprowadzonych

już zmian, uzyskanych dotychczas rezultatów oraz możliwości związanych z istniejącym potencjałem wewnętrznym Muzeum Narodowego w Poznaniu, a także potencjałem jego otoczenia.

Wnioski płynące z przeprowadzonej diagnozy mają znaczący wpływ na nowe ukształtowanie obszarów priorytetowych w Strategii Rozwoju Muzeum Narodowego w Poznaniu na lata 2025–2030.

Na koniec roku 2024 podsumowany został stopień realizacji 39 celów operacyjnych, wyznaczonych w zaktualizowanej Strategii Rozwoju MNP na lata 2023–2024. Z satysfakcją mogliśmy stwierdzić, że Muzeum zrealizowało lub było w trakcie realizacji niemal 90% spośród nich. Podobnie jak przy tworzeniu pierwotnej wersji strategii, tak i w jej aktualizację zaangażowani byli liderzy wytypowanych obszarów.

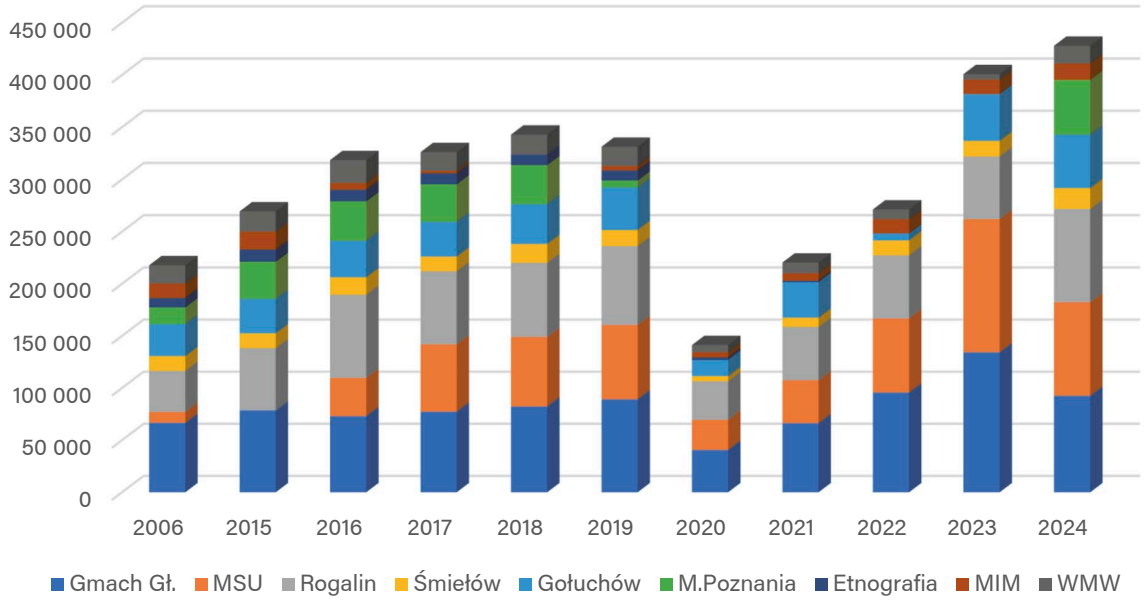
Tab. 2. Kluczowe obszary strategiczne w Strategii Rozwoju MNP 2025–2030

Kluczowe obszary:	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Nazwa obszaru	**Strategiczna modernizacja infrastruktury muzealnej**	**Potencjał merytoryczny**	**Dźwignie rozwoju**	**Relacje z otoczeniem**	**Rozwój organizacji**
Opis zakresu zadań	Realizacja kluczowej inwestycji pozwalającej na rozbudowę, konserwację i udostępnienie najcenniejszych zabytków renesansowych miasta Poznania, przygotowanie instytucji na stany nadzwyczajne w obszarze procedur i infrastruktury	Uwolnienie potencjału merytorycznego MNP zwiększającego atrakcyjność muzeum dla odbiorców i partnerów	Wzrost przychodów własnych, akceleracja inwestycji pozwalających na stały, dynamiczny rozwój instytucji	Budowanie relacji z publicznością oraz kluczowymi interesariuszami, wdrażanie udogodnień, aby uczynić muzeum miejscem, do którego chce się wracać, otwarcie muzeum na współpracę z wolontariuszami	Dążenie do doskonałości operacyjnej w każdym działaniu, zapewniające stałe podnoszenie jakości pracy i uzyskiwanych rezultatów oraz podnoszenie kompetencji organizacji

Diagnoza stanu organizacji pokazała, że zdecydowanie poprawiła się zdolność MNP do podejmowania wyzwań, przejmowania inicjatywy i przezwyciężania trudności, a także zrozumienia rynku i potrzeb odbiorców, chociaż jest jeszcze dość duże pole do doskonalenia. Dlatego ważne jest, by konsekwentnie zlecać i prowadzić badania rynku oraz potrzeb odbiorców, a następnie przeprowadzać ich dogłębną analizę oraz wyciągać wnioski i wprowadzać w życie odpowiednie działania. Przykładem jest zainicjowane przez MNP w roku 2023 „Badanie Odbiorców Muzeum Narodowego w Poznaniu 2023" przeprowadzone pod kierunkiem dr Zofii Małkowicz i dr Marty Skowrońskiej z UAM zrealizowane podczas projektu związanego z remontem Ratusza – Muzeum Poznania.

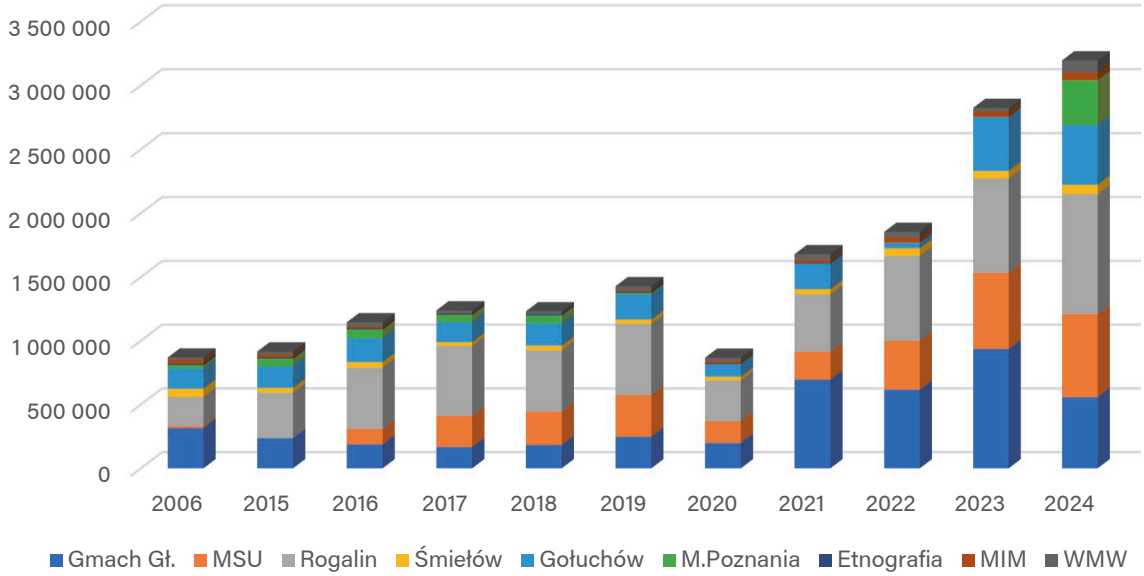
Wnioski z przeprowadzonej trzeciej diagnozy stanu organizacji

1. Uzyskane przez MNP w diagnozowanym okresie rezultaty pod względem rozwoju publiczności są najlepsze w historii działalności instytucji:
   - MNP w 2023 roku uzyskało najwyższą jak dotąd frekwencję, a zanotowane wtedy wzrosty względem roku poprzedniego były na poziomie wyższym od tych, jakie odnotowane zostały w tym czasie nie tylko w polskim muzealnictwie, ale także w muzeach z pierwszej 20. muzeów w Europie;
   - z dynamiki wzrostu frekwencji w roku 2024 wynika duże prawdopodobieństwo, że MNP przekroczy próg 420 tys. odwiedzających (w rzeczywistości frekwencja wyniosła ok. 430 tys. osób).



Rys. 1. Frekwencja MNP w latach 2006–2024. Źródło: Raport 2024 – Diagnoza stanu organizacji, Paweł Frankowski

2. W analizowanym okresie osiągnięto także wyjątkowe rezultaty w zakresie przychodów:
   - przychody własne w roku 2023 wzrosły o 52% w stosunku do roku 2022 i są aż o 98% wyższe niż w 2019 roku;
   - wzrosły wpływy z dotacji majątkowej, która przez ostatnie 4 lata zwiększała się bardzo dynamicznie, osiągając w 2023 roku dwudziestokrotnie wyższy poziom w porównaniu z rokiem 2019; w porównaniu z rokiem 2022 wzrosła o 16%. W roku 2024 zgodnie z planem powinna powiększyć się o kolejne 6,6 mln zł. Dotacja podmiotowa w ostatnich 4 latach wzrosła o 62%.



Rys. 2. Przychody MNP uzyskiwane z biletów w latach 2006–2024. Źródło: Raport 2024 – Diagnoza stanu organizacji, Paweł Frankowski

3. Poziom wydatków na rozwój kolekcji w MNP w latach 2022–2024 przekroczył 12 mln zł. To najwyższy historycznie poziom w tym zakresie w Muzeum, przyczyniający się do wzmocnienia bardzo bogatych i cennych zbiorów MNP.
4. MNP zorganizowało wiele niezwykle atrakcyjnych i udanych projektów muzealnych, wśród których najważniejsze były wystawy czasowe. To one przyciągnęły najwięcej publiczności, która – jak wynika z ocen NPS (Net Promoter Score, czyli wskaźnik rekomendacji) – była zadowolona z uczestnictwa w nich i polecała je innym osobom.
5. Dokonano szeregu istotnych prac w zakresie konserwacji, zabezpieczenia i gromadzenia muzealiów.
6. Znacząco wzmocniono ofertę edukacyjną w MNP.
7. Należy zwrócić uwagę, że w kolejnych latach istnieje prawdopodobieństwo wolniejszych wzrostów w zakresie przekazywanych dotacji lub nawet ich całkowitego wyhamowania, co może stanowić poważne wyzwanie dla dynamicznie rozwijającej się w ostatnich 4 latach instytucji.
8. W nadchodzącej przyszłości należy konsekwentnie i jak najbardziej dynamicznie powiększać z roku na rok poziom przychodów własnych, dążąc do podobnego jego udziału w przychodach instytucji, jaki osiągają inne muzea w Polsce i za granicą, otwierając się jednocześnie na działania, które będą wzmacniały muzeum w tym zakresie.
9. Ważne jest, by organizacja była jeszcze lepiej strukturalnie i procesowo przygotowana do efektywnego wykorzystywania pozyskiwanych środków, co można osiągnąć przez

wzmocnienie oraz lepsze zrozumienie znaczenia Działu Zamówień Publicznych. Większa efektywność pracy w tym obszarze może decydować (i często decydowała) o skuteczności przeprowadzania przedsięwzięć inwestycyjnych czy prowadzenia bieżącej działalności. W tym zakresie planowane jest zasadnicze szkolenie dla pracowników MNP. Podobne szkolenia powinny być regularne i obejmować wszystkie kluczowe osoby stykające się z obszarem zamówień publicznych.

Wyzwania wynikające z diagnozy

Wśród najważniejszych wyzwań dla organizacji MNP pozostają:

- **komunikacja wewnętrzna** – w tym m.in. przekazywanie informacji – często za późno, brak ustalenia priorytetów, brak informacji zwrotnych, zdarzający się nietrafny dobór uczestników spotkań;
- **poziom współpracy pomiędzy działami i pracownikami** – w tym poziom zaufania i odpowiedzialności, zrozumienia potrzeb i znaczenia zadań wykonywanych przez różnych pracowników w różnych działach, ale także czasami brak dyscypliny, brak punktualności oraz wewnętrzne podziały, które wpływają na efektywność funkcjonowania organizacji, co rodzi frustrację wśród pracowników;
- **występujące dysproporcje w obciążeniu pracą** pomiędzy działami i pracownikami, co wpływać może na poziom zaangażowania w pracę;
- **proces decyzyjny** – zbyt długi i czasami niejasny, co powoduje napięcia związane z dotrzymywaniem terminów czy realizacją zobowiązań, zarówno w stosunku do „klientów wewnętrznych", jak i „zewnętrznych";
- **obieg dokumentów** – często za długi i niekiedy niezrozumiały, w związku z czym zaplanowana jest już istotna zmiana organizacyjna, czyli wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów;
- **poprawa efektywności realizacji zadań** w sytuacji raportowania matrycowego;
- **funkcjonowanie księgi procedur** – najlepiej dostępnej dla wszystkich online, a także zakończenie procesu **przygotowywania opisów stanowisk (kart stanowisk pracy)**;
- **doskonalenie istniejących oraz wprowadzanie nowych narzędzi wspomagających zarządzanie**;
- **poprawa procesu ewaluacji projektów muzealnych**, a w szczególności wystaw czasowych.

Analiza SWOT wśród pracowników MNP

W ramach diagnozy stanu organizacji przeprowadzono warsztat SWOT – w ten sposób określono silne i słabe strony Muzeum oraz szanse i zagrożenia dla jego funkcjonowania. W warsztaty zaangażowało się 27 osób zróżnicowanych pod względem płci i wieku, reprezentujących różne oddziały, obszary działania i odpowiedzialności oraz grupy stanowisk występujące w MNP.

Uczestnicy warsztatu analizy SWOT w Muzeum Narodowym w Poznaniu, 4 października 2024, fot. Katarzyna Trawińska

We wszystkich analizach SWOT, przeprowadzonych równolegle w trzech grupach pracowników MNP, wskazano

mocne strony:

- **kolekcja, zbiory** – bogata, zróżnicowana kolekcja, jakość i różnorodność zbiorów, wysoki poziom oferty
- **zespół/pracownicy** – ich kompetencje, wiedza, pasja i zaangażowanie, doświadczenie, potencjał zespołu
- **lokalizacja** muzeum i jego oddziałów, atrakcyjność miejsc
- działalność/oferta **edukacyjna**
- **zabezpieczenie finansowe** – stabilne źródło finansowania (dotacje)

słabe strony:

- **komunikacja wewnętrzna** – w tym przepływ informacji między działami
- **brak pełnej księgi procedur**
- **braki etatowe/kadrowe**
- **za niski budżet** – niewystarczające środki finansowe, ograniczone zasoby finansowe na realizację dużych projektów

Jako szanse wskazane zostały:

- **lokalizacja** – dotycząca zarówno poznańskiej substancji MNP, jak i oddziałów, położenie placówek muzealnych, dostępność – centrum miasta
- **kontakty zewnętrzne** – współpraca z instytucjami kultury krajowymi i zagranicznymi, otwarcie na szeroko rozumianą współpracę zewnętrzną (międzyinstytucjonalną)
- **odbiorcy** – wzrost zainteresowania kulturą, zwiększenie świadomości oraz zapotrzebowania na ofertę edukacyjną
- **możliwości finansowania z zewnątrz** – między innymi ze środków państwowych, UE oraz lokalnych

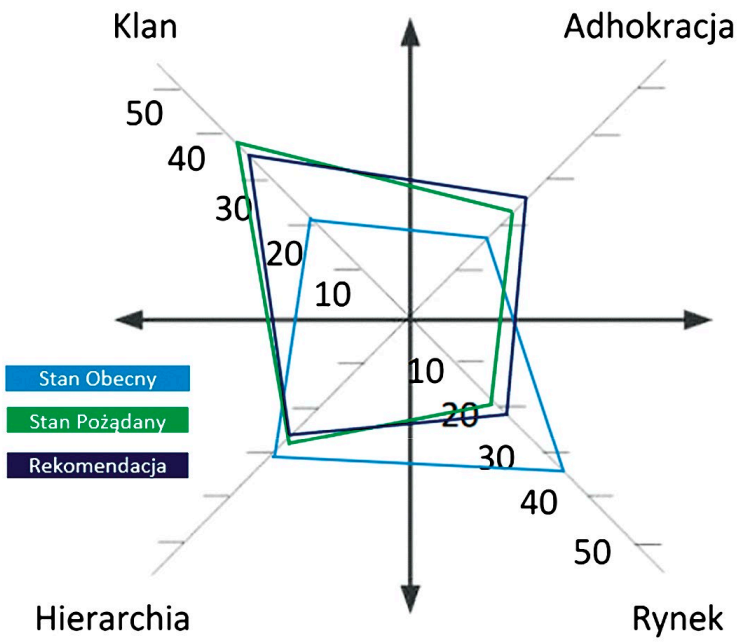
Wśród zagrożeń znalazły się:

- **wojna,** terroryzm
- **pandemia** i jej skutki
- **kataklizmy pogodowe,** katastrofa klimatyczna
- **niedofinansowanie w stosunku do potrzeb,** brak dobrego finansowania
- **kryzys ekonomiczny,** inflacja

Opracowanie i porównanie wyników analiz SWOT MNP przygotowanych w 2024 i w 2022 roku objęło 12 badań. W roku 2024 pracownicy MNP, którzy wzięli udział w przygotowaniu analiz, wskazali z jednej strony na mniejszą moc silnych stron organizacji, a z drugiej zauważają także mniejszą siłę słabych jej stron. Jednocześnie wskazali na zwiększenie siły występujących zagrożeń, a także znacząco większą siłę pojawiających się szans, co jest szczególnie istotne w rozwoju każdej organizacji.

III. Diagnoza kultury organizacyjnej Muzeum Narodowego w Poznaniu

W ramach prac nad trzecią Diagnozą stanu organizacji Muzeum Narodowego w Poznaniu **przeprowadzono badanie kultury organizacyjnej Muzeum Narodowego w Poznaniu.** Analogicznie do pierwszego badania w roku 2020, badanie kultury organizacyjnej przeprowadzano przy zastosowaniu metodologii opracowanej przez K.S. Camerona i R.E Quinna – „Model wartości konkurujących", a realizował je Paweł Frankowski.



Rys. 3. Wyniki Badania Kultury Organizacyjnej MNP w 2025 roku.
Źródło: Raport 2024 – Diagnoza stanu organizacji, Paweł Frankowski

Wnioski z badania kultury organizacyjnej w MNP

1. **W badaniu udział wzięło 126 osób zatrudnionych w MNP, tj. 29% z 438 pracowników Muzeum Narodowego w Poznaniu:** byli wśród nich pracownicy wszystkich grup zawodowych, oddziałów, dyrektorzy, kierownicy, zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach oraz na pozostałych stanowiskach, pracownicy pierwszego kontaktu z publicznością,

pracownicy merytoryczni oraz administracji, pracownicy o różnym stażu pracy, wieku oraz płci, z wykształceniem zawodowym, średnim, wyższym i z tytułami naukowymi. W badaniu z roku 2022 udział wzięło 124 pracowników MNP z zatrudnionych wówczas 444 osób, co stanowiło 28% zespołu MNP. Liczba osób, które wzięły udział w badaniu w roku 2024, była bardzo podobna do tej z roku 2022.

2. **Nastąpiła zmiana w postrzeganiu aktualnej kultury organizacyjnej MNP, w której w 2024 roku** według badanych wyraźnemu wzmocnieniu uległa siła występowania w organizacji kultury rynku, przy jednoczesnym zmniejszeniu występowania siły trzech pozostałych typów kultur w stosunku do badania z roku 2022.

3. Pracownicy MNP, którzy wzięli udział w badaniu, oczekują dalszych zmian w kulturze organizacyjnej instytucji zgodnej ze „ścieżką zmian" wyznaczoną w pierwszym badaniu kultury organizacyjnej z roku 2020, potwierdzoną w badaniu przeprowadzonym w 2022 roku.

4. **Oczekiwany kierunek zmian dla całej organizacji jest jasny oraz wyraźny i taki sam jak w badaniu z lat 2020 oraz 2022**. Według respondentów oznaczać powinien on zmianę postrzeganej obecnie jako dominująca w MNP kultury rynku oraz hierarchii w kierunku kultury klanu (jednak z nieco większą siłą niż w poprzednim badaniu) i kultury adhokracji (w tym przypadku z mniejszą siłą niż w poprzednim badaniu). Pożądanemu osłabieniu kultury rynku, zdaniem badanych, powinno towarzyszyć utrzymanie siły kultury hierarchii na podobnym poziomie, jakiego oczekiwano w stosunku do tej kultury w badaniu z roku 2022.

5. **Oczekiwane zmiany sugerują**, że pracownicy MNP chcieliby w przyszłości, aby kładziono w organizacji większy nacisk na elastyczność i swobodę działania (klan i adhokracja), a jednocześnie (choć z mniejszą siłą – szczególnie dotyczy to rynku) na stabilność oraz kontrolę (hierarchia i rynek). Dokładnie taki sam kierunek zmian oraz kolejność występowania typów kultur była oczekiwana przez pracowników MNP w badaniu z 2020 oraz 2022 roku. Zmieniły się jednak oczekiwane wartości siły poszczególnych typów kultur.

6. W przeprowadzonym w 2024 roku badaniu **wystąpiła dość duża zbieżność w ocenie stanu obecnego oraz wyraźny stopień rozbieżności w ocenie stanu pożądanego kultury organizacyjnej MNP** z przeciętnym profilem dla 1000 organizacji podanym przez K.S. Camerona i R.E. Quinna.

7. **Wyniki obecnego badania potwierdzają** przyjęty dwa lata temu oczekiwany przez pracowników MNP kierunek zmiany.

8. **Można powiedzieć, że pracownicy MNP, którzy wzięli udział w badaniu, oczekują obecnie** (podobnie jak miało to miejsce w poprzednich dwóch badaniach) **bardziej zbalansowanego występowania czterech typów kultur w MNP, niż ma to miejsce obecnie.**

Konkluzja

Z analizy wszystkich wniosków z procesu diagnostycznego wynika zestawienie najważniejszych rekomendowanych działań do realizacji w latach 2025–2030.

Muzeum Narodowe musi zmierzyć się z wieloma wyzwaniami:

- Jak konsekwentnie, w sposób dobrze zorganizowany, realizować wartościowy i atrakcyjny dla publiczności program wystaw i wydarzeń?
- Jak wzbogacać kolekcje muzealne, rozwijać prace badawcze i współpracować z innymi muzeami i instytucjami?
- Jak utrzymać intensywny program modernizacji i rozbudowy bazy muzealnej?
- Jak umacniać sytuację finansową, a w tym celu zwiększać frekwencję publiczności, aby podnieść możliwość samodzielnego finansowania ważnych projektów (wystawy czasowe, przygotowanie inwestycji, remonty, zakupy muzealiów)?
- Jak do zrozumienia i zaangażowania w aspekty rynkowe i ekonomiczne przekonać sceptycznych pracowników?

A poza wszystkim, jak być przygotowanym na udźwignięcie odpowiedzialności za muzealne zasoby narodowej kultury w przypadku zagrożenia klęskami, a szczególnie wobec groźby wojny?

Strategia Rozwoju Muzeum Narodowego w Poznaniu 2025–2030 ma na celu wyznaczyć plan wdrożenia kluczowych dla muzeum działań, odpowiadających na potrzeby otoczenia i pracowników. Doświadczenie minionych lat pokazuje, że przy ogromnym zaangażowaniu pracowników odpowiedzialnych za projekty wpisane do strategii oraz wsparciu kompetentnych zespołów towarzyszących, możliwe jest osiągnięcie nadzwyczajnych rezultatów.

IV. Strategia Rozwoju Muzeum Narodowego w Poznaniu 2025–2030

Kontynuując pierwotne założenie, strategię podzielono na pięć głównych obszarów. W każdym z nich zostały wyznaczone cele strategiczne, te zaś podzielono na projekty. Poszczególne projekty zostały rozpisane na odrębne zadania. Tabele z zadaniami stanowią załącznik do niniejszego dokumentu i są podstawowym narzędziem śledzenia postępu w realizacji podjętych zadań. W związku z przyjętym kierunkiem rozwoju muzeum na najbliższe lata obszary priorytetowe układają się w następującej kolejności:

	Strategiczna modernizacja infrastruktury muzealnej	Potencjał merytoryczny	Dźwignie rozwoju	Relacje z otoczeniem	Rozwój organizacji
Kluczowe obszary	Realizacja kluczowej inwestycji pozwalającej na rozbudowę, konserwację i udostępnienie najcenniejszych zabytków renesansowych miasta Poznania, przygotowanie instytucji na stany nadzwyczajne w obszarze procedur i infrastruktury	Uwolnienie potencjału merytorycznego MNP zwiększającego atrakcyjność muzeum dla odbiorców i partnerów	Wzrost przychodów własnych, akceleracja inwestycji pozwalających na stały, dynamiczny rozwój instytucji	Budowanie relacji z publicznością oraz kluczowymi interesariuszami, wdrażanie udogodnień, aby uczynić muzeum miejscem, do którego chce się wracać, otwarcie muzeum na współpracę z wolontariuszami	Dążenie do doskonałości operacyjnej w każdym działaniu, zapewniające stałe podnoszenie jakości pracy i uzyskiwanych rezultatów oraz podnoszenie kompetencji organizacji
Cele strategiczne	▪ Inwestycja finansowana w ramach programu FEnIKS ▪ Przygotowanie muzeum na stany nadzwyczajne	▪ Udostępnienie katalogu cyfrowego muzealiów MNP ▪ Rozwój potencjału merytorycznego	▪ Nowoczesna infrastruktura muzeum ▪ Inwestycje długookresowe ▪ Optymalizacja finansowa działalności MNP	▪ Rozwój publiczności ▪ Budowanie i rozwój relacji z otoczeniem ▪ Budowanie i rozwój wolontariatu ▪ Dostępność	▪ Wprowadzenie nowego modelu zarządzania ▪ Wprowadzenie narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie ▪ Zwiększenie poziomu innowacyjności MNP, otwartości na zmiany oraz dzielenia się wiedzą w MNP ▪ Wdrożenie procesu inwestowania w ludzi

Obszar strategiczny A – **Strategiczna modernizacja infrastruktury muzealnej**

Realizacja kluczowej inwestycji pozwalającej na rozbudowę, konserwację i udostępnienie najcenniejszych zabytków renesansowych miasta Poznania oraz przygotowanie instytucji na stany nadzwyczajne w obszarze procedur i infrastruktury.

Obszar priorytetowy	Cele strategiczne	Projekty
A. STRATEGICZNA MODERNIZACJA INFRASTRUKTURY MUZEALNEJ	CEL STRATEGICZNY A.I **Inwestycja finansowana w ramach programu FEnIKS**	Projekt A.I.1 **Muzeum Poznania – rozbudowa, konserwacja i udostępnienie najcenniejszych zabytków renesansowych miasta**
	CEL STRATEGICZNY A.II **Przygotowanie muzeum na stany nadzwyczajne**	Projekt A.II.1 **Przygotowanie procedur na stany nadzwyczajne** Projekt A.II.2 **Przygotowanie infrastruktury na stany nadzwyczajne**

A.I. Inwestycja finansowana w ramach programu FEnIKS

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2029

Cele w obszarze A.I obejmują: przywrócenie świetności i użyteczności publicznej dwóch kamienic oraz przywrócenie świetności i użyteczności publicznej wnętrz Ratusza jako Muzeum Poznania, przywrócenie pożądanego stanu elewacji budynku. Istotnym celem jest przeprowadzenie konserwacji księgozbiorów w celu zachowania zasobów kultury dla przyszłych pokoleń, osiągnięcie nowoczesnej infrastruktury oddziału przez digitalizację archiwalnych zdjęć oraz rozwój świadomości w zakresie aspektów ekologicznych, a także podniesienie kompetencji pracowników.

A.II. Przygotowanie muzeum na stany nadzwyczajne

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2027

Cele w obszarze A.II obejmują: zapewnienie skutecznej i szybkiej reakcji muzeum w sytuacjach kryzysowych, zapewnienie skuteczności procedur ewakuacyjnych poprzez ich regularne testowanie, analizowanie wyników oraz wdrażanie niezbędnych poprawek,

systematyczne określanie priorytetów ochrony zbiorów muzealnych na wypadek sytuacji kryzysowych, w tym konfliktu zbrojnego, poprzez przypisanie obiektów do odpowiednich kategorii ewakuacyjnych lub zabezpieczeń stacjonarnych.

Obszar strategiczny B – **Potencjał merytoryczny**

Uwolnienie potencjału merytorycznego MNP zwiększającego atrakcyjność muzeum dla odbiorców i partnerów.

Obszar priorytetowy	Cele strategiczne	Projekty
B. POTENCJAŁ MERYTORYCZNY	CEL STRATEGICZNY B.I **Udostępnienie katalogu cyfrowego muzealiów MNP**	Projekt B.I.1 **Udostępnienie zbiorów online** Cel operacyjny B.I.2 **Pozyskiwanie autorskich praw majątkowych do muzealiów przez MNP**
	CEL STRATEGICZNY B.II **Rozwój potencjału merytorycznego**	Projekt B.II.1 **Powiększanie kolekcji poprzez zakupy i dary** Projekt B.II.2 **Badania proweniencyjne muzealiów MNP**

B.I. Udostępnienie katalogu cyfrowego muzealiów MNP

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2029

Realizacja celów w obszarze B.I polegać będzie na: wdrożeniu nowego systemu muzealnej bazy danych ze wszystkimi możliwościami jej użytkowania, uruchomieniu narzędzia edukacyjnego jako modułu portalu www, promocji portalu www udostępniającego zbiory MNP online, zweryfikowaniu metadanych, pozyskiwaniu odwzorowań, przeprowadzeniu diagnozy statusu prawnoautorskiego obiektów z kolekcji MNP, wprowadzeniu polityki zarządzania prawami autorskimi oraz systematycznym pozyskiwaniu autorskich praw majątkowych.

B.II. Rozwój potencjału merytorycznego

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2029

Realizacja celów w obszarze B.II polegać będzie na: zaktualizowaniu polityki kolekcjonerskiej, sformułowaniu aktualnych zadań kolekcjonerskich w zakresie muzealiów

historycznych i współczesnych, powołaniu i działalności zespołu wsparcia w rozpoznawaniu możliwości pozyskiwania dodatkowych środków finansowanych na zakup obiektów, prowadzeniu badań proweniencyjnych muzealiów MNP w celu uzyskania stanu prawnego zgodnego z zasadami ICOM.

Obszar strategiczny C – **Dźwignie rozwoju**

Wzrost przychodów własnych, akceleracja inwestycji pozwalających na stały, dynamiczny rozwój instytucji.

Obszar priorytetowy	Cele strategiczne	Projekty
C. DŹWIGNIE ROZWOJU	CEL STRATEGICZNY C.I **Nowoczesna infrastruktura muzeum**	Projekt C.I.1 **Modernizacja i odnowienie elewacji Gmachu Głównego** Projekt C.I.2 **Modernizacja Muzeum Etnograficznego (Muzeum Kultur Świata) i urządzenie parku** Projekt C.I.3 **Przygotowanie galerii Starego Gmachu**
	CEL STRATEGICZNY C.II **Inwestycje długookresowe**	Projekt C.II.1 **Utworzenie magazynu centralnego na zbiory ze schronem, oddziału z funkcjami konserwatorsko-edukacyjno-wystawienniczymi** Projekt C.II.2 **Zagospodarowanie Wzgórza Przemysła z uwzględnieniem prac archeologicznych** Projekt C.III.3 **Przebudowa Gmachu Głównego MNP wraz z łącznikiem do MSU w Zamku Królewskim**
	CEL STRATEGICZNY C.III **Optymalizacja finansowa działalności MNP**	Projekt C.III.1 **Uelastycznienie finansowania projektów muzealnych** Projekt C.III.2 **Optymalizacja przestrzeni sklepowej w Muzeum Instrumentów Muzycznych** Projekt C.III.3 **Modernizacja modułu systemu finansowego MNP, niezbędnego do kontroli budżetu wydatków**

C.I. Nowoczesna infrastruktura

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2029

Cele w obszarze C.I obejmują: modernizację i odnowienie elewacji Gmachu Głównego, modernizację Muzeum Etnograficznego (Muzeum Kultur Świata) wraz z przebudową parku i adaptacją kamienicy do potrzeb muzealnych, a także przygotowanie i aranżacja galerii Starego Gmachu.

Zmodernizowane obiekty MNP będą odznaczać się większymi walorami estetycznymi i technicznym, lepszą funkcjonalnością budynków i zwiększoną ofertą kulturalną skierowaną do gości MNP. Realizowane projekty będą wykorzystywać najnowsze technologie przyjazne środowisku, a jednocześnie zachowają dotychczasowy charakter obiektów kulturalnych z ponadczasową architekturą.

C.II. Inwestycje długookresowe

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2029

Cele w obszarze C.II obejmują: zdefiniowanie koncepcji nowego obiektu wraz z przeprowadzeniem konkursu architektonicznego na budynek wraz ze schronem oraz jego zaprojektowanie, a następnie budowa, przeprowadzenie badań archeologicznych oraz opracowanie dokumentacji zagospodarowania Wzgórza Przemysła z uwzględnieniem nowej trasy spacerowej, a także opracowanie programu funkcjonalno-użytkowego przebudowy Gmachu Głównego wraz z łącznikiem do Muzeum Sztuk Użytkowych w Zamku Królewskim.

Nowe projekty poszerzą ofertę programową MNP, zwiększą możliwości zabezpieczenia zbiorów i poprawią funkcjonalność istniejących blisko siebie oddziałów.

C.III. Optymalizacja finansowa działalności MNP

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2025

Cele w obszarze C.III obejmują: uzyskanie zwiększenia dotacji podmiotowej na realizację bieżących projektów, przebudowę przestrzeni sklepu w MIM odpowiadającą na potrzeby odwiedzających gości oraz modernizację modułu systemu finansowego MNP w celu zwiększenia efektywności kontroli budżetu i planowania w MNP.

Obszar strategiczny D – **Relacje z otoczeniem**

Budowanie relacji z publicznością oraz kluczowymi interesariuszami, wdrażanie udogodnień, aby uczynić muzeum miejscem, do którego chce się wracać. Otwarcie muzeum na współpracę z wolontariuszami.

Obszar priorytetowy	Cele strategiczne	Projekty
D. RELACJE Z OTOCZENIEM	CEL STRATEGICZNY D.I **Rozwój publiczności**	Projekt D.I.1 **Podniesienie efektywności serwisu internetowego MNP**
	CEL STRATEGICZNY D.II **Budowanie i rozwój relacji z otoczeniem**	Projekt D.II.1 **Nawiązanie i budowanie nowych kontaktów oraz podtrzymywanie już istniejących poprzez mecenat, sponsoring, partnerstwo, współpracę** Projekt D.II.2 **Organizacja obchodów 170-lecia Muzeum Narodowego w Poznaniu w 2027 roku**
	CEL STRATEGICZNY D.III **Budowanie i rozwój wolontariatu**	Cel operacyjny D.III.1 **Zbudowanie systemu wolontariatu w MNP**
	CEL STRATEGICZNY D.IV **Dostępność**	Cel operacyjny D.IV.1 **Wdrożenie strategii dostępności**

D.I. Rozwój publiczności

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2026

Realizacja celów w obszarze C.I polegać będzie na: uruchomieniu nowego serwisu internetowego, odpowiadającego nowym wymogom funkcjonalnym oraz wprowadzeniu niezbędnych optymalizacji na funkcjonującej stronie.

D.II. Budowanie i rozwój relacji z otoczeniem

Termin realizacji ostatniego zadania: 2 kwartał 2027

Realizacja celów w obszarze D.II polegać będzie na: pozyskaniu wsparcia finansowego od podmiotów zewnętrznych na realizację wystaw i wydarzeń w MNP oraz budowaniu stałej współpracy z instytucjami wspierającymi działania MNP. Celem wspierającym budowanie wizerunku muzeum jest również zespołowe przygotowanie i przeprowadzenie obchodów jubileuszu MNP.

D.III. Budowa i rozwój wolontariatu

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2030

Cele w obszarze D.III obejmują: zabezpieczenie realnych potrzeb MNP oraz efektywną metodę pozyskiwania wolontariuszy. Do tego niezbędne są transparentne zasady działania wolontariatu w MNP dla wolontariuszy i pracowników MNP. Celem nadrzędnym jest utworzenie stałej bazy wolontariuszy oraz źródeł pozyskiwania osób chętnych do pracy wolontaryjnej w muzeum.

D.IV. Dostępność

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2030

Cele w obszarze D.IV obejmują: podniesienie poziomu dostępności we wszystkich oddziałach MNP pod względem organizacyjnym, technicznym, aranżacyjnym i architektonicznym tak, aby budować i rozwijać relacje z otoczeniem ze szczególnymi potrzebami.

Obszar strategiczny E – **Rozwój organizacji**

Dążenie do doskonałości operacyjnej w każdym działaniu, zapewniające stałe podnoszenie jakości pracy i uzyskiwanych rezultatów oraz podnoszenie kompetencji organizacji.

Obszar priorytetowy	Cele strategiczne	Projekty
E. ZARZĄDZANIE	CEL STRATEGICZNY E.I **Wprowadzenie nowego modelu zarządzania**	Projekt E.I.1 **Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów**
	CEL STRATEGICZNY E.II **Wprowadzenie narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie**	Projekt E.II.1 **Intranet jako narzędzie komunikacji wewnętrznej**
	CEL STRATEGICZNY E.III **Zwiększenie poziomu innowacyjności, otwartości na zmiany oraz dzielenia się wiedzą**	Projekt E.III.1 **System dzielenia się wiedzą**
	CEL STRATEGICZNY E.IV **Wdrożenie procesu inwestowania w ludzi**	Projekt E.IV.1 **Wdrożenie kart stanowisk pracy**

E.I. Wprowadzenie nowego modelu zarządzania

Termin realizacji ostatniego zadania: 1 kwartał 2030

Cele w obszarze E.I obejmują: wdrożenie elektronicznego systemu zarządzania dokumentacją (EZD) oraz aktualizację tego systemu zgodnie z harmonogramem.

E.II. Wprowadzenie narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie

Termin realizacji ostatniego zadania: 3 kwartał 2026

Cele w obszarze E.II obejmują: analizę potrzeb użytkowników i dostosowaniu Intranetu do wymagań użytkowników i organizacji.

E.III. Zwiększenie poziomu innowacyjności, otwartości na zmiany oraz dzielenia się wiedzą

Termin realizacji ostatniego zadania: 4 kwartał 2025

Realizacja celów w obszarze E.III obejmuje: wdrożenie zasad dzielenia się wiedzą jako standardu kultury organizacyjnej, organizowanie cyklicznych spotkań tematycznych w ramach dzielenia się wiedzą i doświadczeniami.

E.IV. Opracowanie kart stanowisk pracy

Termin realizacji ostatniego zadania: 3 kwartał 2025

Realizacja celów w obszarze E.III obejmuje: aktualizację kart stanowisk pracy dla wszystkich pracowników zgodnie z przepisami prawa, wymaganiami organizacyjnymi dla danego stanowiska pracy, z uwzględnieniem zakresów obowiązków, wymagań kwalifikacyjnych i odpowiedzialności.

Zadania w Strategii 2025–2030

Integralną częścią niniejszej Strategii Rozwoju MNP 2025–2030 są załączone w formie elektronicznej (kody QR) tabele obszarów strategicznych, ze wskazanymi zadaniami oraz terminami ich realizacji. Każdorazowo przy zadaniu zamieszczony jest wskaźnik i wartość wskaźnika, które mają służyć weryfikacji stopnia realizacji zadania.

Muzeum Narodowe – do dzieła!

Muzeum Narodowe
w Poznaniu

Muzeum Narodowe
w Poznaniu

www.mnp.art.pl

ISBN 978-83-67371-66-7