

dr Mateusz Lewandowski
Uniwersytet Jagielloński

KORZYŚCI WDRAŻANIA INNOWACJI ORGANIZACYJNYCH W PUBLICZNYCH INSTYTUCJACH KULTURY

Streszczenie

Coraz mocniej podkreśla się potrzebę wdrażania zmian organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury. Jednym z instrumentów zwiększania sprawności zarządzania tymi placówkami są innowacje organizacyjne. W artykule, na podstawie analizy literatury przedmiotu, przedstawiono sposoby definiowania innowacji organizacyjnych oraz określono korzyści wynikające z ich zastosowania. W końcowej części wskazano także najważniejsze ograniczenia przeprowadzonych analiz.

Słowa kluczowe: innowacje organizacyjne, instytucje kultury, sektor publiczny, rezultaty innowacji

Summary

The profits of implementing organizational innovations in public cultural institutions

Implementation of the organizational changes is one of the most emphasized needs of public cultural institutions. One of the instruments increasing effectiveness of management of such institutions are organizational innovations. In this paper on the basis of the literature analysis the most important definitions of organizational innovations were presented, as well as the benefits of implementing this type of innovations. In the end some limitations of this research were pointed.

Keywords: organizational innovation, cultural institutions, public sector, innovation effects

Wstęp

Publiczne instytucje kultury odgrywają istotną rolę w rozwoju miast i regionów, gdyż świadczone przez nie usługi kulturalne pozwalają na osiąganie różnych korzyści społeczno-gospodarczych, między innymi na kształtowanie kapitału

społecznego, wspieranie polityki społecznej oraz podnoszenie jakości życia. Zwiększenie sprawności zarządzania tymi instytucjami przyczynia się do lepszego wypełniania ich zadań. W tym kontekście bardzo duże znaczenie ma wprowadzanie zmian organizacyjnych zarówno w całym systemie, jak i placówkach kulturalnych [Orzechowski, 2009; Hausner, 2009: 41–49, 28–61; Karna, 2008: 107]. Szczególnym rodzajem tych zmian są innowacje organizacyjne, a ich zastosowanie wpisuje się w ogólny trend wdrażania innowacji w sektorze publicznym [Podręcznik Oslo, 2008: 18; Kożuch, 2009: 83–95; Kożuch 2004: 75].

Do tej pory przeprowadzono bardzo niewiele badań nad wpływem innowacji (w ogóle, nie tylko organizacyjnych) na funkcjonowanie organizacji nienastawionych na zysk [Garrido, Camarero, 2010: 215–232]. W szczególności odnosi się to do publicznych instytucji kultury. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie korzyści wynikających z wdrażania innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury. Do badania wykorzystano metodę LBIO (*Literature Based Innovation Output*), polegającą na analizie literatury przedmiotu pod kątem efektów innowacji organizacyjnych.

Definicje innowacji organizacyjnych

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do definicji innowacji [Białoń, 2010: 12; Cooper, 1998: 493–496; Crossan, Apaydin, 2010: 1154–1180; Baregheh, Rowley, Sambrook, 2009: 1324–1334]. Dlatego ukazanie korzyści związanych z wdrażaniem innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury wymaga kilku uwag poprzedzających, dotyczących w szczególności rozumienia innowacji organizacyjnej.

W literaturze anglojęzycznej występują dwie tendencje w definiowaniu innowacji organizacyjnych [Lam, 2005: 140]:

- innowacje organizacyjne są rozumiane jako innowacje wdrażane przez organizację [Crossan, Apaydin, 2010], a wtedy innowacje dotyczące organizowania i zarządzania określane są jako innowacje w zarządzaniu (*administrative*) [Glor, 2002: 7];
- innowacje organizacyjne są rozumiane jako innowacje dotyczące sposobów organizowania i zarządzania [Podręcznik Oslo, 2008: 53–55; Walker, 2006: 314].

Za właściwy kierunek dalszych rozważań w niniejszym tekście przyjęto tę drugą tendencję. W zgodzie z nią Maria J. Garrido i Carmen Camarero [2010: 219] wyszczególniły trzy grupy innowacji najważniejszych dla współczesnego zarządzania muzeami:

- produktowe, związane z dostarczaniem nowych usług, działań oraz ulepszeniami lub wariacjami w wystawianych pracach;
- techniczne i technologiczne, związane z wdrażaniem technologii w zakresie produktów, usług oraz procesów produkcyjnych;

- organizacyjne i menedżerskie, związane ze strukturami organizacyjnymi oraz procesami administracyjnymi. Co istotne do tej grupy zakwalifikowano także innowacje związane z marketingiem i upowszechnianiem (*dissemination*) muzeum.

Takie rozumienie innowacji organizacyjnej nie pokrywa się jednak z podziałem zawartym w powszechnie przyjętym Podręczniku Oslo [2008: 19], w którym słusznie rozdzielono innowacje organizacyjne i marketingowe. Pierwsze wdrożenie zarządzania marketingowego lub jednego z jego elementów może być uznane za innowację organizacyjną, natomiast stosując podejście marketingowe, instytucja kultury może wdrażać innowacje marketingowe, które nie będą uznane za innowacje w zarządzaniu.

Innowacje organizacyjne najczęściej bywają definiowane jako:

- wdrożenie nowych metod organizacyjnych, obejmujących zmiany w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach firmy z otoczeniem [Podręcznik Oslo, 2008: 19];
- częściowa lub całkowita zmiana systemów organizacyjnych (np. *Lean management, Total Quality Management – TQM, Reengineering*) [Białoń, 2010: 21–22];
- innowacje odnoszące się do funkcji zarządczych związanych z procesem pracy, np. do zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania aktywami, finansów, administracji, planowania, audytu [Glor, 2002: 7];
- innowacje w zakresie struktur, strategii i procesów administracyjnych [Walker, 2006: 314];
- zmiany organizacyjne i rozwój organizacji (*organizational development*) [Lam, 2005: 140].

Przywołane definicje nawiązują do wąskiego rozumienia innowacji organizacyjnej, które obejmuje całość lub część podsystemu zarządzania, czyli nowe sposoby realizacji podstawowych funkcji zarządzania, w tym: planowania, organizowania, motywowania i przewodzenia oraz kontrolowania. Zasadność spojrzenia na zarządzanie instytucjami kultury przez pryzmat tych funkcji podkreślają m.in. Kazimierz Dobrzański i Andrzej Wartecki [2004: 23–34] oraz Jacek Wojciechowski [1998]. Wobec tego, nawiązując do definicji Podręcznika Oslo, przyjęto, że innowacje organizacyjne oznaczają przyjęcie nowych zasad zarządzania w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

Przyjęcie definicji innowacji organizacyjnej pozwala na przeanalizowanie korzyści wynikających z ich zastosowania w publicznych instytucjach kultury.

Korzyści z wdrażania innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury

Instrumenty będące przedmiotem poniższych analiz pogrupowano, zgodnie z przyjętą systematyką, przy czym skoncentrowano się na metodach organizacyjnych w zakresie przyjętych zasad zarządzania oraz stosunków z otoczeniem.

Podstawowy podział dotyczący metod organizacyjnych w zakresie zasad zarządzania opiera się na dwóch perspektywach. Pierwsza ukazuje instrumenty w podziale na podstawowe funkcje zarządzania, druga natomiast w odniesieniu do obszarów zarządzania. Następnie wskazano korzyści wynikające z nowych relacji z otoczeniem.

W zakresie realizacji funkcji planowania za jedne z najważniejszych instrumentów uznaje się: analizę motywacji do uczestnictwa w kulturze, analizy marketingowe, planowanie partnerskie z użytkownikami. Pozwalają one m.in. na poznanie obecnych i przyszłych odbiorców, zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań oraz zbadanie jakości usług [Szczepański, 2009: 128; Plebańczyk, 2004: 115–117; Derfert-Wolf, 2004: 58; Nowaczyk, 2004: 18–19], a także sformułowanie strategii przeciwdziałających wykluczeniu społecznemu [Mandel, 2008: 152–169]. Z kolei sformułowanie misji pozwala na ukierunkowanie działania, budowę jednoznacznego i wyrazistego wizerunku, zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników, a w indywidualnych przypadkach niektórych muzeów może pomagać w procesie decyzyjnym w zakresie powiększania kolekcji [Barańska, 2006: 16–23; 2004: 28–29; Gębołyś, 2004: 22, 30].

W zakresie realizacji funkcji organizacyjnej płaskie i projektowe (lub zadaniowe) struktury ułatwiają komunikowanie się, zwiększają korzyści w obszarze procesu pracy i rozwoju pracowników, zmniejszają koszty [Matt, 2006: 85–108; Barańska, 2004: 156; Dobrzański, Wartecki, 2004: 73–98; Sykes, 1998: 138–139]. Związane z projektami metody planowania sieciowego w zarządzaniu projektem kulturalnym pozwalają na ukazanie wzajemnych powiązań między poszczególnymi zadaniami i osobami realizującymi projekt oraz pomagają zrozumieć przebieg całości pracy [Sternal, 2000: 95]. Natomiast zatrudnianie artystów na podstawie kontraktów redukuje koszty, zwiększa elastyczność działań i konstruowania programu oraz zmniejsza wypalenie zawodowe [Łysiński, Czernicka, 2002: 17; Kieliszewski, Poprawski, Landsberg, Gogolek, 2009: 46, 66].

Realizacja funkcji kontrolnej m.in. usprawnia gospodarkę finansową, pozwala na dysponowanie bieżącą informacją zarządczą oraz kontrolowanie dokumentów na każdym poziomie ich akceptacji [Rozkrut, 2005: 33–36]. Z kolei *benchmarking* umożliwia zdobywanie przez partnerów nowej wiedzy i umiejętności, lepsze poznanie otoczenia, ustalenie jakości pracy własnej placówki na tle innych, lepsze koordynowanie działań na wszystkich poziomach zarządzania, dostrzeżenie wzajemnych związków pomiędzy poszczególnymi operacjami, a także ich wpływu na przebieg szerszych procesów i realizację zadań [Głowacka, 2005: 23–28; Huczek, 2002].

Osobny podzbiór w grupie innowacji w zakresie zasad działania stanowią rozwiązania systemowe; najistotniejsze z nich to zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie jakością.

Najważniejsze korzyści wskazane przez badaczy, związane z zarządzaniem strategicznym, obejmują m.in.: przetrwanie i rozwój organizacji, zwiększenie zdolności uczenia się i dostosowania do zmiennego otoczenia, zagwarantowanie jakości usług, satysfakcję odbiorców i pracowników, zwiększenie motywacji pracowników, tworzenie atrakcyjnego wizerunku organizacji, zdobywanie no-

wych możliwości finansowania oraz pozyskanie nowych partnerów do współpracy [Derfert-Wolf, 2004: 53–55; Zbroja, 2004: 145; Matt, 2006: 56; Ruciński, 2000: 114]. Podkreśla się powszechną możliwość zastosowania tego narzędzia w różnych instytucjach kultury, np. w muzeach [Barańska, 2004: 121–141; Matt, 2006: 55–56], domach kultury [Ruciński, 2000: 114–115], bibliotekach [Derfert-Wolf, 2004: 52–55].

Zastosowanie zarządzania jakością ma szczególne znaczenie w bibliotekach oraz w muzeach. W literaturze przedmiotu napotkano jednak tylko na opisy dotyczące bibliotek. Wskazano m.in. korzyści wynikające z zastosowania zarządzania jakością opartego na normach i certyfikacji ISO w odróżnieniu od koncepcji TQM (tabela 1).

Tabela 1

Korzyści wdrożenia systemu zarządzania jakością opartego na ISO i TQM

Zarządzanie jakością oparte na normach ISO	Zarządzanie jakością oparte na koncepcji TQM
a) uporządkowanie działalności poprzez obowiązek opracowania szczegółowych i sprawdzonych procedur realizacji poszczególnych funkcji bibliotecznych i informacyjnych oraz dopasowanie do nich efektywnych działań, a także utrzymanie tego porządku na skutek cyklicznego auditingu i konieczności odnawiania certyfikatów;	a) wzmocnienie motywacji do podnoszenia jakości;
b) wymuszenie określenia celów strategicznych i uporządkowania struktury organizacyjnej;	b) doskonalenie jakości funkcjonowania systemów biblioteczno-informacyjnych poprzez kontakty z ich użytkownikami, sponsorami i otoczeniem;
c) poprawa komunikacji, szczególnie w zakresie dostarczania pracownikom poprzez księgę jakości informacji o polityce kierownictwa;	c) szybsze dostrzeżenie niesprawności funkcjonowania bibliotek i sprzyjanie dobrej obsłudze;
d) uzyskanie możliwości precyzyjnych analiz oddziaływań między biblioteką a jej środowiskiem;	d) lepsze poznanie i zrozumienie funkcjonowania innych działów i biblioteki jako całości dzięki pracy w zespołach zadaniowych;
e) pomoc w ocenie jakości i efektywności funkcjonowania biblioteki;	e) tworzenie innych, nowych układów więzi interpersonalnych;
f) uzyskanie efektu marketingowego związanego z certyfikatem ISO;	f) powstanie nowych ról bibliotekarzy i ich <i>empowerment</i> ;
	g) umożliwienie ciągłego rozwoju umiejętności zawodowych i lepszego przystosowania do zmian poprzez zastosowanie procedury stałego szkolenia;
	h) współdziałanie elementów systemu prowadzące do osiągnięcia celów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Głowacka [2002, 2000].

Druga z wymienionych perspektyw pozwala spojrzeć na innowacje organizacyjne według obszarów zarządzania, których dotyczą. W literaturze przedmiotu podkreślano potrzebę zastosowania różnych koncepcji i instrumentów zarządzania marketingowego, w tym: strategii marketingowych [Jedlewska, 2006: 103–104], metod portfelowych w teatrach [Karna, 2008: 96], zarządzania serwisem internetowym w bibliotekach [Sapa, 2000], marketingu bezpośredniego w bibliotekach [Przystałowska, 2004: 91–94], marketingu partnerskiego w instytucjach kultury [Szczepański, 2009: 128], *part-time marketing* w muzeach [Kościszko 2006: 28], metamarketing w instytucjach kultury [Jedlewska, 2006: 97–98], segmentacji, marketingu-mix [Courvoisier, Courvoisier, 2007] oraz zarządzania marką [Jazdon, 2004: 71–78]. Przykładowe korzyści ilustrujące zastosowanie wybranych narzędzi marketingowych obejmują:

- pokrycie wszystkich kosztów i wypracowanie zysku w ramach realizacji w Teatrze im. Słowackiego w Krakowie kilku spektakli gościnnych związanych z jubileuszem Gustawa Holoubka, kiedy obawiano się niskiej frekwencji na skutek bardzo wysokiej ceny biletów [Herzig, 2002: 249];
- realizację celów i misji, zaspokojenie potrzeb społecznych (odbiorcy domagali się, aby takie projekty były realizowane częściej) oraz wykorzystanie różnych funkcji kultury (np. wychowawczej, edukacyjnej, estetycznej, społecznościowej i rozrywkowej) przy dużej frekwencji (10 tys. odwiedzających) w ramach pierwszej edycji projektu Muzeobranie, organizowanej przez Małopolski Instytut Kultury, w której uczestniczyły krakowskie muzea [Kościszko, 2006: 25–38].

Kolejną innowacją organizacyjną może być zastosowanie instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje ono w szczególności planowanie kariery pracowników, podnoszenie ich wiedzy, kwalifikacji i umiejętności (m.in. poprzez szkolenia, nauczanie, douczanie, doradztwo, rotację obowiązków, delegowanie, obserwację, spotkania, wykłady, wizyty, pracę grupową), a także systematyczne ocenianie ich pracy. Zastosowanie tych instrumentów w bibliotece powinno przyczynić się do rozwoju pracowników, zwiększenia ich satysfakcji i wzrostu efektywności pracy [Gradzik, 2004: 95–98; Whetherly, 1998: 87–130; Sykes, 1998: 135]. Korzyści wynikające z zastosowania zarządzania zasobami ludzkimi dotyczące samooceny pracowników, w tym kadry kierowniczej oraz całej organizacji, są najlepiej opisane. Korzystne rezultaty można podzielić na kilka grup; najważniejsze z nich dla bibliotek publicznych przedstawiono w tabeli 2.

Innowacją organizacyjną w zakresie relacji z otoczeniem jest uczestnictwo w różnego rodzaju sieciach, w tym o zasięgu międzynarodowym. Wśród korzyści wynikających z działania w sieciach można wyróżnić m.in.: wymianę myśli i informacji, wspólne realizowanie programów i działań, wykorzystanie funduszy europejskich i rozłożenie ryzyka finansowego, korzystanie z cudzych doświadczeń, solidarność w przeprowadzaniu wspólnych kampanii i wywieraniu nacisku, potężny instrument przemian, sprzyjanie nawiązywaniu współpracy w ramach nieoficjalnych struktur [Fisher, 1995: 28–29; Barańska, 2000: 105–106].

Tabela 2

Korzyści wynikające z samooceny pracowników bibliotek publicznych

Rezultaty w zakresie	Korzyści wynikające z samooceny
Świadomości pracowników	<p>a) uświadomienie sobie przez pracownika, jakie posiada kompetencje i umiejętności oraz jaką funkcję pełni w organizacji;</p> <p>b) uświadomienie sobie przez pracownika wartości, jaką ma wykonywana przez niego praca.</p>
Rozwoju pracowników	<p>a) współpraca kierowników z pracownikami w zakresie planowania karier, rozwoju zawodowego i szkoleń;</p> <p>b) rozwijanie u pracowników umiejętności takich jak uogólnianie, porównywanie i analizowanie, niezbędnych do zwiększania skuteczności wykonywanych zadań.</p>
Działania organizacji	<p>a) pomoc w wykrywaniu nieprawidłowości;</p> <p>b) usprawnienie funkcjonowania systemu bodźców;</p> <p>c) ulepszenie procesu komunikowania się kierownika z podwładnym;</p> <p>d) ujawnienie potencjału kadrowego i jego lepsze wykorzystanie;</p> <p>e) skuteczność w podnoszeniu jakości pracy bibliotecznej;</p> <p>f) przydatność informacji uzyskanych w analizach typu SWOT, SPACE oraz w działaniach benchmarkingowych;</p> <p>g) zdiagnozowanie mocnych i słabych stron wykonywanej pracy oraz, na dalszym etapie, skoncentrowanie się na najważniejszych elementach pracy i podnoszeniu jej jakości;</p> <p>h) pomoc pracownikom w określaniu celów zadań oraz ich hierarchizacji.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wojciechowska [2006: 9–11], Szymorowska [2000].

Inną metodą bazującą na relacjach jest zlecenie usług na zewnątrz. *Outsourcing* skraca czas wytwarzania, eliminuje konieczność magazynowania, pozwala uniknąć negatywnych skutków przestrzegania przepisów o zamówieniach publicznych w postaci wzrostu zatrudnienia kadry administracyjnej potrzebnej do przeprowadzania procedur przetargowych oraz zwiększa oszczędności [Karna, 2008: 51; Czernicka, 2002: 14; Barańska, 2004: 98, 101]. W 1992 roku w Teatrze Starym, a w 1999 roku w Teatrze im. J. Słowackiego wprowadzono *outsourcing* w celu zmiany struktury i obniżenia kosztów stałych. Ponadto Teatr im. Słowackiego miał w planach wprowadzenie *outsourcingu* kapitałowego, polegającego na wniesieniu nieruchomości do spółki z partnerem, który jako wkład dokonałby ich remontu. Miało to pozwolić na uniknięcie dużych kosztów remontów oraz zapewnić stałe dochody w przyszłości, bez konieczności pozbywania się majątku [Czernicka, 2002: 14]. Innym przykładem jest zatrudnianie przez

dom kultury w woj. wielkopolskim nauczycieli z pobliskiej szkoły do prowadzenia zajęć artystycznych z młodzieżą szkolną, jak chór, kółko plastyczne, kółko teatralne itd. Zajęcia te odbywały się w szkole, po godzinach lekcyjnych. Dzięki temu realizowano ponad 80 stałych zajęć w różnych szkołach miasta. W roku 2006 w tego typu zajęciach wzięło aktywny udział 800 uczniów. Ponadto odbyło się wiele wystaw grup plastycznych, koncertów zespołów i przedstawień grup teatralnych [Kieliszewski, Poprawski, Landsberg, Gogołek, 2009: 39].

Agnieszka Odorowicz [2002: 192–197] wskazuje na przedsięwzięcie wspólne (*joint event*) jako nową formę współpracy instytucji kultury z podmiotami biznesowymi w celu realizacji wydarzeń kulturalnych. Najważniejsze korzyści dla instytucji kultury, wynikające z zastosowania tego instrumentu, dotyczą planowania, promocji, realizacji, pomocy w sytuacjach kryzysowych, finansowania, organizacji i realizacji celów własnych.

Coraz ważniejszym sposobem realizowania celów instytucji kultury jest partnerstwo, które może stanowić także osobną strategię działania [Dragičević Šešić, Dragojević, 2005: 94]. W ramach relacji partnerskich można wyróżnić kilka rodzajów, które występują w praktyce.

Pierwszym rodzajem jest partnerstwo branżowe, którego przykładem jest partnerstwo międzybiblioteczne. Przynosi ono korzyści finansowe oraz w dostępie do źródeł [Derfert-Wolf, 2004: 54]. Podobną formą jest współpraca bibliotek publicznych i szkolnych obejmująca głównie wydarzenia kulturalne i edukacyjne, wymianę zbiorów i informacji [Łaszewska-Radwańska, 1999].

Drugim rodzajem jest partnerstwo międzysektorowe, realizowane najczęściej w formie Partnerstwa Lokalnego, Grupy Partnerskiej albo Lokalnej Grupy Działania. Przykładem współdziałania na zasadach Partnerstwa Lokalnego jest inicjatywa założenia „partnerstwa na rzecz rozwoju Ziemi Krasnosieleckiej”, podjęta przez Gminny Ośrodek Kultury w Krasnosielcu we współpracy ze stowarzyszeniem BORIS [Wejman, 2009: 180, 192–194]. Specyficzną metodą organizacji partnerstwa lokalnego jest Centrum Aktywności Lokalnej (CAL), które sprawdziło się np. w Gminnym Ośrodku Kultury w Mykanowie [Polewski, 2009: 80–88]. W tabeli 3 przedstawiono kilka grup korzyści dotyczących obu powyższych przykładów.

Za nową formę relacji z otoczeniem można uznać stypendia ufundowane przez dyrektora Teatru Bagatela w Krakowie dla studentów Wydziału Aktorskiego krakowskiej PWST, co podniosło prestiż Teatru i stanowiło zachętę dla adeptów sztuki aktorskiej i potencjalnych sponsorów [Plebańczyk, 2000: 71–72].

Uogólniając, partnerstwa oraz sieci i sponsoring ułatwiają dostęp do wiedzy, zasobów finansowych i ludzkich oraz umożliwiają realizację projektów kulturalnych i inwestycyjnych [Wilson, Boyle, 2004: 514, 529; Ilczuk, Misiąg, 2003: 31–48; Prawelska-Skrzypek, 2003: 195–240].

Tabela 3

Przykładowe korzyści partnerstwa międzysektorowego instytucji kultury

Rodzaj korzyści	Przykłady korzyści
Nakierowane na otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> a) uaktywnienie mieszkańców w małych miejscowościach poprzez organizowanie imprez kulturalnych; b) lepsza integracja środowiska lokalnego; c) wymiana wiedzy i doświadczenia oraz pomoc wzajemna; d) realizacja kilku kluczowych projektów kulturalnych.
Nakierowane na pracowników	<ul style="list-style-type: none"> a) rozwój wiedzy i umiejętności kadry, a także wzrost świadomości swojej roli wobec społeczności; b) chęć do podnoszenia swoich kompetencji; c) docenienie dobrej atmosfery w pracy.
Nakierowane na rozwój organizacji	<ul style="list-style-type: none"> a) zdobycie środków finansowych na działalność kulturalno-oświatową zarówno dla dzieci i młodzieży, jak i dla osób starszych; b) ułatwienia w organizowaniu imprez (lepszy dostęp do zasobów ludzkich i redukcja kosztów) i komunikowaniu się; c) wzrost odpowiedzialności pracowników za rozwój instytucji; d) zwiększenie motywacji do działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wejcman [2009: 180, 192–194], Polewski [2009: 80–88].

Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych analiz wynika kilka wniosków, które podzielono na trzy grupy. Po pierwsze, innowacje organizacyjne przynoszą instytucjom kultury liczne korzyści w bardzo różnych wymiarach. Nie oznacza to jednak, że nie rodzą one także negatywnych skutków. Przykładowo biblioteka przystępująca do lokalnego konsorcjum bibliotek odnotowała znaczące wydłużenie czasu dostępu do najpoczytniejszych tytułów [Kubów, 2004: 168]. Ten aspekt został celowo pominięty w artykule, trzeba jednak brać go pod uwagę przed przystąpieniem do wdrożenia innowacji. Powinien on być także przedmiotem osobnych badań.

Po drugie, na podstawie analizy literatury przedmiotu trudno odróżnić faktycznie wdrożone rozwiązania od tych, których wdrożenie jedynie postulowano. Można odnieść wrażenie, że wiele ze zidentyfikowanych zależności miało raczej charakter hipotetyczny, oparty na założeniu, że korzyści występujące w organi-

zaczajach biznesowych będą analogiczne dla instytucji kultury. Brak empirycznej weryfikacji nie musi oznaczać, że wnioski te są fałszywe. Zdecydowanie brakuje jednak badań empirycznych nad rzeczywistym wpływem innowacji organizacyjnych na funkcjonowanie instytucji kultury.

Po trzecie, zidentyfikowane innowacje organizacyjne stosowane przez publiczne instytucje kultury miały głównie charakter adaptacyjny. Prawdopodobnie dlatego opisywane instrumenty najczęściej nie były wprost traktowane jako innowacje. Mimo tego bezpośrednio z zapisu lub z kontekstu można wnioskować o innowacyjności większości z nich. Jednocześnie bardzo trudno wskazać rozwiązania, które byłyby typowe dla instytucji kultury. Przykładem takiej metody jest CAL – Centrum Aktywności Lokalnej.

Literatura

- Barańska K. (2000), *Międzynarodowa działalność Muzeum Etnograficznego im. S. Udzieli w Krakowie w obliczu politycznych zmian ostatniej dekady*, [w:] R. Kardzias, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w kulturze*, WUJ, Kraków.
- Barańska K. (2004), *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, WUJ, Kraków.
- Barańska K. (2006), *Wiatr w żaglach, czyli misja Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie*, [w:] Ł. Gawęł, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 7, WUJ, Kraków.
- Baregheh A., Rowley J., Sambrook S. (2009), *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation*, „Management Decision”, Vol. 47, No 8.
- Białoń L. (red.) (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- Cooper J. (1998), *A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation*, „Management Decision”, Vol. 36, No 8.
- Courvoisier F., Courvoisier F. (2007), *Marketing of Cultural Institutions in French-speaking Switzerland*, „International Journal of Voluntary Sector Marketing”, Vol. 12, Issue 3.
- Crossan M., Apaydin M. (2010), *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovations: A systematic Review of the Literature*, „Journal of Management Studies”, 47: 6, September.
- Czernicka A. (2002), *Outsourcing w instytucjach artystycznych*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł, K. Plebańczyk (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 3, WUJ, Kraków.
- Derfert-Wolf, L. (2004), *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Dobrzański K., Wartecki A. (2004), *Wybrane zagadnienia organizacji i zarządzania instytucjami kultury*, Ośrodek Badania Rynku Sztuki Współczesnej, Poznań.
- Dragičević Šešić M., Dragojević S. (2005), *Arts Management in Turbulent Times. Adaptable Quality Management. Navigating the Arts through the Winds of Change*, European Cultural Foundation, Amsterdam.
- Fisher R. (1995), *Organizacja sieci i tworzenie „sojuszy strategicznych” – propozycje dla polskiego sektora kulturalnego*, [w:] *Zarządzanie kulturą. Wybrane materiały seminarium dla menedżerów kultury*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.

- Garrido M., Camarero C. (2010), *Assessing the impact of Organizational Learning and Innovation on Performance in Cultural Organizations*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, Vol. 15, Issue 3.
- Gębołyś Z. (2004), *Misja biblioteki naukowej w teorii i praktyce*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Głowacka E. (2000), *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych*, EBIB, 8 (16) <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/glowacka.html> (dostęp: 27.11.2010).
- Głowacka E. (2002), *Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych*, EBIB, (30) <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/glowacka.php> (dostęp: 27.11.2010).
- Głowacka E. (2005), *Benchmarking w bibliotekach*, „Bibliotekarz”, nr 2.
- Glor E. (ed.) (2002), *Is Innovation a Question of Will or Circumstance? An Exploration of the Innovation Process Through the Lens of the Blakeney Government in Saskatchewan*, „The Innovation Journal”, <http://www.innovation.cc/books/is-innovation-a-question-of-will-or-circumstance.pdf> (dostęp: 09.01.2011).
- Gradzik K. (2004), *Organizacja pracy i zarządzanie personelem w bibliotece na podstawie rozwiązań stosowanych w Bibliotece Głównej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Wrocławiu*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Hausner J. (2009), *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?*, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Herzig W. (2002), *Zarządzanie samorządową instytucją kultury. Moje doświadczenie w zarządzaniu teatrem – wczoraj, dziś i spojrzenie na jutro*, [w:] E. Orzechowski (red.), *Kultura – Gospodarka – Media*, Ogólnopolski Kongres, Centrum Animacji Kultury, Kraków.
- Huczek M. (2002), *Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką*, EBIB, 3 (32) marzec <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/huczek2.php> (dostęp: 27.11.2010).
- Ilczuk D., Misiąg W. (2003), *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, ZWS, Warszawa.
- Jazdon A. (2004), *Zarządzanie marką w bibliotece*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Jedlewska B. (2006), *Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia*, [w:] Ł. Gaweł, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w Kulturze*, Tom 7, WUJ, Kraków.
- Karna W. (2008), *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, WUJ, Kraków.
- Kieliszewski P., Poprawski M., Landsberg P., Gogołek P. (2009), *Projekt przekształceń instytucji upowszechniania kultury w Polsce*, [w:] J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski (red.), *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Kościuszko A. (2006), *Muzeum nie tylko dla muzealników – o marketingu w muzeach i roli muzeów na przykładzie Muzeobrania*, [w:] Ł. Gaweł, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 7, WUJ, Kraków.
- Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.

- Kożuch B. (2009), *Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju*, [w:] B. Kryk, K. Piech (red.), *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Lam A. (2005), *Organizational Innovation*, [w:] J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Łaszewska-Radwańska B. (1999), *Współpraca bibliotek szkolnych i publicznych na tle bibliotek zagranicznych (głównie amerykańskich)*, EBIB, 1999:03 <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib03/clasp.html> (dostęp: 16.01.2011).
- Łysiński J., Czernicka A. (2002), *Kilka uwag na temat wprowadzania tak zwanych kontraktów w instytucjach artystycznych w Polsce*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gaweł, K. Plebańczyk (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 3, WUJ, Kraków.
- Mandel B. (2008), *Building bridges – Involving New Groups of Society in the Arts and Culture life – Major Future Challenges for Cultural Managers and How to Prepare them for These tasks in an Academic Context*, [w:] J. Laycock (red.), *Enabling the Creators. Arts and Cultural Management and the Challenge of Social Inclusion*, Oxford Brookes University, Oxford.
- Matt G. (2006), *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Aletheia, Warszawa.
- Nowaczyk G. (2004), *Zarządzanie marketingiem w usługach*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Odorowicz A. (2002), *Przedsięwzięcie wspólne jako platforma współpracy instytucji kulturalnych i firm komercyjnych*, [w:] E. Orzechowski (red.), *Kultura–Gospodarka–Media*, Ogólnopolski Kongres, Centrum Animacji Kultury, Kraków.
- Orzechowski E. (2009), *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Attyka, Kraków.
- Plebańczyk K. (2000), *Jaki teatr? Próba określenia wizerunku krakowskiego teatru „Bagatela”*, [w:] E. Orzechowski, R. Kardzis (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 1, WUJ, Kraków.
- Plebańczyk K. (2004), *Badania publiczności jako element sprawnego zarządzania teatrem*, [w:] Ł. Gaweł, K. Plebańczyk, E. Orzechowski, K. Barańska (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 5, WUJ, Kraków.
- Podręcznik Oslo (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Polewski K. (2009), *Nowe metody pracy w Gminnym Ośrodku Kultury w Mykanowie*, [w:] B. Jedlewska, B. Skrzypczak (red.), *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie, Olsztyn.
- Praweńska-Skrzypek G. (2003), *Polityka kulturalna polskich samorządów*, WUJ, Kraków.
- Przystałowska U. (2004), *Marketing bezpośredni w działaniach Biblioteki Głównej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Rozkrut P. (2005), *Kontrola wydatków w ramach procesu zarządzania informacją w instytucji kultury na przykładzie Opery Krakowskiej*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gaweł (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 5, WUJ, Kraków.
- Ruciński A. (2000), *Zarządzanie i działalność instytucji kultury w warunkach wolnego rynku na przykładzie Kieleckiego Centrum Kultury*, [w:] R. Kardzis, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w Kulturze*, WUJ, Kraków.

- Sapa R. (2000), *Zarządzanie bibliotecznym serwisem WWW*, EBIB 8/2000 (16) <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/sapa.html> (dostęp: 04.05.2010).
- Sternal M. (2000), *Zarządzanie projektem w sferze kultury*, [w:] E. Orzechowski, R. Kardzis (red.) *Zarządzanie w kulturze*, WUJ, Kraków.
- Sykes P. (1998), *Rozwój kadr w odniesieniu do młodszych bibliotekarzy*, [w:] I. Kemp, T. Wildhardt (red.), *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
- Szczepański R. (2009), *Zarządzanie publiczną instytucją kultury w warunkach współczesnej gospodarki*, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Szymorowska T. (2000), *Polskie biblioteki publiczne na przełomie wieków*, EBIB, 2000:09 <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib09/szymor.html> (dostęp: 10.03.2010).
- Walker R. (2006), *Innovation Type And Diffusion: An Empirical Analysis Of Local Government*, „Public Administration”, Vol. 84, No 2.
- Wejzman Z. (2009), *Partnerstwa lokalne szansą budowania współpracy środowiskowej na rzecz działalności społeczno-kulturalnej*, [w:] B. Jedlewska, B. Skrzypczak (red.), *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie, Olsztyn.
- Whetherly J. (1998), *Zarządzanie szkoleniem i rozwojem kadr*, [w:] I. Kemp, T. Wildhardt (red.), *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
- Wilson L., Boyle E. (2004), *The role of Partnerships in the Delivery of Local Government Museum Services*, „The International Journal of Public Sector Management”, Vol. 17, No 6.
- Wojciechowska M. (2006), *Samoocena pracowników biblioteki metodą podnoszenia jakości współpracy z otoczeniem*, „Poradnik bibliotekarza”, nr 10.
- Wojciechowski J. (1998), *Organizacje i zarządzanie w bibliotekach*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Zbroja A. (2004), *Wpływ zarządzania strategicznego w bibliotece uczelnianej na profesjonalną obsługę czytelników*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.