

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 355

Usługi 2014

**Branżowe i menedżerskie aspekty
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Barbara Iwankiewicz-Rak

Barbara Mróz-Gorgoń



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-446-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Usługi publiczne i społeczne

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsywność w zarządzaniu usługami publicznymi	13
Barbara Iwankiewicz-Rak: Organizacje pozarządowe w Polsce – działalność usługowa na rzecz społeczeństwa	23
Anita Marta Tkocz: Usługi świadczone na rzecz społeczeństwa w ramach marketingu wspólnej sprawy (<i>cause marketing</i>)	34
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Aktywizacja osób starszych na rynku pracy w programach ugrupowań politycznych ...	44

Część 2. Branżowy kontekst rozwoju usług w Polsce

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Sektor usług dla rolnictwa i ogrodnictwa – kierunki rozwoju.....	57
Jerzy Paczocha: Rozwój usług telekomunikacyjnych w aspekcie rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej i technologii.....	67
Arkadiusz Kawa: Elektroniczna giełda transportowa jako podmiot sektora usług logistycznych	79
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Zmiany na rynku firm usługowych zagospodarowania terenów zieleni w kontekście wzrostu zamożności i rosnącego zainteresowania roślinami ozdobnymi w Polsce ..	88
Urszula Bąkowska-Morawska: Marka „Karkonosze” jako czynnik tworzenia turystycznego łańcucha dostaw w regionie	99
Jacek Mierzwiński: Sponsoring w usługach sportu jako czynnik rozwoju i promocji.....	110

Część 3. Jakość i satysfakcja w usługach

Agnieszka Smalec: Rola komunikacji w zarządzaniu satysfakcją klienta-obywatela.....	119
Monika Dobska: Empowerment usługobiorców jako uprawomocnienie do wartościowania się pacjentów	129

Janusz Figura: Źródła informacji o jakości usług w procesach konkurencji na rynku logistycznym.....	140
Rafał Maćkowiak: Identyfikacja jakości świadczenia usług w gospodarce turystycznej na terenie miasta Szczecin metodą Mystery Shopping.....	152
Agnieszka Rak, Ludmila Szulgina: Marketing sportowy w kreowaniu wizerunku marki.....	162
Anna Tokarz-Kocik: Organizacja procesu motywowania w przedsiębiorstwach hotelarskich – wymiar funkcjonalny i podmiotowy.....	177

Część 4. Nowe technologie informacyjne w usługach

Anna Stolarczyk: Wpływ usług ICT na rozwój tradycyjnych usług pocztowych na krajowym rynku w latach 2006–2012 – komplementarność czy substytucja?.....	189
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care jako nowy trend w obsłudze klienta.....	197
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Usługi medyczne i ich komunikowanie w Internecie, czyli kreowanie popytu na rynku B2C.....	207
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: Określenie perspektyw rozwoju usług w Internecie na podstawie analizy zachowań segmentu młodych dorosłych.....	218
Joanna Nogiec: Opinie dotyczące wykorzystania kodów dwuwymiarowych do informowania o wybranych usługach.....	228
Beata Tarczydło: Strategia komunikacji marketingowej 360 stopni w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku.....	238

Część 5. Innowacje w zarządzaniu usługami

Małgorzata Kurleto: Determinanty i siły napędowe nowoczesnych strategii zarządzania destynacją turystyczną.....	253
Mateusz Lewandowski: Innowacje w usługach instytucji kultury.....	264
Mirosława Pluta-Olearnik: Internacjonalizacja usług kształcenia na poziomie wyższym – stan i oczekiwania.....	279
Barbara Mróz-Gorgoń: Znaczenie designu w kreowaniu wizerunku usługi.....	289
Katarzyna Żugar-Głapiak: Outsourcing jako kierunek zarządzania procesami funkcji personalnej w organizacji.....	299
Małgorzata Okręglicka: Leasing jako usługa finansowa na rynku nieruchomości w Polsce.....	308

Summaries

Part 1. Public and social services

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsivity in public service management	22
Barbara Iwankiewicz-Rak: Non-governmental organizations in Poland – service activities for the society	33
Anita Maria Tkocz: Services provided to the society as a result of the cause related marketing	43
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Activation of elderly people on the labour market in the programs of political parties ...	54

Part 2. Trade context of services' development in Poland

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Services sector for agriculture and horticulture – development directions	66
Jerzy Paczocha: Development of telecommunication services in the aspect of telecommunication infrastructure and technology development	78
Arkadiusz Kawa: Electronic freight exchange in logistics sector	87
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Changes on the market of service companies of green areas in the context of wealth increase and the growing interest in ornamental plants in Poland	98
Urszula Bąkowska-Morawska: “Karkonosze” brand as a factor of creating tourism supply chain in the region	109
Jacek Mierzwiński: Sponsorship in sport and recreation as a factor in their development and promotion	116

Part 3. Quality and satisfaction in services

Agnieszka Smalec: The role of communication in managing the satisfaction of a citizen–customer	128
Monika Dobska: Empowerment of clients as the authorizing of feeling more appreciated by patients	139
Janusz Figura: Sources of information about the quality of services in the processes of competition on the logistics market	151
Rafał Maćkowiak: The identification of service quality in the tourism economy in Szczecin city by the Mystery Shopping method	161

Agnieszka Rak: Sports marketing in the creation of brand image	176
Anna Tokarz-Kocik: Organization of motivation process in hospitality enterprises – functional and subjective aspect.....	185

Part 4. New information technologies in services

Anna Stolarczyk: The ICT services impact on the development of traditional postal services market in the domestic market in 2006-2012 – complementarity or substitution?	196
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care as a new trends in customer service	206
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Medical services and their communication in the Internet – creating a demand for B2C market	217
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: The analysis of growth opportunities services provided in the Internet on the basis of current behavior of the young adults segment	227
Joanna Nogieć: Opinions about the use of 2D codes in the information process	237
Beata Tarczydło: The 360 degree marketing communications strategy in developing a service brand image. A case study.....	249

Part 5. Innovations in the management of services

Malgorzata Kurleto: Determinants and driving forces of modern tourist destination management strategies	263
Mateusz Lewandowski: Innovations in cultural institutions' services	278
Mirosława Pluta-Olearnik: Internationalization of higher education services – condition and expectations	288
Barbara Mróz-Gorgoń: The importance of design in creating an image of a service	298
Katarzyna Żugar-Glapiak: Outsourcing as HR function management direction in an organization	307
Malgorzata Okręglicka: Leasing as a financial service on the real estate market in Poland	317

Mateusz Lewandowski

Uniwersytet Jagielloński

INNOWACJE W USŁUGACH INSTYTUCJI KULTURY

Streszczenie: Innowacje w sektorze publicznym coraz bardziej zyskują na znaczeniu. Dotyczy to także instytucji kultury. Jednocześnie stan wiedzy w zakresie innowacji w tego typu placówkach jest niewielki. W szczególności niewiele wiadomo o innowacjach w usługach kulturalnych. W celu określenia specyfiki tego typu innowacji przeprowadzono badania ankietowe wśród pracowników instytucji kultury. W badanych organizacjach innowacje w usługach charakteryzowały się dużym zróżnicowaniem. Dominującymi typami innowacji były te o niewielkim stopniu nowości, stworzone przez pracowników instytucji, wprowadzone ewolucyjnie, świadomie i celowo, sprzężone z innymi zmianami oraz dające pozytywne rezultaty. Przyszłe badania powinny skoncentrować się na rozpoznaniu i szczegółowej charakterystyce innowacji o międzynarodowym stopniu nowości, określeniu uwarunkowań funkcjonowania grup pracowników specjalnie powołanych do opracowywania innowacji oraz na zbudowaniu modelu dyfuzji innowacji w sektorze kultury.

Słowa kluczowe: innowacje, usługi, instytucje kultury.

DOI: 10.15611/pn.2014.355.24

1. Wstęp

Konieczność zmian i poszukiwania nowych rozwiązań w zarządzaniu sektorem kultury na poziomie państwa, samorządu, jak i instytucji była wielokrotnie podkreślana w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu¹. W niektórych źródłach podkreślono

¹ P. Kieliszewski i in., *Projekt przekształceń instytucji upowszechniania kultury w Polsce*, [w:] *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, red. J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, s. 13–77, 105; J. Kwiatkowski, *Po co dom kultury? Rola i znaczenie samorządowych instytucji kultury w rozwoju lokalnym gminy*, [w:] *Samorządowe instytucje kultury: peryferia czy centra aktywności kulturalnej. Nowe formy uczestnictwa w kulturze na terenach wiejskich i miejsko-wiejskich*, FRDL, MISTiA, Kraków 2009, s. 8–29; M. Michalski, *Zmiana w kontekście zarządzania organizacjami upowszechniania kultury*, [w:] *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku...*, s. 147–153; J.S. Wojciechowski, *Instytucje kultury w Polsce na tle przemian kultury w latach 1989–2009. Globalizm, lokalność, kryzys*, [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, red. J. Sójka i in., Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, s. 19; E. Orzechowski, *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Attyka, Kraków 2009, s. 28–61; J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Scholar, Warszawa 2008, s. 41–49; W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, WUJ, Kraków 2008, s. 107; K. Dobrzański, *Organizacja i zarządzanie instytucją kultury*, [w:] *Menedżer kultury*, red.

explicite konieczność stosowania innowacji w instytucjach kultury, w tym innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych, choć ich rodzaj nie zawsze był wskazany dosłownie². Wielu autorów wskazywało wyraźnie na konieczność zastosowania zarządzania marketingowego w instytucjach kultury³, co wiąże się z zagadnieniem innowacji i innowacyjności w zakresie usług kulturalnych.

Były prowadzone badania m.in. w zakresie innowacji menedżerskich w placówkach kultury, jednak w literaturze przedmiotu brakuje opracowań poświęconych innowacjom produktowym, w tym także w zakresie usług kulturalnych. Celem opracowania jest więc charakterystyka tego typu innowacji. Ich specyfikę możemy określić w dwojaki sposób. Po pierwsze, odwołując się do wiedzy w zakresie innowacji w sektorze publicznym, zakładając, że trafnie opisuje ona także te w publicznym sektorze kultury. Po drugie, odwołując się do badań samych instytucji kultury.

2. Specyfika innowacji w sektorze publicznym

Istotnym elementem określającym specyfikę innowacji w sektorze publicznym są cechy różniące je od innowacji w sektorze biznesowym. W. Świtalski podkreśla, że w organizacjach niebiznesowych, w tym w administracji publicznej, identyfikacja wyników i efektywności innowacji jest dużo trudniejsza⁴. W innych badaniach zidentyfikowano cztery obszary, w których innowacje w sektorze publicznym różnią się od tych w sektorze prywatnym⁵:

M. Iwaszkiewicz, Centrum Animacji Kultury, Ośrodek Badania Rynku, Warszawa–Poznań 1995, s. 55; F. Loock, *Instytucje kulturalne: modele i cele – alternatywne możliwości subwencjonowania*, [w:] *Zarządzanie kulturą. Wybrane materiały dla menedżerów kultury*, red. J. Purchla, MCK, Kraków 1995, s. 69; M. Dragicevic-Sesic, S. Dragojevic, *Arts Management in Turbulent Times. Adaptable Quality Management. Navigating The Arts Through The Winds of Change*, European Cultural Foundation, Amsterdam 2005; M. Garrido, C. Camarero, *Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2010, vol. 15, iss. 3.

² J. Chwedorowicz, *Marketing w kulturze*, [w:] *Innowacje w kulturze*, red. J. Chwedorowicz, Akademia Muzyczna im. Bacewiczów w Łodzi, Łódź 2007, s. 7; J. Wojciechowski, *Organizacje i zarządzanie w bibliotekach*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 40–41; M. Poprawski, *Narracje i innowacje. Zarządzanie zmianą w polskich instytucjach kultury*, [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu...*, s. 89–98.

³ J. Chwedorowicz, wyd. cyt., s. 79–101; R. Szczepański, *Zarządzanie publiczną instytucją kultury w warunkach współczesnej gospodarki*, [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu...*, s. 127; K. Bańska, *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, WUJ, Kraków 2004, s. 101–102; M. Iwaszkiewicz, *Marketing w kulturze*, [w:] *Menedżer kultury*, red. M. Iwaszkiewicz, Centrum Animacji Kultury, Ośrodek Badań Rynku, Warszawa–Poznań 1995, s. 77–89; M. Kuhrt, *Reklama w placówkach kulturalnych*, [w:] *Zarządzanie kulturą. Wybrane materiały dla menedżerów kultury*, red. J. Purchla, MCK, Kraków 1995, s. 84–87.

⁴ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, WUW, Warszawa 2005, s. 88.

⁵ V. Victor, A. Kleingeld, L. Lorenzen, *A topographical map of the innovation landscape*, „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal” 2004, vol. 9 (2), s. 5–6, <http://www.innovation.cc/scholarly-style/ross-kleingeld-lorenzen-9-2.pdf>, 20.12.2010.

1) klienci i rynki – problemy, wpływ polityki i nowi liderzy są głównymi czynnikami inicjującymi innowacje, rola klientów i interesów rynkowych jest pośrednia,

2) ryzyko – niewielka skłonność do podejmowania ryzyka, innowacyjność hamuje fakt, że istnieje niewiele nagród finansowych i politycznych za podejmowanie ryzyka i osiągnięcie sukcesu, większe znaczenie mają kary związane z ryzykiem i błędami wynikającymi z kreatywności i działań innowacyjnych,

3) ograniczenia procesów (*process-constraints*) – rygorystyczne uregulowania i podporządkowanie wyższym szczeblom administracji pozostawia niewiele miejsca na eksperymentowanie i reengineering w miejscu pracy, planowanie i raportowanie utrudniają powstawanie innowacji,

4) odpowiedzialność (*accountability*) – istnieje ciągła potrzeba dążenia do kompromisu pozwalającego pogodzić sprzeczne interesy różnych grup interesariuszy.

Tabela 1. Główne różnice między innowacjami w sektorze biznesowym i publicznym

Kryteria analizy	Sektor biznesowy	Sektor publiczny
Motywy wdrażania innowacji	a) dążenie do osiągnięcia zysku jako warunek funkcjonowania przedsiębiorstwa	a) dążenie do sprawniejszego zarządzania organizacjami, projektami i programami realizującymi polityki publiczne
Cechy struktur organizacyjnych	a) różnorodność więzi organizacyjnych, b) otwartość na nowych innowatorów	a) złożoność struktur organizacyjnych i różnorodność zadań
Mierzenie wyników	a) efektywność inwestycji	a) wielorakie zadania i wskaźniki ilościowe
Warunki zarządzania	a) zróżnicowany poziom autonomii menedżerów, b) znaczące korzyści materialne i awanse za sukcesy w zarządzaniu	a) wpływ polityki na działania menedżerów, b) niewielki poziom autonomii menedżerów, c) większe szanse na reelekcję w przypadku sukcesu w zarządzaniu
Charakter relacji z otoczeniem	a) konsumenci lub inne przedsiębiorstwa odbiorcami oferowanych produktów, b) rynkowa weryfikacja innowacji, c) tendencje funkcjonowania w ramach łańcuchów dostaw, d) zróżnicowane relacje z pracownikami, e) orientacja na lojalność, f) orientacja na klienta, ale dominacja motywacji finansowej	a) duże zróżnicowanie odbiorców, b) uzależnienie sektora od prywatnych dostawców i odwrotnie, c) duży wpływ związków zawodowych, d) niefinansowe motywy podejmowania pracy
Źródła informacji o innowacjach	a) firmy konsultingowe z rynkową wyceną swoich usług, b) badacze z sektora publicznego, c) organizacje z tego samego łańcucha dostaw	a) ograniczoność prywatnych źródeł spowodowana niedostatkami wolnych środków finansowych oraz źródeł publicznych wynikająca ze wzrostu zainteresowania komercjalizacją rezultatów badań
Horyzont czasu	a) na ogół krótki, z wyjątkiem usług o charakterze technicznym	a) na ogół krótki, z uwagi na konieczność dokonania rozliczeń w trakcie kadencji

Źródło: B. Koźuch, *Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju*, [w:] *Innowacyjność w skali makro i mikro*, red. B. Kryk, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 85.

Podobne obszary zidentyfikował B. Tan, wskazując zamiast ryzyka na horyzont czasowy planowania⁶. Bardziej szczegółowe zestawienie różnic zaprezentowano w tab. 1.

Jedne z pierwszych badań nad innowacjami w sektorze publicznym wykazały, że większość z nich to innowacje całkowite (*holistic*), opierały się na wykorzystaniu nowych lub istniejących technologii, koncentrowały się na doskonaleniu procesów, upelnomocniały (*empowered*) obywateli, koncentrowały się raczej na zapobieganiu (*prevention*) niż na rozwiązywaniu problemów, częściej wykorzystywały inicjatywę niż regulacje, wpływały na zmiany postaw oraz wiązały się z adaptacją nowych filozofii zarządzania, aranżowały partnerstwa i wykorzystywały wolontariuszy do realizacji zadań⁷.

Powyższa charakterystyka innowacji w sektorze publicznym z założenia obejmuje także innowacje w publicznych instytucjach kultury. Nie wiadomo jednak, na ile te badania dają rzeczywisty obraz sektora kultury, były bowiem przeprowadzone wśród różnych publicznych organizacji, wśród których placówki kultury stanowiły, jeśli w ogóle, niewielki odsetek.

3. Specyfika innowacji w instytucjach kultury

W literaturze przedmiotu bezpośrednio poświęconej instytucjom kultury stosunkowo niewiele miejsca zajmuje tematyka innowacji. Dotychczasowe badania w tym zakresie obejmowały różne obszary, w tym m.in. efektywność, czynniki hamujące i wspierające, rodzaje innowacji i ich wzajemne zależności, wpływ na sposób działania instytucji i osiągnięte cele⁸. Najważniejsze wnioski z badań empirycznych przedstawiono w tab. 2.

Do niedawna nie była dyskutowana kluczowa kwestia dotycząca podstawowej typologii innowacji w instytucjach kultury. Powyższe studia (tab. 2) traktowały opisywane zjawiska *implicite* jako innowacje albo przyjmowały klasyczny podział innowacji, zaproponowany w *Podręczniku Oslo*⁹: na produktowe, procesowe, marketingowe i innowacyjne. Nowy podział zaproponowali H. Bakhshi, D. Throsby, wyróżniając¹⁰:

a) innowacje w dotarciu do publiczności (*innovation in audiencereach*), w tym np. metody zdobywania nowych odbiorców oraz nowe sposoby prezentowania treści kulturalnych dotychczasowym odbiorcom,

⁶ B. Tan, *The consequences of innovation*, „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal” 2004, vol. 9, no. 3, s. 4, <http://www.innovation.cc/peer-reviewed/tan-9-3.pdf>, 11.09.2010.

⁷ G. Rizvi, *Innovations in public service: some lessons learnt*, UN Public Service Awards Lecture, 2005, s. 6, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/harvard/unpan020642.pdf>, 15.12.2012.

⁸ M. Lewandowski, *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Con Arte, Katowice 2011.

⁹ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.

¹⁰ H. Bakhshi, D. Throsby, *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations. Research report*, „National Endowment for Science, Technology and the Arts”, June 2010, s. 4–20, http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture_of_innovation.pdf, 6.03.2014.

Tabela 2. Główne badania nad innowacjami w instytucjach kultury

M. Garrido, C. Camarero	a) wpływ innowacji technologicznych w zakresie informacji i komunikacji (ICT) na funkcjonowanie i realizację celów organizacji b) wpływ innowacji organizacyjnych na innowacje produktowe i technologiczne c) wpływ orientacji muzeów na wiedzę i naukę na wdrażanie innowacji produktowych, organizacyjnych i technologicznych d) wpływ na efektywność społeczną i ekonomiczną placówek
B. Gainer, P. Padanyi	a) potwierdzenie istnienia ciągu zależności: orientacja marketingowa → marketingowo zorientowana kultura organizacyjna → satysfakcja klientów → zwiększenie pozyskiwania środków finansowych, który wcześniej był dobrze rozpoznany w badaniach poświęconych organizacjom biznesowym b) potwierdzenie, że wzrost satysfakcji klientów instytucji artystycznych przekłada się na wzrost uznania wśród niezależnych organizacji i ekspertów (co jednak nie musi być regułą)
B. Jedlewska	a) stosowanie strategii marketingowych w instytucjach kultury ma zróżnicowany zasięg i charakter, większość instytucji kultury nie prowadzi badań marketingowych, a działalność marketingową realizuje w sposób intuicyjny („po omacku”), choć ta tendencja powoli się zmienia, co skutkuje innowacyjnymi przedsięwzięciami kulturalnymi
Ł. Wróblewski	a) typologie strategii marketingowych w instytucjach artystycznych
J. Clair	a) negatywne skutki zastosowania podejścia marketingowego, co wiąże się także z innowacją w zakresie usług kulturalnych – próba utworzenia muzeum w Abu Zabi pod marką Luwru i częścią jego kolekcji
B. Jedlewska, J. Wojciechowski	a) innowacje w usługach kulturalnych mogą stanowić zagrożenie m.in. dla jakości artystycznej i kultury symbolicznej; w literaturze przedmiotu opisano zjawisko pragmatyzacji kultury symbolicznej czy supermarketyzacji kultury.
M. Lewandowski	a) korzyści z wdrażania innowacji organizacyjnych b) bariery i czynniki wspierających innowacje organizacyjne, w tym wdrażanie zarządzania strategicznego
R. Olkkonen, P. Tuominen	a) główne kierunki badań sponsoringu kultury obejmują definicje i typologie, aspekty promocji związane ze skutecznością i efektywnością sponsoringu, aspekty menedżerskie, skoncentrowane na celach kampanii jako elementach programów marketingowych, wygasanie relacji między sponsorem a sponsorowanym
H. Bakhshi, D. Throsby	a) metody oceny innowacji technologicznych w instytucjach kultury oraz ich wpływ na politykę kulturalną
M. Fitzgibbon	a) pogłębione studia przypadków innowacji b) opis elementów procesu zarządzania innowacjami w sektorze kultury i sztuki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Garrido, C. Camarero, *Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2010, vol. 15, iss. 3, s. 215–229; B. Gainer, P. Padanyi, *Applying the marketing concept to cultural organizations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2002, vol. 7, no. 2, s. 189–190; M. Lewandowski, *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Con Arte, Katowice 2011; M. Lewandowski, *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Con Arte, Katowice 2013; B. Jedlewska, *Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia*, [w:] *Zarządzanie w kulturze*, t. 7, red. Ł. Gawęł, E. Orzechowski, WUJ, Kraków 2006, s. 102–104; Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, PWE, Warszawa 2012; J. Clair, *Kryzys muzeów*, Słowo/Obraz/Terytoria, Gdańsk 2009, s. 6–7; B. Jedlewska, *Współczesne oblicze kultury – aktualny wymiar uczestnictwa w kulturze*, [w:] *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, red. B. Jedlewska, B. Skrzypczak, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie, Olsztyn 2009, s. 17–22; J. Wojciechowski, *Instytucje kultury w Polsce na tle przemian kultury w latach 1989–2009. Globalizm, lokalność, kryzys*, [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, red. J. Sójka i in., Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, s. 15–20; R. Olkkonen, P. Tuominen, *Understanding relationship fading in cultural sponsorships*, „Corporate Communications: An International Journal” 2006, vol. 11, no. 1; H. Bakhshi, D. Throsby, *New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications*, „International Journal of Cultural Policy” 2012, vol. 18, iss. 2, DOI: 10.1080/10286632.2011.587878; M. Fitzgibbon, *Managing Innovation in The Arts*, Quorum Books, Westport, Connecticut–London 2001.

b) innowacje w zakresie rozwoju dziedziny sztuki, w tym np. eksperymenty artystyczne,

c) innowacje w kreowaniu wartości, w tym m.in. nowe sposoby mierzenia wartości ekonomicznej i kulturalnej tworzonej dla różnych grup interesariuszy, a także nowe sposoby wykorzystania tych wartości przez polityków, organizacje finansujące działalność kulturalną czy prywatnych inwestorów,

d) innowacje w zakresie modeli biznesowych, w szczególności nakierowane na finansowanie działalności kulturalnej.

Z kolei L. Varbanova¹¹ zaproponowała podział na innowacje:

a) programowe,

b) procesowe,

c) marketingowe lub w dystrybucji produktów i usług kulturalnych,

d) w pozyskiwaniu zasobów,

e) organizacyjne i menedżerskie,

f) techniczne.

Typologie te są rzeczywiście dopasowane do specyfiki sektora kultury. Jednak pierwsza z nich nie uwzględnia szerzej rozumianych innowacji menedżerskich i marketingowych oraz innowacji w zakresie produkcji artystycznej lub kulturalnej, a ponadto typologia ta powstała na podstawie dwóch studiów przypadku, zatem materiał empiryczny, na podstawie którego dokonano uogólnienia, jest bardzo skromny. Druga typologia jest zbliżona do powszechnie przyjętego podziału z *Podręcznika Oslo*, choć wątpliwości budzi wyodrębnienie innowacji w zakresie pozyskania zasobów. Niemniej obie propozycje są wartościowe dla rozpoczęcia dyskusji nad typami innowacji w sektorze kultury.

Analiza literatury przedmiotu pokazuje, że brakuje badań poświęconych innowacjom w usługach instytucji kultury. Wątek ten pojawił się w minimalnym stopniu w dotychczasowych badaniach, np. B. Jedlewska zauważyła, że stosowanie strategii marketingowych skutkuje pojawianiem się innowacyjnych przedsięwzięć kulturalnych¹². Niemniej zjawisko innowacji w usługach kulturalnych pozostaje ciągle nierozpoznane. Szczególnie pilne jest więc poznanie specyfiki innowacji w usługach kulturalnych.

4. Metodyka

Celem pracy jest określenie specyfiki innowacji w usługach instytucji kultury, poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: Jakiego typu innowacje występują w usługach instytucji kultury? Dla realizacji celu przeprowadzono badania ankietowe wśród pracowników instytucji kultury.

W badaniach wzięło udział 92 respondentów, jednak ostatecznie analizie poddano wypowiedzi 76 osób reprezentujących:

¹¹ L. Varbanova, *Strategic Management in The Arts*, Routledge, New York 2013, s. 13–14.

¹² B. Jedlewska, *Marketing w działalności...*, s. 102–104.

- samorządowe (72) i narodowe instytucje kultury (4);
- różne instytucje, w tym artystyczne – teatry (8), filharmonie (1), oraz innego typu, w tym biblioteki (4), muzea (25), domu lub centra kultury (34), galerie (1) i inne (3);
- 14 z 16 województw, w tym: dolnośląskie (4), kujawsko-pomorskie (6), lubelskie (4), łódzkie (7), małopolskie (10), mazowieckie (7), opolskie (1), podkarpackie (6), podlaskie (1), pomorskie (4) śląskie (12), świętokrzyskie (1), warmińsko-mazurskie (4), wielkopolskie (9);
- instytucje zlokalizowane w: miastach powyżej 300 tys. mieszkańców (23); miastach pomiędzy 100 tys. a 300 tys. mieszkańców (10), miastach pomiędzy 20 tys. a 100 tys. mieszkańców (22), miastach poniżej 20 tys. mieszkańców (16) oraz wsiach (5).

Osoby te zajmowały różne stanowiska, w tym:

- kierownicze najwyższego szczebla (37);
- kierownicze średniego lub najniższego szczebla (22);
- stanowiska specjalistyczne (17).

Materiał empiryczny został zebrany w pierwszym kwartale 2014 r. Pozyskane dane uzyskano metodą ankietową. Pytania kwestionariusza odzwierciedlały opisane w literaturze przedmiotu wybrane kryteria typologiczne innowacji w sektorze biznesowym¹³ i organizacjach publicznych¹⁴. Każde z pytań dotyczyło nowych usług kulturalnych (lub istotnych udoskonaleń wcześniejszych usług) wprowadzonych w latach 2012–2013 w instytucjach kultury, które reprezentowali respondenci.

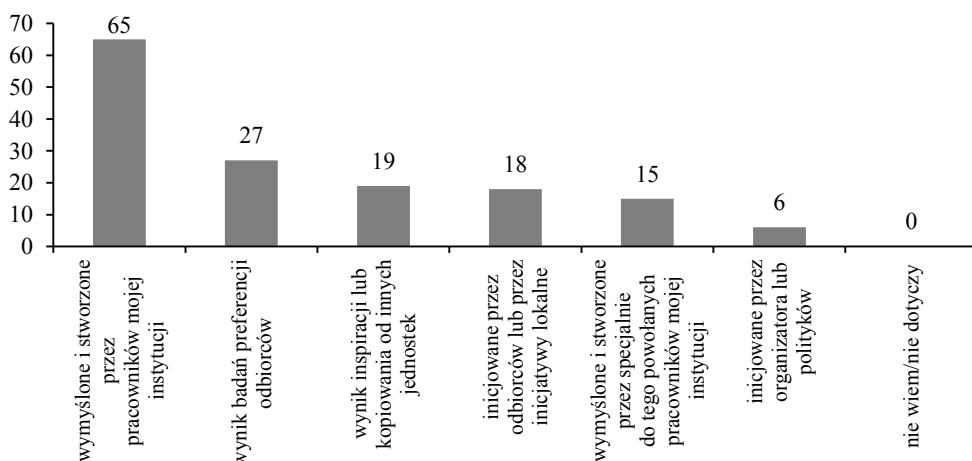
Do analizy zebranego materiału badawczego wykorzystano podstawowe narzędzia statystyki opisowej, ukazujące rozkład empiryczny siedmiu badanych cech innowacji, takich jak: kierunek inicjatywy innowacyjnej, przyczyna powstania, źródło lub rodzaj bodźca do podjęcia działania innowacyjnego, stopień nowości, znaczenie dla innowatora, ocena wpływu na innowatora, stopień złożoności, sposób wdrażania, warunki psychospołeczne osób realizujących innowacje, stosunek do środowiska przyrodniczego. Jedna osoba mogła zaznaczyć wiele odpowiedzi. Zastosowanie takiej możliwości wynika z faktu, że w danej placówce mogło być wdrożonych kilka innowacji w zakresie usług kulturalnych. Przeprowadzone badania i analizy są ograniczone ze względu na niereprezentatywność próby. Zebrane dane dały jednak wystarczające podstawy do stworzenia zarysu specyfiki innowacji w usługach polskich instytucji kultury, co było celem pracy.

¹³ L. Białoń (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010, s. 21–22; W. Świtalski, wyd. cyt., s. 89–105; W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 27.

¹⁴ S. Borins, *Leadership and innovation in the public sector*, „Leadership & Organization Development Journal” 2002, vol. 23, iss. 8, s. 467–476; T. Halvorseniinni, *On the differences between public and private sector innovation*, 2005, s. 5, <http://www.step.no/publin/reports/d9differences.pdf>, 27.11.2010.

5. Wyniki badań

Ze względu na źródło lub rodzaje bodźca skłaniającego do podjęcia działania innowacyjnego w instytucjach kultury najczęściej badanych wskazało, że zostały one wymyślone i stworzone przez pracowników placówki (65), przy czym 15 osób wskazało, że były to osoby specjalnie do tego powołane. Respondenci podali, że istotne były także inne źródła, w tym badania preferencji odbiorców (27) oraz inspiracja lub kopiowanie od innych jednostek (19). Na powstawanie innowacji wpływ miały także inicjatywy odbiorców lub lokalnych interesariuszy oraz organizatora instytucji kultury lub polityków, na co wskazało odpowiednio 18 i 6 ankietowanych (rys. 1).

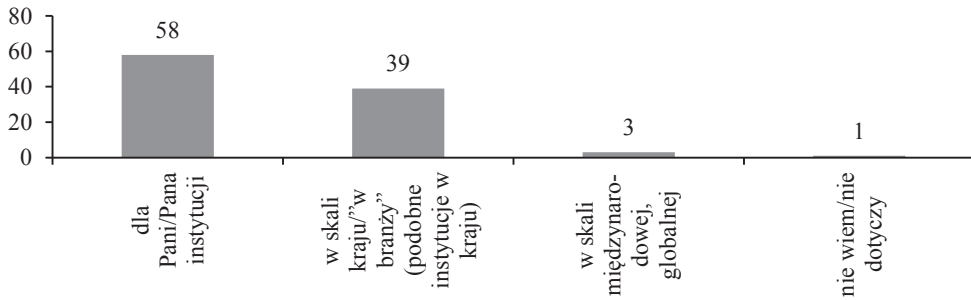


Rys. 1. Źródła innowacji w usługach kulturalnych w instytucjach kultury w latach 2012–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

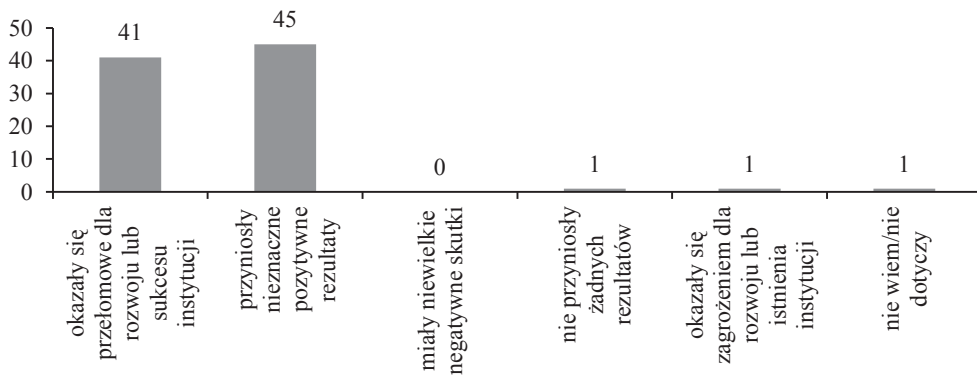
Według badanych osób stopień nowości usług kulturalnych wprowadzonych (lub udoskonalonych) w badanym okresie w instytucjach był zróżnicowany (rys. 2). Najwięcej osób (58) wskazało, że usługa była innowacyjna jedynie dla instytucji, choć 39 badanych uznało, że nowatorstwo było na skalę kraju bądź branży. Na uwagę zasługuje fakt, że 3 osoby uznały wprowadzone innowacje za unikat w skali międzynarodowej. Tak mała liczba może świadczyć z jednej strony o wiarygodności tych opinii, a z drugiej pokazywać, że potencjał kreatywny polskich instytucji kultury jest ogromny. Potwierdzenie tego wymaga dalszych, bardziej pogłębionych badań.

Biorąc pod uwagę doniosłość i znaczenie innowacji w oferowanych przez badane instytucje usługach kulturalnych, respondenci wskazali jednoznacznie, że w zdecydowanej większości przyniosły one jedynie pozytywne skutki (rys. 3). Na niewielkie istotne korzyści wskazało 45 badanych, z kolei 41 osób stwierdziło, że wdrożone



Rys. 2. Stopień nowości innowacji w usługach kulturalnych w instytucjach kultury w latach 2012–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



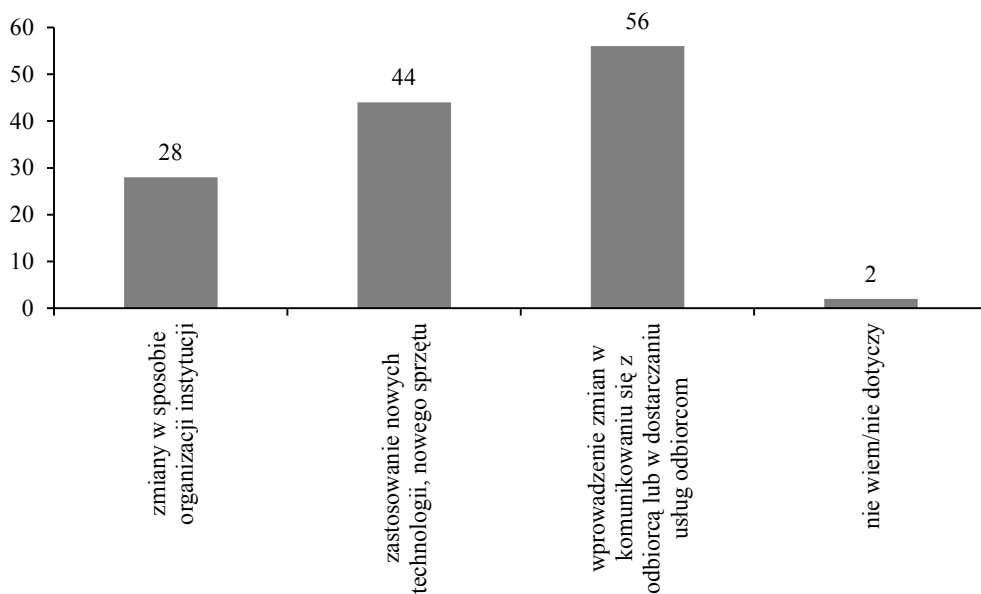
Rys. 3. Doniosłość i znaczenie innowacji w usługach kulturalnych w instytucjach kultury w latach 2012–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

innowacje były przełomowe dla rozwoju lub sukcesu instytucji. W jednym przypadku innowacja okazała się zagrożeniem dla rozwoju lub istnienia placówki.

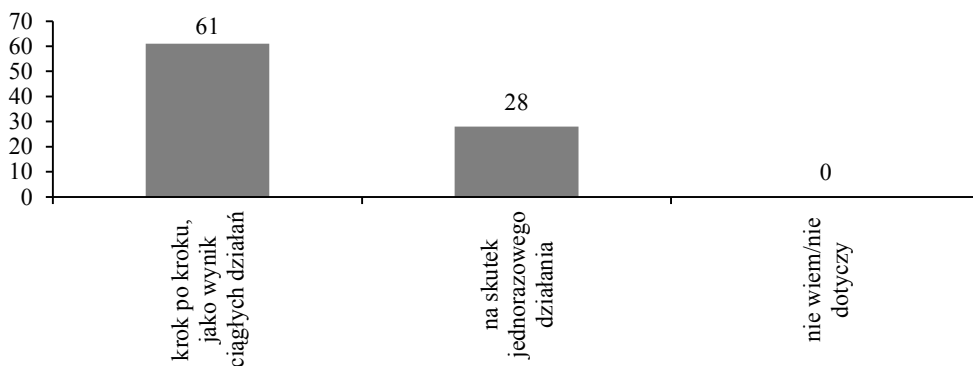
Pod względem złożoności innowacji wprowadzonych w badanych organizacjach większość ankietowanych osób wskazała, że innowacje w usługach kulturalnych były poprzedzone przez lub spowodowały wprowadzenie zmian w komunikowaniu się z odbiorcą lub w dostarczaniu usługi (56), zastosowanie nowych technologii lub nowego sprzętu (44), wprowadzenie zmian w sposobie organizacji instytucji (28). Dane te ilustruje rys. 4.

Zdaniem ankietowanych osób nowe usługi kulturalne (lub istotne udoskonalenia starych) wprowadzone w latach 2012–2013 były częściej wprowadzane stopniowo, krok po kroku (61), choć także istotna część innowacji była wynikiem jednorazowego działania (28). Dane te zobrazowano na rys. 5.



Rys. 4. Złożoność innowacji w usługach kulturalnych w instytucjach kultury w latach 2012–2013

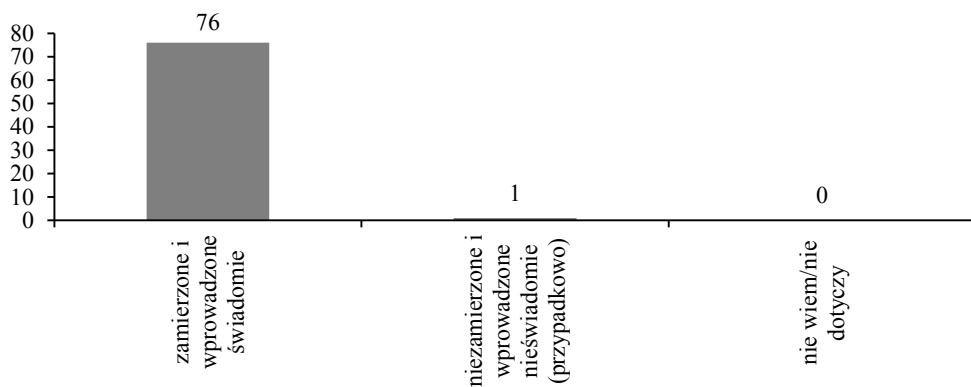
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 5. Sposób wdrożenia innowacji w usługach kulturalnych w instytucjach kultury w latach 2012–2013

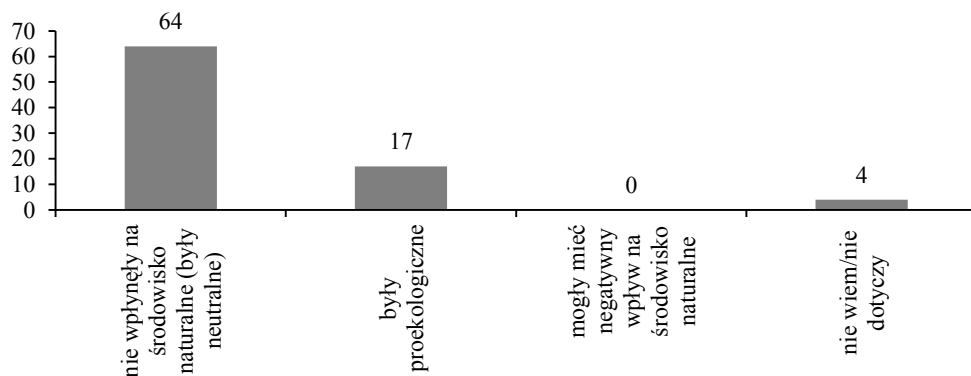
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Biorąc pod uwagę warunki psychospołeczne osób realizujących innowacje w badanych placówkach, absolutna większość ankietowanych stwierdziła, że były to innowacje o charakterze uświadomionym i były one zamierzone (76). Ponadto 1 osoba stwierdziła, że miały także charakter nieświadomiony i nie były zamierzone (rys. 6).



Rys. 6. Warunki psychospołeczne osób realizujących innowacje w usługach kulturalnych w instytucjach kultury w latach 2012–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 7. Stosunek do środowiska przyrodniczego innowacji w usługach kulturalnych w instytucjach kultury w latach 2012–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ostatnim analizowanym kryterium był stosunek nowych usług kulturalnych wprowadzonych (lub istotnie udoskonalonych) w latach 2012–2013 do środowiska przyrodniczego. Większość badanych osób stwierdziła, że innowacje nie wpłynęły na środowisko naturalne (64), ale jednocześnie 17 osób wskazało, że innowacje były proekologiczne (rys. 7).

6. Dyskusja i wnioski

Zebrane dane dały podstawę do wstępnego określenia specyfiki innowacji w usługach kulturalnych w badanych instytucji kultury (tab. 3).

Tabela 3. Specyfika innowacji w zakresie usług w instytucjach kultury

Cecha innowacji	Występowanie badanej cechy innowacji		
	częste	średnie	rzadkie
Kierunek inicjatywy innowacyjnej	oddolne		odgórne
Przyczyna powstania	podażowe	popytowe	
Źródło lub rodzaj bodźca do podjęcia działania innowacyjnego	rezultat prac rozwojowych	wynik badań rynku i preferencji nabywców	wynik kopiowania od innych jednostek
Stopień nowości	nowość dla instytucji	nowość w skali kraju lub branży	nowość w skali świata
Znaczenie dla innowatora		strategiczne, taktyczne	
Ocena wpływu na innowatora	pozytywne		negatywne, neutralne
Stopień złożoności	wiązane		
Sposób wdrażania	ewolucyjne	radykałne	
Warunki psychospołeczne osób realizujących innowacje	refleksyjne i zamierzone		bezrefleksyjne i niezamierzone
Stosunek do środowiska przyrodniczego	obojętne		proekologiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dominujące innowacje w zakresie usług kulturalnych wdrożone w publicznych instytucjach kultury były inicjowane oddolnie, miały charakter podażowy i stanowiły rezultat prac rozwojowych częściowo specjalnie do tego powołanych pracowników. Przynosiły pozytywne rezultaty, łączyły się z innymi innowacjami, były zamierzone, wdrażane stopniowo i świadomie. Nie miały wpływu na środowisko naturalne. Stanowiły nowość dla instytucji kultury.

Wymaga podkreślenia, że obraz ten jest uogólniony i uproszczony. W rzeczywistości innowacje w usługach kulturalnych oferowanych przez instytucje kultury w latach 2012–2013 były bardzo zróżnicowane.

W przyszłości badania naukowe powinny skupić się na rozpoznaniu i szczegółowej charakterystyce innowacji o międzynarodowym stopniu nowości, określeniu uwarunkowań funkcjonowania grup pracowników specjalnie powołanych do opracowywania innowacji, co stanowi analogię do działów badań i rozwoju (R&D) w sektorze biznesowym, zbudowaniu modelu dyfuzji innowacji (nie tylko w zakresie usług) w sektorze kultury.

7. Podsumowanie

W literaturze przedmiotu podkreślono konieczność wdrażania różnego typu innowacji, w tym także w usługach, w instytucjach kultury. Jednocześnie w obecnym stanie wiedzy w tym zakresie istnieje luka, brakuje bowiem badań poświęconych innowacjom w usługach instytucji kultury. W tym względzie częściowo adekwatna jest wiedza o innowacjach w sektorze publicznym, choć trudno określić, do jakiego stopnia.

Badane instytucje kultury świadomie i celowo decydowały się na wdrażanie innowacji w zakresie oferowanych usług, co z kolei przynosiło pozytywne rezultaty, choć nie zawsze miały one strategiczne znaczenie dla rozwoju lub sukcesu placówki. Pod względem organizacyjnym innowacje w zakresie usług były powiązane z innowacjami innego typu (menedżerskimi, procesowymi i technologicznymi), co podkreśla konieczność systemowego spojrzenia na procesy innowacyjne w publicznym sektorze kultury. Ponadto były w większości rezultatem starań pracowników instytucji i nie wpływały na środowisko naturalne, a jeśli już, to pozytywnie.

Obraz innowacji w usługach kulturalnych oferowanych przez instytucje kultury jest jednak bardziej zróżnicowany, o czym świadczy rzadsze występowanie innych cech, wśród których szczególnie interesujące z perspektywy dalszych badań są innowacyjność o międzynarodowym stopniu oryginalności oraz mechanizmy dyfuzji innowacji.

Literatura

- Bakhshi H., Throsby D., *New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications*, „International Journal of Cultural Policy” 2012, vol. 18, iss. 2, DOI: 10.1080/10286632.2011.587878.
- Bakhshi H., Throsby D., *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organizations. Research report*, „National Endowment for Science, Technology and the Arts”, June 2010, s. 4–20, http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture_of_innovation.pdf, 6.03.2014.
- Barańska K., *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, WUJ, Kraków 2004.
- Białoń L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010.
- Borins S., *Leadership and innovation in the public sector*, „Leadership & Organization Development Journal” 2002, vol. 23, iss. 8, s. 467–476.
- Chwedorowicz J., *Marketing w kulturze*, [w:] *Innowacje w kulturze*, red. J. Chwedorowicz, Akademia Muzyczna im. Bacewiczów w Łodzi, Łódź 2007, s. 7.
- Clair J., *Kryzys muzeów*, Słowo/Obraz/Terytoria, Gdańsk 2009.
- Dobrzański K., *Organizacja i zarządzanie instytucją kultury*, [w:] *Menedżer kultury*, red. M. Iwaszkiewicz, Centrum
- Animacji Kultury, Ośrodek Badania Rynku, Warszawa–Poznań 1995, s. 55.
- Dragicevic-Sesic M., Dragojevic S., *Arts Management in Turbulent Times. Adaptable Quality Management. Navigating The Arts Through The Winds of Change*, European Cultural Foundation, Amsterdam 2005.
- Fitzgibbon M., *Managing Innovation in The Arts*, Quorum Books, Westport, Connecticut–London 2001.

- Gainer B., Padanyi P., *Applying the marketing concept to cultural organizations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2002, vol. 7, no. 2, s. 189–190.
- Garrido M., Camarero C., *Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2010, vol. 15, iss. 3.
- Halvorseniinni T., *On the differences between public and private sector innovation*, 2005, s. 5, <http://www.step.no/publin/reports/d9differences.pdf>, 27.11.2010.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Scholar, Warszawa 2008.
- Iwaszkiewicz M., *Marketing w kulturze*, [w:] *Menedżer kultury*, red. M. Iwaszkiewicz, Centrum Animacji Kultury, Ośrodek Badań Rynku, Warszawa–Poznań 1995, s. 77–89.
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Jedlewska B., *Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia*, [w:] *Zarządzanie w kulturze*, t. 7, red. Ł. Gawęł, E. Orzechowski, WUJ, Kraków 2006, s. 102–104.
- Jedlewska B., *Współczesne oblicze kultury – aktualny wymiar uczestnictwa w kulturze*, [w:] *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, red. B. Jedlewska, B. Skrzypczak, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie, Olsztyn 2009, s. 17–22.
- Karna W., *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, WUJ, Kraków 2008.
- Kieliszewski P., Poprawski M., Landsberg P., Gogołek P., *Projekt przekształceń instytucji upowszechniania kultury w Polsce*, [w:] *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, red. J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, s. 13–77, 105.
- Kozuch B., *Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju*, [w:] *Innowacyjność w skali makro i mikro*, red. B. Kryk, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 85.
- Kwiatkowski J., *Po co dom kultury? Rola i znaczenie samorządowych instytucji kultury w rozwoju lokalnym gminy*, [w:] *Samorządowe instytucje kultury: peryferia czy centra aktywności kulturalnej. Nowe formy uczestnictwa w kulturze na terenach wiejskich i miejsko-wiejskich*, FRDL, MISTiA, Kraków 2009, s. 8–29.
- Kuhr M., *Reklama w placówkach kulturalnych*, [w:] *Zarządzanie kulturą. Wybrane materiały dla menedżerów kultury*, red. J. Purchla, MCK, Kraków 1995, s. 84–87.
- Lewandowski M., *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Con Arte, Katowice 2011.
- Lewandowski M., *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Con Arte, Katowice 2013.
- Loock F., *Instytucje kulturalne: modele i cele – alternatywne możliwości subwencjonowania*, [w:] *Zarządzanie kulturą. Wybrane materiały dla menedżerów kultury*, red. J. Purchla, MCK, Kraków 1995, s. 69.
- Michalski M., *Zmiana w kontekście zarządzania organizacjami upowszechniania kultury*, [w:] *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, red. J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, s. 147–153.
- Olkkonen R., Tuominen P., *Understanding relationship fading in cultural sponsorships*, „Corporate Communications: An International Journal” 2006, vol. 11, no. 1.
- Orzechowski E., *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Attyka, Kraków 2009.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.
- Poprawski M., *Narracje i innowacje. Zarządzanie zmianą w polskich instytucjach kultury*, [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, red. J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, s. 89–98.

- Rizvi G., *Innovations in public service: some lessons learnt*, UN Public Service Awards Lecture, 2005, s. 6, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/harvard/unpan020642.pdf>, 15.12.2012.
- Szczepański R., *Zarządzanie publiczną instytucją kultury w warunkach współczesnej gospodarki*, [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, red. J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, s. 127.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, WUW, Warszawa 2005.
- Tan B., *The consequences of innovation*, „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal” 2004, vol. 9, no. 3, s. 4, <http://www.innovation.cc/peer-reviewed/tan-9-3.pdf>, 11.09.2010.
- Varbanova L., *Strategic Management in the arts*, Routledge, New York 2013.
- Victor V., Kleingeld A., Lorenzen L., *A topographical map of the innovation landscape*, „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal” 2004, vol. 9(2), s. 5–6, <http://www.innovation.cc/scholarly-style/ross-kleingeld-lorenzen-9-2.pdf>, 20.12.2010.
- Wojciechowski J., *Organizacje i zarządzanie w bibliotekach*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Wojciechowski J.S., *Instytucje kultury w Polsce na tle przemian kultury w latach 1989–2009. Globalizm, lokalność, kryzys*, [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, red. J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, s. 19.
- Wróblewski Ł., *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, PWE, Warszawa 2012.

INNOVATIONS IN CULTURAL INSTITUTIONS' SERVICES

Summary: The importance of innovations in the public sector is increasing. It also concerns applying innovations in cultural institutions. At the same time, there is lack of knowledge regarding innovations in such organizations. In particular, we know little about innovations in cultural services. Thus, in order to characterize such innovations, the questionnaire-based research was conducted among the staff of cultural institutions. Innovations in researched organizations varied. The main types observed were those of small level of novelty, created by the staff, implemented on purpose and in evolutionary manner, coupled with other types of innovations, and with positive effects.

Keywords: innovation, services, cultural institutions.