

**Jarosław Kłaś**

Instytut Kultury – Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ

Studia podyplomowe „Zarządzanie placówkami kultury”

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **Innowacyjne metody zarządzania placówkami kultury**

Kim jesteśmy? Co było do tej pory? Czego oczekujemy?

### **Plan**

- Informacje ogólne
- Jaskółki zmian
- Struktury organizacyjne i zarządzanie strategiczne
- Case study – innowacje w praktyce: Muzeum Historyczne Miasta Krakowa i DK INSPIRO
- Podsumowanie i bibliografia

### **INFORMACJE OGÓLNE**

Co to innowacje w zarządzaniu organizacjami sektora kultury? – kula śnieżna

### **Innowacja**

łac. Innovatio – odnowienie

Wszystko co nowe

### **Różne typologie innowacji – np.:**

- instytucjonalne (zmiana lub powstanie nowych organizacji)
- organizacyjne (nowe procedury i metody zarządzania)
- procesowe (podnoszenie jakości usług)
- koncepcyjne (nowe formy współrzędzenia)

[A. Alberti, G. Bertucci]

### **Innowacje organizacyjne**

Twórcze idee, wprowadzone do praktyki zarządzania, nakierowane na rozwiązanie uporczywych problemów zarządzania

[Lewandowski 2011]

Dotyczą sposób organizowania i zarządzania

[Podręcznik Oslo 2008]

### **Przykłady innowacji w zarządzaniu organizacjami sektora kultury**

- analiza: SWOT, badanie potrzeb odbiorców
- struktura organizacyjna: płaska, projektowa
- organizowanie: zarządzanie projektami, outsourcing
- motywowanie: mediator, demokratyzacja
- kontrolowanie: benchmarking, controlling
- planowanie: zarządzanie projektami, misja, zarządzanie strategiczne
- marketing: strategie marketingowe
- zarządzanie zasobami ludzkimi: planowanie kariery pracowników, system oceny pracowników
- zarządzanie ryzykiem: rozpoznanie, ocena, reakcja
- zarządzanie jakością: ISO
- relacje z otoczeniem: przystąpienie do sieci, sponsoring

[Lewandowski 2011]

### **Własne doświadczenia/przykłady?**

#### **Wdrażanie innowacji - etapy**

1. Diagnoza
  2. Wypracowanie rozwiązań
  3. Wprowadzenie rozwiązań
  4. Doskonalenie
- 
- Duża rola dyrektora/kierownictwa – determinacja
  - Istotna dobra diagnoza
  - Angażowanie pracowników od początku
  - Korzystać z pomocy specjalistów

[Lewandowski 2011]

## **JASKÓŁKI ZMIAN**

### **Jaskółki – nowe zjawiska w warszawskich instytucjach i nie instytucjach kultury**

[Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”]

- próba zdefiniowania pojęć w grupach + prezentacja
- łączenie pojęć i definicji
- omówienie

## **STRUKTURY ORGANIZACYJNE I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE**

### **Struktury organizacyjne**

- Liniowa/funkcyjna: dyrektor, pionowy liniowe/funkcyjne + kierownicy i pracownicy pionów
- Macierzowa: dyrektor, pionowy liniowe /funkcyjne + kierownicy i pracownicy pionów, pion specjalistyczny + kierownik pionu i kierownicy specjalistyczni
- Projektowa: dyrektor, kierownicy projektów i pracownicy projektów

### **Misja**

Konkretyzuje przyczyny powstania organizacji, wizję założycieli co do jej przyszłości i działalności, określa wyróżniające organizację cechy, jej powinności, kierunek rozwoju oraz rolę w środowisku społecznym, kulturowym i ekonomicznym.

### **Misja odpowiada na pytania:**

- Dlaczego i po co organizacja istnieje?
- Jakie wartości są dla niej ważne?
- Do jakich celów dąży i co chce osiągnąć?
- Jakie są najważniejsze aspekty jej działania?
- Dla kogo istnieje?
- Jakie potrzeby ma zaspakajać?

### **Wizja**

Obraz przewodni organizacji, czyli, jej wyobrażenie w przyszłości, opisujący jak będzie kiedyś wyglądać w sposób inspirujący, aktywizujący i ambitny, nie mniej uwzględniający realne możliwości i potrzeby odbiorców.

## **Analiza interesariuszy (stakeholders)**

Osoby lub grupy osób, które oddziałują na funkcjonowanie organizacji i na które organizacja ma, bądź może mieć wpływ – np.:

**Odbiorcy**

**Pracownicy**

**Organizator**

**Władze lokalne**

**Organizacje współpracujące**

**Konkurencja**

**Sponsorzy**

**Wolontariusze**

**Formalne i nieformalne społeczne grupy**

**Media**

**Dostawcy usług**

## **Macierz interesariuszy**

wpływ interesariusza na organizację / wpływ organizacji na interesariusza

- Wysoki - wysoki: ściśle współpracuj
- Niski – niski: monitoruj
- Jego wysoki – nasz niski: zapewnij satysfakcję
- Nasz wysoki – jego niski: informuj

## **Analiza SWOT - wewnętrzna**

- strengths – mocne strony
- weaknesses – słabe strony

## **Co analizować?**

zasoby ludzkie i rzeczowe, lokal, współpraca z innymi organizacjami, jakość produktów i usług, finanse, regulacje wewnętrzne, infrastruktura, struktura organizacyjna, zarządzanie, status prawny, kultura organizacyjna, bezpieczeństwo, gościnność

## **Analiza SWOT - zewnętrzna**

- opportunities – szanse
- treats – zagrożenia

### **Analiza PEST – otoczenia:**

- politycznego (mecenat państwa, możliwości lobbingu, polityka społeczna, sytuacja polityczna, regulacje prawne)
- ekonomicznego (dotacje, cięcia budżetowe, sponsorzy, fundusze zewnętrzne, sytuacja gospodarcza, dochody odbiorców)
- socjokulturowego (moda, potrzeby kulturalne, przemiany społeczne i kulturowe, klienci)
- technologicznego (nowe nośniki informacji, mobilność ludzi, zapotrzebowanie na informacje)

### **Wybór strategii**

Na podstawie przewagi słabych lub mocnych stron organizacji oraz szans i zagrożeń pochodzących z otoczenia decyduje się o wyborze strategii, która zostanie przyjęta przez organizację.

- Mocne strony + szanse = ofensywna / wzrostu
- Słabe strony + zagrożenia = defensywna / przetrwania / redukcji
- Mocne strony + zagrożenia = obrony
- Słabe strony + szanse = przystosowawcza

### **Zrównoważona (Strategiczna) Karta Wyników**

Zestawienie celów strategicznych w perspektywach strategicznych:

- właściciela (finansowa)
- klienta
- procesów wewnętrznych
- wiedzy i rozwoju (innowacji)
- (społecznej - rola organizacji w społeczeństwie)

### **W każdej perspektywie:**

- cele strategiczne
  - osoby odpowiedzialne za cele
  - mierniki (wartość bazowa, wartości docelowa / planowana, wartości pośrednie / roczne)
  - inicjatywy oraz projekty (+ osoby odpowiedzialne)
  - kodowanie celów, inicjatyw, projektów
- 
- Cele SMART(ER): konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne, określone w czasie, ekscytujące, zapisane
  - Perspektywa czasowa: zwykle kilkuletnia (niepewność otoczenia!)
  - Wynik analizy: koncentracja na niwelacji słabych stron i zagrożeń lub wykorzystywaniu mocnych stron i szans
  - Tworzenie karty możliwe na każdym poziomie organizacji
  - Kaskadowanie celów na poszczególne komórki organizacyjne i stanowiska

## Praca warsztatowa?

### CASE STUDY – INNOWACJE W PRAKTYCE

#### Muzeum Historyczne Miasta Krakowa

- Powstanie: 1899 r., znaczny rozwój od 1999 r.
- Obecnie: ponad 1 mln zwiedzających / rok, kilkanaście oddziałów, ponad 300 pracowników
- Zarządzanie strategiczne od 2005/2006 r.
- Przyjęcie strategii: 2006 r.
- Aktualizacja: 2010 r.
- Nowa strategia: 2017 r.

#### Dom Kultury INSPIRO w Podłężu

- Gmina Niepołomice pod Krakowem
- Prawdopodobnie pierwszy dom kultury prowadzony przez NGO
- 3 pracowników
- Partycypacja
- Filozofia INSPIRO

### PODSUMOWANIE

Innowacje mogą być bardzo różne w zależności od organizacji

Innowacja w organizacji A nie musi być innowacją w organizacji B

- Innowacje generują ludzie!
- Innowacyjni ludzie = innowacyjna organizacja
- Innowacyjne metody zarządzania mają ułatwić generowanie innowacji przez ludzi
- Trzeba zapewnić im warunki do bycia innowacyjnymi (atmosfera!)

### BIBLIOGRAFIA

Barańska, K. (2004) *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Bobza-Prot, P. i M. Cieślińska (2016) (red.) *Narzędziownik: Diagnoza w kulturze*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

- Klaś, J. (2016) *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co i jak ją tworzyć*, [w:] „Zarządzanie w kulturze”, nr 17, z. 1, s. 1-8.
- Knaś, P. (2014) *INSPIRO. Model dla zmiany lokalnych domów kultury w Polsce, czy lokalny i unikalny dom kultury w Podłężu?*, <http://www.inspiro.org> [dostęp 16.03.2018 r.].
- Krajewski, M. i Skórzyńska, A. (red.) (2017) *Diagnoza w kulturze*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Kubecka, M., Białek-Graczyk M. (2015) *Jaskółki – nowe zjawiska w warszawskich instytucjach i nieinstytucjach kultury*, Warszawa: Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”.
- Lewandowski, M. (2011) *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Katowice: Wydawnictwo Con Arte.
- Lewandowski, M. (2011) *Korzyści wdrażania innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury*, [w:] „Zarządzanie Publiczne”, nr 3 (15), s. 27-39.
- Lewandowski, M. (2014) *Innowacje w usługach instytucji kultury*, [w:] „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Usługi 2014. Branżowe i menedżerskie aspekty rozwoju usług”, nr 335, s. 264-278.
- Niezabitowski, M. i Szostak, A. (2011), *Bariery przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii oraz jej wpływ na zarządzanie Muzeum Historycznym Miasta Krakowa*, [w:] „Zarządzanie Publiczne”, nr 3 (15), s. 67-74.
- Nowelli, K. (2015) *Zarządzanie instytucją kultury a innowacyjne narzędzia komunikacji marketingowej*, [w:] A.-A. Wadlewski i A. Modliński (red.) *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 155–165.
- Nowotny, A. (2011) *Strategia rozwoju. Zrób to sam: 11 kroków do strategii rozwoju domu kultury*, Warszawa: Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”.
- Nowotny, A. (2010) *Zrób to sam: Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury*, Warszawa: Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”.
- Plebańczyk, K. (2011), *Innowacyjność w kulturze – szansa czy konieczność?*, [w:] „Zarządzanie Publiczne”, nr 3 (15), s. 11-25.
- Poprawski, M. (2009) *Narracje i innowacje. Zarządzanie zmianą w polskich instytucjach kultury*, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg i M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, s. 89–98.
- Szostak, A. (2017) (red.) *Strategia rozwoju Muzeum Historycznego Miasta Krakowa 2017-2021*, Kraków: Muzeum Historyczne Miasta Krakowa.
- Szostak, A. (2017) *Misja jako element zarządzania strategicznego muzeum*, [w:] „Archiwa, biblioteki i muzea kościelne”, t. 107, s. 289-306.
- Sztańko, M. (2011) *Od partnerstwa do sieci*, [w:] K. Działek, A. Rogozińska i A. Stańczuk (red.) *Edukacja + Animacja*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, s. 28-31.
- Świętochowska, A. (2011) *Innowacje w instytucji kultury na przykładzie Teatru Baj w Warszawie*, [w:] „Zarządzanie Publiczne”, nr 3 (15), s. 73–82.

Zdebska-Schmidt, J. (2015) *Projekt „Podziel kwadrat” – partycypacja w praktyce*, [w:] A. Góral, A. Kędziora, A. Kościelna, J. Zdebska-Schmidt (red.), *Zarządzanie projektami w sferze kultury. Studia przypadków*, Kraków: Wydawnictwo Attyka.