

JOANNA KUBICKA

STAN WDROŻENIA ZMIAN W ZARZĄDZANIU
ORGANIZACJAMI Z SEKTORA KULTURY
I SEKTORÓW KREATYWNYCH
WYNIKAJĄCYCH ZE ZMIAN W OTOCZENIU

1. WPROWADZENIE

Sektor kultury i sektory kreatywne stanowią obecnie jeden z kluczowych „silników” napędzających tzw. *smart growth*, czyli zrównoważony rozwój gospodarki, generujący nie tylko duże przychody, ale – co najważniejsze – nowe miejsca pracy¹. W Europie sektor kreatywny liczy obecnie blisko milion przedsiębiorstw, prowadzonych głównie w formie mikro- i małych firm lub też jednoosobowych działalności gospodarczych. Stanowi to prawie 4,5% całego sektora ekonomicznego w Europie. W firmach i instytucjach z sektora znajduje zatrudnienie ponad 3,2 miliona osób².

Dr JOANNA KUBICKA – adiunkt Katedry Zarządzania na Wydziale Ekonomiczno-Menedżerskim w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu; adres do korespondencji: ul. Ostrowskiego 22, 53-238 Wrocław; e-mail: joanna.kubicka@handlowa.eu

¹ *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Bruksela: Komisja Europejska 2010; *Survey on access to finance for cultural and creative sectors. Evaluate the financial gap of different cultural and creative sectors to support the impact assessment of the Creative Europe Programme*. Brussel: European Comission Media 2013. http://ec.europa.eu/culture/library/studies/access-finance_en.pdf; Andy C. PRATT, Paul JEFFCUTT. *Creativity, innovation and the cultural economy: Snake oil for the 21st century?* W: *Creativity, innovation in the cultural economy*. Red. Andy C. Pratt, Paul Jeffcutt. London: Routledge 2009 s. 1-20; Joseph LAMPEL, Olivier GERMAIN. *Creative industries as hubs of new organizational and business practices*. „Journal of Business Research” 69:2016 Issue 7 s. 2327-2333; Polly STUPPLES. *Creative contributions: The role of the arts and the cultural sector in development*. „Progress in Development Studies” 14:2014 s. 115-130; Vladimír BÍNA, Philippe CHANTEPIE, Valérie DEROIN, Guy FRANK, Kutt KOMMEL, Josef KOTÝNEK, Philippe ROBIN. *European Statistical System Network on Culture. Final Report*. Luxembourg: ESSnet Culture 2012; *European Statistical System Network On Culture FINAL REPORT*. Luxembourg: Essnet Culture 2012.

² *Survey on access to finance for cultural and creative sectors*.

Możliwość rozwoju i przetrwanie przedsiębiorstw uzależnione jest obecnie, w znacznie większym stopniu niż kiedykolwiek, od zdolności kadry kierowniczej do obserwacji otoczenia i adekwatnej reakcji na jego przeobrażenia. „Zarówno biznes, jak i każda inna forma organizacji muszą być dziś zorientowane na zmianę, to musi być jedna z form ich działalności. Muszą one stwarzać zmianę, a nie jedynie na nią reagować”³. Elementem kluczowym staje się przyjęcie i zaakceptowanie faktu, że zmiany, mimo że wiążą się z trudnościami, nie stanowią zagrożenia dla organizacji, a raczej szansę na jej sukces rynkowy.

Mając na uwadze istotność sektora kreatywnego dla gospodarki poszczególnych krajów, jak również całej Europy, kluczową kwestią stało się skuteczne i efektywne zarządzanie rozwojem całego sektora, jak również każdej poszczególnej organizacji. Tylko wtedy Unia Europejska będzie w stanie w pełni wykorzystać drzemiący w nim potencjał i stworzyć, opierając się na jego zasobach, trwałą przewagę konkurencyjną na arenie światowej. I choć potrzeba zmian w zarządzaniu wydaje się oczywista, to analiza literatury przedmiotu oraz wyniki przeprowadzonych badań, szczególnie dotyczących małych i średnich organizacji z sektora kultury i sektorów kreatywnych, wskazują, że zakres tych zmian nie jest w pełni rozpoznany.

2. SEKTOR KULTURY I SEKTOR KREATYWNY – USTALENIA TERMINOLOGICZNE

Sektory kreatywne zostały zdefiniowane i skatalogowane po raz pierwszy w 1998 r. w Wielkiej Brytanii w wyniku pracy powołanego międzysektorowego Zespołu ds. Przemysłów Kreatywnych (Creative Industries Taskforce). Sektorem kreatywnym nazywa się zatem „działania, które biorą się z indywidualnej kreatywności i talentu i które mają zarazem potencjał kreowania bogactwa oraz zatrudnienia poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej”. Sektor kreatywny tworzy zatem szereg zawodów, opartych na różnych modelach biznesowych, takich jak instytucje publiczne, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, uzyskujące finansowanie w wyniku zdobytych grantów, dotowane przez władze lokalne czy sponsorów i darczyńców prywatnych⁴. Definicja ta jest nadal wykorzysty-

³ Peter F. DRUCKER. *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Przeł. Anna i Leszek Śliwa. Warszawa: New Media 2010 s. 49.

⁴ *Creative & Cultural Skills: Sector Skills Assessment for the creative and cultural industries. An analysis of the skills needs of the creative and cultural industries in the UK*, December 2010, s. 11-12. http://www.oph.fi/download/143169_LinkClick.pdf.

wana przez wiele instytucji oraz organizacji, choć zakres sektorów kreatywnych powiększył się o kilka nowych dziedzin. Obecnie w skład sektora zalicza się następujące branże i aktywności: sztuki wizualne; sztuki performatywne: teatr, taniec, cyrk, festiwale; dziedzictwo: muzea, biblioteki, wykopaliska archeologiczne, archiwa; film i wideo, telewizja i radio; gry wideo; muzyka, książki i prasa; design: moda, grafika, projektowanie wnętrz, wzornictwo przemysłowe; architektura; reklama⁵.

3. ZMIANY W OTOCZENIU ORGANIZACJI KULTURY I SEKTORÓW KREATYWNYCH

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, niezależnie od rodzaju i charakteru prowadzonej działalności ulegają stałym zmianom, wynikającym głównie z przeobrażeń w otoczeniu organizacji. Cechą charakterystyczną współczesnego otoczenia gospodarczego jest jego zmienność, wysoka nieprzewidywalność oraz wielość i równoległość zachodzących procesów i przemian.

Z analizy literatury przedmiotu, zarówno zagranicznej jak i polskiej, wynika, że do podstawowych zmian zachodzących obecnie w otoczeniu zaliczyć należy: globalizację, wzrost konkurencji, łatwy dostęp do informacji, rosnące znaczenie wiedzy, tworzenie sieci współpracy między organizacjami wynikające z rozwoju Internetu, tani i szybki transport, zmniejszenie ograniczeń związanych z importem i eksportem międzynarodowym oraz kryzys gospodarczy. Otoczenie gospodarcze zmienia się z powodu rozwijających się nowoczesnych technologii, gospodarki cyfrowej, wirtualizacji i digitalizacji życia gospodarczego. Inną ważną zmienną, wpływającą na otoczenie biznesu, są przemiany społeczne i kulturowe, a w szczególności rozwój społeczeństwa informacyjnego, problemy bezrobocia, zwiększona mobilność ludzi, starzenie się społeczeństwa, wzrost znaczenia zaufania w relacjach pracownik–pracodawca czy klient–firma. Rosną też oczekiwania coraz bardziej wymagających klientów, zarówno w kwestii indywidualizowania produktów, jak też w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, w tym konieczności ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju⁶.

⁵ *Classifying and Measuring the creative Industries, Department of Culture, Media and Sport.* London: DCMS 2013

⁶ Barbara OLSZEWSKA, Joanna KUBICKA. *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu.* Warszawa: Difin 2011.

Wskazane wyżej zmiany dotyczą generalnie całej gospodarki. Szczegółowa analiza uwarunkowań funkcjonowania sektora kreatywnego, jak również wyniki innych badań autorki artykułu wskazują na kilka innych istotnych zmian otoczenia, które wywierają wpływ na funkcjonowanie organizacji i przedsiębiorstw kreatywnych:

- ◆ zmniejszenie wartości „kultury wysokiej” na rzecz „kultury masowej”,
- ◆ dobra kultury stały się „towarem” i powinny przynosić zysk,
- ◆ klienci/odbiorcy mają coraz mniej wolnego czasu,
- ◆ klienci/odbiorcy stali się bardziej świadomi, wymagający i wybredni,
- ◆ szersza współpraca międzynarodowa, wzrost konkurencji,
- ◆ zmniejszenie funduszy i dotacji na kulturę ze źródeł państwowych.

4. ZMIANY W ZARZĄDZANIU W ORGANIZACJACH KULTURY I SEKTORÓW KREATYWNYCH

Aby dostosować się do nowych oczekiwań i wyzwań, jakie tworzy rzeczywistość, organizacje powinny rozpocząć przemiany od kwestii zasadniczej, a mianowicie dokonać przeglądu i weryfikacji celu swego istnienia, czyli wizji i misji oraz strategii funkcjonowania w dłuższej perspektywie. Robiąc to, organizacja powinna uwzględnić nie tylko dotychczasowe interesy i potrzeby właścicieli czy – jak często w przypadku organizacji kulturalnych bywa – potrzeby i aspiracje samych twórców, ale również potrzeby i oczekiwania innych interesariuszy organizacji, czyli klientów, publiczności, pracowników, społeczeństwa ogółem, a nawet środowiska naturalnego⁷. Stworzenie nowej strategii winno zostać wzmocnione zmianami wewnątrz organizacji – w zakresie jej struktury decyzyjnej, organizacyjnej i komunikacyjnej. Zmiany te powinny umożliwić uzyskanie przez organizację większej elastyczności, przez co większej swobody w działaniu⁸.

Aby skutecznie wdrażać zmiany, potrzeba, aby organizacje w pierwszej kolejności wykazały większą aktywność w zakresie rozwoju kompetencji, to

⁷ *Council conclusions on the contribution of culture to the implementation of the Europe 2020 Strategy, Notices from European Union Institutions, Bodies, Offices and agencies.* „Official Journal of the European Union” C 175/1, 15.6.2011.

⁸ *Open method of coordination (OMC) working group of EU member states. Experts on better access to and wider participation in culture. A report on policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture.* European Agenda for Culture. Work Plan for Culture 2011-2014, October 2012. http://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/documents/omc-report-access-to-culture_en.pdf

jest wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych swoich pracowników. Nierzadko wiąże się to z koniecznością pokonania barier w pozyskiwaniu funduszy na rozwój pracowników, między innymi szkolenia, treningi, warsztaty, rezydencje artystyczne. Wielu autorów wskazuje na pilną potrzebę uzupełnienia luki kompetencyjnej w kadrach omawianego sektora, w szczególności w takich obszarach jak:

- ♦ zarządzanie organizacją;
- ♦ finansowanie organizacji, w szczególności pozyskiwanie grantów i zdolności kredytowej na inwestycje, na przykład na realizację dużych, ambitnych międzynarodowych projektów⁹;
- ♦ poszukiwanie, nawiązywanie i prowadzenie współpracy w środowisku międzynarodowym, realizowanie i rozliczanie projektów w partnerstwach i sieciach [Kultura do finansowania, 2012]¹⁰,
- ♦ budowanie publiczności, co oznacza większą koncentrację na ilościowym i jakościowym budowaniu publiczności wydarzeń kulturalnych z wykorzystaniem elementów marketingu sztuki, które prowadzą do aktywizacji społeczności wokół działań organizacji, budowania relacji z publicznością poprzez animowanie i rozwijanie jej zainteresowania;
- ♦ monitorowanie i ewaluacja prowadzonych przez organizację działań, wyciąganie z tego wniosków na przyszłość.

Mając na uwadze, że ludzie są podstawowym, a przez to najważniejszym zasobem organizacji z sektorów kreatywnych, kluczowego znaczenia nabierają także zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach, polegające między innymi na:

- ♦ stosowaniu starannie przygotowanego i profesjonalnie przeprowadzonego procesu rekrutacji i selekcji pracowników;
- ♦ wypracowaniu metod trwałego utrzymania w organizacji pracowników bardziej utalentowanych, samodzielnych, sumiennych, kreatywnych, poprzez opracowanie i wdrożenie skutecznych systemów motywowania, indywidualnych planów rozwoju poszczególnych pracowników oraz obiektywnego systemu oceny pracy;
- ♦ uwzględnianiu opinii i potrzeby pracowników w tworzeniu strategii i planów całej organizacji, partycypacji pracowników w decydowaniu o losach organizacji, jak też czerpaniu korzyści z uzyskiwanych przez nią sukcesów;

⁹ *Raport z badania „Kultura do finansowania”*. Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2012.

¹⁰ Tamże.

- ♦ uwzględnieniu w zarządzaniu ludźmi problemu ich różnorodności, ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość, religię, poglądy itd.

Aby zwiększać kreatywność pracowników i budować ich zaangażowanie w losy organizacji, trzeba opracować i wdrożyć profesjonalne narzędzia, stosowane przez specjalistów od zarządzania ludźmi, ale również pamiętać należy o kwestiach podstawowych, a jednocześnie zasadniczych, takich jak tworzenie dobrej, miłej atmosfery w pracy oraz budowanie relacji między pracodawcą a pracownikami opartych na zaufaniu.

Jeszcze inną, aczkolwiek równie ważną zmianą, z jaką powinny zmierzyć się organizacje z sektora, jest dążenie do szerszego i bardziej efektywnego wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych w twórczości, jej promocji i sprzedaży. Najnowsze rozwiązania techniczne powinny zostać wykorzystane również do komunikacji wewnątrz organizacji oraz z jej interesariuszami oraz do samego zarządzania projektami artystycznymi i kulturalnymi.

5. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Celem badań było zidentyfikowanie koniecznych zmian w zarządzaniu organizacjami z sektora kultury i sektorów kreatywnych, wynikających z zachodzących obecnie przeobrażeń otoczenia tych organizacji. W szczególności poddano analizie:

- ♦ literaturę przedmiotu, dotyczącą współczesnego zarządzania organizacjami z sektora kultury i sektorów kreatywnych oraz zmian, jakie zachodzą w otoczeniu tych organizacji;
- ♦ opinie zarówno kadry kierowniczej, jak i specjalistów zatrudnionych w sektorze kultury i sektorach kreatywnych na temat potrzeby wprowadzania zmian w zarządzaniu organizacjami z sektora oraz poziomu ich wdrożenia w organizacjach, w których pracują lub w organizacjach z którymi współpracują.

Przeprowadzona eksploracja empiryczna miała na celu znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

- ♦ P1: Czy wybrani przedstawiciele sektora kultury i sektorów kreatywnych dostrzegają konieczność wprowadzania zmian w zarządzaniu organizacjami, w których pracują lub z którymi współpracują, wynikających z dokonujących się obecnie zmian w otoczeniu?
- ♦ P2: Jakiego rodzaju zmiany zostały dotychczas wdrożone?

Szukając odpowiedzi na powyższe pytania, przeprowadzono ilościowo-jakościowe postępowanie badawcze. W badaniach wstępnych, przeprowadzono pogłębioną analizę dostępnej literatury przedmiotu, zarówno polskich jak i zagranicznych autorów oraz badania jakościowe z wykorzystaniem indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI (Individual in-Depth Interview) oraz telefonicznego wywiadu pogłębionego ITI (In-depth Telephone Interview). W wywiadach udział wzięło 5 przedstawicieli sektora kultury i sektorów kreatywnych. Na podstawie ich opinii zbudowano narzędzie do badania ilościowego w postaci ankiety. Do badania zastosowano dobór celowy. Zdecydowano się na to nie tylko ze względu na cele badań, lecz przede wszystkim ze względu na możliwości badawcze.

W badaniu głównym zapytano respondentów o opinie na temat istotności wskazanych zmian w zarządzaniu organizacjami oraz poziomu ich wdrożenia w organizacjach, w których pracują, lub w organizacjach, z którymi współpracują. Istotność zmiany respondenci oceniali według skali: 1 – bez znaczenia, 2 – mało istotne, 3 – średnio istotne, 4 – istotne, 5 – bardzo istotne. Stan wprowadzenia zmiany oceniano według skali: 1 – nie wprowadzono, 2 – wprowadzono w małym stopniu, 3 – wprowadzono w średnim stopniu, 4 – wprowadzono w dużym stopniu, 5 – wprowadzenie zmiany zostało zakończone.

W badaniu uczestniczyło 101 (N) respondentów – przedstawicieli sektora kultury i sektorów kreatywnych, w szczególności menedżerów/kierowników, specjalistów, artystów, osób prowadzących działalność gospodarczą/freelancerów, w tym 73 kobiety i 28 mężczyzn. Dominującą grupą wśród badanych były osoby w wieku 20-35 lat (46%) i 36-49 lat (44%). Najmniej w badanej grupie było osób w wieku powyżej 50 lat – zaledwie 11%.

28% badanych stanowiły osoby zajmujące stanowiska kierownicze, 19% stanowiły osoby prowadzące działalność gospodarczą (freelancerzy). Pozostała grupa to specjaliści, wśród których byli też artyści. Respondenci reprezentowali takie organizacje jak: instytucje kultury, stowarzyszenia/fundacje, wyższe uczelnie artystyczne, jednoosobowe działalności gospodarcze, przedsiębiorstwa zarówno duże (7%), średnie (14%), małe (48%) i mikroorganizacje (26%).

W badaniu udział wzięli przedstawiciele sektora kultury oraz sektorów kreatywnych takich jak: sztuki wizualne, sztuki performatywne: teatr, taniec, cyrk, festiwale; dziedzictwo: muzea, biblioteki, wykopaliska archeologiczne, archiwa; film i wideo, telewizja i radio; gry wideo; muzyka, książki i prasa, design: moda, grafika, projektowanie wnętrz, wzornictwo przemysłowe, architektura, reklama.

Badania zostały przeprowadzone w 2015 r. na terenie całej Polski.

Do opracowania danych wykorzystano metody statystycznej analizy danych. Obliczono średnie i odchylenia standardowe. Przeprowadzono porównania dla prób niezależnych z wykorzystaniem statystyk nieparametrycznych z użyciem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics wersja 21.0. Testowanie normalności rozkładu z użyciem testu Kołmogotowa-Smirnowa wykazało, że analizowane zmienne nie mają rozkładu zbliżonego do rozkładu normalnego. Z tego względu zdecydowano się przeprowadzić porównania grup z zastosowaniem statystyk nieparametrycznych.

6. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Zdaniem respondentów do najbardziej istotnych zmian w zarządzaniu organizacjami z sektorów kreatywnych zaliczyć należy głównie zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji. Wyniki badań wskazały natomiast zdecydowane braki w zakresie wdrażania zmian w tym zakresie, w szczególności polegających na: opracowywaniu i wdrażaniu lepszych systemów motywacyjnych, bardziej obiektywnych systemów oceny pracowników, inwestycji w rozwój pracowników: szkolenia, treningi, warsztaty, rezydencje. Aby zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi były skuteczne, muszą być kompleksowe, co oznacza, że konieczne jest wdrożenie również innych zaproponowanych zmian, na które jednak respondenci nie wskazali. Jest to zarazem szczególnie niepokojące, gdyż potencjał intelektualny jest głównym zasobem tych organizacji, a bez odpowiedniego nim zarządzania organizacje nie będą mogły w pełni korzystać z jego wartości.

ZMIANA W ZARZĄDZANIU	OCENA ISTOTNOŚCI (ŚREDNIA)	OCENA POZIOMU WDROŻENIA (ŚREDNIA)
tworzenie i utrzymywanie relacji między pracownikami a organizacją opartych na szacunku i zaufaniu	4,38	3,24
staranne dobieranie i utrzymywanie w organizacji pracowników bardziej utalentowanych, samodzielnych, sumiennych, kreatywnych itd.	4,27	3,05
planowanie działań organizacji w dłuższej perspektywie czasu	4,22	3,04
umożliwianie pracownikom bycia bardziej kreatywnymi poprzez większą autonomię w decydowaniu o zakresie realizowanych działań	4,20	3,19
większa komunikacja w organizacji	4,17	3,14
monitorowanie i ocena prowadzonych przez organizację działań, wyciąganie z tego wniosków na przyszłość	4,16	3,07

wykorzystywanie w organizacji nowoczesnych technologii informatycznych (w twórczości, jej promocji, sprzedaży, zarządzaniu projektami artystycznymi itd.)	4,14	3,32
pozyskiwanie środków finansowych z grantów oraz od sponsorów prywatnych	4,13	3,09
koncentracja na odbiorcy/kliencie, dopasowywanie się do jego potrzeb i oczekiwań	4,12	3,35
realizowanie projektów w partnerstwach i sieciach	4,12	3,37
nastawienie na pracę zespołową, w celu wykorzystania efektu synergii	4,06	3,14
mniejsza kontrola przez przełożonych, większa samokontrola pracowników	4,04	3,15
inwestycje w rozwój pracowników: szkolenia, treningi, warsztaty itd., rezydencje	4,04	2,71
uwzględnienie w zarządzaniu interesów właścicieli, klientów, publiczności, pracowników, środowiska naturalnego, społeczeństwa, a nie tylko organizacji	4,03	3,25
współpraca międzynarodowa	3,94	3,12
opracowanie i wdrożenie lepszych systemów motywacyjnych	3,89	2,46
rozwój kompetencji pracowników związanych z marketingiem projektów/działań kulturalnych oraz budowaniem publiczności	3,88	2,85
nowe formy i zasady współpracy z przedstawicielami sektora kultury, administracji, biznesu	3,88	2,87
uczestniczenie pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji	3,87	2,78
rozwój publiczności, marketing sztuki	3,86	2,83
wdrażanie innowacji	3,86	2,88
rozwój kompetencji pracowników związanych z pracą w środowisku międzynarodowym	3,82	2,82
elastyczne formy zatrudniania pracowników	3,78	3,16
zmiany w strukturach organizacji umożliwiającej jej większą elastyczność	3,73	2,85
uwzględnienie w zarządzaniu różnorodności pracowników, ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość, religię, poglądy itd.	3,63	2,89
opracowanie i wdrożenie bardziej obiektywnych systemów oceny pracowników	3,46	2,53

Źródło: Badania własne.

Zdaniem badanych inne istotne obszary zmian w zarządzaniu organizacjami z sektora kultury i sektorów kreatywnych dotyczą budowania relacji z klientami/odbiorcami oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii informatyczno-informacyjnych.

W opinii respondentów najczęściej wdrażanymi zmianami są te związane z poszerzeniem zakresu współpracy i tworzeniem partnerstw i sieci, również międzynarodowych; szerszego wykorzystania w organizacji nowoczesnych technologii informatycznych (w twórczości, jej promocji, sprzedaży, zarządzaniu projektami artystycznymi itd.); koncentracji na odbiorcy/kliencie, dopasowywanie się do jego potrzeb i oczekiwań oraz uwzględnieniu w zarządzaniu organizacją również interesów właścicieli, klientów, publiczności, pracowników, społeczeństwa, a nie tylko samej organizacji.

Nie wykazano istotnych statystycznie różnic w ocenie zarówno istotności proponowanych zmian (wszystkie współczynniki istotności dla testu *U* Manna-Whiteya $p > .08$), jak i poziomu ich wdrożenia ze względu na płeć respondentów (wszystkie współczynniki istotności dla testu *U* Manna-Whiteya $p > .08$).

Wyniki badania upoważniają do stwierdzenia, że respondenci dostrzegają konieczność wprowadzania zmian w zarządzaniu organizacjami kultury i z sektorów kreatywnych wobec dokonujących się zmian w ich otoczeniu, nie mają jednak pełnej świadomości, jakie zmiany powinny zostać wdrożone. W związku z tym poziom wdrożenia tychże zmian w organizacjach z sektora jest nadal niski.

7. WNIOSKI Z BADAŃ I POSTULATY

W kontekście zaprezentowanych powyżej wyników badań autorka sformułowała kilka wniosków końcowych i postulatów:

- ♦ Analiza przeprowadzonych badań uprawnia do stwierdzenia, że rozpoznawanie zmian w zarządzaniu organizacjami z sektora kreatywnego, adekwatnych do zmieniającego się otoczenia, jest w Polsce nadal problematyką słabo rozpoznaną i wymaga dalszej eksploracji teoretycznej i empirycznej.
- ♦ Poziom wdrożenia zmian w zarządzaniu organizacjami z sektora jest nadal niewystarczający, w szczególności dotyczy to zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji.

♦ Mając na uwadze, że w sektorze kultury i sektorach kreatywnych talent i indywidualne kompetencje twórców nabierają wyjątkowego znaczenia, gdyż to one w zdecydowany sposób decydują o unikalnym charakterze powstałej realizacji, wyniki zrealizowanego badania potwierdzają dotychczasowe opinie specjalistów, że kluczowym wyzwaniem dla wielu organizacji jest obecnie skuteczne zarządzanie nie tylko ludźmi, ale również całym kapitałem intelektualnym organizacji.

♦ Uwzględniając dążenia Unii Europejskiej do tego, aby sektor kreatywny stał się jedną z głównych sektorów gospodarki europejskiej, którą można by uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną w skali światowej, wskazane jest, aby organizacje te przyspieszyły procesy wdrażania zmian w zarządzaniu adekwatnych do współczesnych przemian otoczenia.

W tym celu organizacje powinny skoncentrować się na dwóch podstawowych działaniach. Po pierwsze, kluczową sprawą jest, aby rozpoczęte procesy przemian stały się bardziej dynamiczne i kompleksowe, gdyż ich dotychczasowe tempo i zakres są niewystarczające. Po drugie, organizacje, aby osiągać sukcesy, powinny zdecydowanie bardziej otworzyć się na otoczenie, koncentrując się na ciągłej analizie jego przemian.

Na zakończenie uprawniony wydaje się wniosek podsumowujący, że wpływ zmian w otoczeniu na zarządzanie i wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw stał się współcześnie czynnikiem kluczowym. Złożoność i wielowymiarowość zachodzących zmian wymaga stałej i bacznej uwagi, co nie jest zadaniem łatwym. W natłoku spraw i trudności związanych z realizacją projektów zdarza się, że menedżerom kultury oraz innym specjalistom brakuje czasu i uwagi, aby zachodzące przemiany odpowiednio interpretować, a tym bardziej adekwatnie na nie reagować. Tym bardziej budowanie narzędzi i przestrzeni do badań, wymiany doświadczeń i popularyzacji wyciąganych na tej podstawie wniosków między reprezentantami sektora wydają się niezmiernie korzystne, a nawet konieczne.

BIBLIOGRAFIA

- BINA Vladimír, CHANTEPIE Philippe, DEROIN Valérie, FRANK Guy, KOMMEL Kutt, KOTÝNEK Josef, ROBIN Philippe: *European Statistical System Network on Culture, Final Report*. Luxembourg: ESSnet Culture 2012.
- Classifying and Measuring the creative Industries, Department of Culture, Media and Sport*. London: DCMS 2013.

- Council conclusions on the contribution of culture to the implementation of the Europe 2020 Strategy, Notices from European Union Institutions, Bodies, Offices and agencies.* „Official Journal of the European Union” C 175/1, 15.6.2011.
- Creative & Cultural Skills: Sector Skills Assessment for the creative and cultural industries. An analysis of the skills needs of the creative and cultural industries in the UK, December 2010,* s. 11-12. http://www.oph.fi/download/143169_LinkClick.pdf (dostęp: 01.09.2016).
- DRUCKER Peter F.: *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania.* Przeł. Anna i Leszek Śliwa. Warszawa: New Media 2010.
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.* Bruksela: Komisja Europejska 2010.
- European Statistical System Network On Culture FINAL REPORT.* Luxembourg: Essnet Culture 2012.
- LAMPEL Joseph, GERMAIN Olivier: *Creative industries as hubs of new organizational and business practices,* „Journal of Business Research” 69:2016 Issue 7 s. 2327-2333. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.001.
- NAUWELAERTS Ysabel, HOLLAENDER Iris: *Innovation Management of SMEs in the Creative Sector in Flanders and the Netherlands,* „Journal of Marketing Development and Competitiveness” 6:2012 Issue 3 s. 140-153.
- OLSZEWSKA Barbara, KUBICKA Joanna: *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu.* Warszawa: Difin 2011.
- Open method of coordination (OMC) working group of EU member states. Experts on better access to and wider participation in culture. A report on policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture.* European Agenda for Culture. Work Plan for Culture 2011-2014, October 2012. http://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/documents/omc-report-access-to-culture_en.pdf (dostęp: 01.09.2016).
- PRATT Andy C., JEFFCUTT Paul: *Creativity, innovation and the cultural economy: Snake oil for the 21st century? W: Creativity, innovation in the cultural economy.* Red. Andy C. Pratt, Paul Jeffcutt. London: Routledge 2009 s. 1-20.
- Raport z badania „Kultura dofinansowania”.* Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2012.
- STUPPLES Polly: *Creative contributions: The role of the arts and the cultural sector in development.* „Progress in Development Studies” 14:2014 s. 115-130
- Survey on access to finance for cultural and creative sectors, Evaluate the financial gap of different cultural and creative sectors to support the impact assessment of the Creative Europe Programme.* Brussel: European Commission Media 2013. http://ec.europa.eu/culture/library/studies/access-finance_en.pdf (dostęp: 01.09.2016).

STAN WDROŻENIA ZMIAN W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI
Z SEKTORA KULTURY I SEKTORÓW KREATYWNYCH
WYNIKAJĄCYCH ZE ZMIAN W OTOCZENIU

Streszczenie

Celem artykułu jest zidentyfikowanie stanu wdrożenia zmian w zarządzaniu organizacjami z sektora kultury i sektorów kreatywnych wynikających ze zmian w otoczeniu. Dokonano tego poprzez przegląd poglądów prezentowanych w literaturze przedmiotu i empirycznych badań własnych. Były to badania ilościowo-jakościowe, które przeprowadzono w 2015 r. na grupie 101 przedstawicieli organizacji z sektora kultury i sektorów kreatywnych, w oparciu o kwestionariusz

ankiety. Analizie poddano opinię badanych na temat koniecznych zmian w zarządzaniu wynikających ze zmian w otoczeniu oraz stanu wdrożenia tych zmian w organizacjach, w których pracują. Otrzymane wyniki poddano analizie statystycznej. Obliczono średnie i odchylenia standardowe. Podjęto się rozpoznania różnic w odpowiedziach z punktu widzenia płci respondentów. Ustalono też różnicę między przyznaną istotnością danej zmiany, a stopniem jej wdrożenia. Przeprowadzono porównania dla prób niezależnych, z użyciem testu Kołmogotowa-Smirnowa oraz z wykorzystaniem statystyk nieparametrycznych, z użyciem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics wersja 21.0. Okazało się, że tylko część respondentów ma pełną świadomości co do zakresu oraz siły oddziaływania zmian w zarządzaniu na funkcjonowanie organizacji w sektorze oraz że stan wdrożenia tych zmian w organizacjach z sektora kultury i sektorów kreatywnych jest nadal niski.

Słowa kluczowe: sektor kultury; otoczenie; zmiana; zarządzanie; organizacja.

THE STATUS OF IMPLEMENTATION OF CHANGES
IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE CULTURAL
AND CREATIVE SECTORS RESULTING FROM CHANGES IN THE ENVIRONMENT

S u m m a r y

The aim of the study is to identify the state of implementation of changes in management in organizations in the cultural and creative sectors resulting from changes in the environment. This was done by reviewing the ideas presented in the literature and conducting own empirical research. The research was both quantitative and qualitative, based on a questionnaire. It was carried out in 2015, on a group of 101 representatives of organizations from the cultural and creative sectors. Respondents were interviewed about the necessary changes in management resulting from changes in the environment and the state of implementation of these changes in the organizations in which they work. The results were statistically analyzed. Differences in the responses from the point of view of the gender of the respondents have been identified. The difference between the granted significance of the change and the degree of its implementation was also determined. Comparisons were done for independent samples, using the Kolmogorow-Smirnov test and non-parametric statistics, using the statistical package IBM SPSS version 21.0. It turned out that only part of the respondents have a full awareness of the scope and the impact of changes in management on functioning of organizations in the sector. The state of implementation of these changes in the organizations of the cultural and creative sectors is still low.

Key words: cultural sector; the environment; change management; organization.