Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania

mgr Anna Schneider-Łukowczyk

Orientacje w zarządzaniu a wyniki działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Rozprawa doktorska

Promotor:
dr hab. Estera Piwoni-Krzeszowska, prof. UEW
Promotor:
dr hab. Grzegorz Krzos, prof. UEW

Wrocław, 2025

Spis treści

Wstęp **5**

1. Instytucje kultury w Polsce **24**

1.1. Kultura w ujęciu gospodarczym 24

1.2. Funkcjonowanie instytucji kultury w Polsce 39

1.3. Teatry i instytucje muzyczne w Polsce 46

2. Orientacje w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit **53**

2.1. Krytyczny przegląd literatury orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit 53

2.1.1. Orientacja produktowa 53

2.1.2. Orientacja rynkowa 64

2.1.3. Orientacja na markę 83

2.1.4. Orientacja przedsiębiorcza 94

2.1.5. Orientacja na uczenie się 108

2.1.6. Orientacja na innowacje 118

2.1.7. Orientacja sprzedażowa 130

2.1.8. Orientacja relacyjna 133

2.1.9. Orientacja na jakość 135

2.1.10. Orientacja behawioralna zarządu 138

2.2. Luki badawcze w identyfikacji i pomiarze orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit 140

3. Wyniki działalności organizacji w sektorze non-profit **147**

3.1. Wyniki działalności w instytucjach kultury 147

3.2. Wyniki działalności w innych niż instytucje kultury organizacjach z sektora non-profit 156

3.3. Związki pomiędzy wynikami działalności organizacji z sektora non-profit a ich orientacjami w zarządzaniu 165

4. Metodyka identyfikacji i pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce **175**

4.1. Metodyka badania literatury przedmiotu 175

4.2. Etapy procesu badań empirycznych 184
4.3. Konceptualizacja empirycznego badania orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 191
4.4. Operacjonalizacja pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 205
4.5. Opracowanie narzędzia badawczego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 213
4.6. Metoda analizy danych empirycznych 241
4.6.1. Uzasadnienie wyboru metody analizy danych empirycznych 241
4.6.2. Założenia oceny modelu badawczego obrazującego związki między orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 244

5. Orientacje w zarządzaniu organizacją oraz społeczne i ekonomiczne wyniki działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce – własne badania empiryczne 251

5.1. Opis przeprowadzonego badania empirycznego dotyczącego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 251
5.1.1. Charakterystyka próby badawczej teatrów i instytucji muzycznych w Polsce 251
5.1.2. Charakterystyka zmiennych obserwowalnych konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 256
5.2. Empiryczna identyfikacja orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 269
5.2.1. Analiza statystyczna modelu pomiarowego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 269

5.2.2. Dyskusja wyników analizy statystycznej modelu pomiarowego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 274
5.3. Związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 279
5.3.1. Analiza statystyczna modelu strukturalnego obrazującego związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce..... 279
5.3.2. Dyskusja wyników analizy statystycznej modelu strukturalnego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce..... 286
6. Wnioski z badań empirycznych dotyczących związków między orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 295
6.1. Główne ustalenia badawcze dotyczące zidentyfikowanych związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 295
6.2. Rekomendacje w zakresie wyboru orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce 301
6.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań 304
Zakończenie 312
Bibliografia 323
Spis tabel 353
Spis wykresów 356
Spis rysunków 357
Załącznik 1 359
Załącznik 2 362
Załącznik 3 366
Załącznik 4 372
Załącznik 5 375

Wstęp

Kulturę można rozważać z perspektywy kreowania przedsięwzięć artystycznych, za które odpowiedzialne są podmioty prowadzące działalność kulturalną. Podmioty te, będąc nośnikiem przekazu doznań artystycznych, pełnią jednocześnie rozmaite funkcje we współczesnej rzeczywistości społecznej, m. in. wytwarzają dobra i usługi kulturalne, edukują kulturalnie społeczeństwo, kreują narzędzia służące zmianie społecznej, promują postawy proekologiczne, inkluzywność, różnorodność, organizują projekty partycypacyjne. Wszystkie te działania wpływają na rozwój społeczeństwa, przynosząc społeczne korzyści oraz stanowią bufor przeciwko wykluczeniu społecznemu. Podmioty prowadzące działalność kulturalną mają też swój udział w sferze gospodarczej. Regiony, w których dostępna jest zróżnicowana oferta kulturalna są atrakcyjniejsze turystycznie i inwestycyjnie. Kultura może zatem stanowić dźwignię działalności innych branż, takich jak hotelarstwo, turystyka i gastronomia oraz przyczyniać się do tworzenia nowych miejsc pracy, innowacji oraz wzrostu i rozwoju gospodarczego. Zatem, ekonomicznego znaczenia kultury nie należy upatrywać tylko w produktach, które wytwarza, lecz również w procesach, które wywołuje i stymuluje (Hausner *i in.*, 2013). Kultura może być więc postrzegana jako transformacyjna siła dla zrównoważonego rozwoju, która stanowi podstawę rozumienia zależności pomiędzy zagadnieniami ekonomicznymi, środowiskowymi i społecznymi (UNESCO, 2019; Ottone Ramirez, 2023).

Podmioty prowadzące działalność kulturalną, powszechnie nazywane instytucjami kultury, wpisują się w różne sektory gospodarki – sektor publiczny, prywatny i non-profit. Przynależność tę warunkuje przyjęta przez nie forma organizacyjno-prawna oraz pochodzenie źródeł ich finansowania. Główny Urząd Statystyczny (GUS) wyróżnia następujące grupy instytucji kultury w Polsce: 1) biblioteki i placówki biblioteczno-informacyjne, 2) centra kultury, domy kultury, ośrodki kultury, kluby i świetlice, 3) muzea i instytucje paramuzealne, 4) kina stałe, 5) galerie i salony sztuki oraz 6) teatry i instytucje muzyczne (GUS, 2022a, 2024b). Zdecydowaną większość instytucji kultury wyróżnionych przez GUS stanowią podmioty sektora publicznego (GUS, 2024b), określane jako „publiczne instytucje kultury" (Mituś, 2019).

Cel nadrzędny publicznych instytucji kultury tkwi w wymiarze społecznym i jest nim wypełnianie misji, czyli tworzenie, upowszechnianie i ochrona kultury[1], a ich działalność opiera się na wartościach kulturowych oraz twórczej ekspresji artystów. W związku z przynależnością do sektora publicznego funkcjonowanie i rozwój tych instytucji uzależniony

[1] W świetle *Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej* z 25 października 1991 r.

jest w dużej mierze od decyzji i polityki rządów, jednostek samorządu terytorialnego oraz możliwości finansowych budżetu państwa.

Wieloletnia praca autorki w teatrach i instytucjach muzycznych stała się źródłem inspiracji podjętych w tej pracy badań empirycznych. Z literatury wynika, że złożoność funkcji i ról pełnionych przez instytucje kultury oraz wpływ państwa i form finansowania (Szulborska-Łukaszewicz, 2019), powoduje, że zarządzanie tymi organizacjami jest specyficzne, jeszcze niewystarczająco rozpoznane i zbadane (Ćwikła *i in.,* 2020). Stanowi ono równocześnie wyzwanie dla menedżerów, gdyż zarządzanie instytucjami kultury wymaga utrzymania balansu pomiędzy troską o jakość prezentowanej oferty kulturalnej a uzyskaniem korzyści ekonomicznych umożliwiających ich stabilną egzystencję i rozwój. Tym samym, wymaga swoistej orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury, którą można postrzegać jako ukierunkowanie lub ogólne nastawienie organizacji (Niestrój, 2005). Orientacja może być też traktowana jako „koncepcja", „pogląd" lub „filozofia" odnosząca się do zarządzania (Kotler *i in.*, 2002). J. M. Lichtarski, natomiast, zwraca uwagę, że orientacja to kategoria umiejscowiona „wyżej", ponad koncepcję czy metodę zarządzania. Orientacja może stanowić wyobrażenie o tym, na jakie wartości i zasady powinien być ukierunkowany system zarządzania (Lichtarski, 2010). J. Lichtarski (2010) sugeruje, że orientacja w zarządzaniu wskazuje badaczom teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań w naukach o zarządzaniu oraz może wyznaczać kierunki działań w sferze zastosowań praktycznych. Poszczególne orientacje mogą być oparte na odmiennych ideach, wyróżnione według różnych kryteriów oraz mogą odnosić się do różnych aspektów i obszarów funkcjonowania organizacji (Lichtarski, 2010).

Mając na względzie powyższe interpretacje orientacji w zarządzaniu organizacją, w niniejszej pracy przyjęto, że: **orientacja w zarządzaniu odzwierciedla ukierunkowanie działań organizacji na osiągnięcie zamierzonych wyników jej działalności.**

Chociaż badania naukowe z obszaru kultury odbywają się w Polsce regularnie od kilkudziesięciu lat, nie można założyć, że prowadzone są w „nadmiarze" (Ćwikła *i in.,* 2020). Tak wielowymiarowe organizacje, jakimi są instytucje kultury, stanowią ciekawe pole do eksploracji, a nowe badania naukowe mogą ujawnić problemy do tej pory pomijane (Ćwikła *i in.,* 2020). Mogą też przynieść nową wiedzę, której implementacja może pozytywnie wpłynąć zarówno na społeczne, jak i ekonomiczne wyniki działalności instytucji kultury.

Istnieją zatem przesłanki, inspirujące do spojrzenia na zarządzanie instytucjami kultury z innej, szerszej niż dotychczas perspektywy, a mianowicie orientacji w zarządzaniu, która jako kategoria umiejscowiona „ponad" koncepcję, czy metodę zarządzania (Lichtarski, 2014),

ukierunkowuje działania instytucji kultury na osiągnięcie zamierzonych wyników jej działalności.

Powyższe przesłanki stanowiły inspirację do postawienia następujących pytań: Jakie orientacje w zarządzaniu mają instytucje kultury? Czy w literaturze podejmuje się badania dotyczące orientacji organizacji w instytucjach kultury? Jeżeli tak, to w jaki sposób orientacje te zostały zoperacjonalizowane? Jaki jest związek między tymi orientacjami a wynikami działalności instytucji kultury? Poszukiwanie odpowiedzi na te pytania zachęciły autorkę do podjęcia badań literaturowych w tym obszarze.

Wstępne studia literatury potwierdziły, że orientacje instytucji kultury są przedmiotem badań, a ich wdrażanie może przynieść wiele korzyści zarówno społecznych, jak i ekonomicznych (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a). W obliczu występowania sześciu grup instytucji kultury (GUS, 2022a), podjęcie badań empirycznych obejmujących swym zakresem te wszystkie instytucje byłoby niewątpliwie cenne poznawczo, ale też wymagałoby przyjęcia bardzo szerokiej perspektywy badań. Ponadto, podczas studiów literatury zauważono także tendencję do badania orientacji organizacji w konkretnych grupach instytucji kultury, m. in. w muzeach (Camarero i Garrido, 2007, 2008b; Camarero, Garrido i Vicente, 2015; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018; Riviezzo *i in.*, 2022), teatrach (G. B. Voss i Voss, 2000; Brkic, 2009; Hsieh, 2010; Rice, Levin i Bailey, 2011), domach kultury (Choi, 2014), galeriach sztuki (Memili *i in.*, 2016) oraz instytucjach muzycznych (Saintilan, 2019). Każdej z grup instytucji kultury przyświeca ten sam cel nadrzędny, a więc tworzenie, upowszechnianie i ochrona kultury. Nie można jednak zakładać, że system zarządzania nimi jest ukierunkowany na identyczne wartości i zasady. Badania potwierdzają, że w muzeach w ramach orientacji produktowej dba się o utrzymanie i konserwację zbiorów (Camarero i Garrido, 2008a), natomiast w teatrach poszukuje się dobrych dramaturgów (G. B. Voss i Voss, 2000). Przykład ten pokazuje, że nie można traktować wdrażanych przez daną grupę instytucji kultury działań jako adekwatnych dla pozostałych podmiotów. Słuszne zatem wydaje się objęcie badaniami konkretnej grupy instytucji kultury, ponieważ w każdej z nich orientacja w zarządzaniu może przybrać inny obraz. Różnice widać także w terminologii stosowanej w odniesieniu do odbiorców kultury, np. w muzeach mówi się o zwiedzających, w bibliotekach o czytelnikach, a w teatrach i instytucjach muzycznych o publiczności. Dlatego podjęto decyzję o zawężeniu badań empirycznych do grupy **publicznych teatrów i instytucji muzycznych w Polsce.** Ograniczono się do podmiotów z sektora publicznego, ponieważ teatry

i instytucje muzyczne w Polsce dominują w tymże sektorze[2]. Wybór tej grupy podyktowany był także dogłębną znajomością specyfiki ich funkcjonowania przez autorkę tej pracy i zidentyfikowanymi przez nią potrzebami tych instytucji w zakresie wyboru orientacji w zarządzaniu, które sprzyjałyby osiąganiu przez nie pożądanych wyników społecznych i ekonomicznych. Podjęcie analogicznych badań empirycznych w stosunku do pozostałych pięciu grup instytucji kultury w Polsce wyznacza interesującą trajektorię badań w przyszłości.

Mając na uwadze wiedzę pozyskaną z obserwacji funkcjonowania teatrów i instytucji muzycznych oraz wstępnego przeglądu literatury sformułowano **problem badawczy**, który dotyczy odpowiedzi na pytanie: **jakie są związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce?**

Studia literatury w języku polskim w obszarze nauk o zarządzaniu wykazały tylko jedną monografię związaną z problematyką orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury w Polsce (Sobocińska, 2014) oraz pojedyncze publikacje zawierające zagadnienia teoretyczne dotyczące orientacji produktowej i rynkowej (Wróblewski, 2012; Burkiewicz, 2014; Szymocha, 2017). Studia literatury w języku angielskim wskazują na ograniczoną liczbę badań orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a, 2008b; Baumgarth, 2009; Garrido i Camarero, 2014; Riviezzo *i in.*, 2022). Ponadto, zidentyfikowano tylko 8 artykułów traktujących o orientacjach organizacji w teatrach lub instytucjach muzycznych, a badania te dotyczą orientacji produktowej (G. B. Voss i Voss, 2000; Rice, Levin i Bailey, 2011; Saintilan, 2019), rynkowej (G. B. Voss i Voss, 2000; Brkic, 2009; Hsieh, 2010; Rice, Levin i Bailey, 2011; Sorjonen, 2011; Saintilan, 2019) i przedsiębiorczej (Voss, Voss i Moorman, 2005; Tuan, 2015). Żadna z wyżej wymienionych publikacji nie pozwoliła rozwiązać postawionego problemu badawczego, gdyż tylko w dwóch z nich zbadano wpływ orientacji organizacji, tj. orientacji produktowej (G. B. Voss i Voss, 2000) i rynkowej (G. B. Voss i Voss, 2000; Hsieh, 2010) na wyniki działalności teatrów. **Zidentyfikowana została więc luka badawcza w postaci braku wiedzy na temat orientacji w zarządzaniu organizacją w grupie teatrów i instytucji muzycznych oraz związków tych orientacji ze społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności tych podmiotów**.

Należy podkreślić, że w literaturze światowej instytucje kultury traktowane są jako część sektora non-profit (G. B. Voss i Voss, 2000; Hsieh, 2010; Coombes *i in.*, 2011; Rice, Levin i Bailey, 2011). Każdej organizacji non-profit przyświeca ten sam cel nadrzędny – zaspokojenie istotnych potrzeb społecznych. Natomiast z perspektywy finansowej, w przeciwieństwie

[2] Raporty GUS z ostatnich lat wskazują, że zdecydowana większość (ok. 84%) teatrów i instytucji muzycznych w Polsce funkcjonuje w ramach sektora publicznego (GUS, 2022, 2023, 2024).

do sektora prywatnego, celem organizacji non-profit nie jest, w ujęciu normatywnym, maksymalizacja zysków, lecz generowanie przychodów w celu zapewnienia stabilności finansowej prowadzonej działalności. W tym kontekście nieliczne publikacje z zakresu orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury (w tym pojedyncze publikacje dotyczące teatrów i instytucji muzycznych) skłoniły do poszerzenia studiów literaturowych o publikacje dotyczące orientacji w zarządzaniu wszelakich organizacji z sektora non-profit.

Studia literatury wskazują wyraźną tendencję do symultanicznego badania orientacji produktowej i rynkowej w instytucjach kultury (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a; Rice, Levin i Bailey, 2011), przy czym, orientacja rynkowa jest najczęściej badaną orientacją w zarządzaniu organizacją. Orientacja produktowa kojarzona jest najczęściej z „kulturą wysoką" i tradycyjnym podejściem do stosowania marketingu w sektorze kultury. Organizacja zorientowana produktowo zakłada, że odbiorcy kultury zawsze zaakceptują ofertę kulturalną proponowaną przez artystów oraz docenią jej walory artystyczne i edukacyjne (Burkiewicz, 2014; Colbert, 2014). Natomiast orientacja rynkowa eksponuje podejście odmienne i związana jest z „kulturą masową", która wymaga dostosowania oferty kulturalnej do potrzeb klienta (Colbert, 2014). Głównym celem produkcji artystycznej mającej charakter „masowy", a więc komercyjny, jest generowanie zysków. Kultura staje się w tym przypadku towarem (Żuk, 2016). P. Żuk słusznie zauważył, że „kultura, która ma jedynie pobudzać do dalszego konsumowania i uwodzić kolejnych klientów, sprawia wrażenie pozbawionej ambicji do oświecania i edukowania szerokich kręgów społeczeństwa" (Żuk, 2012, s. 200). Należy jednak pamiętać, że oprócz wymiaru edukacyjnego i aktywizującego społeczeństwo, zapewnienie rozrywki lekkiej, przyjemnej i relaksującej stanowi drugi biegun równie istotnych potrzeb społecznych. Uwidacznia się w tym miejscu konflikt pomiędzy potrzebą wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom odbiorców kultury, skutkującym dostosowaniem się do „przeciętnego gustu" (Żuk, 2016), a wypełnianiem misji i etosem działań artystycznych w instytucjach kultury. Istotnym wkładem do badań może być proces znajdowania równowagi między potrzebami artystów a potrzebami publiczności oraz dostosowanie koncepcji marketingu do specyfiki sektora kultury. W ograniczonej liczbie prac zbadano konstrukt orientacji produktowej (w tym powierniczej i na usługi) oraz rynkowej w specyficznym kontekście instytucji kultury, a uzyskane wyniki są niejednoznaczne, gdyż ukazują częściowo zbieżne lub sprzeczne rezultaty (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a; Rice, Levin i Bailey, 2011). Spotyka się pogląd, że orientacja rynkowa jest wiodącą w zarządzaniu organizacjami non-profit, a zaspokojenie potrzeb klienta jest ich głównym celem (Baumgarth, Merrilees i Urde, 2013). Słowa sprzeciwu wyrażają badacze orientacji na markę, którzy

uważają, że nie każde działanie marketingowe powinno być określane mianem orientacji rynkowej (Baumgarth, Merrilees i Urde, 2013). Spełnienie wymagań klientów może być konsekwencją wdrażania orientacji na markę, która chroni i wspiera wartość oraz tożsamość marki organizacji. Należy zaznaczyć, że badacze orientacji na markę nie ignorują potrzeb klientów, a jedynie pozwalają im stać się motorami rozwoju i tożsamości marki organizacji (Ewing i Napoli, 2005; Baumgarth, Merrilees i Urde, 2013).

W dzisiejszym świecie problemy i potrzeby społeczne wydają się coraz bardziej złożone. W warunkach powszechnej cyfryzacji instytucje kultury zmuszone są do podejmowania nowych, innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych. Ponadto, ograniczone zasoby zmuszają instytucje kultury do szukania nowych rozwiązań i nowych sposobów pozyskiwania środków finansowych. Zainteresowanie implementacją orientacji przedsiębiorczej w badaniach sektora non-profit, wywodzącej się pierwotnie z sektora biznesowego (Miller i Friesen, 1983; Rauch, Wiklund i Frese, 2009), wydaje się być w tym przypadku niezbędnym krokiem. Próby uchwycenia przedsiębiorczości w instytucjach kultury zaowocowały powstaniem konstruktu orientacji przedsiębiorczej dostosowanej do specyfiki tego sektora. Innowacyjne, proaktywne i ryzykowne zachowania w instytucjach kultury powodowane są przede wszystkich chęcią wykreowania wartości społecznych, które wcześniej nie istniały lub potrzebą wygenerowania przychodów w celu podtrzymania stabilności finansowej (Morris *i in.*, 2007). Innowacyjność będąca jednym z wymiarów orientacji przedsiębiorczej może też przybierać szerszy zakres – orientacji na innowacje (Norris i Ciesielska, 2019; Klassen, Dobni i Neufeldt, 2020). W przeciwieństwie do sektora biznesowego, który wprowadza innowacje w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej, sektor non-profit wykorzystuje innowacje przede wszystkim w celach promisyjnych i prospołecznych (McDonald, 2007).

Postęp technologiczny oraz wszelkie zmiany płynące z otoczenia wymagają od instytucji kultury dostosowania się do realiów współczesnego świata. Organizacje, które angażują się w tworzenie i pozyskiwanie wiedzy oraz są otwarte na nowe poglądy, trendy i rozwiązania, łatwiej adaptują się do zmian płynących z otoczenia. Za przejaw skłonności organizacji do absorpcji wiedzy i odpowiedniego dostosowywania się do zmian uznaje się orientację na uczenie się, która uważana jest za koncepcję szerszą niż organizacyjne uczenie się oraz organizacja ucząca się (Baker i Sinkula, 1999b; Garrido i Camarero, 2014). Podobnie jak w przypadku orientacji rynkowej i przedsiębiorczej, najczęściej wykorzystywana skala pomiaru orientacji na uczenie się w organizacjach non-profit powstała na kanwie doświadczeń sektora biznesowego (Garrido i Camarero, 2010, 2014; Choi, 2014). Wszelakie zmiany wprowadzone w skali orientacji na uczenie się w organizacjach non-profit dotyczą jedynie

dostosowania terminologii właściwej dla tych podmiotów. Można więc sądzić, że orientacja na uczenie się ma wszechstronny charakter i niezależnie od celów organizacji warunkuje zdolność jej członków do lepszego zrozumienia zmian w otoczeniu, reakcji na nowe trendy oraz wdrażania nierutynowych działań. W literaturze sektora non-profit spotyka się pogląd, że orientacja na uczenie się jest ważniejsza, niż pozostałe orientacje organizacji (Baba, 2015), gdyż zdolność do tworzenia i wykorzystywania wiedzy może wspomóc działania z zakresu innych orientacji organizacji, tj. rynkowej, przedsiębiorczej i na markę, które w konsekwencji wspierają wyniki działalności organizacji (Baba, 2015; Khan i Bashir, 2020a, 2020b).

W literaturze poświęconej sektorowi non-profit występują też rzadziej badane orientacje, a mianowicie: relacyjna, sprzedażowa, na jakość oraz behawioralna zarządu. Badania empiryczne potwierdzają, że instytucje kultury zorientowane sprzedażowo skupiają się przede wszystkim na sprzedaży produktu, poprawiając tym samym wyniki ekonomiczne (Camarero i Garrido, 2007, 2009). Praktykowanie orientacji relacyjnej w tych podmiotach pomaga w utrzymaniu relacji z interesariuszami, których zachowania wpływają na obrane przez te instytucje cele i strategie (Garrido i Camarero, 2014). Orientacja na jakość, jako wymiar orientacji na usługi, wspiera promisyjne działania instytucji kultury (Camarero i Garrido, 2012), natomiast jako osobny konstrukt rozumiana jest jako ciągły proces doskonalenia organizacji w zakresie przejrzystości organizacyjnej, relacji z donatorami, zaangażowania członków zarządu, rekrutacji talentów oraz zaangażowania pracowników (Woodroof, Howie i Peasley, 2020). W literaturze występuje także pojedyncze badanie dotyczące orientacji behawioralnej zarządu, która ułatwia członkom *top management* zarządzanie dostępnymi zasobami (Coombes *i in.*, 2011).

Kierując się przesłankami bazującymi na krytycznym przeglądzie literatury oraz mając na uwadze zidentyfikowane w literaturze przedmiotu orientacje w zarządzaniu organizacjami z sektora non-profit, do modelu badawczego włączono cztery konstrukty orientacji:

1. **Orientacja produktowa** obejmuje działania promisyjne, proedukacyjne (Colbert, 2017) oraz zapewnianiające wysoką jakość artystyczną prezentowanej oferty kulturalnej (Camarero i Garrido, 2012).
2. **Orientacja rynkowa** natomiast, jest konstruktem wielowymiarowym i obejmuje działania marketingowe w pięciu obszarach:
    - **orientacja na odbiorców kultury** obejmuje działania związane z pozyskiwaniem informacji o odbiorcach kultury w celu poznania ich potrzeb, oczekiwań i preferencji (Camarero i Garrido, 2008b)**;**

- **orientacja na donatorów** obejmuje działania związane z pozyskiwaniem informacji o donatorach w celu poznania ich potrzeb, oczekiwań i preferencji (Camarero i Garrido, 2008b)**;**
- **orientacja na koopetycję** obejmuje działania związane z pozyskiwaniem informacji o innych instytucjach kultury w celu podjęcia z nimi współpracy lub przedstawienia alternatywnej oferty kulturalnej;
- **koordynacja międzyfunkcjonalna** bazuje na pozyskanych informacjach o odbiorcach kultury, donatorach i konkurentach oraz obejmuje skoordynowane działania na rzecz dostarczenia im większej wartości (Narver i Slater, 1990);
- **orientacja na markę** obejmuje działania związane z zarządzaniem marką, rozwijaniem mechanizmów brandingu (Baumgarth, 2009) oraz identyfikacją zachowań odbiorców kultury wobec marki (Napoli, 2006).

3. **Orientacja przedsiębiorcza** obejmuje działania przedsiębiorcze organizacji i skupia się na trzech wymiarach:
   - **innowacyjność –** obejmuje działania związane z eksperymentowaniem i wdrażaniem nowych pomysłów i procesów twórczych, które mogą przyczynić się z rozwoju nowej oferty kulturalnej lub uatrakcyjnienia oferty już istniejącej (Lumpkin *i in.*, 2013);
   - **proaktywność** – obejmuje działania związane ze wspieraniem wdrażanych innowacji oraz proaktywnych działań marketingowych w celu pozyskania nowych segmentów rynku (Voss, Voss i Moorman, 2005; Morris, Webb i Franklin, 2011);
   - **podejmowanie ryzyka –** obejmuje działania związane z eksperymentowaniem w obrębie oferty kulturalnej w obliczu niepewności (Voss, Voss i Moorman, 2005), przy czym ryzyko przybiera charakter niefinansowy (Lumpkin *i in.*, 2013) i dotyczy ryzyka artystycznego.
4. **Orientacja na uczenie się** postrzegana jest jako podejmowanie działań związanych z tworzeniem i wykorzystywaniem wiedzy przez organizację (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997) oraz obejmuje trzy wymiary:
   - **zaangażowanie w uczenie się** – to zaangażowanie organizacji w zdobywanie wiedzy; obejmuje działania dotyczące promowania wiedzy i szkoleń wśród pracowników (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997; Garrido i Camarero, 2014);
   - **wspólna wizja** – obejmuje działania kierownictwa związane z dzieleniem się wizją przyszłości instytucji z pracownikami oraz pozwolenie na czynny udział

pracowników w realizację długoterminowych celów oraz wyznaczanie kierunku rozwoju organizacji (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997; Garrido i Camarero, 2014)**;**

- **otwartość na nowe poglądy –** obejmuje działania związane z oceną rutyny w organizacji, przyjmowaniem nowych pomysłów oraz dostosowywaniem się do zmian w otoczeniu (Garrido i Camarero, 2014).

Uzasadnienie wyboru ww. orientacji w zarządzaniu do badań empirycznych teatrów i instytucji muzycznych wraz z konceptualizacją tych badań opisano szczegółowo w podrozdziale 4.3.

Zdecydowana większość opracowań dotyczących podmiotów sektora non-profit bada ich związek z wynikami działalności organizacji. Dotychczasowe badania wykazały m. in. wpływ orientacji produktowej (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a), orientacji przedsiębiorczej (Garrido i Camarero, 2010; Coombes *i in.*, 2011; Miles *i in.*, 2013) oraz orientacji na uczenie się (Garrido i Camarero, 2014; Khan i Bashir, 2020a) na wyniki działalności organizacji non-profit (m. in. społeczne i ekonomiczne). Realia współczesnego świata prowokują wycofywanie się instytucji kultury z dążenia do jej nadrzędnych celów społecznych. Ciągle zmieniające się preferencje odbiorców kultury, dążenie do utrzymania stabilności finansowej poprzez poszukiwanie nowych sposobów zwiększenia przychodu i frekwencji, powoduje oddalanie się instytucji kultury od realizacji misji, będącej głównym powodem istnienia tych organizacji (Olson, Belohlav i Boyer, 2005). Chociaż kształtowanie pozytywnego stosunku odbiorców do kultury i zachęcanie ich do uczestnictwa w kulturze powinno być celem nadrzędnym instytucji kultury, to nie należy lekceważyć wyników ekonomicznych, gdyż umożliwiają one stabilny rozwój i egzystencję tych instytucji. Studia literatury wykazały, że w badaniach instytucji kultury wyniki działalności interpretowane są w postaci dwóch konstruktów – wyników społecznych i ekonomicznych (Camarero i Garrido, 2008a; Garrido i Camarero, 2010, 2014; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018; Riviezzo *i in.*, 2022). Zdecydowanie rzadziej wyniki działalności w sektorze non-profit występują w formie jednego konstruktu (zawierającego najczęściej wskaźniki społeczne i ekonomiczne), a badania te dotyczą innych niż instytucje kultury organizacji non-profit (Chen i Hsu, 2013; Bernal-Torres *i in.*, 2021). Charakter grupowania wyników działalności w sektorze non-profit zależy od przyjętych przez danego autora założeń. W związku z tym, że w niniejszej pracy badana jest jedna grupa należąca do instytucji kultury, tj. teatry i instytucje muzyczne, przyjęto spójne z wcześniejszymi badaniami podejście, w którym wyniki działalności przybierają dualną formę – **wyników**

społecznych oraz **wyników ekonomicznych. Wyniki społeczne** postrzegane są jako korzyści społeczne uzyskiwane przez odbiorców kultury lub całą społeczność i dotyczą m.in. wzrostu zainteresowania ofertą kulturalną wśród lokalnej społeczności, poprawy standardu życia lokalnej społeczności (Camarero i Garrido, 2008b), wzrostu frekwencji[3] (Baumgarth, 2009), wzmocnienia reputacji i prestiżu instytucji kultury (Camarero i Garrido, 2008a), wdrażania działań promujących zrównoważony rozwój, będących narzędziem pozytywnej zmiany społecznej oraz dostosowania infrastruktury budynków instytucji kultury i oferty kulturalnej do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury. **Wyniki ekonomiczne** postrzegane są natomiast jako korzyści ekonomiczne umożliwiające stabilną egzystencję i rozwój instytucji i dotyczą m.in. tworzenia nowych miejsc pracy, wzrostu poziomu zarobków (Camarero i Garrido, 2008a), systematycznego zwiększania liczby dotacji ze środków publicznych, wzrostu przychodów z prowadzonej działalności, pozyskiwania środków finansowych od donatorów oraz redukcji kosztów przedsięwzięć artystycznych.

Prowadzone dotychczas badania, w których analizie poddawano istotność statystyczną zależności pomiędzy orientacjami organizacji a wynikami działalności, obejmowały głównie organizacje non-profit, niebędące podmiotami prowadzącymi działalność kulturalną. Studia literatury pokazały, że badania tej zależności w instytucjach kultury są ograniczone, a uzyskane wyniki są niejednoznaczne, gdyż ukazują częściowo zbieżne lub sprzeczne rezultaty (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a, 2008b; Coombes *i in.*, 2011; Garrido i Camarero, 2014; Riviezzo *i in.*, 2022). W tym zakresie w ogóle brakuje badań dotyczących teatrów i instytucji muzycznych, zarówno w Polsce, jak i innych krajach. Istnieje zatem luka wiedzy dotycząca **związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce.**

Dokonany przegląd literatury pokazał, że orientacja rynkowa (Balabanis, Stables i Phillips, 1997; Gainer i Padanyi, 2005; Camarero i Garrido, 2007; Chao, Zhou i Huang, 2009; Mulyanegara, 2011; Sobocińska, 2014; Lückenbach *i in.*, 2019; Pereira, Mainardes i Cristo-Andrade, 2022; Riviezzo *i in.*, 2022) oraz, w drugiej kolejności, orientacja przedsiębiorcza (Morris i Joyce, 1998; Voss, Voss i Moorman, 2005; Hong i Cho, 2012; Ofem, 2014; Memili *i in.*, 2016; Kraus *i in.*, 2017; Escamilla-Fajardo, Parra-Camacho i Núñez-Pomar, 2021) są najczęściej badanymi orientacjami w zarządzaniu organizacjami z sektora non-profit. Mniejszym zainteresowaniem cieszą się pozostałe orientacje: na innowacje (Klassen, Dobni i

[3] Wzrost frekwencji w niniejszej pracy postrzegany jest w wymiarze społecznym. Dążenie instytucji kultury do zwiększenia liczby odbiorców kultury wynika z realizacji misji społecznej, a nie motywacji finansowych. Przyjęte podejście zostało pozytywnie ocenione w trakcie przeprowadzonych wywiadów eksperckich.

Neufeldt, 2020; Valero-Amaro, Galera-Casquet i Barroso-Méndez, 2021), na markę (Ewing i Napoli, 2005; Baumgarth, 2009), na uczenie się (Mahmoud i Yusif, 2012; Garrido i Camarero, 2014; Khan i Bashir, 2020a, 2020b), produktowa (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a), na usługi (Camarero i Garrido, 2012), sprzedażowa (Camarero i Garrido, 2009), relacyjna (Garrido i Camarero, 2014), na jakość (Woodroof, Howie i Peasley, 2020) oraz behawioralna zarządu (Coombes *i in.*, 2011). Zdecydowana większość badań skupia się na jednej orientacji w zarządzaniu organizacją (Kara, Spillan i DeShields, 2004; Gainer i Padanyi, 2005; Della Corte, Savastano i Storlazzi, 2009; Gali *i in.*, 2020). Istnieją badania dostarczające dowodów empirycznych na symultaniczne występowanie dwóch (Ewing i Napoli, 2005; Garrido i Camarero, 2010; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017) lub maksymalnie trzech (Choi, 2014; Garrido i Camarero, 2014; Schmidt *i in.*, 2015) orientacji w zarządzaniu organizacjami non-profit w różnych kombinacjach. Można zatem wnioskować, że występuje luka badawcza w postaci **braku badań koncentrujących się na symultanicznym występowaniu więcej niż trzech orientacji w zarządzaniu organizacjami z sektora non-profit, w tym teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce.**

Przy równoczesnym badaniu wielu orientacji w zarządzaniu organizacją pomocne może być przyjęcie konkretnego podejścia: sekwencyjnego, alternatywnego lub komplementarnego (Hakala, 2011). W podejściu sekwencyjnym jedna orientacja przekształca się w drugą lub może być nią zastąpiona, w zależności od tego, co jest w danym momencie korzystniejsze dla organizacji. Podejście alternatywne porównuje skuteczność orientacji oraz sugeruje, że jedna orientacja może być lepsza od innej, w zależności od okoliczności, w jakich organizacja się znajduje. Podejście komplementarne, które nie wyklucza ani podejścia sekwencyjnego ani alternatywnego, zakłada, że orientacje nie występują oddzielnie, lecz wzajemnie się uzupełniają.

Biorąc pod uwagę specyfikę ww. podejść, uważa się, że podejście komplementarne (Hakala, 2011) najbardziej rezonuje z potrzebą szerszego spojrzenia na zarządzanie instytucjami kultury w Polsce. Takie holistyczne spojrzenie na orientacje w zarządzaniu organizacją jako wzajemnie uzupełniających się, może pomóc w identyfikacji obrazu kombinacji orientacji w teatrach i instytucjach muzycznych, który będzie sprzyjał osiąganiu założonych wyników działalności.

W kontekście postawionego problemu badawczego oraz zidentyfikowanych luk badawczych **głównym celem** rozprawy jest **identyfikacja i zbadanie związków między orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności**

w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce. Osiągnięcie tego celu wymaga realizacji celów szczegółowych.

Na płaszczyźnie **poznawczej** w wymiarze teoretycznym zdefiniowano następujące cele:

1. Zintegrowanie wiedzy o instytucjach kultury w Polsce w aspekcie zarządzania organizacjami.
2. Zintegrowanie wiedzy o orientacjach w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit.
3. Zintegrowanie wiedzy o wynikach działalności sektora non-profit i ich związku z orientacjami w zarządzaniu organizacją w tym sektorze.
4. Zidentyfikowanie bezpośrednich i pośrednich związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce.

Za **cel metodyczny** przyjęto opracowanie narzędzia pomiaru orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności tych podmiotów.

Na płaszczyźnie **empirycznej** określono następujące cele:

1. Zidentyfikowanie orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce.
2. Zidentyfikowanie społecznych i ekonomicznych wyników działalności teatrów i instytucji muzycznych w Polsce.
3. Zbadanie związków między orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce.

Cel **praktyczny** obejmuje opracowanie rekomendacji dla teatrów i instytucji muzycznych w Polsce dotyczących wyboru orientacji w zarządzaniu organizacją sprzyjających osiągnięciu założonych społecznych i ekonomicznych wyników działalności.

Określenie celów rozprawy pozwoliło na skonstruowanie modelu badawczego (rys. 15, s. 202), w którym przyjęto następujące założenia:

- orientacje w zarządzaniu organizacją bezpośrednio i pozytywnie wpływają na osiągane przez nią społeczne i ekonomiczne wyniki działalności (G. B. Voss i Voss, 2000; Gainer i Padanyi, 2005; Camarero i Garrido, 2007, 2008b; Morris *i in.*, 2007; Camarero i Garrido, 2008a, 2009, 2012; Hong i Cho, 2012; Garrido i Camarero, 2014; Liu, Takeda i Ko, 2014; Memili *i in.*, 2016; Riviezzo *i in.*, 2022),

- orientacja na uczenie się może być jednocześnie mediatorem pomiędzy pozostałymi orientacjami a wynikami społecznymi i ekonomicznymi (Mahmoud i Yusif, 2012; Khan i Bashir, 2020a, 2020b),
- wyniki społeczne bezpośrednio i pozytywnie wpływają na wyniki ekonomiczne (Camarero i Garrido, 2008a, 2009; Riviezzo *i in.*, 2022).

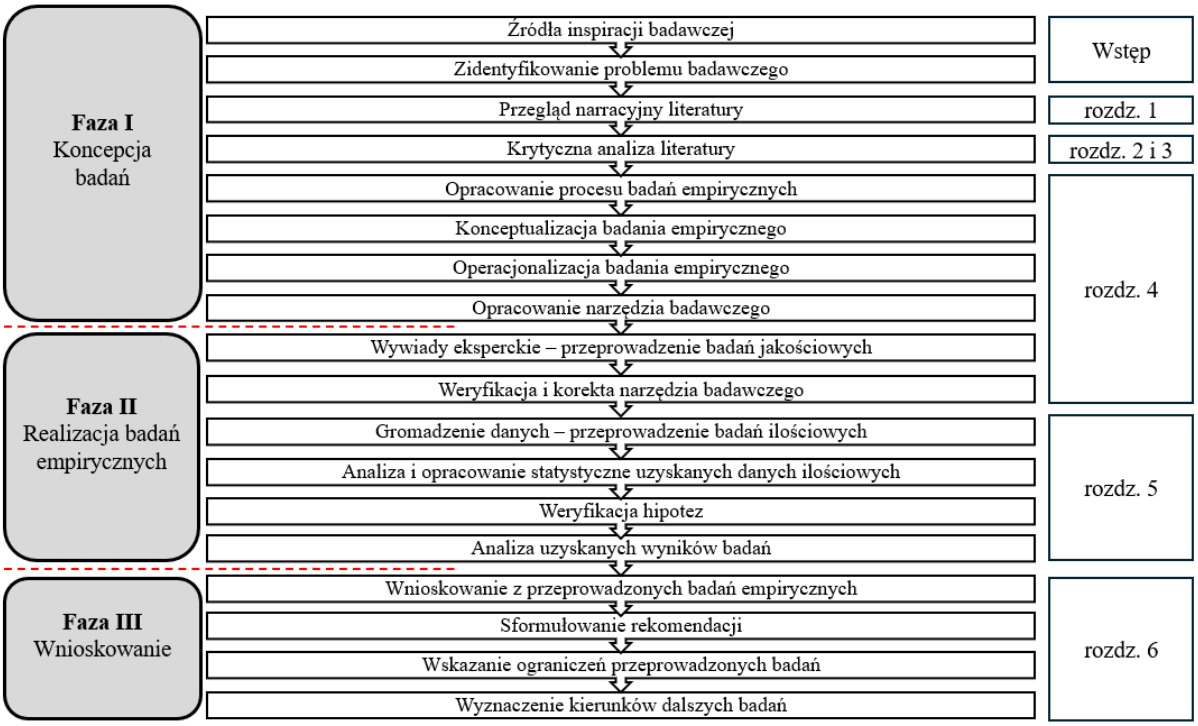
Na podstawie opisanych i przedstawionych powyżej założeń skonstruowano zestaw hipotez badawczych, które szczegółowo przedstawiono w podrozdziale 4.3. (s. 204).

Przyjęte w rozprawie cele powodują, że jej **zakres przedmiotowy w warstwie teoretycznej** stanowią rozważania na temat orientacji w zarządzaniu organizacjami non-profit oraz wyników ich działalności, natomiast w **warstwie empirycznej zakres przedmiotowy** stanowi związek między orientacjami w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce a osiąganymi przez nie społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności. Praca w **zakresie czasowym w perspektywie teoretycznej** obejmuje okres od pojawienia się w literaturze publikacji na temat orientacji w zarządzaniu organizacjami z sektora non-profit (Hirschman, 1983), aż do współczesności (de la Cruz Déniz-Déniz *i in.*, 2023). Natomiast **zakres czasowy badań empirycznych** przypada na lata 2022-2023. **Zakres podmiotowy** badań empirycznych obejmuje dyrektorów/zastępców dyrektorów teatrów i instytucji muzycznych, a **zakres terytorialny** to teren Polski.

Przyjęty proces badawczy miał charakter wieloetapowy, na który składały się trzy fazy: koncepcja badań, realizacja badań empirycznych oraz wnioskowanie. Szczegółowy przebieg etapów procesu badawczego wraz z osadzeniem ich w strukturze pracy przedstawia rys. 1 (s.18).

W fazie I na podstawie obserwacji działalności teatrów i instytucji muzycznych oraz badań literaturowych sformułowano problem badawczy, zidentyfikowano luki badawcze oraz cele pracy. Dążąc do zintegrowania wiedzy o funkcjonowaniu instytucji kultury w Polsce, a w szczególności teatrów i instytucji muzycznych, będących przedmiotem badań, przeprowadzono **przegląd narracyjny publikacji**. Autorce rozprawy zależało na przedstawieniu wybranych cech charakterystycznych funkcjonowania instytucji kultury w Polsce, m. in. wyznaczenie ram sektora kultury, przybliżenie sposobu organizowania i systemu finansowania instytucji kultury, które to cechy mogą mieć wpływ na to, jak postrzegane są orientacje oraz wyniki działalności tych organizacji. W procesie wyszukiwania nie ustalano więc procedury postępowania, a wybrane słowa kluczowe dotyczyły opisywanej w danym momencie cechy. Wydaje się, że przegląd narracyjny w tym przypadku był

odpowiedni i zgodnie z przyjętą metodyką nie wymagał dokumentowania strategii wyszukiwania oraz formalnej oceny jakości (Lenart-Gansiniec, 2021b).



Rys. 1. Schemat procedury badawczej
Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku badań przeprowadzono **krytyczny przegląd literatury**, który obejmował cztery podstawowe etapy (Davis i in., 2014 za: Lenart-Gansiniec, 2021b), tj. zaprojektowanie przeglądu, przeprowadzenie recenzji, analizę danych, opracowanie raportu. W związku z tym, że podczas analizy danych literaturowych ujawniono pominięcie pozycji literatury przywoływanych w studiowanych publikacjach, zdecydowano się na zastosowanie techniki doboru do bazy danych literaturowych „kuli śnieżnej" (Czakon, 2011, s. 58). Skorzystano z wyszukiwania wstecznego, które polegało na sprawdzeniu list referencyjnych zidentyfikowanych w bazach elektronicznych kluczowych publikacji. Proces zakończono w momencie pojawienia się efektu saturacji (Lenart-Gansiniec, 2021b). W ostatecznej bazie danych uwzględniono zatem artykuły wykazywane w bibliografii pierwszej warstwy literatury (Czakon, 2011). Do przeglądu literatury wykorzystano bazę Scopus, EBSCO oraz Google Scholar. Poczyniony krytyczny przegląd literatury pozwolił na identyfikację luk badawczych oraz celów szczegółowych. Skonstruowano także model badawczy, na podstawie którego zaproponowano zestaw hipotez badawczych. Następnie rozpoczęto proces **walidacji zmiennych**. W oparciu o istniejące w literaturze zwalidowane skale pomiaru orientacji

w zarządzaniu organizacjami non-profit oraz wyników ich działalności opracowano narzędzie badawcze. Zadbano o to, aby wskaźniki pomiarowe ujęte w skali były istotne i reprezentatywne, zapewniając tym samym **trafność treściową** narzędzia pomiarowego (Czakon, 2019).

Faza II dotyczyła zaplanowania i przeprowadzenia własnych jakościowych i ilościowych badań empirycznych. W celu zapewnia **trafności fasadowej,** stanowiącej drugi etap walidacji zmiennych, przeprowadzono 5 standaryzowanych i częściowo ustrukturowanych wywiadów z ekspertami, którymi byli badaczka zajmująca się tematyką orientacji instytucji kultury oraz po jednym reprezentancie każdego typu teatrów i instytucji muzycznych, tj. teatru dramatycznego, teatru muzycznego, teatru lalkowego oraz filharmonii. Celem wywiadów było skorygowanie narzędzia badawczego, a więc doprecyzowanie pojęć i sformułowań, eliminacja zbędnych elementów skali oraz wprowadzenie do narzędzia nowych wskaźników, które odzwierciedlają obraz orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi.

W kolejnym kroku przeprowadzono badanie ilościowe na celowo dobranej próbie. Stworzona baza liczyła 166 teatrów i instytucji muzycznych[4]. W związku z tym, że badane zjawiska obejmowały pytania o infrastrukturę i architekturę budynków, konieczne było wyeliminowanie 22 instytucji nieposiadających własnej sceny[5]. Ostatecznie liczba teatrów i instytucji muzycznych zakwalifikowanych do badania wyniosła 144. W toku przeprowadzonych badań pozyskano materiał empiryczny z 74 teatrów i instytucji muzycznych. Aby pozyskać dane, opracowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, który powstał w rezultacie krytycznej analizy literatury oraz przeprowadzonych w pierwszym etapie badań empirycznych – wywiadów eksperckich. Kwestionariusz ankiety został przygotowany zarówno w wersji papierowej, jak i elektronicznej, za pomocą formularza Google Forms.

Analizę pozyskanych w badaniu ilościowym danych rozpoczęto od ogólnej charakterystyki danych, do której wykorzystano narzędzia statystyki opisowej: miary położenia (średnia arytmetyczna, mediana, moda) oraz miary zróżnicowania (odchylenie standardowe i ćwiartkowe). Do analizy statystycznej uzyskanych danych wykorzystano metodę modelowania równań strukturalnych (ang. structural equation model, SEM) w oparciu o metodę cząstkowych najmniejszych kwadratów (ang. partial least square, PLS). Metoda ta traktowana jest jako odpowiednia w przypadku badania rozbudowanych modeli teoretycznych,

[4] Proces tworzenia bazy teatrów i instytucji muzycznych został szczegółowo opisany w podrozdziale 4.2.

[5] Przez scenę rozumie się wyodrębnioną organizacyjnie stałą salę widowiskową funkcjonującą w ramach instytucji kultury, w której prowadzona jest regularnie działalność artystyczna w oparciu o koncepcję programową (GUS 2021, 2022). Instytucje nieposiadające własnej sceny wystawiają swoje spektakle lub koncerty gościnnie w innych instytucjach kultury, dysponujących salami widowiskowymi.

zawierających wiele zmiennych, które nie są obserwowalne w sposób bezpośredni (zmiennych latentnych) oraz badania efektów mediacji i moderacji (Hair *i in.*, 2019). W fazie realizacji badań empirycznych zweryfikowano również **trafność konstruktu**, tj. jednowymiarowość, rzetelność, trafność konwergentną i dywergentną zastosowanej skali pomiaru. Fazę tę dopełnia ocena **trafności predykcyjnej**[6].

Faza III obejmowała opracowanie wniosków z przeprowadzonych badań, na podstawie których skonstruowano model obrazujący związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności teatrów i instytucji muzycznych w Polsce. W kolejnym kroku zaproponowano rekomendacje dla teatrów i instytucji muzycznych w Polsce dotyczące wyboru orientacji w zarządzaniu tymi podmiotami sprzyjającymi osiągnięciu założonych wyników. W fazie tej wskazano także ograniczenia badania oraz wyznaczono kierunki dalszych badań.

Przyjęte cele pracy oraz zastosowane podejście badawcze determinowały strukturę rozprawy, która nie cechuje się pełną jednolitością, lecz odzwierciedla proces rozwiązania problemu badawczego zidentyfikowanego w pracy. Ujętą w temacie pracy problematykę badawczą przedstawiono w szczęściu rozdziałach poprzedzonych wstępem i podsumowanych w zakończeniu.

Rozdział pierwszy poświęcony został studiom dorobku naukowego z zakresu funkcjonowania instytucji kultury w Polsce. Treści przedstawione w tym rozdziale stanowią tło rozważań i badań podejmowanych w pracy. W sekcji pierwszej wychodzi się od opisu kultury, sposobów jej rozumienia i postrzegania oraz osadzenia kultury w dyscyplinie zarządzania. W związku z powyższym przedstawiono genezę powstania i rozwoju nurtu badawczego zarządzanie kulturą w Polsce. W celu właściwego zrozumienia zarządzania kulturą wyznaczono ramy sektora kultury uwzględniając różne klasyfikacje. W rozdziale tym odniesiono się także do rozwoju innego obszaru badań – ekonomiki kultury, która wykształciła się w oparciu o procesy wzajemnego przenikania się kultury i ekonomii, tzw. „kulturyzacji ekonomii" i „ekonomizacji kultury". Kolejnym wątkiem tego rozdziału jest prezentacja podmiotów kultury na tle trzech sektorów gospodarki: publicznego, prywatnego i non-profit. Przynależność do ww. sektorów zależna jest od przyjętych przez te podmioty form organizacyjno-prawnych oraz źródeł finansowania. W związku z tym że przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy są instytucje kultury należące do sektora publicznego, w kolejnej części tego rozdziału przybliżono specyfikę ich organizowania i finansowania oraz

[6] Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych została szczegółowo opisana w rozdziale 4 niniejszej rozprawy.

strukturę jednej z grup tych instytucji – teatrów i instytucji muzycznych, będących przedmiotem badań w niniejszej rozprawie.

Ze względu na fakt, że w literaturze światowej instytucje kultury traktowane są jako część sektora non-profit (G. B. Voss i Voss, 2000; Hsieh, 2010; Coombes *i in.*, 2011; Rice, Levin i Bailey, 2011) oraz nieliczne publikacje z zakresu orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury (w tym pojedyncze publikacje dotyczące teatrów i instytucji muzycznych) w **rozdziale drugim** zaprezentowano krytyczny przegląd literatury z zakresu orientacji w zarządzaniu organizacjami w sektorze non-profit, analizując ich orientację produktową, rynkową, na markę, przedsiębiorczą, na uczenie się, na innowacje, sprzedażową, relacyjną, na jakość oraz behawioralną zarządu. Sekcje prezentujące orientacje w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit przyjmują podobną strukturę. Rozpoczyna się od charakterystyki danej orientacji w zarządzaniu organizacją, prezentacji jej wymiarów (jeżeli dotyczy), a następnie opisuje się zidentyfikowane konstrukty i narzędzia pomiarowe danej orientacji. Każdą sekcję wieńczy tabelaryczna synteza zidentyfikowanych narzędzi pomiaru danej orientacji w zarządzaniu organizacją, w ujęciu chronologicznym. Podsumowanie krytycznego przeglądu literatury stanowi wyodrębnienie grup wyselekcjonowanych publikacji z sektora non-profit względem następujących cech: liczby publikacji odnoszących się do danej orientacji w zarządzaniu organizacją, prezentacji prototypów narzędzi pomiarowych orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit w ujęciu chronologicznym oraz identyfikacji występujących w literaturze kombinacji orientacji. Przedstawiono także różne podejścia do symultanicznego badania orientacji w zarządzaniu organizacją. Rozdział ten kończy się wyprowadzeniem luk badawczych stanowiących podstawę do przeprowadzenia badań empirycznych.

Rozdział trzeci przedstawia krytyczny przegląd literatury z zakresu wyników działalności organizacji w sektorze non-profit[7]. Rozdział rozpoczyna wyjaśnienie powszechnie używanego w literaturze anglojęzycznej i wielowymiarowego pojęcia *performance*[8], który w niniejszej pracy odnosi się do wyników działalności. W kolejnej części rozdziału prezentuje się charakterystykę wyników działalności, ich wymiarów oraz tabelaryczną syntezę zidentyfikowanych narzędzi pomiaru wyników działalności w instytucjach kultury oraz innych

[7] Jak wspomniano wcześniej, zdecydowana większość opracowań dotyczących orientacji organizacji w sektorze non-profit bada ich związek z wynikami działalności. W związku z powyższym, krytyczny przegląd literatury z zakresu orientacji organizacji pozwolił na identyfikację znaczących pozycji literaturowych z zakresu wyników działalności w sektorze non-profit.

[8] W celu wyjaśnienia pojęcia ***performance*** przeprowadzono **przegląd narracyjny**. Podobnie jak w przypadku metodyki przeglądu literatury w rozdziale pierwszym, celem nie było pozyskanie jak największej liczby znaczących badań w tym obszarze a jedynie nakreślenie tła i pochodzenia pojęcia wyników działalności, wywodzącego się z ang. *performance*.

organizacjach z sektora non-profit. Rozdział ten kończy się wskazaniem czterech obszarów badawczych, na które nakładają się zidentyfikowane w literaturze badania wskazujące na występowanie związków pomiędzy wynikami działalności organizacji z sektora non-profit a ich orientacjami w zarządzaniu.

Rozdział czwarty rozpoczyna prezentacja metodyki przeglądu literatury. Następnie szczegółowo opisano przebieg procesu jakościowych i ilościowych własnych badań empirycznych. W dalszej części przedstawiono konceptualizację konstruktów teoretycznych, które stały się podstawą do skonstruowania modelu badawczego. Omówiono także zachodzące w modelu powiązania między nimi w postaci hipotez badawczych oraz przedstawiono założenia modelu badawczego. Znaczną uwagę poświęca się w tym rozdziale opisowi powstawania narzędzia badawczego. Sekcję tę rozpoczyna prezentacja procesu **walidacji treściowej** narzędzia pomiarowego, a więc operacjonalizacja zmiennych, która warunkuje poprawne metodycznie przeprowadzenie badań własnych. Następnie szczegółowo opisuje się proces **walidacji fasadowej**, a więc korekty i zmiany, które zostały wprowadzone w narzędziu badawczym w wyniku badań jakościowych. Sekcję tę zamyka prezentacja ostatecznej wersji kwestionariusza ankiety. W ostatniej części rozdziału opisano metodę analizy pozyskanych danych ilościowych z uzasadnieniem jej wyboru oraz przedstawiono założenia oceny modelu badawczego.

Rozdział piąty rozpoczyna charakterystyka próby badawczej. Następnie przeprowadzano analizę statystyczną modelu pomiarowego, oceniono **trafność konstruktu** oraz odniesiono się do wyeliminowanych w procesie walidacji konstruktu elementów skali i konstruktu orientacji na koopetycję. W kolejnym kroku zbudowano przewidywany model strukturalny badanych związków. Analiza wartości współczynników ścieżkowych pozwoliła ocenić siłę wpływu orientacji w zarządzaniu organizacją na społeczne i ekonomiczne wyniki działalności teatrów i instytucji muzycznych w Polsce oraz efekty mediacji i moderacji. Rozdział ten kończy ocena **trafności predykcyjnej,** weryfikacja hipotez badawczych oraz dyskusja wyników empirycznych i literaturowych.

Rozdział szósty prezentuje wnioski ze stwierdzonych empirycznie zależności. Efektem rozważań w tym rozdziale było także zidentyfikowanie związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce. W kolejnym kroku, na podstawie zidentyfikowanych związków, sformułowano rekomendacje dla teatrów i instytucji muzycznych w Polsce dotyczące wyboru orientacji w zarządzaniu tymi podmiotami sprzyjającymi osiąganiu założonych wyników

działalności. Całość dopełnia dyskusja nad ograniczeniami wykonanych badań oraz sugestie dotyczące kierunków dalszych eksploracji naukowych.

Zakończenie zawiera kluczowe wnioski z przeprowadzonych badań literaturowych i empirycznych. W podsumowaniu uwzględniono zarówno zakres zrealizowanych prac, jak i kluczowe rekomendacje dla teatrów i instytucji muzycznych w Polsce, dotyczące działań w ramach określonych orientacji w zarządzaniu, sprzyjających osiąganiu zakładanych wyników działalności.

1. Instytucje kultury w Polsce

1.1. Kultura w ujęciu gospodarczym

Pojęcie kultury jest różnie definiowane ze względu na wielość perspektyw jej postrzegania i sposobów jej rozumienia. Niemiecki filozof Johann Gottfried Herder powiedział niegdyś, że „nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura" (Herder, 1962, s. 4). Chociaż myśl ta pochodzi sprzed kilkudziesięciu lat, wydaje się być nadal aktualna. Definicje pojęcia kultury znajdujemy w rozważaniach antropologów, etnologów, socjologów, kulturoznawców oraz filozofów. Każda z dyscyplin nauk społecznych prezentuje inną perspektywę kultury, inne ujęcie oraz kładzie nacisk na inne wartości. Trudno znaleźć wyraźne granice w definiowaniu tego pojęcia.

Obszerny przegląd literatury przedmiotu oraz usystematyzowanie koncepcji kultury znajdujemy w opracowaniu A. Kroebera i C. Kluckhohna, w której to autorzy pogrupowali definicje kultury i podzielili je na sześć typów (Kłoskowska, 1962):

- definicje opisowo–wyliczające, w których prezentuje się elementy składowe kultury,
- definicje historyczne, w których największą rolę odgrywa tradycja pozwalająca przekazywać doświadczenia i dziedzictwo kulturowe,
- definicje normatywne, podkreślające podporządkowanie zachowań wartościom, modelom i normom,
- definicje psychologiczne, mówiące o mechanizmach postrzegania kultury, procesach uczenia się, internalizacji norm i wytwarzania nawyków,
- definicje strukturalistyczne, mające charakter systemowy oraz integrujące elementy różnych kultur i powiązań między nimi,
- definicje genetyczne, prezentowane z perspektywy społecznych źródeł kultury, ujmowanej jako produkt społecznego współżycia.

Za prototyp definicji etnologicznej można uznać definicję E. Taylora: „Kultura lub cywilizacja jest to złożona całość obejmująca wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność, obyczaje i wszystkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa" (Tylor 1871, za: Kłoskowska, 1962, s. 11). Definicja ta należy do pierwszej grupy wyznaczonej przez A. Kroebera i C. Kluckhohna – definicji opisowo-wyliczających. Kultura w ujęciu E. Tylora utożsamiana jest z normami i stylem życia określonych grup społecznych. Wyliczający charakter tej definicji jest jej olbrzymią słabością i generuje wiele możliwości egzemplifikacji kultury oraz klasyfikacji dziedzin kultury (Kłoskowska, 1962).

Jedną z głównych reprezentantek socjologii kultury w Polsce jest A. Kłoskowska, według której kultura to „względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań" (Kłoskowska, 1962, s. 15). Sama autorka podkreśla dużą słabość tej definicji, której poszukiwać należy w obszerności oraz braku różnicowania zakresu obejmowanych zjawisk. Należałoby ją traktować bardziej jako definicję przydatną dla niektórych badań oraz punkt wyjścia teorii socjo-kulturowych. Opracowanie pełnego zakresu definicji byłoby realne tylko poprzez współpracę naukowców wszystkich nauk humanistycznych (Kłoskowska, 1962).

Na potrzeby niniejszej rozprawy istotne jest osadzenie kultury w dyscyplinie zarządzania. Zgodnie z tą myślą, kulturę należy rozpatrywać m.in. w ujęciu funkcjonalnym. Taka perspektywa kultury wiąże się z podejmowaniem działań, które oprócz umiejętności zawodowych wymagają też wyobraźni oraz cechują się (Throsby, 2010):

- kreatywnością,
- generowaniem i przekazywaniem znaczeń symbolicznych,
- generowaniem rezultatów, będących formą własności intelektualnej.

Ujęcie funkcjonalne kultury powoduje przekształcenie tego terminu z rzeczownika na przymiotnik – np. instytucje kulturalne, dobra i usługi kulturalne (Throsby, 2010).

Rozpatrując kulturę w ujęciu rynkowym, można przyjąć, że sektor kultury wytwarza dobra i usługi kulturalne, które są nabywane, sprzedawane, stanowią przedmiot wymiany a ich wartość może ulec zmianie w czasie (Sobocińska, 2014). Idąc tokiem myślenia Throsby'ego, tworzenie dóbr i usług kulturalnych wymaga kreatywności ludzkiej, wytworzenia przekazów symbolicznych, znaczeń dla odbiorców oraz jest jednocześnie formą własności intelektualnej twórców. Szacowanie wartości dóbr i usług kulturalnych jest niezwykle trudnym zadaniem, gdyż najczęściej nie da się ich wyrazić monetarnie. Mowa tutaj m.in. o wartości kulturowej, która zawiera w sobie wartość estetyczną, duchową, społeczną, historyczną, symboliczną oraz autentyczności (Throsby, 2010). Obok wartości kulturowej pojawia się wartość ekonomiczna. Postulat wyodrębnienia tych dwóch wartości zawarł D. Throsby w swojej książce: „Ekonomia i kultura" (2010). Utożsamianie wartości dóbr i usług kulturalnych nie może się wiązać z gotowością do płacenia. Wartość kulturowa istnieje niezależnie od tego, czy odbiorcy są w stanie wycenić wartość dóbr i usług kulturalnych. Jak zaznacza D. Throsby, istnieje pozytywna korelacja pomiędzy wartością kulturową i ekonomiczną, jednak zjawisko to nie występuje we wszystkich przypadkach. Wysoka wartość kulturowa może nieść za sobą niską

wartość ekonomiczną, ale może też wystąpić odwrotna sytuacja, kiedy to wysoka wartość ekonomiczna może nieść za sobą niską wartość kulturową (Throsby, 2010).

Kulturę można interpretować także z perspektywy instytucjonalnej. „Instytucjonalny układ kultury obejmuje treści tworzone i przekazywane w bezpośrednich kontaktach twórców i odbiorców, ale w ramach określonych regułami, formalnie zorganizowanych instytucji, na przykład szkól, kościołów, teatrów, filharmonii, domów kultury. Ten układ (...) jest przedmiotem wpływów polityki kulturalnej lub pluralistycznych polityk kulturalnych" (Kłosowska 1991, s. 41 za: Ilczuk, 2002). Można więc sądzić, że kultura w perspektywie instytucjonalnej to zespół ludzi, tworzących daną instytucję oraz współdziałających wedle ustalonych zasad organizacji, jej funkcji oraz celów.

Powyższe rozważania pokazują jak wieloznacznym pojęciem jest kultura, gdyż nie posiada konkretnego rdzenia znaczeniowego (Throsby, 2010). Próba uchwycenia definicji kultury jest niczym „próba zamknięcia wiatru w klatce" (Borofsky, 1998 za: Throsby, 2010, s. 18). Trudno wyznaczyć schematy dla szeroko rozumianej kultury. Istotą działań w sferze kultury jest ich niepowtarzalność i wyjątkowość.

Powtarzalne praktyki i liczby nie są w stanie oddać zjawisk zachodzących w kulturze. Jak zatem zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć?[9] (Szulborska-Łukaszewicz, 2019). Dyskusję nad związkami występującymi między kulturą i zarządzaniem rozpoczęto dopiero w połowie XX w. W drugiej połowie lat sześćdziesiątych XX w. na uczelniach zagranicznych (m.in. w Yale oraz Londynie) pojawił się nowy kierunek studiów – „zarządzanie kulturą". Zarządzanie kulturą ugruntowało się w Polsce na początku lat siedemdziesiątych XX wieku jako interdyscyplinarna dziedzina nauki zawierająca w sobie elementy nauk społecznych oraz humanistycznych (Szulborska-Łukaszewicz, 2019). Podyplomowe kierunki studiów kształcące menedżerów kultury zaczęły powstawać na polskich uczelniach znacznie później niż na uczelniach zagranicznych – dopiero w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Podwaliny tego obszaru naukowego i zajęć akademickich stworzył na Uniwersytecie Jagiellońskim prof. dr hab. Emil Orzechowski, który był pomysłodawcą i organizatorem pierwszych w Polsce pełnych akademickich studiów zarządzania kulturą. W 1994 r., za jego staraniem, powołano do życia Zakład Organizacji Życia Kulturalnego w ramach Szkoły Zarządzania UJ, który w 1995 r. przekształcił się w Szkołę Zarządzania Kulturą[10]. Profesor Orzechowski jest też inicjatorem i redaktorem pierwszego w Polsce czasopisma naukowego

[9] Odwołanie do słów teoretyka zarządzania P. Druckera, któremu przypisuje się stwierdzenie „jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać".

[10] https://kultura.uj.edu.pl/idea-i-historia [dostęp 20.06.2023].

o zarządzaniu kulturą („Zarządzanie w Kulturze")[11]. Szerzej zarządzaniem kulturą zaczęto się interesować w Polsce na początku XXI w. Wtedy też zaczęto mówić o ekonomii kultury (Szulborska-Łukaszewicz, 2019). Proces przenikania kultury do ekonomii i vice versa można analizować w dwóch różnych ujęciach. Pierwsze obejmuje próby wprowadzenia kategorii kultury do dyskusji ekonomicznych. Drugie ujęcie prezentuje wdrażanie praktyk pochodzących z nauk ekonomicznych na grunt sektora kultury. Można zatem mówić o „ekonomizacji kultury", a więc przenikaniu do sektora kultury aktywności przedsiębiorczej i menedżerskiego stylu kierowania instytucjami kulturalnymi. Z drugiej strony mamy do czynienia z „kulturyzacją ekonomii", która charakteryzuje się „kulturyzacją" procesów gospodarczych, a twórczość artystyczna i produkcja kulturalna stają się rodzajem innowacji w przemyśle i usługach (Klasik, 2010). To wzajemne przenikanie się zachodzących procesów kulturowych i ekonomicznych, spowodowało powstanie nowej dyscypliny jaką jest ekonomia bądź ekonomika kultury. Pierwsza polska monografia na temat ekonomiki kultury jako dyscypliny naukowej[12], autorstwa D. Ilczuk, powstała w 2012. Wcześniejsze monografie: „Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki" P. Bendixena (wyd. polskie 2001) oraz „Ekonomia i kultura" D. Throsby'ego (wyd. polskie 2010) wskazywały na istnienie wzajemnych relacji pomiędzy kulturą i ekonomią, ale też częściowym ich wykluczeniu. D. Ilczuk podkreśla, że analizy te stały się podstawą rozwoju ekonomiki kultury. Wychodząc z założenia, że istnieją wzajemne relacje pomiędzy kulturą i ekonomią, D. Ilczuk poddaje je analizie w ujęciu sektorowym: sektora publicznego, prywatnego i non-profit. Monografia D. Ilczuk ma też aplikacyjny charakter, przejawiający się określeniem takich instrumentów polityki ekonomicznej, które mogą być ekonomicznie efektywne w sektorze kultury.

Za najważniejszą dla ekonomiki kultury teorię uznaje się „chorobę kosztów" Baumola (Ilczuk, 2012). W 1966 r. W. Baumol i W. Bowen przeprowadzili analizy dotyczące sztuk widowiskowych i doszli do wniosków, że twórczość artystyczna nie podlega wpływom postępu technologicznego, tak jak dzieje się to w innych sektorach gospodarki. Instytucje zajmujące się sztukami widowiskowymi, a więc wystawianiem oper, baletu, spektakli teatralnych i muzycznych, nie są w stanie poprawić wydajności w związku z wprowadzanymi innowacjami w produkcji kulturalnej. Trudno wymagać od tancerzy, muzyków i aktorów, aby tańczyli i grali

[11] https://kultura.uj.edu.pl/emil-orzechowski [dostęp 20.06.2023].

[12] D. Ilczuk (2012) powołuje się na definicję „ekonomiki kultury" pochodzącą ze słownika jeżyka polskiego, w której ekonomika to „«dyscyplina ekonomiczna badająca zjawiska i prawidłowości występujące w określonym dziale gospodarki narodowej lub w danej dziedzinie społeczno-gospodarczej»: Ekonomika handlu, przemysłu, rolnictwa, transportu. Ekonomika przedsiębiorstwa, pracy, konsumpcji. Ekonomika kształcenia, **kultury**, oświaty" (Szymczak, 1998, s. 489).

szybciej. (Ilczuk, 2012; Nierenberg, 2015). Niepokojące jest też to, że wskutek procesów inflacyjnych stale rosną koszty produkcji kulturalnej, przy tym samym poziomie wydajności instytucji kultury (Ilczuk, 2012). Wdrażanie praktyk innych sektorów gospodarki, takich jak poprawienie wydajności pracy przy jednoczesnym obniżeniu kosztów, wiąże się z obniżeniem jakości produktu, a więc oferty kulturalnej. W. Baumol i W. Bowen wspominają też o zjawisku nazywanym chronicznym niedofinansowaniem („*income gap*")[13]. Ograniczony popyt na dobra kulturalne sprawia, że ceny dóbr i usług kulturalnych są niskie. Trudno jest pokryć koszty wpływami ze sprzedaży (Ilczuk, 2012).

W świetle rozważań ekonomicznych kultura jest sektorem gospodarki oraz warunkuje rozwój społeczno-gospodarczy. Kapitał ludzki i społeczny dynamizuje rozwój gospodarki, a ciągle rozwijająca się tzw. gospodarka kreatywna determinuje wprowadzenie pierwiastka twórczego do wielu typów działalności gospodarczej (Sobocińska, 2014). We współczesnym rozumieniu kapitał kulturowy jest najbliższy ludzkiemu i rozumiany jest w kategorii zasobów dostarczających – obok wartości ekonomicznej – przede wszystkim wartość kulturową (Throsby, 2010).

Rolę kultury w gospodarce można rozpatrywać w ujęciu neoliberalno-rynkowym lub przyjąć bardziej holistyczne podejście. W perspektywie neoliberalno-rynkowej związek kultury z gospodarką postrzegany jest przez pryzmat wzrostu gospodarczego (PKB), konsumpcji dóbr kultury, udziału sektora kultury w strukturze gospodarki (np. przemysły kreatywne) oraz rynku dóbr kultur. Interpretowanie kultury w kategoriach opłacalności, a więc wyznaczanie jej ekonomicznej wartości, jest zbyt wąskim i jednocześnie niebezpiecznym dla kultury podejściem (Hausner *i in.*, 2013). J. Hausner i in. (2013) proponują więc holistyczne podejście do rozumienia znaczenia kultury w gospodarce, która jest w ich opinii społeczną podstawą działalności gospodarczej, zasobem ekonomicznym, czynnikiem wytwórczym oraz składową wpływająca na mechanizm rozwoju. Istotą holistycznego podejścia jest postrzeganie zasobów kultury jako determinanty procesu zmiany mechanizmu gospodarczego. Zasoby kultury są zasobami ekonomicznymi, które się nie wyczerpują. Należy więc po nie sięgać i je pomnażać. „Ekonomiczne znaczenie kultury tkwi przede wszystkim w procesach, które wywołuje i napędza, a nie w produktach, które wytwarza" (Hausner *i in.*, 2013, s. 489).

Nie sposób pominąć też istotnej roli kultury jako czynnika zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Według UNESCO, kultura może być transformacyjną siłą dla zrównoważonego rozwoju (UNESCO, 2019; Ottone Ramirez, 2023). Obok zagadnień

[13] Przyjęte zostało tłumaczenie D. Ilczuk (2012), według której dosłowne tłumaczenie "income gap" jako luki dochodowej jest nieadekwatne, gdyż odnosi się do określenia skali ubóstwa.

ekologicznych, społecznych i ekonomicznych, kultura – jako czwarty filar – wnosi tak samo ważne wartości. Różne formy wyrazu kulturowego przyczyniają się do budowania społeczeństwa obywatelskiego. Kultura może być też swoistym medium łączącym pozostałe filary zrównoważonego rozwoju, ponieważ postrzegana jest jako narzędzie wyjaśniające wyzwania stojące przed światem, np. wyzwania ekologiczne („Kultura (dla) zrównoważonego rozwoju.", 2022).

Powyższe rozważania zostały osadzone w perspektywie „kulturyzacji ekonomii". Jak rozumieć zatem „ekonomizację kultury"? „Ekonomizacja kultury to nic innego, jak zasysanie przez rynek coraz większej ilości sfer przynależnych kiedyś do sektora publicznego" (Balcer, 2014). W świetle tradycyjnej myśli ekonomicznej kultura powinna przynosić zyski i się opłacać. Nawiązując do omówionej wcześniej „choroby kosztów", trudno wymagać rentowności od instytucji kultury. Jest to niewątpliwie ekonomiczne podejście, jednak w polskich warunkach, często niewykonalne. Dobrą drogą osiągnięcia rentowności jest produkowanie lekkiego rozrywkowego repertuaru, który przyciągnie większą widownię lub zaniechanie produkcji. W. Balcer (2014) uważa, że prowadzi to do pewnego absurdu. Bardziej opłacalne ekonomicznie dla teatru lub opery jest ich zamknięcie i odwołanie spektakli. Dzieje się tak dlatego, że koszty eksploatacji przekraczają budżet. Zamknięcie tych instytucji spowoduje więc mniejsze straty. Prowadzi to do smutnego wniosku: „Kultura, jeśli ma nie być rozrywką, nie opłaca się i nigdy nie będzie się opłacać. Opłaca się rozrywka. Kultura nie może być poddawana dyktatowi opłacalności, bo wtedy staje się rozrywką." (Balcer, 2014).

K. Stachowiak (2015) sugeruje, że cały spór między zwolennikami wizji ekonomicznej i kulturowej ma swoje podłoże w sposobie traktowania kultury. W niektórych krajach, takich jak Wielka Brytania, bardzo ważne jest zaadaptowanie obu wizji w środowisku kulturalnym, zarówno podejścia „ekono-" jaki i „kulturo-centrycznego". Szczególnym przykładem europejskiego kraju prezentującego postawę kulturo-centryczną i krytykującą wizję ekonomiczną, jest Francja. Sztuka inkluzywna otrzymuje w tym kraju szczególne poparcie społeczne (Andres i Chapain, 2013).

Podejście kulturo-centryczne prezentują także niektórzy polscy artyści. Warto wrócić do 2012 r., kiedy to polskie środowisko teatralne sprzeciwiło się „ekonomizacji kultury" i przeprowadziło kampanię pt. „Teatr nie jest produktem, widz nie jest klientem". Apel w obronie teatru niekomercyjnego podpisało 3 tysiące osób. Powodem była zmiana statutu dolnośląskich teatrów przez urzędników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego. Konsekwencją tych zmian byłoby wprowadzenie menedżerów ze świata biznesu na stanowiska dyrektorskie. Przedstawiciele tamtejszych władz stawiali teatrom

polskim za wzór sceny rozrywkowe. Ludzie teatru zarzucili władzy brak poczucia odpowiedzialności za kulturę. W związku z powyższym, środowisko teatralne postanowiło walczyć o unikatowość ich miejsca pracy. Warto zauważyć, że autorzy w swoim liście zaznaczyli, że widzą potrzeby zmian w teatrze, które niesie za sobą upływający czas. Sprzeciwiali się jednak dewastacji teatru. Ponadto, żądali debaty o finansowaniu teatrów w Polsce z perspektywy innej niż zysk. List kończą dobitne słowa krytykujące władze samorządowe: „Nie rezygnujmy z artystów, rezygnujmy z niekompetentnych decydentów" („Teatr nie jest produktem. Widz nie jest klientem.", 2012).

Odrębne, skomercjalizowane podejście, prezentują Stany Zjednoczone. Jak sugeruje M. Sobocińska (2014), najlepszym przykładem uwidocznienia cech ekonomizacji kultury, jest amerykański przemysł filmowy, który działa w ramach modelu hollywoodzkiego. Główne cechy tego modelu prezentują się następująco:

- brak wsparcia finansowego ze strony państwa, co skutkuje dążeniem przemysłu filmowego do ograniczenia niepewności działania;
- stworzenie własnych kanałów dystrybucji i uzyskanie dominacji w kinach, w celu maksymalizacji zysku;
- sprzedaż filmów w formie pakietów (konsekwencja powstania studiów filmowych, takich jak, m. in. Walt Disney Pictures, Century Fox, etc.);
- funkcjonowanie systemu superprodukcji i supergwiazd – filmy mają ogromny budżet, są przesiąknięte efektami specjalnymi, a w rolach głównych zatrudniani są tzw. aktorzy gwiazdy;
- stosowanie „s*trategii nalotu dywanowego"*, a więc jednoczesnej prezentacji filmu w dniu premiery w ogromnej ilości kin;
- produkcja sequele'i – przedłużenie cyklu życia filmu i zmniejszenie ryzyka związanego z wyborem innej tematyki;
- prowadzenie działań marketingowych na szeroką skalę (reklama, public relations, product placement) – sprzedaż gadżetów i licencji na wykorzystanie wizerunków postaci, licencji na zabawki i gry komputerowe, prowadzenie badań rynku, produkowanie trailerów (Sobocińska, 2014).

Innym przykładem skomercjalizowania kultury amerykańskiej są teatry Broadway. Ich głównym celem jest dostarczanie widzom rozrywki. Przykład modelu hollywoodzkiego jest skrajnym przykładem ekonomizacji kultury i ewidentnie różni się od modelu niektórych państw europejskich (Sobocińska, 2014).

Powyższe rozważania potwierdzają, że związki pomiędzy ekonomią i kulturą uległy już zmianie – obie dziedziny wyraźnie się przenikają. Przedsiębiorstwa prywatne podwyższają swoją wartość, coraz częściej czerpiąc inspirację i znaczenia zakorzenione w kulturze. Instytucje kultury zaczynają powoli opuszczać sferę usług społecznych kreujących koszty, przy braku korzyści ekonomicznych. Niektóre podmioty decydują się nawet na komercjalizacje i „uprzemysłowienie" produkcji, zwiększając tym produkt krajowy brutto oraz tworząc nowe miejsca pracy. Nowe media, dzięki niskim kosztom dystrybucji, prowadzą do prezentacji kultury w sposób masowy (Ilczuk, 2012). Postulat J. Szomburga sprzed ponad 20 lat: „Między tymi dwiema sferami: artystycznej kreacji i ekonomicznej produkcji – traktowanymi dotychczas zupełnie odrębnie – trzeba zbudować nowe mosty, nowe, wzajemnie korzystne powiązania" (Szomburg, 2002, za Stachowiak, 2015, s. 16) – zaczął się spełniać, a powiązania pomiędzy artystyczną i ekonomiczną sferą nabierają coraz większej siły. Nauki ekonomiczne mogą zaoferować narzędzia i praktyczne instrumenty pomocne w zarządzaniu kulturą. Jednak sfera kultury potrzebuje także specjalistów rozumiejących wartość kultury, współpracujących z artystami oraz rozumiejących specyfikę funkcjonowania organizacji prowadzących działalność kulturalną. Zarządzanie kulturą polega na „szukaniu najlepszych narzędzi, środków i sposobów dla przeprowadzenia działań będących konsekwencją tych wyborów" (Orzechowski, 2004, s. 56).

W celu właściwego zrozumienia zarządzania kulturą konieczne jest wyznaczenie ram sektora kultury. Problem definiowania pojęcia kultury przekłada się również na rozumienie kategorii sektora kultury. W perspektywie globalnej sektor kultury to „zbiór wszelkich możliwych podmiotów kultury – instytucji kultury, szkół artystycznych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw prywatnych" (Kaczmarek, 2019, s. 79). Sektor kultury jest często utożsamiany z sektorem kreatywnym, co jest błędnym założeniem. Chaos terminologiczny wynika najczęściej z niedookreślenia działalności kulturalnej (Ilczuk, 2012). W rzeczywistości, sektor kultury jest podzbiorem sektora kreatywnego, którego drugim odłamem jest przemysł kreatywny (Sobocińska, 2014). Szeroki przegląd definicji „przemysłów kultury", „przemysłów kreatywnych" i „sektora kreatywnego" znajdujemy w opracowaniu D. Ilczuk (2012). Nieścisłości w stosowaniu różnorodnej terminologii, w odniesieniu to tego samego obszaru, zależą najprawdopodobniej od sposobu rozumienia pojęcia kultury. Problematyczne stają się też tłumaczenia angielskiej terminologii na język polski. Analizę relacji pojęcie–termin oraz przedstawienie możliwie najlepszych terminów polskich odnoszących się do pojęcia sektora kreatywnego dokonał K. Stachowiak (2015). Autor, wskazując na problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego, postuluje skupienie się

na budowie podstaw teoretycznych, które zintegrowałyby dotychczasową wiedzę na temat tego sektora. Różnorodny warsztat metodologiczny stosowany w badaniach sektora kreatywnego dostarcza jedynie fragmentarycznej wiedzy, która wymaga syntezy (Stachowiak, 2015).

„Unia Europejska definiuje sektor kultury i kreatywny jako konglomerat wszystkich sektorów, których działalność opiera się na wartościach kulturowych lub na artystycznej i innej twórczej ekspresji, niezależnie od tego, czy ta działalność ma charakter zorientowany na rynek, bez względu na rodzaj struktury, w ramach której jest ona prowadzona, oraz niezależnie od sposobu finansowania tej struktury" (Obłąkowska-Kubiak, 2013, s. 34). Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (2022a) liczba podmiotów działających w obszarze przemysłów kultury i kreatywnych w Polsce stale rośnie. W 2021 r. zanotowano 124,1 tys. przedsiębiorstw zaliczanych do tego sektora. Zgodnie z klasyfikacją GUS wyodrębnia się dwa obszary działalności kulturalnej:

1) instytucje kultury rozumiane w sposób tradycyjny, a więc instytucje publiczne i nie działające dla zysku,
2) podmioty gospodarcze zajmujące się masową produkcją dóbr i usług kulturalnych oraz kreatywnych; są to:
    - przemysły kultury, które wytwarzają dobra i usługi kulturalne oparte o prawo autorskie i wykorzystujące techniki przemysłowej produkcji (przemysł wydawniczy, przemysł fonograficzny, telewizja, radio, przemysł filmowy oraz tworzenie gier komputerowych),
    - przemysły kreatywne, dla których kultura jest kreatywnym wkładem i inspiracją przy produkcji dóbr i usług (projektowanie i wzornictwo, architektura, reklama i tłumaczenia).

GUS operuje zatem dodatkowym pojęciem – „przemysły kultury", które – jak już wspomniano wcześniej – można traktować jako podzbiór sektora kreatywnego. Podobną konwencję przyjmuje K. Stachowiak (2015), który uważa, że określenia „przemysły kreatywne" i „przemysły kultury" są terminami należącymi do pojęcia sektora kreatywnego.

Podział sektora kreatywnego na sektor kultury i przemysły kreatywne zaproponowano w raporcie KEA European Affairs (2006). Według ww. raportu sektor kultury dzieli się na:

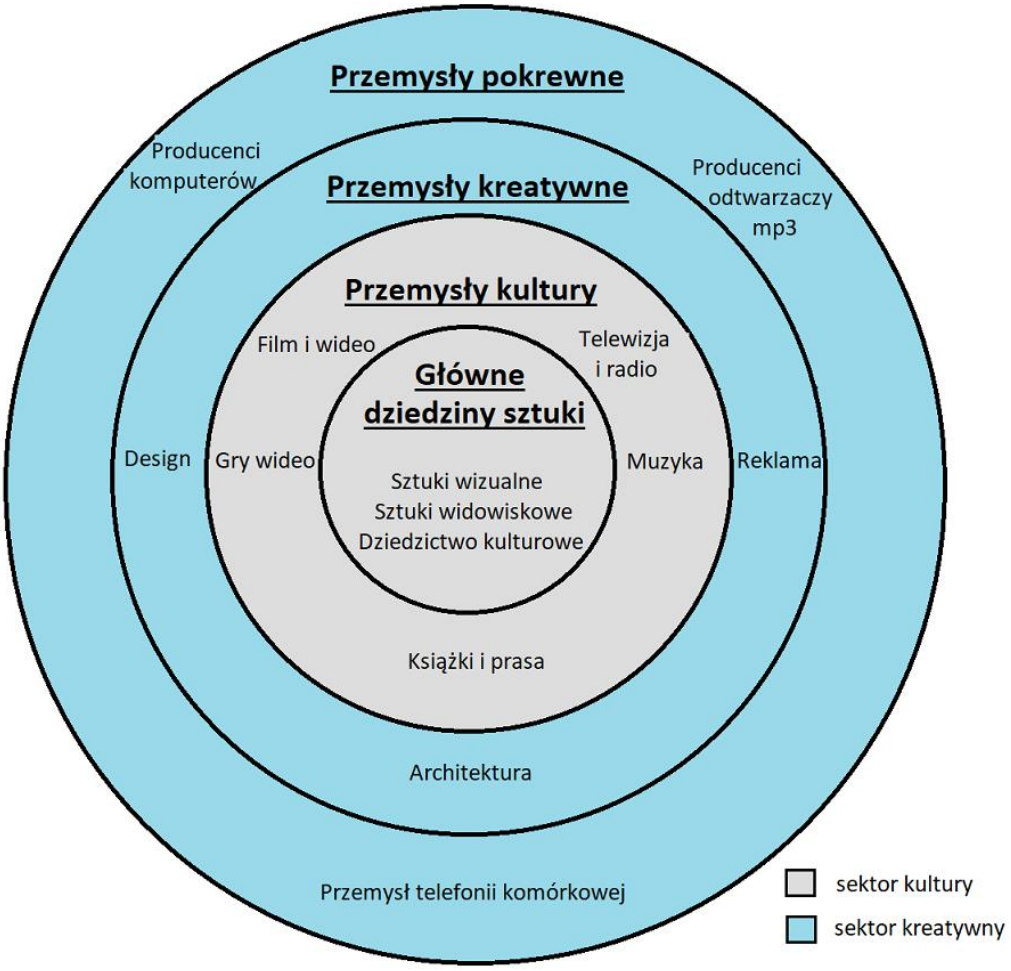
- sektor nieprzemysłowy, który charakteryzują niereprodukowalne dobra i usługi (koncerty, targi sztuki, wystawa). W ramach dziedzin sztuki sektora nieprzemysłowego wyodrębniamy: sztuki wizualne (malarstwo, rzeźba, rękodzieło, fotografia, rynki sztuki i antyków), sztuki sceniczne – nazywane też sztukami performatywnymi lub

widowiskowymi (opera, orkiestra, teatr, taniec, cyrk) oraz dziedzictwo (muzea, miejsca zabytkowe, biblioteki i archiwa),

- sektor przemysłowy, wytwarzający reprodukowalne produkty kultury obejmujące szerszą skalę, przeznaczone do masowego rozpowszechniania i eksportu (np. książki, filmy, nagrania dźwiękowe). Są to „przemysły kultury", w tym film i wideo, gry wideo, radiofonia i telewizja, fonografia, wydawnictwa książkowe i prasowe.

Na przemysł kreatywny składają się aktywności takie jak design, architektura oraz reklama, które nie są związane bezpośrednio z kulturą. Według raportu KEA istotą kultury w tym przypadku jest kreatywny wkład tych aktywności w produkcję dóbr (Ilczuk, 2012).

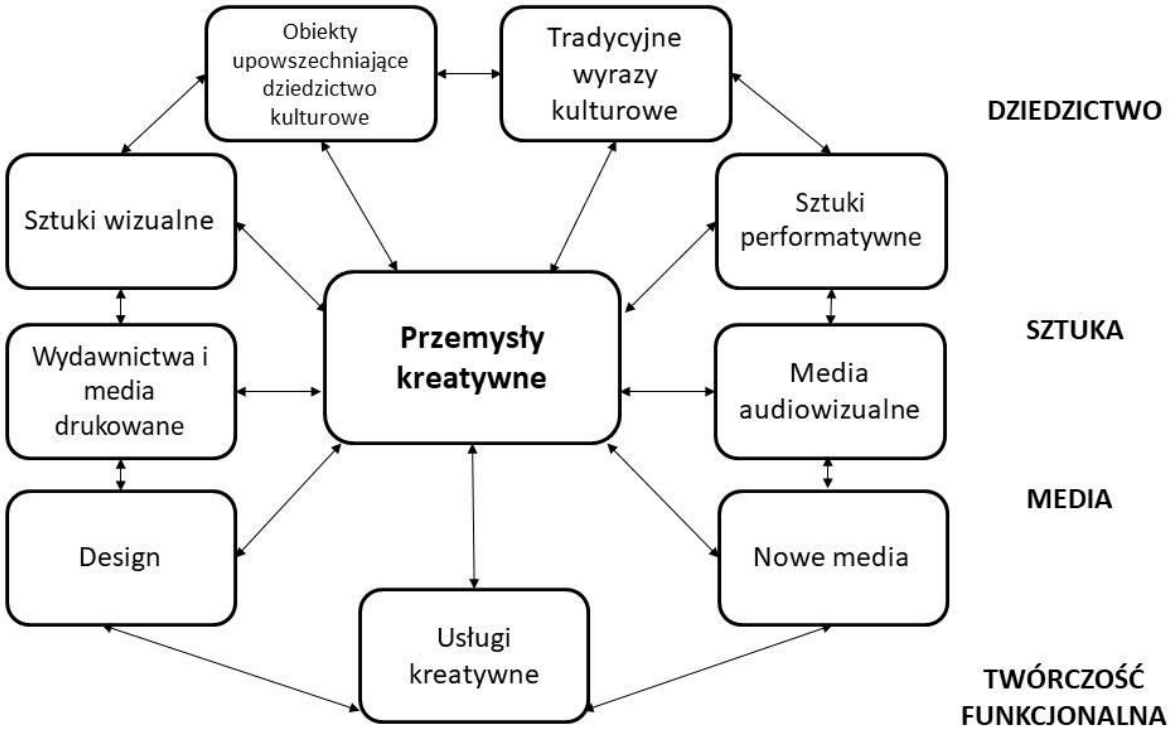
Podział sektora kultury i kreatywnego wg KEA przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Model kół koncentrycznych według KEA European Affairs
Źródło: opracowanie własne na podstawie: KEA, The Economy of Culture in Europe (2006).

Raport opracowany przez UNCTAD (2008, 2010) prezentuje nieco inną systematyzację przemysłów kreatywnych. Przemysły kreatywne obejmują cykl tworzenia, produkcji i dystrybucji dóbr i usług, których głównym wkładem jest kapitał intelektualny. W sercu gospodarki kreatywnej leżą branże kreatywne. Luźno zdefiniowane branże kreatywne znajdują

się na skrzyżowaniu sztuki, kultury, biznesu i technologii. Innymi słowy, obejmują one cykl tworzenia, produkcji i dystrybucji towarów i usług, które jako główny wkład wykorzystują kapitał intelektualny. Przemysły kreatywne nie ograniczają się tylko do sztuki, lecz wykorzystują także potencjał technologii (UNCTAD, 2008). W takim ujęciu sektor kreatywny łączy świat artystów, usług i przemysłu, tworząc sektor światowego handlu (Ilczuk, 2012). Kategoryzacja UNCTAD uwzględnia cztery grupy przemysłów kreatywnych: dziedzictwo, sztuka, media oraz twórczość funkcjonalna (rys. 3).



Rys. 3. Klasyfikacja przemysłów kreatywnych według UNCTAD
Źródło: UNCTAD, Creative Economy Report (2008).

Zgodnie z opinią D. Ilczuk (2012) raporty badawcze KEA z 2006 r. oraz UNCTAD z 2008r. najklarowniej obrazują pojęcie sektora kreatywnego. Wspólnym źródłem obu klasyfikacji form działalności jest „kreatywność". „Kreatywność", niezależnie od sposobu jej interpretacji, jest kluczowym elementem determinującym zakres sektora kreatywnego. W kontekście ekonomii kultury, „kreatywność" należy rozpatrywać międzysektorowo i interdyscyplinarnie, jako wypadkową „twórczości artystycznej", „innowacji gospodarczych"

oraz „innowacji technologicznych". Kreatywność wchodzi w proces interakcji pomiędzy różnymi procesami innowacyjnymi oraz generuje efekty uboczne (Sobocińska, 2014).

Mimo, że obie klasyfikacje klarownie wyodrębniają różne dziedziny sztuki, to raport KEA (2006) pokazuje nie tylko klasyfikację, ale też pewne zależności w rozwoju sektora kultury i kreatywnego. W modelu kół koncentrycznych (rys. 2) wyraźnie widać, że główne dziedziny sztuki stanowią „rdzeń kultury" i podstawę dla innych dziedzin sztuki i przemysłów kreatywnych.

Obie klasyfikacje pokazują, że sektor kultury i kreatywny jest bardzo zróżnicowany. Między grupami sklasyfikowanymi w obu ww. raportach istnieją znaczące różnice w zakresie dóbr i usług, którymi dysponują, środków ich finansowania oraz odbiorców, których przyciągają. Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, że **sektor kultury** współtworzą wszystkie podmioty prowadzące działalność kulturalną, niezależnie od tego, jakie formy organizacyjno-prawne przyjmują oraz z jakich źródeł są finansowane.

Klasyfikacja podmiotów prowadzących działalność kulturalną wedle form organizacyjno-prawnych oraz źródeł finansowania wymusza inny sposób patrzenia i wpisuje je w trzy sektory gospodarki: sektor publiczny, prywatny oraz non-profit.

Za instytucje kultury należące do **sektora publicznego** w Polsce uważane są wszystkie podmioty działające zgodnie z ustawą o finansach publicznych. Instytucje kultury sektora publicznego dominują w sektorze nieprzemysłowym wytwarzającym unikalne produkty i wystawiających m.in. sztuki wizualne i performatywne oraz działalność dbająca o dziedzictwo kulturowe. Do sektora publicznego należą państwowe i samorządowe instytucje kultury, a warunki sposób ich funkcjonowania i finansowania zostaną omówione w podrozdziale 1.2.

Podmioty prowadzące działalność kulturalną w **sektorze prywatnym**, często też nazywanym komercyjnym, w ujęciu normatywnym mają na celu osiągnięcie jak najwyższego zysku. Do podmiotów sektora prywatnego należą przedsiębiorstwa i organizacje stanowiące własność prywatną. Państwo lub samorząd mogą mieć w nich swoje udziały, jednak nie mogą one przekroczyć 50% (Ilczuk, 2012). Głównym celem podmiotów sektora prywatnego jest najczęściej produkcja, reprodukcja i dystrybucja dóbr kulturalnych na bardzo szeroką skalę. Są to więc, w dużej mierze, podmioty przemysłu kreatywnego, a więc kina, wydawnictwa, reklama, branża gier, etc. (patrz rys. 2).

Dobra i usługi kulturalne świadczone w sektorze publicznym i prywatnym są wyraźnie rozpoznawalne w polskiej przestrzeni kulturalnej (Środa-Murawska, 2014). Wynika to z faktu, iż to państwo i samorządy regulują sposób prowadzenia oraz sposoby finansowania działalności

kulturalnej. Dodatkowo, organy administracji państwowej są zobowiązane do prowadzenia działalności kulturalnej.

Trzeci sektor gospodarki – **sektor non-profit** – sytuuje się pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym oraz charakteryzuje się mnogością terminów, które go określają, a mianowicie: sektor non-profit, trzeci sektor, sektor niedochodowy, sektor pozarządowy, sektor niezależny, sektor dobrowolny, sektor dobroczynny oraz sektor obywatelski (Ilczuk, 1997). Organizacje trzeciego sektora działają dobrowolnie i z własnej inicjatywy a ich celem nie jest maksymalizacja zysku a działanie na rzecz interesu społecznego – integracja, aktywizacja społeczeństwa i tworzenie wspólnoty. Działalność organizacji trzeciego sektora opiera się zatem na wartościach społecznych, a działanie dla dobra społeczeństwa jest ich celem nadrzędnym (Kowalczyk, 2008). Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie określa organizacje pozarządowe jako podmioty niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia. (art. 3 ust 2. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r.). Zapis w ustawie tej sugeruje, że organizacje non-profit wpisują się w lukę pomiędzy organizacjami sektora publicznego (nie mogą do niego należeć) i prywatnego (nie działają w celu osiągnięcia zysku). W związku z powyższym, można sądzić, że definicja D. Ilczuk, która określa organizacje non-profit jako: „instytucje prywatne realizujące cele publiczne" (Ilczuk, 2012, s.155) stanowi najbardziej klarowną i lapidarną definicję organizacji non-profit prowadzących działalność kulturalną.

Na potrzeby dalszych rozważań, w celu ujednolicenia terminologii, trzeci sektor gospodarki będzie nazywany sektorem non-profit, a organizacje do niego należące: organizacjami non-profit[14].

W 2019 r. GUS opracował zeszyt metodologiczny „Organizacje non-profit: stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe", którego celem było przedstawienie metodyki badań organizacji non-profit. Zeszyt ten jest aktualizacją poprzedniego wydania z 2009 r. - „Badanie PBSSP 2008 1.04.01 (023) Fundacje i stowarzyszenia oraz jednostki organizacyjne Kościoła Katolickiego, innych kościołów i związków wyznaniowych", który powstał w związku z olbrzymim rozwojem organizacji non-profit w Polsce w przeciągu poprzednich 10 lat.

[14] W literaturze światowej instytucje kultury należą do sektora non-profit.

GUS przyjął założenie, iż do sektora non-profit należy zaliczyć podmioty, które rekomenduje w swojej definicji Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ)[15]. Przyjęcie definicji ONZ można uznać za słuszne, gdyż podręcznik „Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts" powstał w wyniku współpracy Wydziału Statystycznego ONZ, ekspertów Systemu Rachunków Narodowych (SRN), księgowych krajowych i innych specjalistów z różnych krajów rozwiniętych i rozwijających się. Podręcznik ten ma zatem wymiar uniwersalny i stanowi podsumowanie wiedzy i doświadczeń ekspertów pochodzących z różnych krajów. W świetle definicji ONZ, do sektora non-profit zalicza się podmioty:

- w odpowiednim stopniu sformalizowane lub posiadające trwały charakter celów, sposobów działania i struktury,
- odseparowane instytucjonalnie od administracji publicznej,
- nienastawione na zysk (nadwyżka zysków nie jest rozdzielana pomiędzy członków i pracowników, a przeznaczona na działalność),
- samorządne (wewnątrz organizacji ustala się władze i kierunki działania),
- charakteryzujące się dobrowolnym uczestnictwem w prowadzonej działalności (GUS, 2019).

Charakter formalny, separacja od administracji publicznej oraz charakter niezarobkowy, są wspólnymi kryteriami definicji sektora non-profit w rozumieniu ONZ oraz Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Na tej podstawie GUS wyodrębnił organizacje należące do sektora non-profit i zaprezentował następujące ich typy:

- fundacje (podlegające Ustawie z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach),
- stowarzyszenia posiadające osobowość prawną (podlegające Ustawie z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach), np. typowe stowarzyszenia, związki stowarzyszeń, ochotnicze straże pożarne, a także stowarzyszenia sportowe,
- organizacje społeczne podobne do stowarzyszeń, czyli takie, które są w pewnym stopniu regulowane przez Prawo o stowarzyszeniach, ale obowiązują je także inne ustawy, np. Polski Czerwony Krzyż, Polski Związek Działkowców, Polski Związek Łowiecki i koła łowieckie,
- społeczne podmioty wyznaniowe, których celem statutowym jest prowadzenie działalności pożytku publicznego, np. jednostki organizacyjne kościołów i związków

[15] Definicja została zaczerpnięta przez GUS z podręcznika "Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts", United Nations, New York 2003, s. 18-20, https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf [dostęp: 05.07.2023].

wyznaniowych, które prowadzą działalność humanitarną, charytatywno-opiekuńczą, naukową i oświatowo-wychowawczą,

- organizacje samorządu gospodarczego (podlegające Ustawie z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych i ustawy z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle),
- organizacje samorządu zawodowego rolników (podlegające Ustawie z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych i ustawy z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników),
- organizacje samorządu zawodowego niektórych przedsiębiorców (podlegające Ustawie z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych podmiotów gospodarczych) (GUS, 2019).

Spośród wyodrębnionych organizacji – fundacje, stowarzyszenia i prywatne instytucje zajmujące się dostarczaniem dóbr i usług kulturalnych, na zasadach non-profit – są najczęstszą formą organizacyjną, którą przybierają podmioty działające w kulturze i należące do sektora non-profit w Polsce. Według danych GUS w 2021 r. aktywną działalność prowadziło 96,8 tys. rejestrowych organizacji non-profit, z czego najliczniejszą grupą były stowarzyszenia oraz podobne organizacje społeczne i fundacje (GUS, 2022b). W opracowaniu tym nie znajdujemy szczegółowych danych na temat działalności kulturalnej prowadzonej przez sektor non-profit, ponieważ tak szczegółowe dane opracowywane są co dwa lata. W związku z powyższym, wracając do dokumentu z roku 2020, w którym to odnotowano 95,1 tys. aktywnych organizacji non-profit, 12,4% z tych podmiotów wskazywało kulturę i sztukę jako główny obszar prowadzonej działalności. Kultura i sztuka stanowiła też nieznaczną część działalności organizacji Kościoła Katolickiego (4%) (GUS, 2022c).

Bardzo liczna grupa organizacji non-profit, niemal 86%, podejmowała współpracę z instytucjami publicznymi (administracją rządową, samorządową lub podległymi jej jednostkami). Nieco ponad połowa z nich współpracowała z innymi organizacjami non-profit. Natomiast, tylko 1/3 nawiązywała współpracę z przedsiębiorstwami. Zdarzały się także przypadki równoległej współpracy z partnerami z różnych sektorów gospodarki (GUS, 2022b). Można więc sądzić, że organizacje non-profit chętniej współpracują z organizacjami sektora publicznego niż prywatnego. Nie jest to zaskoczeniem, gdyż, jak wcześniej wspomniano, zarówno sektor publiczny, jak i non-profit nie działa w celu maksymalizacji zysku. Organizacjom obu sektorów przyświeca więc ta sama wartość nadrzędna – działanie na rzecz dobra społecznego.

Polskie społeczeństwo, niebędące społeczeństwem bogatym, wspiera finansowo organizacje non-profit w małym stopniu. Dużą pomocą stała się możliwość odprowadzenia

1,5% podatku na ich działalność. Niestabilność finansowa organizacji non-profit determinuje podejmowanie przez nie współpracy z innymi sektorami, w celu pozyskiwania zasobów materialnych (najczęściej finansowych) i niematerialnych. Jako inne determinanty podjęcia współpracy odnotowano: możliwość integracji i poszerzenia kontaktów, pozyskanie wiedzy i doświadczenia zarówno pracowników administracji publicznej, jak i pracowników, członków lub wolontariuszy innych organizacji pozarządowych (GUS, 2022b).

Podsumowując powyższe rozważania można przyjąć, że podmioty sektora kultury współtworzą system, na który składają się trzy odrębne sektory gospodarki – publiczny, prywatny i non-profit. Chociaż podmioty działające w tych sektorach przybierając różne formy organizacyjne i posiadają inne źródła finansowania, łączy je wspólny cel – propagowanie i rozwój kultury jako ich wartości nadrzędnej.

1.2. Funkcjonowanie instytucji kultury w Polsce

Rola badań w sektorze publicznym jest bardzo istotna. Dane o obywatelach, ich poglądach i informacje zwrotne, stanowią ważne narzędzie ułatwiające podejmowanie decyzji (Kotler i Lee, 2008).

Niepokojącym jest fakt, jak incydentalnie prowadzone są badania w publicznych instytucjach kultury[16] w Polsce. W 2020 r. przeprowadzono badanie ankietowe wśród tych instytucji, a jego rezultat przedstawiono w raporcie (Ćwikła i in., 2020). Badaniami zostały objęte następujące podmioty: biblioteki, domy/centra kultury, instytucje wystawiennicze, opery/filharmonie, teatry, archiwa, orkiestry oraz inne instytucje kultury, nie należące do pozostałych typów. Wyniki tych badań potwierdzają, że regularne badania prowadzi tylko 11% instytucji kultury, a wśród najczęstszych powodów nieprzeprowadzania badań respondenci wskazywali na: brak potrzeby (40,9%), brak środków (24,3%), brak czasu (19,9%), brak zasobów ludzkich (8,3%) oraz nieznane powody (6,6%). Ponadto, jeden z respondentów podkreślił, że badania realizowane w instytucjach kultury zwykle prowadzone są na potrzeby bieżącej działalności i nie mają znamion badań naukowych. Wśród najpopularniejszych typów badań instytucje kultury wskazywały: badania publiczności (78,8%), badania oferty (69,7%), badania wewnątrzorganizacyjne (51,7%), badania marketingowe (45,7%) oraz badania ewaluacyjne (41,4%) (Ćwikła i in., 2020).

Jak wspomniano w poprzednim podrozdziale, badania naukowe z obszaru kultury odbywają się w Polsce regularnie od kilkudziesięciu lat. Szczególnym zainteresowaniem

[16] Wyjaśnienie pojęcia „publiczne instytucje kultury" znajduje się w dalszej części tego podrozdziału.

obdarza te podmioty Instytut Kultury UJ w Krakowie, koncentrując się na tematach związanych z zarządzaniem w sektorze kultury, m. in. zarządzaniem strategicznym oraz zarządzaniem dziedzictwem kulturowym. W recenzowanym piśmie naukowym „Zarządzanie w kulturze" (Wydawnictwo UJ) odnajdujemy publikacje traktujące o prawie autorskim, kadrach kultury oraz wszelakich wyzwaniach współczesności, przed jakimi stoją instytucje kultury w Polsce[17]. Od 2019 r. organizowana jest też konferencja „Badania w sektorze kultury", której dotychczasowe edycje poświęcono: publiczności (2019), przyszłości i zmianie (2020) oraz dostępności (2022)[18]. Dynamiczny rozwój badań w sektorze kultury w ostatnich latach pokazuje, że podmioty tego sektora stanowią ciekawe pole do eksploracji. Nie można jednak zakładać, że badania kultury prowadzone są w nadmiarze, gdyż kulturę warto poznawać z różnych stron, a próby porządkowania wiedzy o instytucjach kultury mogą zaowocować ukazaniem problemów, które z różnych przyczyn się pomija (Ćwikła *i in.*, 2020).

W związku z tym, że przedmiotem niniejszej pracy są publiczne instytucje kultury w Polsce prowadzone przez organy administracji rządowej i jednostki samorządu terytorialnego, zadaniem niezbędnym jest przybliżenie specyfiki ich organizowania i systemu finansowania.

Pojęcie „instytucji kultury" nie podlega ochronie prawnej, więc może być swobodnie używane w odniesieniu do podmiotów prowadzących działalność kulturalną, także tych pochodzących z sektora prywatnego i non-profit (stowarzyszeń, fundacji, spółek prawa handlowego, towarzystw, klubów, etc.). Należy jednak pamiętać, że chociaż powszechnie takie podmioty uważane są za instytucje kultury, nie przysługuje im to miano w rozumieniu Ustawy z dnia 25 października 1991 r. Dlatego uważa się, że dla utrzymania ścisłości terminologicznej, A. Mituś słusznie wprowadził pojęcie **„publicznych instytucji kultury"** dla wyodrębnienia instytucji kultury utworzonych i prowadzonych przez organy administracji rządowej oraz jednostki samorządu terytorialnego (Mituś, 2019).

Instytucje kultury w Polsce prowadzą działalność kulturalną na podstawie Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 25 października 1991 r. Należy jednak rozróżniać podmioty prowadzące działalność kulturalną od instytucji kultury. Ustawa wyraźnie mówi, że działalność kulturalną mogą prowadzić osoby prawne, fizyczne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej (art.3 Ustawy z dnia 25 października 1991 r.), zaś organizowanie instytucji kultury leży w gestii ministrów

[17] https://ejournals.eu/czasopismo/zarzadzanie-w-kulturze [dostęp 03.07.2023].
[18] https://badania.kultura.uj.edu.pl/konferencja [dostęp 03.07.2023].

i kierowników urzędów centralnych oraz jednostek samorządu terytorialnego. W związku z powyższym, publiczne instytucje kultury w Polsce dzielą się na:

- państwowe instytucje kultury, dla których organizatorem są ministrowie i kierownicy urzędów centralnych (art. 8 Ustawy z dnia 25 października 1991 r.), w tym MKiDN (GUS, 2010, s. 20),
- samorządowe instytucje kultury, dla których organizatorem są jednostki samorządu terytorialnego (art. 9 Ustawy z dnia 25 października 1991 r.): m. st. Warszawa, gminy, miasta na prawach powiatu, powiaty, województwa (GUS, 2010, s. 20).

Zdecydowana większość instytucji kultury w Polsce podlega jednostkom samorządu terytorialnego (GUS, 2010).

Instytucjami kultury, wedle art. 8 i 9 ust. 1 Ustawy z dnia 25 października 1991 r., są więc tylko te podmioty, dla których założycielem i organizatorem jest organ administracji rządowej lub jednostka samorządu terytorialnego. Podstawowym celem statutowym tychże podmiotów jest prowadzenie działalności kulturalnej. Organizatorzy mogą prowadzić instytucję kultury wspólnie z osobami fizycznymi, prawnymi oraz jednostkami organizacyjnymi nieposiadającymi osobowości prawnej (art. 21 ust. 1 i 2 Ustawy z dnia 25 października 1991 r.).

Zgodnie z ustawą organizator jest zobowiązany do wpisania instytucji kultury w rejestr (art. 14 Ustawy z dnia 25 października 1991 r.). Z chwilą wpisu do rejestru, instytucje kultury uzyskują osobowość prawną i mogą rozpocząć działalność. Zasady i wzory prowadzenia rejestru zostały określone w Rozporządzeniu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 stycznia 2012 r. w sprawie sposobu prowadzenia i udostępniania rejestru instytucji kultury (Dz.U. z 2012 r., poz. 189). W świetle ww. rozporządzenia Księga rejestrowa składa się z czterech działów:

- Dział I – oznaczenia instytucji kultury (nazwa instytucji, przedmiot działalności, dane adresowe, oznaczenie organizatora i podmioty współprowadzące oraz cyfrowy identyfikator).
- Dział II – organizacja instytucji kultury (informacja o złożeniu do rejestru statutu, imię i nazwisko dyrektora, jego zastępców oraz pełnomocników, nazwa oraz siedziba wyodrębnionych jednostek i ich cyfrowe identyfikatory).
- Dział III – mienie instytucji kultury (informacja o złożeniu do rejestru rocznego sprawozdania finansowego, informacja o obciążeniu środków trwałych instytucji kultury ograniczonymi prawami rzeczowymi).

- Dział IV – połączenie, podział i likwidacja instytucji kultury (informacja o połączeniu, podziale lub likwidacji instytucji kultury, imię i nazwisko likwidatora).

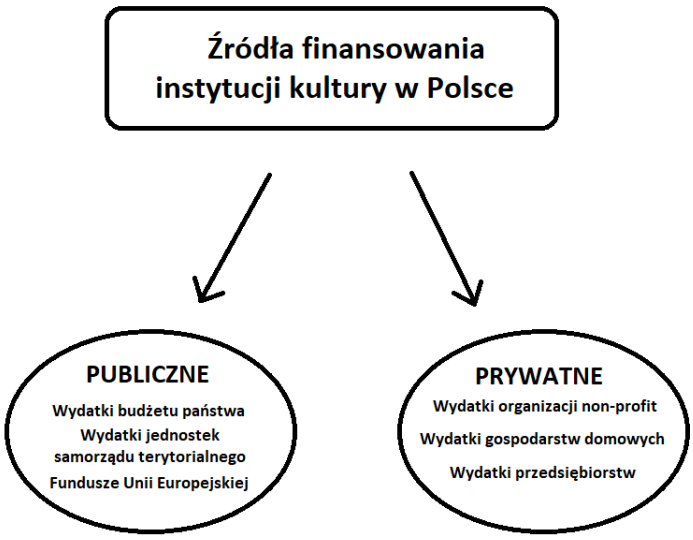
Rejestr oraz księgi rejestrowe instytucji kultury prowadzi się w formie elektronicznej (§ 2 Rozporządzenia MKiDN z dnia 26 stycznia 2012 r.) oraz zamieszcza w Biuletynie Informacji Publicznej na stronie organizatora (§ 10 ust. 1 Rozporządzenia MKiDN z dnia 26 stycznia 2012 r.). Każda instytucja kultury zakłada i prowadzi odrębną księgę rejestrową (§ 4 ust.1 Rozporządzenia MKiDN z dnia 26 stycznia 2012 r.)

Organizator jest także zobowiązany do nadania statutu instytucji kultury. Taki statut zawiera: nazwę, teren działania i siedzibę instytucji kultury, zakres działalności, organy zarządzające i doradcze oraz sposób ich powoływania, określenie źródeł finansowania, zasady dokonywania zmian statutowych, postanowienia dotyczące prowadzenia działalności innej niż kulturalna, jeżeli instytucja zamierza działalność taką prowadzić (Art. 13 ust. 2 Ustawy z dnia 25 października 1991 r.). Oprócz statutu, instytucja kultury musi wprowadzić regulamin, którym zajmuje się już dyrektor tejże instytucji kultury, w porozumieniu z organizatorem.

Funkcjonowanie instytucji kultury wymaga ich finansowania. Przed rokiem 1989 instytucje kultury funkcjonowały w warunkach realnego socjalizmu, który charakteryzował się dużym stopniem centralizacji oraz monopolem władzy państwowej. Powodowało to duże upolitycznienie wszystkich decyzji, a co gorsze, twórczość artystyczna była objęta cenzurą polityczną (Ilczuk, 2012). Demokratyczne wybory w 1989 r. spowodowały odzyskanie niezależności, wprowadzenie demokracji parlamentarnej oraz zasad gospodarki rynkowej (Ilczuk, 2012). Wówczas również instytucje kultury odzyskały wolność twórczą, co zostało określone w Konstytucji: „Każdemu zapewnia się wolność twórczości artystycznej, badań naukowych oraz ogłaszania ich wyników, wolność nauczania, a także wolność korzystania z dóbr kultury.” (Art. 73 Konstytucji). Od 1989 r. głównym źródłem finansowania instytucji kultury są środki ze źródeł publicznych, co gwarantuje względnie stabilne funkcjonowanie tych podmiotów. Ponadto, coraz istotniejsze staje się współfinansowanie przedsięwzięć ze źródeł prywatnych (Ilczuk, 2020).

W 2020 r D. Ilczuk dokonała szerokiej ekspertyzy systemu finansowania instytucji kultury w Polsce. Autorka ta przyjmuje podział charakterystyczny w krajach europejskich, wyróżniając źródła publiczne i prywatne (rys. 4). Do wydatków publicznych zalicza się wydatki budżetu państwa oraz jednostek samorządu terytorialnego. Na wydatki prywatne natomiast przypadają wydatki organizacji non-profit, gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw. Są to wszelkiego rodzaju darowizny, sponsoring, wydatki filantropijne oraz promocja i reklama. Istnieje też grupa środków zagranicznych, w których na środki publiczne przypadają fundusze

z Unii Europejskiej, a na środki prywatne – fundusze prywatnych firm i organizacji (Ilczuk, 2020).



Rys. 4. Źródła finansowania instytucji kultury w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie Ilczuk (2020).

Instytucja kultury jako jednostka sektora finansów publicznych musi stosować się do reguł gospodarki finansowej ujętych w Ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2022 poz. 1634, Art. 9 ust.13). Ponadto, szczególne dyrektywy dotyczące gospodarki finansowej instytucji kultury zawiera w sobie rozdział 3 Ustawy o organizacji i prowadzeniu działalności kulturalnej, w którym podkreśla się, że instytucje kultury prowadzą samodzielną gospodarkę finansową w ramach posiadanych środków. Plan finansowy jest ustalany przez dyrektora instytucji, uwzględnia wysokość dotacji organizatora oraz musi być zgodny z przepisami Ustawy o finansach publicznych.

Zdecydowana większość przychodów instytucji kultury pochodzi z dotacji organizatora, które są środkami pochodzącymi z budżetu państwa, budżetu jednostek samorządu terytorialnego oraz państwowych funduszy celowych. Środki z dotacji przeznaczane są na finansowanie lub dofinansowanie zadań publicznych. Wyróżniamy dwa rodzaje dotacji (Ilczuk, 2020):

- Podmiotowe – stanowią podstawę finansowania instytucji kultury oraz przeznaczone są na dofinansowanie działalności bieżącej, a więc wynagrodzenia pracowników, zakup towarów i usług, koszty utrzymania instytucji kultury, realizację zadań zawartych w statucie oraz koszty zadań zleconych. Dotacje podmiotowe nie pokrywają jednak wszystkich wydatków bieżących. Z tego względu instytucje kultury muszą sięgać po

dotacje celowe, posiłkować się przychodami z prowadzonej działalności oraz środkami od osób prywatnych i przedsiębiorstw.

- Celowe – zabezpieczają wydatki bieżące, niepokryte przez dotacje podmiotowe, wydatki majątkowe i koszty realizacji inwestycji. Dotacje celowe przeznaczane są m.in. na realizację własnych projektów. Nie zawsze są jednak przyznawane odgórnie, lecz w drodze konkursu. Wygrywają więc projekty, które spełniają wymogi formalno-prawne oraz w oparciu o ocenę merytoryczną wniosku, uznane są za najbardziej interesujące. Istnieją też specjalne programy Ministra Kultury, które corocznie przyznają dotacje celowe instytucjom kultury.

Przychody z prowadzonej działalności przez publiczne instytucje kultury stanowią drugą grupę przychodów. Do grupy tej należą m. in. przychody ze sprzedaży biletów, towarów, nagrań, licencji, pamiątek, koncertów i przedstawień.

Uzupełniającą formą finansowania, obok finansowania publicznego, są środki prywatne (od osób prywatnych i przedsiębiorstw). W Stanach Zjednoczony, ale także w niektórych krajach europejskich, zauważa się duże wsparcie sektora kultury przez donatorów. Wynika to przede wszystkich z prywatnej formy własności, ale też tradycji tych krajów i odpowiedzialności społeczeństwa za rozwój kultury (Sobocińska, 2014). Najstarszą formą przeznaczania środków prywatnych na kulturę jest mecenat. Głównym założeniem mecenatu jest bezinteresowność w przekazywaniu środków. Mecenasi najczęściej chcą pozostać anonimowi, nie oczekują w zamian żadnych korzyści, promocji, reklamy oraz wspierają sztukę z poczucia odpowiedzialności i zamiłowania. Taka forma wsparcia jest jednak rzadkością we współczesnym świecie, w którym istnieje przekonanie, że wszystko powinno mieć swoją wartość, zostać wycenione i zwrócone w innej formie korzyści (Orankiewicz, 2013). A. Orankiewicz (2013) słusznie zauważa, że bliższy współczesnemu myśleniu jest sponsoring, który stał się narzędziem biznesowym. Wynikiem obustronnej umowy pomiędzy sponsorem a instytucją kultury są korzyści dla obu podmiotów. Sponsor przekazuje więc środki finansowe z pobudek biznesowych, a nie ideologicznych. Korzyścią dla sponsorów może być promocja i reklama. W przeciwieństwie do mecenasa, sponsor oczekuje, a nawet wymaga pewnych korzyści zwrotnych w kategorii oddziaływania publicznego. Jego interes w dotowaniu kultury może być bardzo różnorodny i w dużej mierze zależy od przyjętej przez niego strategii. Głównie odnosi się on do promocji, rozpoznawalności nowego produkty czy marki, zwrócenia uwagi mediów, dotarcie do wyselekcjonowanej grupy potencjalnych klientów, konstruowanie pozytywnego wizerunku firmy przyjaznej społeczeństwu oraz podniesienie wiarygodności w oczach kontrahentów (Orankiewicz, 2013).

O ile mecenasi wspierają kulturę w oparciu o własne zasoby, tak sponsorzy wliczają swoje wydatki w koszty prowadzonej działalności. Niektóre kraje stosują więc zachęty w formie ulg i zwolnień podatkowych. Najnowszy plan odbudowy gospodarki po Pandemii Covid'19 – Polski Ład – wprowadził pakiet ulg podatkowych dla przedsiębiorców angażujących się w CSR. Od 2022 przedsiębiorcy są zachęcani do sponsorowania działalności sportowej, kulturalnej, szkolnictwa wyższego oraz nauki. Zachęta polega na możliwości odliczenia 100% kosztów uzyskania przychodów oraz dodatkowych 50% kosztów – w ramach ulgi sponsoringowej. W konsekwencji, przedsiębiorca może rozliczyć w podatku dochodowym aż 150% poniesionych kosztów. Jest to niewątpliwie olbrzymia motywacja dla polskich przedsiębiorców do wspierania działań kulturalnych („Polski Ład. Ulga na sponsoring: sport.", 2022) [informacje aktualne na dzień 04.07.2023].

Dla sponsorów, wydatki poniesione na wsparcie instytucji kultury stają się więc inwestycją a nie kosztami (Ilczuk, 2012). Sponsoring można traktować zatem jako wzajemne świadczenie dwóch stron. Takie postrzeganie sponsoringu wpisuje się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *corporate social responsibility*) (Kopeć, 2014). Sponsorowanie kultury stanowi w tym przypadku alternatywną możliwość promowania produktów, inną niż reklama. Troska o kulturę w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu sprawiła, że powstała subkategoria strategii społecznej odpowiedzialności, jaką jest odpowiedzialność biznesu za kulturę (CCR – *corporate cultural responsibility*). K. Kopeć, autorka książki „Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu" poszła o krok dalej i zaproponowała nową kategorię badawczą określającą prokulturalne działania przedsiębiorstw – „zaangażowanie biznesu w sferze kultury" (*corporate cultural involvement* – CCI). CCI dotyczy obszaru działań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa, ograniczających się do sfery kultury. Szeroko rozumiane zaangażowanie w sferze kultury może dotyczyć zarówno działań artystycznych (sztuki widowiskowe i wizualne), jak i edukacyjnych (np. edukacja artystyczna) (Kopeć, 2014). Nowe, proekonomiczne podejście do kultury, która stanowi potencjał gospodarczy, powoduje rozwój partnerstwa kultury i biznesu, które opiera się na wzajemnym uczeniu się. Przedsiębiorstwa prywatne czerpią od instytucji kultury naukę umiejętności przetrwania oraz realizacji celów behawioralnych. Instytucje kultury, natomiast, uczą się od przedsiębiorstw sposobów zarządzania odpowiadających współczesnym wymaganiom rynkowym (Ilczuk, 2012).

Instytucje kultury stanowią interesujące pole dociekań i badań naukowych. Należy zwiększyć świadomość instytucji kultury w zakresie zasadności prowadzenia badań. Istotną

rolę w tym może odegrać współpraca z uczelniami wyższymi o profilu ekonomicznym, w której efekcie obie strony odniosą korzyści. Prowadzenie badań przez uczelnie umożliwia pozyskanie wiedzy o odbiorcach kultury i ich preferencjach, może być bodźcem do wprowadzenia potrzebnych zmian w organizacji oraz stwarza możliwość ogólnej oceny funkcjonowania instytucji kultury. Z drugiej strony, studenci i doktoranci poprzez współpracuję z menedżerami kultury, mogą pozyskać wiedzę praktyczną dotyczącą zarządzania tymi instytucjami.

1.3. Teatry i instytucje muzyczne w Polsce

Badania empiryczne niniejszej rozprawy obejmują **publiczne teatry i instytucje muzyczne w Polsce** posiadające własną scenę. Wybór ww. grupy do badań podyktowany jest wykształceniem muzycznym autorki tej rozprawy oraz wieloletnim doświadczeniem w pracy w instytucjach artystycznych, zarówno w warstwie organizacyjnej, jak i muzycznej przedsięwzięć artystycznych.

Instytucje kultury w Polsce prowadzą szeroki zakres działalności o różnym charakterze. Najczęściej jednak podmioty te przyjmują formy organizacyjne właściwe dla konkretnego rodzaju działalności kulturalnej. Zgodnie z klasyfikacją GUS (2022a) teatry i instytucje muzyczne stanowią jedną z sześciu grup instytucji kultury w Polsce. Do pozostałych należą: (1) biblioteki i placówki biblioteczno-informacyjne, (2) centra kultury, domy kultury, ośrodki kultury, kluby i świetlice, (3) muzea i instytucje paramuzealne, (4) kina stałe oraz (5) galerie i salony sztuki (GUS, 2024).

Wedle Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tj. Dz.U. 2020 poz. 194) teatry i instytucje muzyczne to grupa instytucji artystycznych, które powoływane są do prowadzenia działalności artystycznej. Działalność kulturalna instytucji artystycznych opiera się na tzw. sezonach artystycznych, które trwają 12 miesięcy, lecz odbiegają od zakresu roku kalendarzowego. Początek sezonu artystycznego przypada na 1 września a kończy się 31 sierpnia. Na każdy sezon artystyczny planowany jest repertuar. Przyjmuje się więc, że **teatry i instytucje muzyczne** (wg klasyfikacji GUS) są tożsame z **instytucjami artystycznymi** (wg Ustawy z dnia 25 października 1991 r.).

W świetle Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej do instytucji artystycznych należą:

- teatry,
- filharmonie,
- opery,

- operetki,
- orkiestry symfoniczne i kameralne,
- zespoły pieśni i tańca,
- zespoły chóralne.

Określenie instytucjonalne „operetka" lub „teatr operetkowy" stają się coraz rzadziej używane. Współczesną nazwą instytucjonalną stał się teatr muzyczny, zarówno w polskiej, jak i europejskiej kulturze. Obok opery, baletu, musicalu, rewii, komedii muzycznych, teatry muzyczne wystawiają operetki, które są częścią repertuaru, a nie nazwą instytucjonalną. Należy jednak podkreślić, że operetka jest nadal poprawną nazwą w instytucjonalno-teatralnym znaczeniu[19].

GUS corocznie zbiera dane dotyczące liczby instytucji kultury w Polsce, które są zobowiązane do przekazywania danych, zgodnie z art. 30 ust. 1 pkt 3 Ustawy z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz. U. z 2021 r. poz. 955). W swoich publikacjach GUS używa naprzemiennie sformułowania: „instytucje artystyczne", „teatry, instytucje muzyczne i rozrywkowe", „teatry i instytucje muzyczne" oraz „instytucje sceniczne" w odniesieniu do omawianej grupy instytucji kultury (GUS 2020 i 2022a). Powoduje to pewien chaos terminologiczny. Teatry i instytucje muzyczne składają coroczne sprawozdania z działalności artystycznej i rozrywkowej na formularzu oznaczonym symbolem K-01[20]. W formularzu tym GUS wyróżnia instytucje artystyczne ze względu na rodzaj prowadzonej działalności scenicznej. Są to:

- teatry dramatyczne (łącznie z satyrycznymi i teatrami małych form scenicznych),
- teatry lalkowe,
- teatry muzyczne (opery, operetki i inne),
- filharmonie,
- orkiestry (symfoniczne i kameralne),
- chóry,
- zespoły pieśni i tańca,
- przedsiębiorstwa (agencje) estradowe.

Podział ten obejmuje zarówno instytucje podlegające sektorowi publicznemu, jak i prywatnemu. Aktualność danych GUS sprawia, że prezentuje on właściwszą propozycję

[19] Informacje zaczerpnięte z internetowej Encyklopedii Teatru pod hasłem „teatr muzyczny", opracowanym przez Annę Wypych-Gawrońską; https://encyklopediateatru.pl/hasla/223/teatr-muzyczny [dostęp 04.07.2023].

[20] Formularz dostępny na stronie GUS pod adresem https://form.stat.gov.pl/formularze/2023/index.htm [dostęp 04.07.2023].

podziału tychże instytucji. W przypadku tej propozycji podziału mamy do czynienia z rozumieniem opery i operetki jako instytucji należących do grupy teatrów muzycznych. Zarówno dokumenty „Kultura w 2019 roku" (GUS, 2020), „Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021 roku" (GUS, 2022a), jak i formularz K-01, uwzględniają powyższy podział. Istnieją jednak pewnie nieścisłości w przedstawianiu struktury teatrów i instytucji muzycznych przez GUS. Najnowszy dokument „Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2021 roku" (GUS, 2022d), zawierający skondensowane informacje dotyczące m. in. liczby teatrów prowadzących działalność, liczby przedstawień i koncertów, liczby widzów i słuchaczy, zawiera wykres, w którym nie znajdziemy teatrów muzycznych. W zamian prezentowane są opery i operetki, jako odrębne formy instytucjonalne. Niejasne staje się więc, gdzie zniknęły teatry muzyczne, które noszą taką nazwę instytucjonalną i należą do tej grupy, a nie są operami lub nie klasyfikują siebie jako operetki. Dokument „Działalność teatrów i instytucji muzycznych" jest publikowany przez GUS co roku, a powyższą nieścisłość znajdujemy także w poprzednich latach.

Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 lipca 2015 r. w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu, zawiera następującą strukturę teatrów i instytucji muzycznych:

- teatry dramatyczne,
- teatry lalkowe,
- teatry muzyczne i operetkowe,
- teatry operowe i tańca,
- filharmonie, orkiestry symfoniczne i kameralne,
- inne instytucje.

Powyższy podział nie jest w żaden sposób omówiony, gdyż nie jest to celem rozporządzenia. Można jedynie przypuszczać, że ujęcie teatru operowego i tańca w jednej grupie wynika z obecności ruchu scenicznego w obu przypadkach. Rozdzielenie teatru muzycznego i operowego może mieć na celu wyodrębnienie teatrów, które prowadzą działalność, w dużym stopniu rozrywkową (teatry muzyczne) oraz te, które działają w konwencji klasycznej, wystawiając repertuar klasyków operowych (teatry operowe).

Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego prowadzi największy w Polsce portal poświęcony polskim teatrom www.e-teatr.pl, internetową encyklopedię polskiego teatru, księgarnię PROSPERO oraz Wydawnictwo. Od 12 lat instytut raz na rok wydaje obszerne

opracowanie podsumowujące polskie życie teatralne („Teatr w Polsce. Dokumentacja Sezonu"). Każdy tom zawiera taki sam porządek informacji: alfabetyczny spis miast, w których teatry (również w porządku alfabetycznym) podzielone są ze względu na charakter prowadzonej działalności. W ramach opisu każdego teatru znajdziemy informację o jego danych adresowych, wysokości budżetu, datę rozpoczęcia działalności, imienny skład dyrekcji i zespołu artystycznego, liczbę osób zatrudnionych w zespole pozaartystycznym, wykaz premier, repertuaru, spektakli granych poza siedzibą oraz zgromadzonych nagród. Instytut Teatralny posiada więc największe archiwum gromadzące dokumentację polskiego teatru. Struktura teatrów jest rozpatrywana z trzech różnych perspektyw (Zespół Pracowni Dokumentacji Teatru IT, 2021):

1) Ze względu na charakter działalności i przyjęte zasady kwalifikacji:
    - teatry dramatyczne,
    - teatry lalkowe,
    - teatry muzyczne,
    - teatry tańca i ruchu,
    - teatry inne, niedające się zakwalifikować do żadnej z pozostałych kategorii.
2) Ze względu na podległość organizacyjną i sposób organizacji:
    - publiczne: narodowe, marszałkowskie, miejskie i powiatowe,
    - działy gminnej instytucji kultury,
    - działy miejskiej instytucji kultury,
    - fundacje,
    - stowarzyszenia,
    - grupy nieformalne,
    - teatry prywatne,
    - inne.
3) Ze względu na sektory gospodarki:
    - I sektor – teatry publiczne, działy miejskich i gminnych instytucji kultury,
    - II sektor – teatry prywatne,
    - III sektor – fundacje, stowarzyszenia, inne,
    - IV sektor – grupy nieformalne.

W tabeli 1 przedstawia propozycję uporządkowania struktury teatrów i instytucji muzycznych w Polsce.

Tabela 1. Rodzaje teatrów i instytucji muzycznych

Źródło	Struktura teatrów i instytucji muzycznych
Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej	• teatry, • filharmonie, • opery, • operetki, • orkiestry symfoniczne i kameralne, • zespoły pieśni i tańca • zespoły chóralne
GUS (formularz K-01)	• teatry dramatyczne (łącznie z satyrycznymi i teatrami małych form scenicznych), • teatry lalkowe, • teatry muzyczne (opery, operetki i inne), • filharmonie, • orkiestry (symfoniczne i kameralne), • chóry, • zespoły pieśni i tańca, • przedsiębiorstwa (agencje) estradowe
Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 lipca 2015 r.	• teatry dramatyczne, • teatry lalkowe, • teatry muzyczne i operetkowe, • teatry operowe i tańca, • filharmonie, orkiestry symfoniczne i kameralne, • inne instytucje.
	Struktura teatrów
Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego	1) Ze względu na charakter działalności i przyjęte zasady kwalifikacji: • teatry dramatyczne, • teatry lalkowe, • teatry muzyczne, • teatry tańca i ruchu, • teatry inne, niedające się zakwalifikować do żadnej z pozostałych kategorii.
	2) Ze względu na podległość organizacyjną i sposób organizacji: • publiczne: narodowe, marszałkowskie, miejskie i powiatowe, • działy gminnej instytucji kultury • działy miejskiej instytucji kultury, • fundacje, • stowarzyszenia, • grupy nieformalne, • teatry prywatne, • inne.
	3) Ze względu na sektory gospodarki: • I sektor – teatry publiczne, działy miejskich i gminnych instytucji kultury, • II sektor – teatry prywatne, • III sektor – fundacje, stowarzyszenia, inne, • IV sektor – grupy nieformalne.

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszej pracy przyjęto strukturę teatrów Instytutu Teatralnego – ze względu na charakter działalności i przyjęte zasady kwalifikacji, a więc: teatry dramatyczne, teatry lalkowe,

teatry muzyczne, teatry tańca i ruchu oraz teatry inne, niedające się zakwalifikować do żadnej z pozostałych kategorii. Teatry stanowią najliczniejszą grupę publicznych instytucji wśród podmiotów należących do teatrów i instytucji muzycznych, a Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej nie rozróżnia ich w kontekście charakteru prowadzonej działalności. Pozostałe typologie Instytutu Teatralnego nie pasują do badanych podmiotów, gdyż oprócz publicznych teatrów i instytucji muzycznych, zawierają także działy jednostek samorządu terytorialnego, instytucje prywatne oraz należące do sektora non-profit. GUS, chociaż przyjmuje rozróżnienie ze względu na charakter prowadzonej działalności, nie uwzględnia teatrów tańca i ruchu oraz tworzy pewną niejasność w kontekście teatrów muzycznych[21]. W Rozporządzeniu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 lipca 2015 r., natomiast, niepotrzebnie rozdzielono teatry muzyczne od operowych[22]. Rodzaje **instytucji muzycznych** dostosowano do niniejszej pracy. Z tabeli 1 wynika, że do instytucji muzycznych zaliczyć można: filharmonie, orkiestry (symfoniczne i kameralne), zespoły chóralne, zespoły pieśni i tańca. Badania empiryczne uwzględniają tylko teatry i instytucje muzyczne posiadające własną scenę. Przez scenę rozumie się wyodrębnioną organizacyjnie stałą salę widowiskową funkcjonującą w ramach w instytucji artystycznej, w której prowadzona jest regularnie działalność artystyczna w oparciu o koncepcję programową (GUS 2021, 2022). Z wiedzy autorki wynika, że zdecydowana większość orkiestr, zespołów chóralnych oraz zespołów pieśni i tańca, udziela występów gościnnych i nie posiada własnych sal widowiskowych. W związku z powyższym, uwzględniono tylko filharmonie, które takie sale posiadają oraz do struktury dodano inne instytucje prowadzące działalność sceniczną, do których zaliczyć można instytucje niekwalifikujące się do pozostałych grup. W niniejszej pracy przyjęto zatem następującą strukturę badanych podmiotów:

- teatry dramatyczne,
- teatry lalkowe,
- teatry muzyczne,
- teatry tańca i ruchu,
- teatry inne,
- filharmonie,
- inne instytucje prowadzące działalność sceniczną.

[21] Kwestia niejasności w wyróżnieniu teatrów muzycznych opisana jest w komentarzu dotyczącym typologii GUS we wcześniejszej części tego podrozdziału (s. 48).

[22] Podział ten został omówiony i skomentowany we wcześniejszej części podrozdziału.

W klasyfikacji sektora kultury i kreatywnego KEA, sztuki performatywne należą do głównych dziedzin sztuki – rdzenia, stanowiąc nieprzemysłowe produkty kultury. Można uznać, że stanowią prototypy dla innych form sektora kreatywnego. Teatry i instytucje muzyczne, a więc gałęzie sztuki performatywnej (widowiskowej), oferują wykonania przed odbiorcami na żywo, a formy teatralne, muzyczne oraz taniec wzajemnie się uzupełniają i przenikają na scenie. Na ostateczny kształt przedsięwzięć wpływa wiele osób i czynników. Zarządzanie tak wielowymiarową organizacją oraz koordynowanie pracy twórczej artystów stanowi wyzwanie. Istotne jest określenie orientacji w zarządzaniu tymi instytucjami.

Przeprowadzony przegląd narracyjny wykazał stosunkowo nieliczną liczbę publikacji z zakresu orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury (w tym pojedyncze publikacje dotyczące teatrów i instytucji muzycznych), co skłoniło do **poszerzenia studiów literaturowych w dalszej części pracy o publikacje dotyczące wszelakich organizacji z sektora non-profit**[23]. Na taki zabieg zdecydowano się, ponieważ zarówno instytucje kultury, jak i inne organizacje z sektora non-profit, nie dążą przede wszystkim do wygenerowania zysku, lecz do zaspokojenia istotnych potrzeb społecznych. **Ponadto, w literaturze światowej instytucje kultury traktowane są jako część tego sektora.** Dlatego przegląd literatury z zakresu orientacji w zarządzaniu organizacjami przeprowadzono z perspektywy sektora non-profit.

[23] Przegląd obejmował także **przedsiębiorstwa społeczne**, które dzielą się na cztery kategorie: (1) przedsiębiorcze organizacje non-profit; (2) spółdzielnie socjalne (3) przedsiębiorstwa społeczne sektora publicznego (4) małe firmy, które angażują się w działalność przedsiębiorczą w celu wypełnienia misji społecznej (Defourny i Nyssens, 2017).

2. Orientacje w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit

2.1. Krytyczny przegląd literatury orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit

2.1.1. Orientacja produktowa

Współczesne instytucje kultury stoją przed wieloma wyzwaniami wynikającymi z olbrzymiej konkurencji i rosnących oczekiwań klientów. Przetrwanie na rynku wymaga od menedżerów kultury stosowania różnorodnych działań marketingowych, które są uzależnione od rodzaju świadczonych usług i segmentu rynku, do którego są one kierowane. Niewątpliwie, motywuje to organizacje artystyczne do podnoszenia poziomu swoich usług oraz do spełniania różnych ról, takich jak: projektowanie, produkcja, reprodukcja i dystrybucja (Colbert, 2014).

Orientacji produktowej w sektorze kultury nie sposób interpretować w oderwaniu od dychotomicznego podejścia marketingu, jakim jest orientacja rynkowa. Wynika to z faktu, iż rynek rozróżnia dwa skrajne obszary kultury i jej rozumienia w społeczeństwie, a mianowicie: „kulturę wysoką" i „kulturę popularną". Pierwsza odnosi się do elity kulturowej, bardzo krytycznie nazwanej przez P. Butlera „snobistyczną i niedemokratyczną" (Butler, 2000, s. 347). Kultura wysoka z założenia prezentuje podejście produktowe, utrzymując, że konsumenci zawsze będą wybierać produkty oferowane przez instytucje kultury. Kultura popularna koncentruje się na potrzebach klientów i poszukiwaniu produktów, których klienci żądają, co skutkuje przyjęciem podejścia rynkowego przez organizację (Colbert, 2014). W instytucjach kultury istnieje wyraźny konflikt między zaspokajaniem potrzeb klientów a wypełnianiem misji. Drugi konflikt zdaje się pojawiać między koncepcją marketingową a etosem działań artystycznych. Rolą marketingu kultury jest zastąpienie satysfakcji klienta długoterminowymi korzyściami i edukacją kulturalną społeczeństwa. Prawdziwym wkładem marketingu w sektor sztuki może być proces znajdowania równowagi między artystami a potrzebami publiczności (Wróblewski, 2017), logiką artystyczną i ekonomiczną (Eikhof i Haunschild, 2007). Instytucje kultury powinny jednak zaspokajać potrzeby społeczne z pewną dozą wrażliwości na to, co jest dla społeczeństwa dobre i wartościowe (Wróblewski, 2017).

Studia literatury wskazują na brak konsekwencji terminologicznej w operowaniu pojęciem „orientacja produktowa". W publikacjach anglojęzycznych autorzy, w celu określenia orientacji produktowej, zamiennie stosują terminy: *product orientation* i *product oriented* (Adizes, 1975; Botti, 2000; G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2007, 2008a; Homburg i Jensen, 2007; Rice, Levin i Bailey, 2011; Colbert i St-James, 2014), *product centricity* albo *product-centric* (Bonacchi i Perego, 2011), *product-centered* (Hirschman, 1983;

Colbert, Nantel i Bilodeau, 1994), *product-focused* albo *focus on the product* (Wróblewski, 2017).

Pierwsze założenia teoretyczne dotyczące podejścia produktowego i rynkowego w sektorze kultury pojawiają się u E. Hirschman (1983). Badaczka podkreśla potrzebę zerwania powiązań pomiędzy koncepcją marketingową a światem artystów. Jej zdaniem tradycyjne koncepcje marketingowe nie mogą znaleźć zastosowania w świecie artystycznym. Sztuka artystów i ideologów, ich wartości osobiste, normy społeczne i ideologia bardzo często nie spotykają się z sukcesem komercyjnym. To propagowane wartości determinują fakt, czy dana jednostka będzie posługiwać się kreatywnością artystyczną czy kreatywnością komercyjną. Ta sprzeczność przywołuje na myśl filozofię „sztuka dla sztuki" versus „sztuka dla biznesu"[24]. E. Hirschman (1983) sugeruje, że marketing skoncentrowany na produkcie charakteryzuje się zorientowaną na siebie jednostką kreatywną. Mimo, że sztuka danej jednostki może być akceptowana tylko przez niszę, artyści zorientowani na siebie robią wszystko, aby przekazać swoją perspektywę, wizję, wartości i emocje. Bardzo często, kierując się własną kreatywnością, pragną uzyskać aprobatę publiczności. Co jednak ważne – potrzeby publiczności nie są najistotniejsze. Artyści wierzą w to, że publiczność zaakceptuje i doceni ich perspektywę. E. Hirschman podkreśla nieodłączną wartość samolubnych artystów i ideologów. Odbiorcy kultury są niejako zmuszeni do poznania innego systemu wartości, co w konsekwencji może, w pewnym stopniu, przyczynić się do zmiany społecznej. Nigdy się to nie stanie, jeśli odbiorcy otrzymają to, czego chcą i co akceptują. Autorka wyróżnia trzy segmenty odbiorców usług artystycznych (rys. 5). Pierwszy segment (samozorientowana twórczość) to artysta, twórca danego dzieła sztuki, który zaspokaja własne potrzeby poprzez wyrażanie siebie. Drugi segment (twórczość zorientowana na innych artystów) obejmuje innych profesjonalistów w danej dziedzinie sztuki. Głównym celem artysty jest zdobycie ich uznania. Trzeci segment (twórczość skomercjalizowana) to szeroka publiczność. Artysta tworzy swoje dzieła w celach komercyjnych i skupiają się na korzyściach finansowych. Na rys. 5 wyraźnie widać, że artysta ma wybór i może sięgać po różne segmenty rynku, jednak powinien zacząć od wyrażenia siebie, a więc tworzenia sztuki, która da mu poczucie satysfakcji. Dopiero po osiągnięciu samospełnienia artysta może szukać aprobaty u innych profesjonalistów w dziedzinie, a następnie u ogółu społeczeństwa.

[24] „Sztuka dla sztuki" (l'art pour l'art) jest koncepcją sztuki tzw. czystej i promuje pogląd, że sztuka ma wartość wewnętrzną i musi pozostać niezależna i pozbawiona zadań religijnych czy politycznych. W przeciwieństwie do „sztuki dla sztuki", „sztuka dla biznesu" sugeruje się logiką ekonomiczną. Koncepcja ta jest omówiona w (Fillis, 2006; Eikhof i Haunschild, 2007).

Rys. 5. Segmenty odbiorców kultury
Źródło: Hirschman (1983).

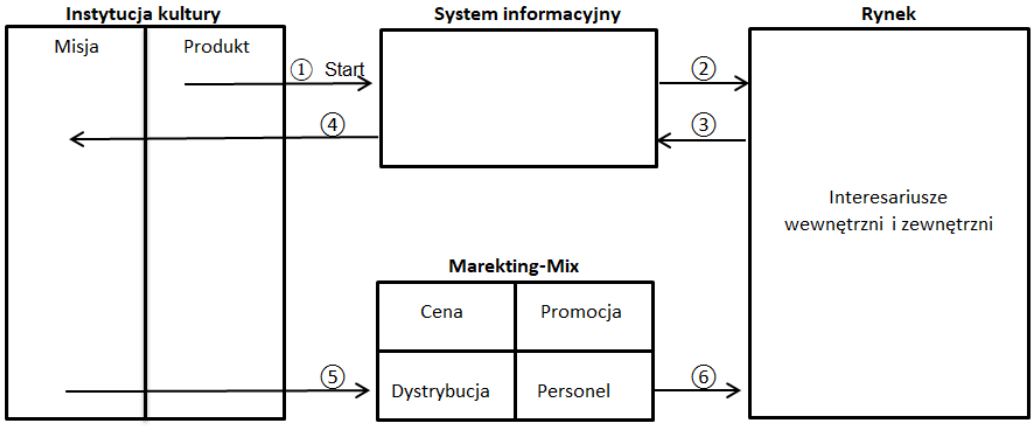
Kilka lat później koncepcja E. Hirschman (1983) została poparta przez F. Houston (1986), który twierdzi, że wielu artystów i ideologów należy do kategorii twórców, dla których powodem istnienia jest stały produkt. Twórcy Ci są jakoby prozelitami, którzy osiągają swoje cele a rynek akceptuje ich unikalną ofertę. W ich opinii miarą sukcesu jest akceptacja ich stylu, wizji i koncepcji przez rynek (Houston, 1986).

Podobnie jak F. Houston, M. Holbrook (2007) podziela pogląd E. Hirschman (1983) i sugeruje, że twórca jest słuchaczem lub konsumentem. Twierdzi, że artyści, „dogadzając sobie (…) praktykują orientację na klienta, zaspokajając być może najważniejszego konsumenta ze wszystkich – a mianowicie siebie jako artystę" (Holbrook, 2007, s. 275). To zadowolenie z siebie chroni zapewne integralność artystyczną i kreatywność, ale nie wspiera ani sukcesu rynkowego ani finansowego (Holbrook, 2007).

Odmienny, krytyczny w stosunku do ww. koncepcji pogląd reprezentują J. Meyer i R. Even (1998). Autorzy Ci nie podzielają opinii o ograniczeniach w zastosowaniu koncepcji marketingu w sektorze kultury i twierdzą, że klasyczna koncepcja marketingu przewija się przez całą historię świata sztuki. Głównym celem, do którego się dąży są korzyści finansowe, niezależnie od obszaru, w którym dana jednostka funkcjonuje. Pomijanie korzyści finansowych w przypadku artystów wydaje się wysoce nierealne (Meyer i Even, 1998).

W 1994 F. Colbert, zainspirowany przez E. Hirschmann (Colbert, 2017), dokonuje adaptacji teoretycznych modeli koncepcji marketingowych w sektorze kultury i proponuje dwa modele: model marketingu w instytucjach kultury zorientowanych na produkt oraz model marketingowy w instytucjach kultury zorientowanych na rynek. Jednocześnie sugeruje, że tradycyjny model marketingowy nie odzwierciedla istoty sektora kultury. Jego model

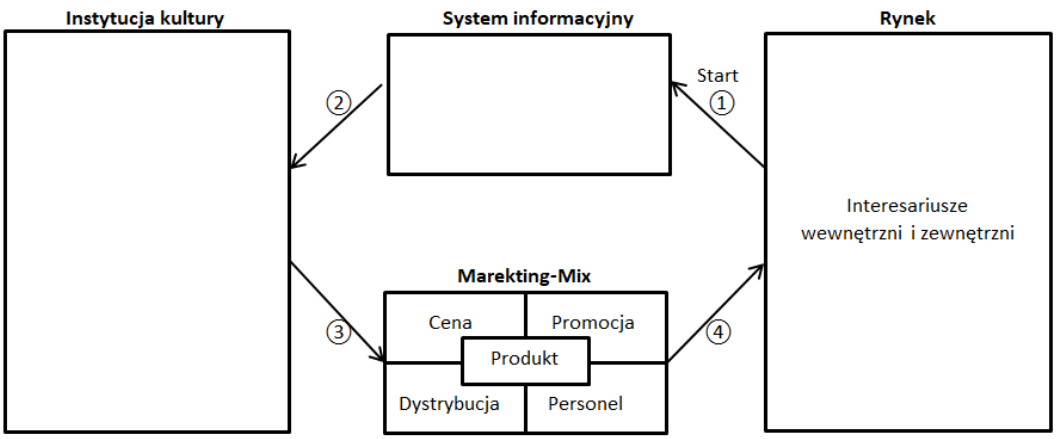
marketingu zorientowany na produkt zakłada, że produkt jest punktem wyjścia całego procesu. Kolejnym krokiem jest identyfikacja odbiorców, którzy byliby zainteresowani tym produktem. Kierując się uzyskanymi informacjami i misją, organizacja dokonuje selekcji odbiorców i opracowuje odpowiednie działania z zakresu marketingu mix. Ostatnim krokiem jest prezentacja finalnego produktu na rynku. Cały proces powinien przebiegać według schematu: organizacja (produkt) – system informacyjny – rynek – system informacyjny – organizacja – marketing mix – rynek. Nie sposób nie zauważyć jak silny nacisk kładzie F.Colbert na podejście „produkt – do – rynku" (rys. 6).



Uwaga: cyfry oznaczone w kółkach , np. ①, oznaczają kolejność przebiegu procesu.

Rys. 6. Model marketingowy w instytucji kultury – Orientacja produktowa
Źródło: Colbert, Nantel i Bilodeau (1994); Wróblewski, Ł. (2012).

W przeciwieństwie do powyższego modelu, w tradycyjnym model marketingowym punktem wyjścia nie jest produkt, lecz rynek i potrzeby odbiorców. Cały proces zaczyna się od identyfikacji potrzeb i oczekiwań odbiorców Na podstawie pozyskanych informacji instytucja kultury dokonuje segmentacji rynku, dopasowuje elementy marketingu mix, a na końcu przygotowuje i prezentuje odpowiednią ofertę dla rynku. Kolejność działań w tym modelu jest następująca: rynek – system informacyjny – organizacja – marketing mix – rynek. W przeciwieństwie do modelu zorientowanego na produkt, w modelu zorientowanym na rynek cały proces zaczyna i kończy się na rynku (rys. 7).



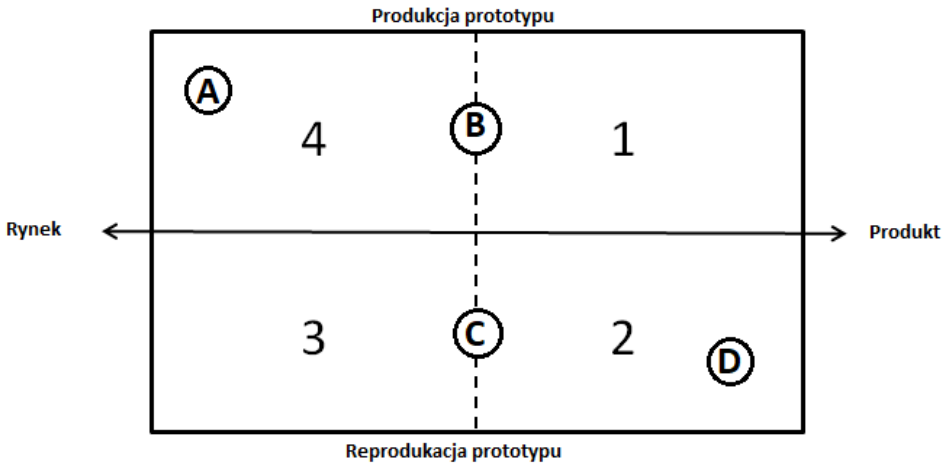
Uwaga: cyfry oznaczone w kółkach , np. ①, oznaczają kolejność przebiegu procesu.

Rys. 7. Model marketingowy w instytucji kultury – Orientacja rynkowa
Źródło: Colbert, Nantel i Bilodeau (1994); Wróblewski, Ł. (2012).

Innym istotnym wkładem F. Colberta w badania marketingu kultury jest stworzenie czteropolowej matrycy, na której autor umieszcza cztery segmenty organizacji artystycznych i ich podejście do marketingu (rys. 8). Organizacje artystyczne, umieszczone w polu 1 są zorientowane produktowo i przyjmują koncepcję marketingową dopasowaną do instytucji kultury, natomiast instytucje leżące w polu 3 reprezentują klasyczne podejście rynkowe i przyjmują koncepcję tradycyjnego modelu marketingu (patrz rys. 8). Poza tymi skrajnymi sytuacjami organizacje mogą w różnym stopniu przemieszczać się w stronę jednego lub drugiego podejścia (Colbert, Nantel i Bilodeau, 1994). Można zaobserwować następujące podejścia organizacji, które opisano literami na rys. 8:

- organizacja „A" w przyjmuje wyraźną orientację rynkową, jednak jej produkty są unikatowe, np. produkcje Broadway,
- organizacja „B" przyjmuje zarówno podejście produktowe, jak i rynkowe, wytwarzając przy tym unikatowe prototypy,
- organizacja „C" przyjmuje zarówno podejście produktowe, jak i rynkowe, wytwarzając przy tym reprodukowane prototypy,
- organizacja „D" przyjmuje orientację produktową, jednak jej produkty są reprodukowane (Colbert, Nantel i Bilodeau, 1994) .

Powyższe przykłady przedstawiają trzy podejścia marketingowe organizacji artystycznych: wyraźne podejście produktowe (pole 1 i 2), wyraźne podejście rynkowe (pole 3 i 4) oraz podejście mieszane, w którym w określonym przez organizację stopniu, stosuje się oba podejścia (Colbert, Nantel i Bilodeau, 1994).



Rys. 8. Segmenty organizacji artystycznych
Źródło: Colbert i in. (1994).

Poparcie poglądów obrońców i propagatorów orientacji produktowej znajdujemy w słowach P. Butlera: „W pewnym sensie artyści są ostatecznym przejawem tej absolutnej zniewagi na szkolnym podwórku marketingu, a mianowicie orientacji na produkt. Jednak ich wewnętrzne skupienie, całkowite zaangażowanie w artystyczne przedsięwzięcie, czyni z nich artystów. Cokolwiek to pomniejsza, może przyczynić się do lepszego handlu, ale gorszej sztuki. Nie musi być to jednak antymarketingowe. Ostatecznie skupienie się przede wszystkim na artyście i sztuce oraz wyrozumiałość, można uznać za część długoterminowego, zorientowanego na zewnątrz, nieodłącznego szacunku dla rynku" (Butler, 2000, s. 359). Można sądzić, że P. Butler przyjmuje paradygmat normatywny – zachowanie społeczeństwa jako całości determinują przekazywane im bodźce. Społeczeństwo będzie czerpać korzyści tylko z wartościowego produktu artystycznego, a nie z produktu spełniającego wymagania rozrywkowe. Odbiorcy kultury często nie wiedzą, co jest im potrzebne. Wydaje się zatem, iż P. Butler widzi marketing sztuki jako działalność społeczną i kładzie nacisk na propagowanie sztuki wśród społeczeństwa, w konsekwencji przekształcając je w odbiorców kultury.

Podobnie jak F. Colbert, S. Botti (2000) wykorzystuje podejście zorientowane na produkt i rynek, aby określić rolę marketingu w sztuce. Podejście zorientowane na produkt odnosi się do wizji sztuki, którą uważa za trójwymiarową matrycę: (1) sztuka wysoka i popularna, (2) dobra i usługi, (3) sztuki performatywne i wizualne. Z drugiej strony podejście rynkowe odnosi się do perspektywy subiektywnej i uwzględnia indywidualne preferencje odbiorców. Konsumpcja sztuki przynosi ludziom różne korzyści: funkcjonalne (kulturowe), symboliczne, społeczne i emocjonalne.

Wyraźnie widać, że badacze zorientowani na produkt optują za tym, że to artyści powinni tworzyć rynek i edukować kupujących (DeMarais, 2015), a nie na odwrót. Powyższe

rozważania przedstawiają jedynie teoretyczne założenia obrońców orientacji produktowej. Powstaje zatem interesujące pytanie, jak badać orientację produktową w instytucjach kultury? Tabela 2 zawiera zestawienie, zidentyfikowanych przez autorkę niniejszej rozprawy, narzędzi pomiaru orientacji produktowej w instytucjach kultury. Do roku 2000 brakuje opracowań, które integrowałyby wskaźniki służące do pomiaru orientacji produktowej w organizacji artystycznej. Pierwsze takie narzędzie znajdujemy u G. Voss i Z. Voss, którzy w 2000 r. opracowali 3 wskaźniki pomiaru orientacji produktowej i na przykładzie teatrów zbadali wpływ tejże orientacji na wyniki działalności tychże instytucji (G. B. Voss i Voss, 2000). Inne narzędzie pomiaru orientacji produktowej proponują C. Camarero i M. Garrido (2007; 2008a), które wykorzystują w badaniach hiszpańskich muzeów. W 2019 r. P. Saintilan przeprowadził badania jakościowe na potrzeby rozprawy doktorskiej, które miały na celu zidentyfikowanie sposobu postrzegania orientacji produktowej przez menedżerów dużych instytucji muzycznych (Saintilan, 2019). Autor nie opracował jednak wskaźników pomiaru, a jedynie obszary przekonań menedżerów o tym, co w ich mniemaniu oznacza zorientowanie na produkt w instytucjach muzycznych.

Orientacja na usługi wykorzystana została jako odrębny obszar badawczy w kontekście muzeów (Camarero i Garrido, 2012), jednakże pokrywa się z rozumieniem orientacji produktowej. Orientacja na usługi to strategiczne preferencje muzeów w kontekście doskonalenia swoich usług oraz koncentracji na realizację społecznej misji organizacji. Misją muzeów powinno być edukowanie odbiorców (Camarero i Garrido, 2009). C. Camarero i M. Garrido twierdzą, że orientacja na usługi często dominuje w takich organizacjach artystycznych, w których podaż odpowiada życzeniom i kreatywności artysty. Orientacja rynkowa postrzegana jest w tych organizacjach przez pryzmat ignorancji w stosunku do produktu kulturalnego oraz podejście do niego w sposób zbyt komercyjny (Camarero i Garrido, 2012). Podstawa teoretyczna orientacji na usługi wywodzi się z badań sektora biznesowego. C. Camarero i M. Garrido (2012) podkreślają trzy istotne aspekty, które pomagają wyjaśnić postrzeganie orientacji na usługi. Orientacja ta jest związana z zakresem, w jakim usługi są ważnym elementem strategii marketingowej, strategicznym powinowactwem organizacji lub skupieniem się organizacji na doskonałości świadczonych usług (Camarero i Garrido, 2012).

Orientacja na usługi w muzeach, w rozumieniu C. Camarero i M. Garrido (2012), powinna zawierać dwa wymiary: orientację jakościową, która zakłada, że zwiedzający docenią eksponaty ze względu na wysoką jakość artystyczną oraz orientację powierniczą, która skupia się na wysiłkach muzeów w zakresie konserwacji, badań i nowych nabytków (patrz tabela 2).

Orientację na jakość w muzeach należy interpretować jako „próbę osiągnięcia tego, co najlepsze z kulturowego, artystycznego lub historycznego punktu widzenia, oferowania zwiedzającym możliwie najlepszych doświadczeń kulturalnych oraz oferowania maksymalnej jakości uzupełniających obiektów rekreacyjno-rozrywkowych" (Camarero i Garrido, 2012, s. 45). Powołując się na wcześniejsze badania, autorzy wyróżniają ważne aspekty jakości usług (Camarero i Garrido, 2012):

- Dwa wymiary jakości usług: techniczny („co" jest świadczone) oraz wymiar funkcjonalny („jak" jest świadczone); Wynikiem procesu, w którym muzeum wykorzystuje swoje zasoby (kolekcja, ekspozycja, sklepy, kursy itp.) jest wizyta odwiedzających i odpowiedniego postrzegania przez nich tego co otrzymują.
- Podział zasobów na podstawowe komponenty (kolekcje, ekspozycje, itp.) oraz usługi uzupełniające (programy edukacyjne, działania kulturalne i inne usługi oferowane przez muzeum).
- Jakość doświadczeń odwiedzających i sposób, w jaki angażują się w działania muzeów. Muzeum powinno dbać o komfort odwiedzających i ogólną atmosferę. Odwiedzający muzea często szukają przeżyć, które będą miały dla nich znaczenie. Te doświadczenia są wywołane interakcją między muzeum i zwiedzającym. Należy pamiętać, że nie ma dwóch takich samych klientów. Każdy odwiedzający będzie korzystał w innym sposób oraz w różnym stopniu z usług muzeum.
- Nie powinno się pomijać jakości eksponatów.

Sami autorzy tej koncepcji przyrównują orientację na usługi w muzeach do orientacji produktowej w środowiskach artystycznych. Organizacje artystyczne zorientowane produktowo muszą stawiać nacisk na ciągły rozwój produktów o wysokiej jakości, które przyciągną klientów. Tak samo muzea zorientowane na jakość usług stawiają na nowe programy i oferują nowe usługi.

Orientacja powiernicza odnosi się do muzeów skupiających się na swojej misji, na usługach dostarczanych społeczeństwu oraz wykraczających poza wymagania rynku. Muzea są zobowiązane do spełnienia misji historycznej, artystycznej oraz do działania na rzecz dziedzictwa kulturowego. Głównym zadaniem muzeów jest wystawianie i udostępnianie eksponatów społeczeństwu, a także ich konserwacja i przechowywanie. Orientacja powiernicza zakłada, że organizacja wie „jak" lub „co" musi robić, a nie skupia się na tym czego wymaga rynek (Camarero i Garrido, 2012). Celem marketingu jest zatem „produkt" oraz oferowanie odwiedzającym tego co potrzebują, a nie tego, czego chcą. Edukowanie odbiorców jest

kluczowym krokiem przed wdrożeniem orientacji na klienta. Potrzeby klientów nie mogą być głównym odnośnikiem przy formułowaniu celów muzeum (Camarero i Garrido, 2009).

Jak wspomniano wcześniej, orientacja powiernicza może być wymiarem orientacji na usługi (Camarero i Garrido, 2012), lecz może też stanowić osobny konstrukt (Camarero i Garrido, 2009; Camarero, Garrido i Vicente, 2015). Niezależnie od tego w jakim ujęciu jest przedstawiona, wskaźniki orientacji powierniczej są identyczne jak w narzędziu pomiaru orientacji produktowej C. Camarero i M. Garrido z 2007 r. (tabela 2).

Podsumowując, konstrukt orientacji na usługi C. Camarero i M. Garrido pokrywa się z rozumieniem orientacji produktowej w innych organizacjach kulturalnych, co podkreślają sami badacze. Jej wymiary są jednak w pełni dostosowane do specyficznego kontekstu muzeów. Można zatem sądzić, że orientacja produktowa jest bardziej odpowiednim konstruktem pomiaru w odniesieniu do ogółu instytucji kulturalnych, ponieważ nie zakłada wąskiego aspektu i jest w stanie objąć szersze spektrum instytucji o różnym profilu artystycznym. Niemniej jednak, niektóre wskaźniki orientacji na jakość mogłyby być z powodzeniem wprowadzone do narzędzia pomiaru orientacji produktowej, gdyż brakuje tego aspektu w pracach G. Voss i Z. Voss (2000a) oraz C. Camarero i M. Garrido (2007; 2008a).

W tabeli 2 przedstawiono zidentyfikowane narzędzia pomiaru orientacji produktowej, na usługi oraz powierniczej.

Tabela 2. Orientacja produktowa – narzędzia pomiaru

Orientacja produktowa				
Autor	**Organizacja**	**Model**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Hirschman (1983)	Artyści ideolodzy	Konceptualny		Marketing zorientowany na produkcie – samozorientowana kreatywność
Colbert, Nantel i Bilodeau (1994)	Organizacje artystyczne	Konceptualny		**Obraz produktu** Podejście produkt - rynek
Botti (2000)	Sektor sztuki	Konceptualny		**Podejście zorientowane produktowo** 1. Sztuka wysoka i popularna. 2. Sztuki wizualne i performatywne. 3. Dobra i usługi artystyczne.
Butler (2000)	Marketerzy sztuki	Konceptualny		**Produkt (charakterystyka strukturalna)** 1. Domena kulturowa. 2. Występy/spektakle ludzi (artystów). 3. Lokalizacja jako tożsamość.
Voss i Voss (2000a)	101 amerykańskich teatrów non-profit	Empiryczny	**3 wskaźniki** **7-stopniowa skala Likerta**	1. Zawsze szukamy dobrych nowych sztuk i dramaturgów. 2. Aktywnie zabiegamy i opracowujemy nowe sztuki. 3. Kluczowym elementem naszej artystycznej misji jest opracowywanie nowych, innowacyjnych dzieł.
Camarero i Garrido (2007) Camarero i Garrido (2008a)	182 hiszpańskie muzea	Empiryczny	**4 wskaźniki** **5-stopniowa skala Likerta**	1. Naszym głównym celem jest ochrona i zachowanie naszego dziedzictwa historycznego i kulturowego. 2. Staramy się rozwijać projekty, które przyczyniają się do trwałego zachowania naszego dziedzictwa. 3. Naszym priorytetem jest utrzymanie i konserwacja zbiorów. 4. Zależy nam na tworzeniu pozytywnego wizerunku naszej pracy w zakresie zachowania dziedzictwa kulturowego.
Rice, Levin i Bailey (2011)	24 teatry zlokalizowane w większych aglomeracjach	Empiryczny	**3 wskaźniki**	Skala pomiaru zaadaptowana od Voss i Voss (2000a).
Saintilan (2019)	24 duże organizacje muzyczne	Empiryczny	**9 wskaźników**	Przekonania menadżerów dotyczące orientacji produktowej: 1. Absolutna jakość. 2. Przekonanie. 3. Przywiązanie emocjonalne. 4. Autentyczność artystyczna. 5. Przywództwo artystyczne. 6. Rozwój formy artystycznej. 7. Autonomia artystyczna. 8. Nikt nie wie.

Orientacja powiernicza				
Autor	**Organizacja**	**Model**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Camarero i Garrido (2009)	182 hiszpańskie muzea	Empiryczny	**4 wskaźniki 5-stopniowa skala Likerta**	Wskaźniki identyczne jak w orientacji produktowej u Camarero i Garrido (2007; 2008)
Camarero, Garrido i Vicente (2015)	491 europejskich muzeów	Empiryczny	**2 wskaźniki 5-stopniowa skala Likerta**	Wskaźniki jak w opracowaniu Camarero i Garrido (2009). Wskaźniki nr 3 i 4 zostały pominięte.
Orientacja na usługi				
Autor	**Organizacja**	**Model**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Camarero i Garrido (2012)	491 europejskich muzeów (w Hiszpanii, Francji, Włoszech i Wielkiej Brytanii)	Empiryczny	**Dwa wymiary: Orientacja na jakość; Orientacja powiernicza.** **8 wskaźników**	Wymiar orientacji powierniczej jak w opracowaniu Camarero i Garrido (2009). Wymiar **orientacji na jakość** zawiera następujące wskaźniki: 1. W muzeum naszą główną troską jest jakość artystyczna prezentowanych prac. 2. Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić zwiedzającym jak najlepsze doznania kulturalne podczas zwiedzania muzeum. 3. Staramy się oferować maksymalną jakość uzupełniających obiektów rekreacyjno-rozrywkowych (sklep z upominkami, restauracja, warsztaty...) 4. W porównaniu do innych podobnych muzeów jakość wystawianych eksponatów jest gorsza . . . lepsza 5. W porównaniu do innych podobnych muzeów jakość usług uzupełniających dostępnych dla zwiedzającego jest gorsza . . . lepsza

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hirschman, 1983; Colbert, Nantel i Bilodeau, 1994; Botti, 2000; Butler, 2000; Rice, Levin i Bailey, 2006; Camarero i Garrido, 2007, 2008a, 2009, 2012; Camarero, Garrido i Vicente, 2015; Saintilan, 2019).

2.1.2. Orientacja rynkowa

Podobnie jak w przypadku orientacji produktowej, literatura anglojęzyczna cechuje się różnorodnością terminologii stosowanej w odniesieniu do orientacji rynkowej. W dorobku literatury anglojęzycznej możemy znaleźć sformułowania: *market orientation* albo *market-oriented* (Narver i Slater, 1990; Balabanis, Stables i Phillips, 1997; Gainer i Padanyi, 2002; González, Vijande i Casielles, 2002; Kara, Spillan i DeShields, 2004; Gainer i Padanyi, 2005; Camarero i Garrido, 2007, 2008a; Duque-Zuluaga i Schneider, 2008; Brkic, 2009; Modi i Mishra, 2010; Modi, 2012; Gluić i Mihanović, 2016), *market-driven* (Deshpande, Farley i Webster, 1993; Day, 1994), *market-focused* albo *focus on the market* (Wróblewski, 2017). Ponadto, bardzo często, termin „rynek" (*market*) zastępowany jest terminem „klient" (*client*), co skutkuje takimi sformułowaniami jak *customer orientation* albo *customer-oriented* (Shapiro, 1988; Deshpandé i Farley, 1998, 1999), *customer focus* albo *customer-focused*, *customer centricity, customer-centric* albo *customer-centered* (Kotler i Scheff, 1997; Shah *i in.*, 2006; Bonacchi i Perego, 2011). B. Jaworski i A. Kohli (1996) podkreślają, że terminy orientacja rynkowa (*market-oriented, market-driven*) i orientacja na klienta (*customer oriented*) nie mogą być używane zamiennie. Orientacja rynkowa obejmuje szerszą perspektywę i odzwierciedla warunki rynkowe i potrzeby interesariuszy, podczas gdy orientacja na klienta koncentruje się tylko na potrzebach, oczekiwaniach i reklamacjach klientów.

T. Dursun i C. Kilic (2017) przedstawiają przegląd istniejących badań dotyczących definicji, konceptualizacji i pomiaru orientacji rynkowej. Wykaz ten w dużej mierze obejmuje badania sektora biznesowego. W opinii ww. autorów, P. Kotler był pierwszym badaczem, który podjął próbę zdefiniowania orientacji rynkowej i stworzenia skali pomiarowej. W swoim artykule „From sales obsession to marketing effectiveness" P. Kotler opracował narzędzie pomiaru poziomu efektywności marketingowej i wyodrębnił 5 wymiarów: filozofię konsumenta, zintegrowaną organizację marketingową, odpowiednią informację marketingową, orientację strategiczną i efektywność operacyjną (Kotler, 1977). T. Dursun i C. Kilic uważają, że wymiary te są ściśle powiązane z wymiarami orientacji rynkowej, takimi jak orientacja na klienta, orientacja na konkurenta, koordynacja międzyfunkcjonalna (Narver i Slater, 1990) oraz generowanie inteligencji rynkowej (Kohli i Jaworski, 1990). Chociaż orientacja rynkowa i efektywność rynkowa to dwa różne pojęcia, można uznać, że w tym konkretnym przypadku są ze sobą ściśle powiązane (Dursun i Kilic, 2017).

W literaturze najbardziej znane są dwa narzędzia pomiaru orientacji rynkowej: MKTOR (Narver i Slater, 1990; Slater i Narver, 1994); i MARKOR (Jaworski i Kohli, 1993; Kohli, Jaworski i Kuamar, 1993). Oba narzędzia zdominowały pomiar orientacji rynkowej zarówno w

sektorze prywatnym, jak i sektorze non-profit. Narzędzia te zostały stworzone do pomiaru związku pomiędzy orientacją rynkową a wynikami działalności organizacji.

J. Narver i S. Slater (MKTOR) prezentują orientację rynkową z perspektywy behawioralnej i definiują ją jako „kulturę organizacyjna, która najskuteczniej i najefektywniej tworzy zachowania niezbędne do tworzenia najwyższej wartości dla nabywców" (Narver i Slater, 1990, s. 21). Konstrukt orientacji rynkowej MKTOR jest postrzegany jako połączenie orientacji przedsiębiorstwa na klienta, orientacji na konkurenta oraz koordynacji międzyfunkcjonalnej. Orientacja na klienta i orientacja na konkurenta obejmują wszystkie działania związane z pozyskiwaniem informacji o klientach i konkurentach oraz rozpowszechnianie tych informacji w przedsiębiorstwie. Koordynacja międzyfunkcjonalna natomiast, to tworzenie większej wartości dla klientów, poprzez skoordynowane działania przedsiębiorstwa. Pozwalają na to pozyskane wcześniej informacje o klientach i konkurentach. Powyższe trzy komponenty behawioralne mierzone są na wielowskaźnikowej skali, przy założeniu, że wszystkie wskaźniki mają tę samą wagę.

Narzędzie pomiarowe MARKOR opracowane przez A. Kohli i B. Jaworskiego (1990) zakłada inne podejście do orientacji rynkowej. Autorzy uważają, że organizacja zorientowaną rynkowo to „taka, której działania są zgodne z koncepcją marketingową" (Kohli i Jaworski, 1990, s. 1), a trzy kluczowe działania organizacji to: tworzenie wiedzy o rynku, rozpowszechnianie wiedzy o rynku oraz reagowanie na tę wiedzę. Za tworzenie wiedzy o rynku odpowiadają wszystkie działy, uwzględniając obecne i przyszłe potrzeby klientów, ale także czynniki, które wpływają na te potrzeby, takie jak: czynniki środowiskowe, regulacje prawne, konkurencja, itd. Informacje te powinny być następnie rozpowszechniane wśród odpowiednich działów w organizacji, aby można było zainicjować odpowiednie reakcje. Reagowanie na informacje rynkowe to odpowiedź organizacji na wiedzę, która została utworzona i rozpowszechniona. Operacjonalizacja konstruktu A. Kohli i B. Jaworskiego (1990) zaowocowała narzędziem pomiarowym składającym się z 32 wskaźników. Trzy lata później autorzy Ci wyeliminowali 12 z nich (Jaworski i Kohli, 1993).

Szczegółowy wykaz wskaźników narzędzi MKTOR i MARKOR przedstawiono w tabeli 3.

Badania empiryczne orientacji rynkowej w sektorze biznesowym stworzyły niewątpliwie podstawę dla organizacji non-profit. Większość badań orientacji rynkowej w sektorze non-profit koncentruje się na (1) pomiarze stopnia orientacji rynkowej, (2) bada wpływ zastosowania orientacji rynkowej na wyniki organizacji oraz najczęściej (3) orientacja rynkowa

jest uważana za kluczową orientację w zarządzaniu organizacją, która wpływa na wyniki jej działalności.

Pomiar orientacji rynkowej w sektorze non-profit w znacznej większości publikacji bazuje na narzędziach J. Narvera i S. Slatera (1990) oraz B. Jaworskiego i A. Kohli (1993) Dostosowane i zaadaptowane narzędzia MARKOR i MKTOR znajdujemy w badaniach (tabela 3):

- teatrów (G. B. Voss i Voss, 2000; Brkic, 2009; Rice, Levin i Bailey, 2011),
- muzeów (Camarero i Garrido, 2007, 2008a, 2008b, 2012; Camarero, Garrido i Vicente, 2015; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017; Riviezzo *i in.*, 2022),
- innych instytucji kultury, m.in. ośrodków kultury, organizacji muzycznych (Gainer i Padanyi, 2002; Choi, 2014; Saintilan, 2019),
- organizacji charytatywnych (Balabanis, Stables i Phillips, 1997; Bennett, 1998b), w których orientacja na klienta została zastąpiona wymiarem orientacji na donatorów i beneficjentów,
- instytucji religijnych (Mulyanegara, 2011; Pereira, Mainardes i Cristo-Andrade, 2022),
- szpitali i centrów krwiodawstwa (Wood, Bhuian i Kiecker, 2000; Bhuian, Menguc i Bell, 2005; Zhou, Chao i Huang, 2009),
- przedsiębiorstw społecznych (Liu, Takeda i Ko, 2014; Lückenbach *i in.*, 2019; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021),
- oraz wielu innych, bliżej niedookreślonych organizacji non-profit (Kara, Spillan i DeShields, 2004; Barrett, Balloun i Weinstein, 2005; Ewing i Napoli, 2005; Macedo i Pinho, 2006; Morris *i in.*, 2007; Brady *i in.*, 2011; Baba, 2015; Khan i Bashir, 2020a).

Istnieje wiele przesłanek, które potwierdzają słuszność zastosowania orientacji rynkowej w sektorze non-profit (González, Vijande i Casielles, 2002; Sargeant, Foreman i Liao, 2002; Kara, Spillan i DeShields, 2004; Macedo i Pinho, 2006). S. Dolnicar i K. Lazarevski (2009) stawiają jednak pytanie, czy orientacja rynkowa jest właściwym terminem dla sektora non-profit. Twierdzą, że misja organizacji non-profit jest z góry określona i nie może być dostosowana do potrzeb rynku. Ponadto zwracają uwagę, że dostępne są inne strategie marketingowe, które można wprowadzić do sektora non-profit, nie zapominając o ich misji. Chociaż podkreślają różnicę między sektorem prywatnym i non-profit, sugerują, że orientacja rynkowa może zwiększyć skuteczność organizacji non-profit w realizacji ich misji.

A. Sargeant, S. Foreman i M. Liao (2002) wnoszą istotny wkład do badań dotyczących operacjonalizacji koncepcji orientacji rynkowej w sektorze non-profit poprzez wprowadzenie

nowego podejścia i nowego terminu, a mianowicie orientacji społecznej. Niektórzy naukowcy twierdzą, że badacze sektora non-profit powinni zastąpić termin orientacji rynkowej na orientację społeczną, gdyż koncepcja ta bardziej podkreśla specyfikę tego sektora (Liao, Foreman i Sargeant, 2001; Sargeant, Foreman i Liao, 2002; Duque-Zuluaga i Schneider, 2008). Orientację społeczną można zdefiniować jako „stopień, w jakim organizacja non-profit koncentruje się na potrzebach swoich kluczowych grup interesariuszy, w tym na potrzebach szerszego społeczeństwa, którego jest częścią" (Liao, Foreman i Sargeant, 2001, s. 263). Podobnie jak A. Kohli i B. Jaworski (1990), którzy wyodrębnili determinanty rozwoju orientacji rynkowej w sektorze biznesowym (zaangażowanie wyższej kadry kierowniczej, dynamika międzywydziałowa i systemy organizacyjne), A. Sargeant, S. Foreman i M. Liao (2002) opracowali taki zestaw determinant dla sektora non-profit. Badacze sugerują, że (1) misja organizacji, wartości, przekonania, (2) zgodność celów interesariuszy oraz (3) systemy i struktury są ważne dla organizacji non-profit i powinny rozwijać kulturę organizacyjną zorientowaną na społeczeństwo, a nie na rynek. Konceptualizując miarę orientacji społecznej, połączyli konstrukty MARKOR i MKTOR – orientację na konkurentów, koordynację międzyfunkcjonalną, oraz reakcję, dodając nowe komponenty: współpracę, którą zdefiniowali jako: „stopień, w jakim organizacja koncentruje się na wykorzystaniu potencjału współpracy z innymi organizacjami" (Sargeant, Foreman i Liao, 2002, s. 51) oraz interesariuszy, którzy odzwierciedlają szerszą definicję klienta w kontekście non-profit. Warto zaznaczyć, że dwa nowe komponenty zostały później wykorzystane w badaniach muzeów (Camarero i Garrido, 2008b; Riviezzo *i in.*, 2022).

Nie tylko A. Sargeant, S. Foreman i M. Liao (2022) podjęli próbę dopasowania istniejącego narzędzia pomiaru orientacji rynkowej sektora biznesowego do organizacji non-profit. Badania muzeów optują za zastąpieniem orientacji na klienta – orientacją na odwiedzających i donatorów (Camarero i Garrido, 2008b, 2012) lub orientacją na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych (Riviezzo *i in.,* 2022); orientacji na konkurenta – orientacją na współpracę (Camarero i Garrido, 2008b, 2012; Riviezzo *i in.*, 2022). Badacze organizacji charytatywnych (Balabanis, Stables i Phillips, 1997; Bennett, 1998b; González, Vijande i Casielles, 2002), zmodyfikowali skalę MARKOR, dzieląc klientów na dwie grupy: donatorów i beneficjentów. Kilka lat później L. Duque-Zuluaga i U. Schneider (2008) rozszerzyli model orientacji społecznej i określili nowy zestaw wymiarów: orientacja na beneficjenta i odbiorców, orientacja na donatorów i zasoby, orientacja na wolontariuszy i pracowników, orientacja na współpracę, uczenie się, przedsiębiorczość społeczna oraz koordynacja międzyfunkcjonalna. W 2010 roku P. Modi i D. Mishra (2010) zaproponowali koncepcję orientacji rynkowej

w organizacjach non-profit (MONPO), która składa się z podwójnej perspektywy klienta i trzech komponentów zaczerpniętych od J. Narvera i S. Slatera. Wiele późniejszych prac proponuje zmianę terminologii i dostosowanie orientacji rynkowej do specyfiki badanych podmiotów. W związku z tym, w literaturze znajdujemy np. orientację rynkową uniwersytetów (UMO) (Rivera-Camino i Ayala, 2010) oraz orientację rynkową z perspektywy interesariuszy (Hsieh, 2010; Gluić i Mihanović, 2016; Llonch, Casablancas-Segura i Alarcón-del-Amo, 2016; Valero-Amaro, Galera-Casquet i Barroso-Méndez, 2021; Hersberger-Langloh, 2022).

W przeciwieństwie do wcześniejszych badań, W. Wymer, S. Boenigk i M. Möhlmann (2015) podkreślają, że istnieje luka badawcza pomiędzy teorią i praktyką. Twierdzą, że ani orientacja rynkowa, ani model orientacji społecznej nie wyrażają koncepcji marketingu w sposób, w jaki jest ona postrzegany przez praktyków sektora non-profit. Proponują nową koncepcję orientacji marketingowej non-profit, która lekceważy orientację rynkową i społeczną oraz obejmuje takie wymiary jak: orientacja na markę, orientację na zwolenników, orientację komercyjną i orientację na usługi. Poważną słabością tej publikacji jest fakt, że model pojęciowy nie został zweryfikowany empirycznie i nie określa typu organizacji non-profit. Niemniej jednak, W. Wymer, S. Boenigk i M. Möhlmann (2015) poruszyli ważną kwestię, a mianowicie postrzeganie modelu orientacji rynkowej przez praktyków non-profit. Tę lukę uzupełniła M. Sobocińska, która w 2014 roku opublikowała monografię, w której starała się uchwycić warunki i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w polskich instytucjach kultury. W ramach swojej pracy przeprowadziła badania empiryczne dotyczące sposobu rozumienia rynkowo zorientowanej instytucji kultury przez jej decydentów. Zidentyfikowano pięć metod percepcji: obraz rynkowo zorientowanej instytucji kultury skoncentrowanej na odbiorców kultury, finansowy aspekt działalności instytucji kultury, sfera instrumentalno-czynnościowa marketingu, działalność statutową i konkurencyjność. Z punktu widzenia decydentów, spośród wszystkich sposobów rozumienia instytucji kultury zorientowanej rynkowo, instytucje te najczęściej skupiają się na odbiorcach kultury i zaspokajaniu ich potrzeb. Należy zauważyć, że M. Sobocińska wniosła istotny wkład do badań dotyczących orientacji rynkowej w sektorze kultury w Polsce. W kontekście niniejszego opracowania warto również wspomnieć, że autorka ta zidentyfikowała współdziałające czynniki endogeniczne i egzogeniczne rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury, którymi są: (1) postawy artystów, twórców i osób zarządzających podmiotami kultury wobec rynku i marketingu, (2) przemiany w stylach życia i zachowaniach odbiorców kultury, (3) wewnętrzne zasoby podmiotów należących do sfery kultury, (4) rozwój nowych technologii, (5) procesy współpracy i konkurowania pomiędzy podmiotami kultury, (6) edukacja artystyczna, menedżerska i kulturalna. M. Sobocińska przekonuje, że istnieją

realne szanse na rozwój orientacji rynkowej w sektorze kultury w Polsce, ponieważ wiele polskich instytucji kultury realizuje koncepcje marketingowe, może nie zawsze w pełnym wymiarze, lecz do pewnego stopnia. Działania marketingowe decydentów oraz czynniki endogeniczne i egzogeniczne determinują rozwój orientacji rynkowej. Jednym z ważniejszych etapów badania było nakreślenie scenariuszy rozwoju orientacji rynkowej. Sugerowaną i pożądaną wizją byłoby zwiększenie stopnia zastosowania marketingu we wszystkich instytucjach kultury. Drugi scenariusz zakłada dwubiegunowy rozwój orientacji rynkowej: instytucje kultury, które mają pozytywne doświadczenia we wdrażaniu marketingu, będą dalej rozwijać działalność marketingową, podczas gdy inne instytucje kultury zachowają status quo (Sobocińska, 2014).

Podczas gdy M. Sobocińska skoncentrowała się na spojrzeniu na orientację rynkową przez pryzmat decydentów, P. Saintilan (2019) w swojej rozprawie doktorskiej zidentyfikował przekonania menedżerskie, które leżą u podstaw i wpływają na orientację na klienta (sztuka dla biznesu, współtworzenie, szacunek rówieśników, agnostycyzm estetyczny i zaufanie odbiorców). Badania nie zawierają jednak całości koncepcji orientacji rynkowej a jedynie jej wymiar – orientację na klienta.

Syntezę przeprowadzonych powyżej rozważań na temat orientacji rynkowej zaprezentowano w poniższej tabeli (tabela 3).

Tabela 3. Orientacja rynkowa – narzędzia pomiaru

Orientacja rynkowa w sektorze biznesowym (prototypy)					
Autor	**Organizacja**	**Model**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Narver i Slater (1990)	371 respondentów ze 113 strategicznych jednostek biznesowych w dużych korporacjach zachodnich	Empiryczny	Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonalna.	**Oryginalne narzędzie MKTOR 15 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	***Orientacja na klienta*** 1. Zaangażowanie w stosunku do klientów. 2. Tworzenie wartości dla klientów. 3. Rozumienie potrzeb klientów. 4. Stawianie celów dotyczących satysfakcji klientów. 5. Pomiar satysfakcji klientów. 6. Obsługa posprzedażowa. ***Orientacja na konkurenta*** 7. Sprzedawcy udostępniają informacje o konkurencji. 8. Szybko reagują na działania konkurencji. 9. Najlepsi menedżerowie omawiają strategie konkurencji. 10. Docelowe możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej. ***Koordynacja międzyfunkcjonalna*** 11. Kontakty z klientami skoordynowane między działami. 12. Informacje o klientach są udostępniane między działami. 13. Integrowanie strategii dotyczącej klientów między działami. 14. Wszystkie działy przyczyniają się do tworzenia wartości dla klienta. 15. Udostępnianie zasobów innym jednostkom biznesowym.
Kohli, Jaworski i Kuamar (1993)	230 dyrektorów marketingu	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**Oryginalne narzędzie MARKOR 20 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	***Tworzenie wiedzy o rynku*** 1. W tej jednostce organizacyjnej spotykamy się z klientami przynajmniej raz w roku, aby dowiedzieć się, jakich produktów lub usług będą potrzebować w przyszłości. 2. W tej jednostce organizacyjnej prowadzimy wiele badań rynkowych. 3. Powoli wykrywamy zmiany w preferencjach produktowych naszych klientów. (R) 4. Co najmniej raz w roku przeprowadzamy ankietę wśród naszych klientów, aby ocenić jakość naszych produktów i usług. 5. Powoli wykrywamy fundamentalne zmiany w naszej branży (np. te dotyczące naszej konkurencji, technologii, regulacji prawnych). (R) 6. Okresowo oceniamy prawdopodobny wpływ zmian w naszym otoczeniu biznesowym (np. regulacje prawne) na klientów. ***Rozpowszechnianie wiedzy o rynku*** 7. Co najmniej raz na kwartał organizujemy spotkania międzywydziałowe, aby omówić trendy i rozwój rynku. 8. Dział marketingu w naszej jednostce organizacyjnej omawia przyszłe potrzeby klientów z innymi działami. 9. Kiedy coś ważnego dzieje się z ważnym klientem, cała jednostka organizacyjna dowiaduje się o tym w krótkim czasie.

					10. Dane dotyczące satysfakcji klientów są regularnie rozpowszechniane we wszystkich działach tej jednostki organizacyjnej. 11. Kiedy jeden dział dowiaduje się czegoś ważnego o konkurentach, powoli zawiadamia inne działy. (R) ***Reakcja na wiedzę o rynku*** 12. Reakcja na zmiany cen u konkurencji, zajmuje nam wieczność. (R) 13. Z różnych względów mamy tendencję do ignorowania zmian w dostrzeganiu potrzeb naszych klientów w zakresie produktów lub usług. (R) 14. Okresowo sprawdzamy nasze wysiłki w zakresie rozwoju produktów, aby upewnić się, że są one zgodne z oczekiwaniami klientów. 15. Kilka działów spotyka się okresowo, aby zaplanować reakcję na zmiany zachodzące w naszym środowisku biznesowym. 16. Jeśli nasz główny konkurent rozpoczął by intensywną kampanię skierowaną na naszych klientów, natychmiast zareagowalibyśmy. 17. Działalność różnych działów tej jednostki organizacyjnej jest dobrze skoordynowana. 18. W tej jednostce organizacyjnej skargi klientów są ignorowane. (R) 19. Nawet gdybyśmy wymyślili świetny plan marketingowy, prawdopodobnie nie bylibyśmy w stanie wdrożyć go na czas. (R) 20. Gdy stwierdzimy, że klienci oczekują od nas modyfikacji produktów lub usług, zaangażowane w to działy podejmują wspólne wysiłki, by to zrealizować.
Orientacja rynkowa w sektorze non-profit					
Autor	**Organizacja**	**Model**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Balabanis, Stables i Phillips (1997)	200 największych brytyjskich organizacji charytatywnych	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR** **20 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); wskaźniki nieznacznie przeformułowano i dostosowano do donatorów organizacji charytatywnych
Bennet (1998a)	270 brytyjskich organizacji charytatywnych	Empiryczny	Orientacja na donatorów; Orientacja na konkurenta; Wpływ personelu marketingowego.	**MARKOR** **14 wskaźników** **7-stopniowa skala Likerta**	***Orientacja na donatorów*** 1. Posiadamy dobrą wiedzę o ludziach, którzy przekazują darowizny. 2. Co najmniej raz w roku przeprowadzamy ankietę wśród donatorów, aby ocenić czynniki, które powodują, że ludzie przekazują darowizny na rzecz tej organizacji charytatywnej. 3. Nasze strategie pozyskiwania funduszy opierają się na zrozumieniu motywów, cech i zachowań donatorów. 4. Jak oceniasz wyniki pozyskiwania funduszy tej organizacji charytatywnej w ciągu ostatnich 5 lat? 5. Skuteczność naszych programów pozyskiwania funduszy jest często oceniana.

					6. Nasze wyniki w zbieraniu funduszy były lepsze od wyników innych organizacji charytatywnych. ***Orientacja na konkurenta*** 7. Regularnie sprawdzamy działalność marketingową i reklamową innych organizacji charytatywnych. 8. Jeżeli organizacja podobna do naszej wprowadza nowe pomysły pozyskiwania funduszy, szybko adaptujemy ich pomysły w naszej organizacji. 9. Konkurencja w zakresie darowizn w obszarze, w którym działa ta organizacja jest bardzo intensywna. 10. Donatorzy tej organizacji charytatywnej mogą przenieść swoje darowizny na poczet innych organizacje charytatywne (na nasz koszt) w dowolnym momencie**.** 11. Najlepsi menadżerowie tej organizacji regularnie omawiają programy marketingowe innych organizacji charytatywnych ***Wpływ personelu marketingowego*** 12. Dział marketingu w naszej organizacji charytatywnej często wchodzi w interakcję z innymi sekcjami i działami w celu omówienia bieżących i zamierzonych programów pozyskiwania funduszy 13. Informacje zebrane przez nasz dział marketingu są udostępniane wszystkim pracownikom i działom w organizacji. 14. W tej organizacji dział marketingu ma duży wpływ na organizację i zarządzanie nią.
Botti (2000)	Sektor sztuki	Konceptualny	Podejście zorientowane na klienta; Korzyści z konsumpcji sztuki: 1. Funkcjonalne (kulturowe); 2. Symboliczne; 3. Społeczne; 4. Emocjonalne.		
Butler (2000)	Marketerzy sztuki	Konceptualny	Rynek (charakterystyka strukturalna): 1. Baza Zasobów; 2. Różnorodność odbiorców; 3. Wpływ krytyków.		
Voss i Voss (2000a)	101 amerykańskich teatrów non-profit	Empiryczny	Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonalna.	**Wymiary jak w MKTOR** **8 wskaźników** **7-stopniowa skala Likerta**	Wskaźniki przeformułowane i dostosowane do organizacji charytatywnych na podstawie prac Gatignona i Xuereba (1997); Holbrooka i Zirlina (1985); Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); Narvera i Slatera (1990); Slatera i Narvera (1994); ***Orientacja na klienta***

					1. Nasz wybór spektakli jest kierowany bardziej względami artystycznymi niż preferencjami publiczności. 2. Preferencje publiczności są kluczowym czynnikiem w naszym wyborze sztuki. 3. Przeprowadzamy ankiety wśród widzów, aby dowiedzieć się, jakie sztuki chcieliby zobaczyć w przyszłości. ***Orientacja na konkurenta:*** 4. Zwracamy baczną uwagę na działania związane z gromadzeniem funduszy przez konkurencję. 5. Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni naszych stosowanej przez naszych konkurentów. ***Koordynacja międzyfunkcjonalna:*** 6. Większość działów tego teatru dobrze się ze sobą dogaduje. 7. Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć. *8.* Działania pomiędzy działami artystycznym, produkcyjnym i marketingowym są dobrze skoordynowane.
Reyes Pacios Lozano (2000)	Biblioteki	Konceptualny	Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonalna.	**30 wskaźników 7 -stopniowa skala Likerta**	Narzędzie opracowane na podstawie wskaźników zaproponowanych przez Amesa, (1970); Klotera (1977); Lawtona i Parasuramana (1980); Parasuramana i in. (1983); Shapiro (1988); Narvera i Slatera (1990); Model konceptualny
Wood, Bhuian i Kiecker (2000)	237 amerykańskich szpitali non-profit	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**Wymiary jak w MARKOR 11 z 20 wskażników 5-stopniowa skala Likerta**	Opracowano na postawie prac Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); oraz Narver i Slater (1990); Narzędzie zmodyfikowano i skorygowano oraz dostosowano do szpitali. ***Tworzenie wiedzy o rynku*** 1. Zrozumienie potrzeb pacjentów. 2. Zrozumienie, w jaki sposób czynniki środowiskowe (np. przepisy rządowe, technologia) wpływają na potrzeby pacjentów. 3. Zrozumienie, w jaki sposób programy marketingowe konkurencji wpływają na oczekiwania pacjentów i preferencje usługowe. 4. Wykorzystanie jak największej liczby środków do generowania informacji rynkowych (np. interakcja z pacjentami, badania rynku, badania satysfakcji pacjentów). ***Rozpowszechnianie wiedzy o rynku*** 5**.** Zapewnienie, że informacje rynkowe są przekazywane do wszystkich odpowiednich oddziałów w szpitalu. 6. Prowadzenie spotkań międzydziałowych w celu omówienia trendów i zmian na rynku. 7. Rozpowszechnianie danych dotyczących zadowolenia pacjentów we wszystkich odpowiednich oddziałach. ***Reakcja na wiedzę o rynku*** 8. Rozwój towarów i usług w oparciu o informacje dotyczące potrzeb pacjentów.

					9. Rozwijanie systemów promocji, dostarczania i wyceny towarów i usług w oparciu o informacje dotyczące potrzeb pacjentów. 10. Wykorzystanie technik marketingowych (np. segmentacja rynku, różnicowanie produktów, analiza konkurencji) w celu opracowania nowych towarów i usług. 11. Wykorzystanie technik marketingowych (np. segmentacja rynku, różnicowanie produktów, analiza konkurencji) w celu opracowania systemów promocji, dostarczania i wyceny towarów i usług.
Gainer i Padanyi (2002)	138 kanadyjskich organizacji sztuki	Empiryczny	Kultura zorientowana rynkowo: Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonala. Działania zorientowane rynkowo: Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku.	**MKTOR** **12 z 15 wskaźników** **7-stopniowa skala Likerta (w formie pytań)** **MARKOR** **7 z 20 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar kultury zorientowanej rynkowo przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Narvera i Slatera (1990); wskaźniki nie zostały opublikowane. Pomiar działań zorientowanych rynkowo przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); wskaźniki nie zostały opublikowane; pominięto wymiar reakcji na wiedzę o rynku.
Gonzales i in. (2002)	Prywatne organizacje non-profit	Konceptualny	Orientacja rynkowa na beneficjentów i donatorów: Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**Dwa osobne narzędzia MARKOR dla beneficjentów i donatorów**	Wskaźniki nie zostały zaproponowane.
Kara, Spillan i DeShields (2004)	Organizacje non-profit w USA	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR** **32 wskaźniki w formie pytań** **5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); wskaźniki nie zostały opublikowane.
Barrett, Balloun i Weinstein (2005)	267 organizacji non-profit	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku;	**MARKOR** **20 wskaźniki** **7-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); wskaźniki nie zostały opublikowane.

			Reakcja na wiedzę o rynku.		
Ewing i Napoli (2005)	Organizacje non-profit	Empiryczny	Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonalna.	**MKTOR 14 wskaźników**	Pomiar przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Narvera i Slatera (1990).
Bhuian, Menguc i Bell (2005)	231 szpitali w Ameryce	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR 14 wskaźników Skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Jaworskiego i Kohli (1993) oraz Narvera i Slatera (1990); wskaźniki nie zostały opublikowane.
Gainer i Padanyi (2005)	Kanadyjskie organizacje usługowe non-profit: Usługi społeczne, wsparcie, wsparcie społeczności i organizacje kultury	Empiryczny	Kultura zorientowana na klienta: Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonalna. Działania zorientowane na klienta: Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku.	**MKTOR 12 z 15 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta;** **MARKOR 7 z 20 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar kultury zorientowanej rynkowo przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Narvera i Slatera (1990); sformułowania dostosowano do sektora kultury. Pominięto 3 wskaźniki (nr 6, 10 i 15). Pomiar działań zorientowanych rynkowo przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); sformułowania dostosowano do sektora kultury. Pominięto wskaźniki nr 3, 5, 9-11 oraz cały wymiar „reakcja na wiedzę o rynku" (wskaźniki 12-20).
Macedo i Pinho (2006)	392 Portugalskie organizacje non-profit	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR 20 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta** **Dwa osobne narzędzia MARKOR dla użytkowników i donatorów;**	Pomiar orientacji rynkowej na donatorów i użytkowników przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); wskaźniki nieznacznie przeformułowane i dostosowane do donatorów i beneficjentów organizacji charytatywnych.
Camarero i Garrido (2007)	182 hiszpańskie muzea	Empiryczny	Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonalna;	**Wymiary jak w MKTOR 15 wskaźników 5-stoponiowa skala Likerta**	Pomiar orientacji na klienta i konkurenta opracowano na podstawie prac Narvera i Slatera (1990), Denga i Darta (1994), Deshpande i Farley'a (1996), i Kennedy'ego i in. (2003). Aby dostosować je do specyfiki muzeów, wzięto pod uwagę miary orientacji rynkowej w sektorze non-profit zaproponowane w pracach: Balabanisa, Stablesa i Phillipsa (1997) oraz Caruana i in. (1998), a także

			Marketing wewnętrzny.		definicje muzeów zorientowanych na klienta Kotlera i Kotlera (1998). Wskaźniki marketingu wewnętrznego oparto o pracę Lingsa (2004) oraz Conduita i Mavondo (2001). ***Orientacja na klienta*** 1. Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje zwiedzających o przyjściu do muzeum oraz ich preferencje. 2. Dopasowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji zwiedzających. 3. Dokładnie wiemy, jakiego rodzaju zwiedzających oczekiwać i staramy się dostosować nich naszą ofertę i usługi. 4. Staramy się projektować różne oferty dla każdego segmentu rynku lub typu zwiedzających. 5. Badamy rynek, aby zrozumieć obecne i przyszłe potrzeby turystów i zwiedzających. 6. Bazując na posiadanych przez nas informacjach, szybko reagujemy na zmieniające się potrzeby turystów zwiedzających. ***Orientacja na konkurenta*** 7. Monitorujemy ewolucję i pojawianie się alternatywnych opcji turystycznych/wypoczynku w okolicy. 8. Współpracujemy z innymi formami turystyki/wypoczynku, które są komplementarne w stosunku do naszej oferty. 9. Współpracujemy z innymi instytucjami kulturalnymi/wypoczynkowymi, aby zaoferować odwiedzającym nowe opcje lub przygotować wspólne oferty (wystawy, usługi itp.). ***Koordynacja międzyfunkcjonalna*** 10. Istnieje dobra koordynacja wszystkich organów i instytucji zaangażowanych w prowadzenie muzeum. 11. Istnieje sprawiedliwy udział i zaangażowanie wszystkich organów zarządzających w opracowywaniu strategii rynkowych. ***Marketing wewnętrzny*** 12. Pracownicy muzeum są przeszkoleni, aby oferować dobrą obsługę klienta oraz aby zagwarantować, że doświadczenie każdego odwiedzającego jest satysfakcjonujące. 13. Dążymy do tego, aby nasi pracownicy byli specjalistami w zakresie zbiórek prowadzonych przez muzeum**.** 14. Dążymy do tego, aby nasi pracownicy byli przeszkoleni zarówno zawodowo, jak i naukowo. 15. Staramy się motywować naszych pracowników i wolontariuszy, zachęcając ich do udziału w działaniach muzeów i oferując im szkolenia.
Morris i in. (2007)	145 organizacji non-profit	Empiryczny	Orientacja rynkowa - klienci	**Dwa osobne narzędzia MARKOR dla**	Skala wielowskaźnikowa opracowana na podstawie pracy Wooda, Bhuiana i Kieckera (2000).

			Orientacja rynkowa - donatorzy.	**klientów i donatorów 4 wskaźniki dla donatorów 4 wskaźniki dla klientów**	
Camarero i Garrido (2008a)	182 hiszpańskie muzea	Empiryczny	Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonalna.	**Wymiary jak w MKTOR 11 wskaźników 5-stoponiowa skala Likerta**	Wskaźniki identyczne jak w opracowaniu Camarero i Garrido (2007).
Camarero i Garrido (2008b)	276 hiszpańskich i francuskich muzeów	Empiryczny	Orientacja na odwiedzających; Orientacja na donatorów; Orientacja na współpracę (zastąpiła orientację na konkurenta); Koordynacja międzyfunkcjonalna.	**MKTOR 15 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali zaproponowanej przez Narvera i Slatera (1990); dodano prace badające znaczenie orientacji na donatorów (Alvarez, Vijande i Casielles 2002; Liao, Foreman i Sargeant 2001). Aby dostosować wskaźniki do specyfiki sektora muzealnego wzięto pod uwagę prace Balabanisa, Stables i Philipsa (1997) oraz Caruany, Ramaseshana i Ewinga (1998). ***Orientacja na odwiedzających*** 1. Strategia muzeum opiera się na tych aspektach, które naszym zdaniem mogą tworzyć wartość dla odwiedzających. 2. Cele muzeum są nastawione na satysfakcję odwiedzających. 3. Staramy się być na bieżąco ze zmianami, aby ocenić ich wpływ na potrzeby odwiedzających. 4. Badanie potrzeb i oczekiwań odwiedzających to ciągły proces. 5. Strategie mające na celu uzyskanie przewagi nad innymi muzeami w poszukiwaniu zasobów opierają się na zrozumieniu potrzeb odwiedzających. ***Orientacja na donatorów*** 6. Strategia muzeum opiera się na tych aspektach, które naszym zdaniem mogą tworzyć wartość dla donatorów. 7. Cele muzeum są nastawione na satysfakcję donatorów. 8. Staramy się być na bieżąco ze zmianami, aby ocenić ich wpływ na potrzeby donatorów. 9. Badanie potrzeb i oczekiwań donatorów to ciągły proces. 10. Strategie mające na celu uzyskanie przewagi nad innymi muzeami w poszukiwaniu zasobów opierają się na zrozumieniu oczekiwań donatorów. ***Orientacja na współpracę*** 11. Staramy się współpracować z innymi formami turystyki lub wypoczynku, które uzupełniają naszą ofertę 12. Współpracujemy z innymi instytucjami kulturalnymi lub rekreacyjnymi, aby zapewnić alternatywy dla odwiedzających lub zaoferować wspólne inicjatywy ***Koordynacja międzyfunkcjonalna*** 13. Pracownicy różnych działów ściśle ze sobą współpracują.

					14. Muzeum dba o to, aby działania wszystkich działów były dobrze skoordynowane 15. W opracowywanie planów muzeum zaangażowane są wszystkie działy.
Camarero i Garrido (2009)	182 hiszpańskie muzea	Empiryczny	Orientacja na klienta.	**MKTOR** **5-stopniowa skala Likerta**	Wskaźniki jak w pracy Camarero i Garrido (2007 i 2008), tylko jeden wymiar.
Brkic (2009)	14 teatrów w Bośni i Hercegowinie	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR** **32 wskaźniki** **5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Kohli i Jaworskiego. (1990); Wykorzystano wszystkie 32 wskaźniki, które nieznacznie przeformułowano i dostosowano do specyfiki teatrów.
Zhou, Chao i Huang (2009)	791 centrów krwiodawstwa w Chinach	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR** **20 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono pomocą skali opracowanej przez Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); wskaźniki nieznacznie przeformułowano i dostosowano do dostosowane do specyfiki publicznych centrów krwiodawstwa w Chinach.
Brady i in. (2011)	401 organizacji non-profit	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR** **21 wskaźników** **7-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Benneta (1998); narzędzie dostosowano do organizacji non-profit w Australii. Wykorzystano 8 wskaźników z pracy Benneta. Dodano 6 nowych wskaźników: 1. Szybko wykrywamy zmiany we wzorcach darowizn. 2. Posiadamy systemy do określania wartości i częstotliwości darowizn. 3. Wyznaczamy precyzyjne cele dla naszych programów pozyskiwania funduszy. 4. Ludzie i działy spotykają się, aby zaplanować odpowiedzi. 5. Często eksperymentujemy i wprowadzamy innowacje w zakresie materiałów promocyjnych. 6. Regularnie porównujemy wyniki pozyskiwania funduszy z innymi.
Rice, Levin i Bailey (2011)	24 teatry	Empiryczny		**MKTOR**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Voss i Voss (2000a).
Balloun, Barrett i Weinstein (2011)	60 organizacji biznesowych i non-profit	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR** **20 wskaźników** **7-stopniowa skala Likerta**	Pomiar przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993); wskaźników nie opublikowano.
Mulyengara (2011b)	344 organizacje non-profit (kościoły)	Empiryczny	Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonalna.	**MKTOR** **9 wskaźników** **5-punktowa skala Likerta**	Pomiar przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Narvera i Slatera (1990); wykorzystano i zaadaptowano 9 wskaźników dopasowując je do specyfiki sektora non-profit.

Camarero i Garrido (2012)	491 brytyjskie, francuskie, włoskie i hiszpańskie muzea	Empiryczny	Orientacja na odwiedzających; Orientacja na donatorów; Orientacja na współpracę (zastąpiła orientację na konkurenta); Koordynacja międzyfunkcjonalna.	**MKTOR** **15 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Skala pomiaru jak w pracy Camarero i Garrido (2008b).
Liu, Takeda i Ko (2014)	534 japońskie i brytyjskie przedsiębiorstwa społeczne	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**18 wskaźników** **7-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Balabanisa, Stablesa i Phillipsa (1997) oraz Macedo i Pinho (2006),Wskaźniki nie zostały opublikowane.
Choi (2014)	258 domów kultury w Korei Południowej	Empiryczny	Orientacja na klienta; Orientacja na zasoby; Orientacja na konkurenta.	**22 wskaźniki** **5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Narvera i Slatera (1990), Wymiar koordynacji funkcjonalnej zastąpił wymiar – **orientacja na zasoby.** Wymiar ten prezentuje się następująco: Organizacja: 1. szybko zauważa zmiany polityki rządu, 2. szybko reaguje na zmiany polityki rządu, 3. podejmuje różnorodne starania, aby rozpoznać potrzeby prywatnych fundacji, od który otrzymuje dotacje, 4. omawia pozyskiwanie funduszy i wolontariat i są to główne tematy spotkań, 5. szybko generuje informacje o dotacjach od prywatnych fundacji/trustów, 6. szybko reaguje na informacje o dotacjach prywatnych fundacji/trustów**.**
Sobocińska (2014)	451 menadżerów instytucji kultury w Polsce	Empiryczny	Orientacja rynkowa w rozumieniu decydentów: Odbiorcy kultury; Aspekt finansowy działalności instytucji kultury; Sfera instrumentalno-czynnościowa marketingu; Działalność statutowa; Konkurencyjność.		W badaniu tym wyłoniono sposoby rozumienia instytucji kultury przez decydentów. Poniżej przedstawiono przykłady wypowiedzi. ***Odbiorcy kultury*** Rynkowo zorientowana instytucja kultury to taka, która: • „dostosowuje swój repertuar do oczekiwań odbiorców"; • „jest nastawiona na odbiorcę"; • „zna potrzeby odbiorców na terenie, na którym działa". ***Aspekt finansowy działalności instytucji kultury*** Rynkowo zorientowana instytucja kultury to taka, która: • „zarabia na siebie"; • „na bieżąco interesuje się możliwościami pozyskania i pozyskuje środki finansowe z różnych źródeł"; • „dąży do jak największych zysków". ***Sfera instrumentalno-czynnościowa marketingu*** Rynkowo zorientowana instytucja kultury to taka, która: • „musi reklamować swój produkt";

					• „promuje kulturę"; • „tworzy określony brand". ***Działalność statutowa*** Rynkowo zorientowana instytucja kultury to taka, która: • „dobrze wypełnia swój statut"; • „spełnia rolę edukacyjną dla ludności"; • „ma określoną misję i ją realizuje". ***Konkurencyjność*** Rynkowo zorientowana instytucja kultury to taka, która: • „powinna być konkurencyjna"; • „ma pozycję na rynku"; • „posiada konkurencyjny program".
Baba (2015)	118 organizacji non-profit w Ghanie	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**20 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Skala opracowana na podstawie pracy Wooda, Bhuina i Kieckera (2000). Wskaźniki nie zostały opublikowane
Camarero, Garrido i Vicente (2015)	491 europejskich muzeów	Empiryczny	Orientacja na odwiedzających.	**5 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Skala jak w pracy Camarero i Garrido (2008a).
Blasco López, Recuero Virto i San-Martín (2018)	669 hiszpańskich i latynoamerykańskich muzeów	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**22 wskaźniki** **7-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Jaworskiego i Kohli (1993)
Saintilan (2019)	24 duże organizacje muzyczne	Empiryczny	Orientacja rynkowa w przekonaniach menadżerów: Sztuka dla biznesu; Współtworzenie; Szacunek organizacji z branży; Agnostycyzm estetyczny; Zaufanie odbiorców.		Badania w rozprawie doktorskiej koncentrują się na jednym wymiarze – orientacji na klienta.
Lückenbach i in. (2019)	130 przedsiębiorstwa społeczne	Empiryczny	Wartości; Normy; Symbole; Analiza; Działania.	**15 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Wskaźniki to indywidualne propozycje autorów, jednak pod silnym wpływem prac Kohliego i Jaworskiego (1990), Narvera i Slatera (1990), Cadogana, Diamantopoulosa i De Mortangesa (1999) oraz Kohli, Jaworskiego i Kumara (1993) ***Wartości:***

					1. Nasi założyciele rozumieją naszych klientów. 2. Jesteśmy przekonani, że zadowolenie naszych klientów jest dużą częścią sukcesu naszego przedsiębiorstwa społecznego. 3. Pracownicy naszego przedsiębiorstwa społecznego rozumieją, że zaspokojenie potrzeb klienta to nie tylko zadanie dla działu marketingu, ale zadanie dla wszystkich pracowników i działów**.** ***Normy:*** 4. Orientację na klienta zdefiniowaliśmy pisemnie jako główny czynnik. 5. W naszym przedsiębiorstwie społecznym obowiązują jednoznaczne i kompleksowe zasady i wytyczne, jak postępować z klientami. 6. Nasza działalność społeczna jest zorganizowana w sposób, który zapewnia, że informacje o klientach (np. skargi, wymagania) będą przekazane do wszystkich działów. ***Symbole:*** 7. W naszym przedsiębiorstwie społecznym opowiada się wiele historii o tym, jak spełniliśmy wymagania klientów. 8. Nasze budynki są zaprojektowane w taki sposób, aby odwiedzający i klienci szybko odnajdywali swoją drogę. 9. Pracownicy naszej firmy noszą wyraźne i widoczne identyfikatory, aby klienci mogli podejść do nich indywidualnie. ***Analiza:*** 10. Regularnie spotykamy się z naszymi klientami, aby przeanalizować, jak oceniają nasze dostawy. 11. Regularnie przeprowadzamy badania satysfakcji klientów. 12. Zadowolenie klienta jest centralnym wskaźnikiem kontroli w naszej działalności społecznej. ***Działania:*** 13. Naszą komunikację dostosowujemy do różnych grup docelowych. W skrajnych przypadkach zmieniamy naszą komunikację dla jednego klienta. 14. Wdrożyliśmy profesjonalny system CRM do obsługi naszych klientów. 15. Kiedy dowiadujemy się, że nasz klient jest niezadowolony z naszych wyników, natychmiast zmieniamy naszą ofertę.
Khan i Bashir (2020a)	300 organizacji non-profit w Pakistanie	Empiryczny		**MONPO** **14 wskaźników**	Pomiar przeprowadzono za pomocą skali MONPO Modiego (2012).
Pinheiro, Daniel i Moreira (2021)	805 portugalskich przedsiębiorstw społecznych	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR** **21 wskaźników**	Pomiar przeprowadzono za pomocą skali Kohli, Jaworskiego i Kuamara (1993).

Riviezzo i in. (2022)	105 korporacyjnych muzeów we Włoszech	Empiryczny	Orientacja na interesariuszy zewnętrznych; Orientacja na interesariuszy wewnętrznych Orientacja na współpracę.	**9 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Skala pomiaru zaadaptowana od Camarero i Garrido (2012). Wskaźniki użyte do oceny orientacji na interesariuszy zewnętrznych zostały zaadaptowane z oryginalnych pozycji skali „orientacja na odwiedzających" wykorzystanych przez Camarero i Garrido w 2012, pominięto 2 wskaźniki. Analogicznie – wskaźniki użyte do oceny orientacji na interesariuszy wewnętrznych zostały zaadaptowane oryginalnych pozycji skali „zorientowania na donatorów" Camarero i Garrido (2012), pominięto jeden wskaźnik. Wymiar orientacji na współpracę taki sam jak u Camarero i Garrido (2012).
Pereira i in. (2022)	284 instytucje religijne	Empiryczny	Orientacja na klienta; Orientacja na konkurenta; Koordynacja międzyfunkcjonalna.	**MKTOR 9 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar przeprowadzono za pomocą skali Narvera i Slater (1990) z użyciem wskaźników zaadaptowanych przez Mulynegara i in. (2011).
de la Cruz Déniz-Déniz i in. (2023)	147 centrów krwiodawstwa w Hiszpani	Empiryczny	Tworzenie wiedzy o rynku; Rozpowszechnianie wiedzy o rynku; Reakcja na wiedzę o rynku.	**MARKOR 23 wskaźniki 7-stopniowa skala Likerta**	Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono za pomocą skali opracowanej przez Kohli i Jaworskiego (1990)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kotler, 1977; Shapiro, 1988; Narver i Slater, 1990; Jaworski i Kohli, 1993; Deng i Dart, 1994; Slater i Narver, 1994; Gatignon i Xuereb, 1997; Balabanis, Stables i Phillips, 1997; Caruana, Ramaseshan i Ewing, 1998b; Kotler i Kotler, 1998; Bennett, 1998a; Caruana, Ramaseshan i Ewing, 1998a; Cadogan, Diamantopoulos i de Mortanges, 1999; Butler, 2000; Reyes Pacios Lozano, 2000; Wood, Bhuian i Kiecker, 2000; Botti, 2000; G. B. Voss i Voss, 2000; Conduit i Mavondo, 2001; Liao, Foreman i Sargeant, 2001; Gainer i Padanyi, 2002; González, Vijande i Casielles, 2002; Kennedy, Goolsby i Arnould, 2003; Kara, Spillan i DeShields, 2004; Lings, 2004; Gainer i Padanyi, 2005; Ewing i Napoli, 2005; Barrett, Balloun i Weinstein, 2005; Bhuian, Menguc i Bell, 2005; Macedo i Pinho, 2006; Rice, Levin i Bailey, 2006; Morris *i in.*, 2007; Camarero i Garrido, 2007, 2008b, 2008a, 2009; Brkic, 2009; Zhou, Chao i Huang, 2009; Balloun, Barrett i Weinstein, 2011; Mulyanegara, 2011; Brady *i in.*, 2011; Camarero i Garrido, 2012; Modi, 2012; Choi, 2014; Sobocińska, 2014; Liu, Takeda i Ko, 2014; Baba, 2015; Camarero, Garrido i Vicente, 2015; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018; Lückenbach *i in.*, 2019; Saintilan, 2019; Khan i Bashir, 2020a; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021; Pereira, Mainardes i Cristo-Andrade, 2022; Riviezzo *i in.*, 2022; de la Cruz Déniz-Déniz *i in.*, 2023).

2.1.3. Orientacja na markę

Koncepcja marketingowa w dużej mierze zakłada, iż zaspokojenie potrzeb klientów jest głównym celem organizacji. Dla wielu teoretyków oraz praktyków umiejscowienie klienta w centrum stało się czymś w rodzaju mantry (Baumgarth, Merrilees i Urde, 2013). Nie każde działanie marketingowe organizacji powinno być szufladkowane pod mianem orientacji rynkowej. W firmach takich jak Nestlé, Nicorette, Volvo, DuPont i Tetra Pak, czy grupa Żywiec S.A., potrzeby klientów przestały być postrzegane jako podstawa strategii marketingowej firmy. Zaczęto zwracać uwagę na strategię rozwoju marki. Ich celem stało się tworzenie wartości i znaczenia marki (Baumgarth, Merrilees i Urde, 2013). Orientacja na markę bezpośrednio podważyła strategię zorientowaną na rynek. W przeciwieństwie do orientacji rynkowej, strategia zorientowana na markę zakłada, że głównym celem organizacji jest ochrona i wspieranie jej wartości i tożsamości marki podczas wykonywania działań organizacyjnych, w tym spełniania wymagań klientów. Orientacja na markę rozwija kulturę organizacyjną i strategię opartą na wartościach zorientowanych na markę (Anees-Ur-Rehman, Wong i Hossain, 2016).

Studia literatury skłaniają do wnioskowania, że pierwsze obszerne zintegrowanie wiedzy na temat brandingu w sektorze non-profit znajdujemy w opracowaniu L. Sepulcri, E. Mainardes i D. Belchior (2020). Główny wkład teoretyczny tego opracowania to identyfikacja sześciu ścieżek badawczych w brandingu non-profit: marka i darowizny, zarządzanie marką, orientacja na markę, partnerstwa sektora non-profit i for-profit, strategie komunikacji i zarządzanie interesariuszami. W opracowaniu tym przeanalizowano rozwój każdej ścieżki badawczej i zaproponowano przyszły program badawczy. Potwierdza się duży wkład opracowań z zakresu orientacji na markę w badania brandingowe organizacji non-profit, których głównym tematem jest zrozumienie i rozwój marki (Sepulcri, Mainardes i Belchior, 2020). Autorem pierwszej publikacji w czasopiśmie naukowym dotyczącej orientacji na markę był M. Urde (Urde, 1994).W świetle jego definicji orientacja na markę to „podejście, w którym procesy organizacji obracają się wokół tworzenia, rozwoju i ochrony tożsamości marki, w ciągłej interakcji z docelowymi klientami w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej w postaci marek" (Urde, 1999, ss. 117–118).

Kwestionowanie potrzeb klienta, jako głównego celu organizacji, było wówczas bardzo kontrowersyjne w kręgach akademickich. Praktycy podchodzili do tego inaczej. Obrońcy orientacji na markę nie ignorują pragnień i potrzeb klientów, jednak nie pozwalają im być jedynymi motorami rozwoju i tożsamości marki. Stawianie marki na pierwszym miejscu w organizacji zapewnia jej integralność w stosunku do pragnień i potrzeb klientów oraz do

działań konkurencji. Chociaż pojęcie orientacji na markę zostało wprowadzone w latach 90-tych XX w., nurt ten zaczęto badać częściej i dogłębniej dopiero w drugiej dekadzie XXI w. (Ewing i Napoli, 2005; Mulyanegara, 2011; Casidy, 2014; Liu *i in.*, 2015; Wymer, Boenigk i Möhlmann, 2015). Orientacja na markę to „wciąż rozwijająca się koncepcja i nowy paradygmat zarządzania marką" (Baumgarth, Merrilees i Urde, 2013, s. 973).

Jedną z pierwszych prób oceny orientacji na markę w sektorze non-profit oraz znaczenia jej wpływu na wyniki działalności podjęła P. Hankinson (2001, 2002). Autorka ta definiuje orientację na markę jako „stopień, w jakim organizacja uważa się za markę" (Hankinson, 2000, s. 207) oraz uważa, że orientacja ta „jest miarą tego, jak bardzo (lub jak nieznacznie) organizacja akceptuje teorię i praktykę brandingu" (Hankinson, 2001). W opracowaniach autorki znajdujemy pierwszą próbę konceptualizacji i operacjonalizacji konstruktu orientacji na markę w sektorze non-profit. Jej model składa się z czterech elementów związanych przede wszystkim z zachowaniami i możliwościami organizacji: (1) zrozumieniem, czym jest marka i jakie reprezentuje wartości, (2) zawiadamianiem o marce zarówno odbiorców zewnętrznych, jak i wewnętrznych, (3) komunikowaniem marki, (4) wykorzystywaniem marki jako zasobu strategicznego oraz (5) świadomym i aktywnym zarządzaniem marką. Model ten ma jednak poważną słabość – obejmuje jedynie wymiary, które mogą reprezentować orientację na markę i nie został rozwinięty o konkretne wskaźniki, które mogłyby zostać poparte badaniami empirycznymi.

Kilka lat później M. Ewing i J. Napoli (2005) zaproponowali narzędzie pomiaru orientacji na markę w sektorze non-profit (*Non-profit Brand Orientation* – NBO), zawierające 12 wskaźników (tabela 4). Trzy główne wymiary tego narzędzia to:

1. Interakcja – ocenia stopień, w jakim organizacja nawiązuje dialog z kluczowymi interesariuszami i reaguje na zmiany w otoczeniu. Pozwala też uchwycić stopień, w jakim organizacja wykorzystuje informacje zwrotne z rynku do tworzenia i dostarczania interesariuszom najwyższej wartości. W konsekwencji, otrzymujemy wskaźnik poziomu reakcji na zmiany warunków rynkowych i potrzeb interesariuszy.
2. Organizowanie – ocenia stopień, w jakim portfolio marki i związane z nim działania marketingowe są odpowiednio ustrukturyzowane i skutecznie przekazywane interesariuszom. Mierzy zdolność organizacji do wdrażania zintegrowanych działań z zakresu komunikacji marketingowej, które dostarczają spójne komunikaty interesariuszom.
3. Oddziaływanie – ocenia stopień, w jakim organizacja rozumie, co jest w niej najbardziej lubiane/nielubiane przez interesariuszy i dlaczego tak się dzieje. Rozumienie tego, co

interesariusze „lubią” jest istotnym czynnikiem wpływającym na wyniki marki sektora non-profit.

Koncepcję orientacji na markę non-profit (NBO) powstała poprzez połączenie strategii komercyjnej zorientowanej na markę oraz specyfiki sektora non-profit. M. Ewing i J. Napoli (2005) podkreślają potrzebę transformacji. Sektor non-profit w podobny sposób jak organizacje komercyjne musi mierzyć się z konkurencją. Autorzy definiują NBO jako „szeroki organizacyjny proces generowania i utrzymywania wspólnego poczucia znaczenia marki, który zapewnia wyższą wartość interesariuszom i lepsze wyniki dla organizacji” (Ewing i Napoli, 2005, s. 842). Sugerują także, że ich skalę pomiaru można wykorzystać do kierowania działaniami związanymi z zarządzaniem marką (Ewing i Napoli, 2005).

Jak widać w tab. 4 wiele późniejszych badań wykorzystuje narzędzie NBO do pomiaru orientacji na markę (Napoli, 2006; Khan i Bashir, 2020b).

W 2009 C. Baumgarth poszedł o krok dalej. Wcześniejsze badania orientacji na markę mierzyły konstrukt w sposób globalny lub wielowymiarowy. Proponowany nowy model, wywodzi się z prac teoretycznych pochodzących z obszarów kultury korporacyjnej i orientacji rynkowej. Służy on pogłębieniu zrozumienia koncepcji zarządzania marką stosowanej w konkretnych instytucjach kultury – muzeach, dostarczając po raz pierwszy empirycznego dowodu na to, że orientacja na markę ma pozytywny wpływ na wyniki działalności muzeów. W swojej pracy, C. Baumgrath (2009) określa orientację na markę jako specyficzny typ orientacji marketingowej, charakteryzujący się odpowiednim podejściem do zarządzania marką, spójną i stałą oraz wyraźnie wyróżniającą się ofertą na tle konkurencji. Model orientacji na markę w tym ujęciu charakteryzują cztery wymiary obejmujące przede wszystkim postawy i zachowania, ale także artefakty, które czynią tę operacjonalizację wyjątkową na tle innych (Gromark i Melin, 2011). Są to:

1. „Wartości” – wskazują na rolę brandingu w ogólnym planowaniu strategicznym i zrozumieniu przez menedżerów podstawowych „zasad” brandingu, czego dowodem jest częsta praktyka zarządzania marką oraz stałe i konsekwentne pozycjonowanie marki.
2. „Normy” – to stopień, w jakim zasady i przepisy, zarówno jawne jak i ukryte, określają podstawowe operacje zarządzania marką (np. formalna integracja przekazywania informacji dotyczącej marki).
3. „Artefakty” – odnoszą się do symboli, które odzwierciedlają markę, takie jak architektura korporacyjna, ubiór pracowników oraz „historie” organizacji.

4. „Zachowania” – obejmuje wszystkie konkretne działania podejmowane na rzecz marki, np. badania rynku czy inicjatywy marketingowe. W przeciwieństwie do pozostałych trzech wymiarów, zachowania kładą nacisk na zewnętrzne środowisko operacyjne (Baumgarth, 2009).

Konstrukt proponowanego modelu zainspirowany został modelem kultury korporacyjnej E. Scheina. Skala pomiaru opiera się na 23 wskaźnikach, z czego 14 wskaźników to oryginalne propozycje Baumgartha. Pozostałe 9 wskaźników zostały zapożyczone z wcześniejszych prac C. Baumgartha (2007), M. Ewinga i J. Napoli (2005) oraz P. Hankinsona (2001). Wymiary powyższego łączą się w logiczny proces i strukturę. Pierwszy wymiar „wartości” wpływa na wymiar norm, co z kolei wpływa na kolejne dwie warstwy orientacji na markę: artefakty i zachowania. Model został opracowany i przetestowany empirycznie w kontekście muzeów. Niemniej jednak, opiera się częściowo na badaniach sektora biznesowego oraz sektora mediów. Wydaje się więc, że jest na tyle elastyczny, iż z powodzeniem można zastosować go w kontekście innych organizacji świadczących usługi kulturalne. Model ten wnosi ogólny wkład w teorię i praktykę marketingu, oferując wszechstronną skalę pomiaru orientacji na markę. Słabością tego modelu jest brak badań organizacji innych niż muzea.

W literaturze dotyczącej sektora non-profit znajdujemy rozszerzenie konstruktu orientacji na markę, mianowicie percepcję orientacji na markę (*percieved brand orientation* – PBO). Definicja PBO nie różni się znacząco od definicji orientacji na markę. Percepcja orientacji na markę (PBO) odnosi się do postrzegania przez „respondentów” zakresu, w jakim organizacja angażuje się w działania i zachowania zorientowane na markę (Mulyanegara, 2011). Różnica w rozumieniu tych dwóch orientacji polega głównie na skupieniu się R. Mulyanegary na perspektywie klientów, zamiast perspektywie pracowników, w pomiarze orientacji na markę (Casidy, 2013a). Postrzeganie przez klientów wartości i tożsamości organizacji, które są wyrażane przez markę, może potencjalnie wpływać na ich rozumienie i reakcję wobec marki lub samej organizacji. Organizacja zorientowane na markę powinny zwracać uwagę na to, jak ich działania brandingowe są postrzegane przez klientów (Baumgarth, Merrilees i Urde, 2013).

W ujęciu bardziej praktycznym PBO obejmuje tworzenie unikalnej tożsamości marki jako czegoś wyróżniającego (wymiar wyjątkowości), monitorowanie reputacji organizacji postrzeganej przez jej obecnych i przyszłych członków (wymiar reputacji) oraz dostarczanie spójnych komunikatów o wizerunku organizacji do otaczającej społeczności (wymiar organizowania).

Pierwotnie R. Mulyanegara (2011) wykorzystała konstrukt PBO do zbadania reakcji konsumentów na markę w instytucji religijnej. Wyniki wskazują, że PBO jest pozytywnie

związana z postrzeganymi korzyściami wiernych i zwiększa udział w kościele. Konstrukt PBO został ponownie wykorzystany w badaniach szkół wyższych i instytucji religijnej (Casidy, 2013a, 2013b, 2014). Oba badania wykazały pozytywny i znaczący wpływ PBO na postrzegane korzyści, satysfakcję i lojalność.

Wszystkie wyżej wymienione badania koncentrują się na zrozumieniu lub zmierzeniu orientacji na markę non-profit i wpływie tejże orientacji na inne wymiary. Żadne z nich nie sugeruje koncepcji szerszego modelu orientacji na markę. J. Evans, K. Bridson i E. Rentschler (2012) rozwinęli wiedzę w tym obszarze i na podstawie studiów przypadków zaproponowali koncepcję holistycznego podejścia do orientacji na markę w muzeum. Wyniki badań sugerują, że wewnętrzne czynniki ułatwiające orientację na markę obejmują: silną orientację komercyjną, nowe i decydujące przywództwo oraz zasoby finansowe. Zarówno orientacja kuratorska, jak i komercyjna, są uważane za ważne czynniki wpływające na orientację na markę. Jednak stopień, w jakim dominuje orientacja kuratorska, złożoność struktury organizacyjnej i jej instytucjonalna historia, utrudniają rozwój silnej orientacji na markę. Do samej orientacji na markę badacze wykazują podejście filozoficzne i behawioralne, definiując ją jako „stopień, w jakim organizacja obejmuje markę na poziomie kulturowym i wykorzystuje ją jako kompas do podejmowania decyzji w celu kierowania czterema zachowaniami marki: odrębnością, funkcjonalnością, rozbudową i symboliką" (Evans, Bridson i Rentschler, 2012, s. 1471). Ustalenia na poziomie filozoficznym napędzają cztery zachowania marki (Evans, Bridson i Rentschler, 2012).

F. Apaydin (2011) również proponuje szerszą koncepcję orientacji na markę sektora non-profit – zintegrowany i ewolucyjny model. Model ten sugeruje, że pewne determinanty moderowane przez bliższe i dalsze otoczenie wpływają na orientacje na markę i w konsekwencji prowadzą do osiągania wyższych wyników. Model ten zakłada, że organizacje osiągną wyższe wyniki działalności, jeżeli zastosują zintegrowane podejście zorientowane na markę. Wśród determinantów wymienia się: osobistą wizję menedżerów, odpowiednie wykształcenie i doświadczenie zawodowe menedżerów w zakresie marki, umiejętności osobiste a wśród wyników działalności: dobra i usługi, wpływ polityki, kapitał społeczny, pozyskiwanie zasobów i reputacja (Apaydin, 2011). Model F. Apaydina ogranicza się jedynie do propozycji konceptualnej i nie został przetestowany empirycznie, co jest jego poważną słabością.

Oba powyższe modele stały się inspiracją dla L. Sepulcri i E. Mainardes (2023), którzy dowiedli empirycznie, w jaki sposób specyfika wschodzącej gospodarki wpływa na orientację na markę w sektorze non-profit, jej przyczyny, korzyści, a także wyzwania związane

z realizacją tej strategii. Należy podkreślić, że większość dotychczasowych badań orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit dotyczyło krajów rozwiniętych. W rozumieniu autorów, badania sektora non-profit wydają się być bardziej potrzebne w gospodarkach rozwijających się, ze względu na ich niedostatki społeczne. Zrozumienie orientacji na markę przez kierownictwo może pomóc w obraniu odpowiedniej strategii, a w konsekwencji wpłynie na społeczeństwo i sukces w wypełnianiu misji. Model orientacji na markę L. Sepulcri i E. Mainardes (2023) składa się z dwóch wymiarów: komunikacji i przyczyny. Czynniki determinujące występowanie orientacji na markę w organizacji to czynniki organizacyjne, rynkowe i działanie. Ponadto wyróżniono cztery konsekwencje wprowadzenia orientacji na markę: zbieranie funduszy, partnerstwa, relacje z pracownikami i wpływ społeczny. Bariery tej orientacji to: wyzwania komunikacyjne, niechęć do handlu, bariery dla darowizn i kontekst ekonomiczny. W obecności ww. determinant w krajach rozwijających się, organizacja non-profit ma tendencję do rozwijania orientacji na markę, a tym samym osiąga wiele korzyści. Jednak bariery orientacji na markę utrudniają zarówno jej wdrożenie, jak i osiągnięcie korzyści wynikających z tej strategicznej orientacji (Sepulcri i Mainardes, 2023).

Autorzy ewidentnie demonstrują potrzebę wpływu na społeczeństwo i wykorzystania w tym celu orientacji na markę. Poruszyli zatem istotny aspekt pomijany we wcześniejszych modelach orientacji na markę, które koncentrowały się na aspektach marketingowych i organizacyjnych. Rozpoznawana organizacja non-profit w krajach rozwijających się to organizacje, która „robi różnicę w każdej sprawie" (Sepulcri i Mainardes, 2023).

Orientacja na markę może odgrywać znaczącą rolę w rozwoju działalności i strukturze organizacji non-profit. Organizacje zorientowane na markę nawiązują silniejsze relacje z donatorami. W konsekwencji organizacje te są bardziej sprawne w monitorowaniu i dostosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu bliższym i dalszym, zarządzaniu programem marketingowym marki oraz rozumieniu postaw interesariuszy wobec marki (Napoli, 2006). Ponadto, orientacja na markę odgrywa kluczową rolę w wewnętrznym zarządzaniu marką – prowadzi do rozwoju wewnętrznych mechanizmów brandingu, co z kolei wspiera zachowania związane z budowaniem marki przez pracowników (Liu *i in.*, 2015; Liu, Ko i Chapleo, 2017).

W tabeli 4 przedstawiono zidentyfikowane publikacje prezentujące narzędzia pomiaru orientacji na markę. Wyraźnie widać, że najczęściej wykorzystywaną do dziś skalą jest skala opracowana przez M. Ewinga i T. Napoli (2005). Brak zainteresowania wśród badaczy narzędziem C. Baumgartha (2009) może wskazywać na zbyt obszerny konstrukt pomiaru.

Narzędzie mierzące percepcję orientacji na markę (PBO) zostało wykorzystane tylko w kontekście instytucji religijnych i uniwersytetów. Nie wiadomo więc, czy znalazłoby zastosowanie w innych organizacjach sektora non-profit. Poza tym, wskaźniki nie są nowatorskimi propozycjami, gdyż wykorzystują pomysły M. Ewinga i T. Napoli (2005).

Tabela 4. Orientacja na markę – narzędzia pomiaru

Orientacja na markę w sektorze non-profit				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Ewing i Napoli (2005)	233 australijskie organizacje charytatywne	Interakcja; Organizowanie; Oddziaływanie.	**12 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	***Interakcja*** 1. Zainwestuj odpowiednie zasoby w ulepszenie produktów/usług, które zapewniają lepszą wartość naszym interesariuszom. 2. Bądź „w kontakcie" z potrzebami naszych interesariuszy. 3. Skoncentruj się na tworzeniu pozytywnych doświadczeń związanych z produktem/usługą dla naszych interesariuszy. 4. Bądź „w kontakcie" z aktualnymi warunkami rynkowymi. 5. Posiadaj system przekazywania uwag interesariuszy do osób, które mogą wywołać zmiany. ***Organizowanie*** 6. Zaprojektuj nasze zintegrowane działania marketingowe tak, aby bezpośrednio zachęcić konsumentów do korzystania z naszych produktów/usług 7. Zaprojektuj nasze zintegrowane działania marketingowe tak, aby zachęcić naszych dostawców, dystrybutorów i innych kluczowych interesariuszy do promowania naszych produktów/usług wśród konsumentów 8. Upewnij się, że menedżerowie w organizacji są świadomi wszystkich działań marketingowych związanych z marką. 9. Opracuj programy marketingowe, które wysyłają spójne komunikaty o naszej marce do naszych interesariuszy. 10. Stwórz dobrze przemyślaną i zrozumianą przez naszych pracowników strukturę marki/submarki. ***Oddziaływanie*** 11. Pozyskaj szczegółową wiedzę na temat tego, czego nasi interesariusze nie lubią w naszej marce. 12. Pozyskaj szczegółową wiedzę na temat tego, co nasi interesariusze lubią w naszej marce.
Napoli (2006)	403 australijskie organizacje charytatywne	Interakcja; Organizowanie; Oddziaływanie.	**12 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Pomiar dokonano za pomocą skali Ewinga i Napoliego (2005).
Baumgarth (2009)	245 muzeów w Niemczech	Wartości; Normy; Artefakty; Zachowania.	**23 wskaźniki 5-stopniowa skala Likerta**	***Wartości*** 1. Intensywnie rozmawialiśmy o zarządzaniu naszymi markami (nowy). 2. Inwestujemy w naszą markę muzeum nawet w momencie ograniczonych środków finansowych (Schramm, i in., 2004) 3. Decyzje dotyczące marki są podejmowane i omawiane wśród kadry kierowniczej. (nowy) 4. Staramy się, aby pozycjonowanie naszej marki pozostało zasadniczo niezmienione w czasie (Ewing i Napoli, 2005). 5. Tematykę ekspozycji określa pozycjonowanie naszej marki (np. pozycjonowanie „interaktywne" interaktywne objaśnienia eksponatów). (nowy) ***Normy*** 6. Regularnie sprawdzamy, czy przestrzegane są nasze wytyczne dotyczące projektowania marki (Baumgarth, 2007). 7. Regularnie sprawdzamy, czy nasza marka różni się od profili innych muzeów. (nowy)

				8. Menadżerowie marki mają kompetencje i uprawnienia do wewnętrznego wdrażania pozycjonowania naszej marki (Schramm i in., 2004). 9. Nasze muzeum ma szczegółową rozpisaną misję i filozofię. (nowy) 10. Nasze muzeum posiada szczegółowo rozpisaną specyfikację pozycjonowania marki. (nowy) 11. Ważne zasady zachowania pracowników, wynikające z pozycjonowania naszej marki, uszczegółowione są w formie pisemnej (np. podręczniki). (nowy) 12. We wszystkich komunikatach zwracamy szczególną uwagę na zgodność z formalnymi zasadami projektowania (np. logo, kolorystyka) (Baumgarth 2007). ***Artefakty*** 13. Nasi pracownicy eksponują widoczne elementy brandingu w kontakcie z gośćmi (np. tabliczka z logo, mundury) (Baumgarth, 2007). 14. Architektura muzeum odzwierciedla pozycjonowanie naszej marki (np. pozycjonowanie dużych okien „zorientowanych na zwiedzających", zachęcające, otwarte klatki schodowe). (nowy) 15. Projekt naszych wnętrz odzwierciedla pozycjonowanie naszej marki (np. pozycjonowanie „tradycyjnych" mebli z ciemnego drewna, stonowane oświetlenie). (nowy) 16. Dysponujemy zapleczem podkreślającym pozycjonowanie naszej marki (np. pozycjonowanie „życzliwości rodzinnej" – wsparcie dzieci, „edukacja" - księgarnia naukowa). (nowy) ***Zachowania*** 17. Regularnie przeprowadzamy wywiady z odwiedzającymi (Ewing i Napoli, 2005). 18. Kompleksowo mierzymy nie tylko profil demograficzny odwiedzających, ale także ich potrzeby. (nowy) 19. Zbieramy szczegółowe informacje o „nieodwiedzających". (nowy) 20. Regularnie przeprowadzamy analizy wizerunku (Hankinson, 2001; Ewing i Napoli 2005; Baumgarth 2007). 21. Nasze godziny otwarcia dostosowane są do pozycjonowania naszej marki. (nowy) 22. Wydarzenia specjalne odzwierciedlają pozycjonowanie naszej marki (np. oferty seminariów „edukacyjnych"). (nowy) 23. Oprócz reklamy konkretnych wystaw regularnie przeprowadzamy wizerunkowe kampanie reklamowe dla muzeum (Baumgarth 2007).
Liu i in. (2015)	301 organizacji non-profit w Wielkiej Brytanii	Interakcja; Organizowanie; Oddziaływanie.	**9 wskaźników Skala Likerta**	Zaadaptowano skale Ewinga i Napoliego (2005) – wymiar oddziaływania i organizacji oraz Napoliego (2006) – wymiary interakcji. Wskaźniki nie zostały opublikowane, nie wiadomo zatem, które zostały wykluczone.
Liu, Ko i Chapleo (2017)	314 organizacji non-profit w Wielkiej Brytanii	Interakcja; Organizowanie; Oddziaływanie.	**8 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skale Ewinga i Napoliego (2005). Z oryginalnego narzędzia wykluczono dwa wskaźniki wymiaru interakcji (nr 2 i 4) oraz dwa wskaźniki wymiaru organizowania (nr 8 i 10).
da Silva i in. (2020)	340 organizacji non-profit w Brazylii	Interakcja; Organizowanie; Oddziaływanie.	**12 wskaźników**	Pomiar dokonano za pomocą skali Napoliego (2006). Z 12 wskaźników 2 odrzucono.

Khan i Bashir (2020b)	Ponad 300 organizacji trzeciego sektora w Pakistanie	Interakcja; Organizowanie; Oddziaływanie.	**12 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar dokonano za pomocą skali Ewinga i Napoliego (2005); wskaźników nie opublikowano.
Sepulcri i Mainardes (2023)	223 organizacje non-profit w Brazylii	Komunikacja; Powód istnienia.	**15 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	***Komunikacja*** 1. Organizacje non-profit komunikują wyniki organizacji poprzez swoje marki (takie jak osiągnięty wpływ społeczny lub osiągnięte cele). 2. Organizacje non-profit rozwijają swoje marki, aby zademonstrować przejrzystość w wykorzystaniu swoich zasobów finansowych. 3. Organizacje non-profit rozpoznają, co ich odbiorcy lubią, a czego nie lubią w swoich markach. 4. Marki stymulują relacje organizacji non-profit z ich wewnętrznymi odbiorcami. Na przykład: pracownicy organizacji non-profit i wolontariusze. 5. Organizacje non-profit dzielą się znaczeniem swoich marek podczas szkoleń prowadzonych dla ich zespołów. 6. Organizacje non-profit kierują swoje reklamy na budowanie wizerunku swoich marek. 7. Organizacje non-profit konsekwentnie promują swoje marki. 8. Marki stymulują relacje organizacji non-profit z ich zewnętrznymi odbiorcami. 9. Organizacje non-profit dostosowują swoje praktyki marketingowe do swoich marek. 10. Organizacje non-profit oceniają swoje marki poprzez postrzeganie ich przez odbiorców. ***Przyczyna*** 11. Organizacje non-profit tworzą logo i symbole, które reprezentują powód ich istnienia. 12. Organizacje non-profit tworzą nazwy marek, które reprezentują ich cele. 13. Organizacje non-profit tworzą marki, które reprezentują ich misje i wartości. 14. Organizacje non-profit rozwijają swoje marki, aby powiązać ich grupę docelową z ich celami. 15. Marki organizacji non-profit stymulują solidarność ludzi.
Postrzegana orientacja na markę w sektorze non-profit				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Mulyanegara (2011)	344 organizacje non-profit (kościoły)	Reputacja; Wyjątkowość; Organizowanie.	**6 wskaźników**	Autorka odniosła się do wymiarów orientacji na markę rozwiniętych przez Ewinga i Napoliego (2005). ***Reputacja*** 1. Ludzie przychodzą do organizacji ze względu na jej reputację. 2. Organizacja jest dobrze znana okolicznej społeczności. ***Wyjątkowość*** 3. Organizacja posiada unikalne wartości, które są przejrzyste dla społeczności. ***Organizowanie*** 4. Organizacja wysyła do społeczności spójne komunikaty. 5. Działania/programy realizowane przez organizację cieszą się dużym zainteresowaniem społeczności lokalnej 6. Materiały promocyjne tworzą wizerunek dobrze rozumiany przez członków.
Casidy (2013b)	258 studentów australijskich uniwersytetów	Interakcja ; Organizowanie; Oddziaływanie.	**16 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Skala bazuje na opracowaniu Ewinga i Napoliego (2005). **Interakcja** 1. Uczelnia jest „w stałym kontakcie” z potrzebami studentów.

Cassidy (2014)				2. Uczelnia posiada system przekazywania komentarzy studentów do osób, które mogą zainicjować zmiany. 3. Uczelnia „jest w kontakcie" z aktualnymi warunkami rynkowymi. ***Organizowanie*** 4. Uczelnia opracowuje swoje zintegrowane działania marketingowe, aby zachęcić studentów i pracowników do promowania kursów uniwersyteckich innym (np. potencjalnym studentom). 5. Uczelnia projektuje swoje zintegrowane działania marketingowe, aby zachęcić potencjalnych studentów do składania bezpośrednich wniosków. ***Oddziaływanie*** 6. Uczelnia rozwija szczegółową wiedzę na temat tego, co studenci lubią w jej marce. 7. Uczelnia rozwija szczegółową wiedzę na temat tego, czego studenci nie lubią w jej marce. 8. Uczelnia dobrze rozumie obrazy/skojarzenia, które studenci tworzą z jej marką. 9. Uczelnia dobrze rozumie sukcesy i porażki programu marketingowego swojej marki przed wprowadzeniem zmian.
Cassidy (2013a)	Instytucje religijne	Reputacja; Wyjątkowość; Organizowanie.	**6 wskaźników**	Pomiaru dokonano za pomocą skali Mulyanegara (2011).
Pereira i in. (2022)	284 instytucje religijne	Reputacja; Wyjątkowość; Harmonia.	**6 wskaźników**	Pomiaru dokonano za pomocą skali Mulyanegara (2011) – wymiar reputacji i wyjątkowości oraz skali Ewinga i Napoliego (2005)– wymiar organizowanie; dostosowano do specyfiki instytucji religijnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hankinson, 2001; Schramm *i in.*, 2004; Ewing i Napoli, 2005; Napoli, 2006; Baumgarth, 2007, 2009; Mulyanegara, 2011; Casidy, 2013b, 2013a, 2014; Liu *i in.*, 2015; Liu, Ko i Chapleo, 2017; da Silva *i in.*, 2020; Khan i Bashir, 2020b; Pereira, Mainardes i Cristo-Andrade, 2022; Sepulcri i Mainardes, 2023).

2.1.4. Orientacja przedsiębiorcza

Konstrukt orientacji przedsiębiorczej został opracowany w celu uchwycenia istoty przedsiębiorczości, a więc tworzenia nowych zasobów lub łączenia istniejących zasobów (Ireland, 2001), oceny stopnia, w jakim postawę firmy można scharakteryzować jako przedsiębiorczą lub konserwatywną oraz stopnia, w jakim kierownictwo wyższego szczebla wspiera kluczowe działania przedsiębiorcze (Morris, Webb i Franklin, 2011).

Wczesne badania przedsiębiorczości, a tym samym rozumienie orientacji przedsiębiorczej osadzone jest w sektorze biznesowym nastawionym na zysk (Miller i Friesen, 1983; Wiklund i Shepherd, 2005; Rauch, Wiklund i Frese, 2009). Niemniej jednak, zauważa się znaczne zainteresowanie aplikacją orientacji przedsiębiorczej w badaniach sektora non-profit oraz przedsiębiorstw społecznych.

Przedsiębiorczość w organizacjach non-profit charakteryzują się znacznymi różnicami w stosunku do tradycyjnej formy przedsiębiorczości w organizacjach nastawionych na zysk. Organizacje non-profit, pozbawione najczęściej możliwości pomnażania zysków, kierują się przedsiębiorczością z trzech głównych powodów: (1) potrzeby zwiększonego generowania przychodów lub poprawy wyników w celu finansowego podtrzymania działalności; (2) poczucia, że wymagania w zakresie potrzeb społecznych przewyższają zdolność organizacji do zaspokojenia tego zapotrzebowania, np. możliwość wyżywienia i zakwaterowania bezdomnych w dużym mieście; oraz (3) zmian w środowisku, stwarzających możliwości kreowania wartości społecznych, które wcześniej nie istniały (Morris, Webb i Franklin, 2011).

Konstrukt orientacji przedsiębiorczej ma swoje korzenie w badaniach H. Mintzberga (1973) i P. Khandwalla (1976), którzy odkryli, że przedsiębiorcze firmy mają tendencję do podejmowania większego ryzyka i są bardziej aktywne w poszukiwaniu nowych możliwości biznesowych. Operacjonalizacja orientacji przedsiębiorczej została prawdopodobnie po raz pierwszy zaproponowana przez D. Millera i P. Friesena (1983). Badacze zdefiniowali przedsiębiorczość jako pojęcie trzywymiarowe obejmujące działania firmy związane z innowacjami, podejmowaniem ryzyka i proaktywnością. W 1989 r. J. Covin i D. Slevin zoperacjonalizowali konstrukt pomiaru, bazując na skali D. Millera i P. Friesena z 1989 r. oraz P. Khandawalla z 1976/77 r. (Covin i Slevin, 1989). O ile D. Miller i P. Friesen (1983) uważają, że orientacja przedsiębiorcza to suma innowacyjności, proaktywności i skłonności do ryzyka, tak J. Covin i D. Slevin (1989) zakładają, że organizacja, która cechuje się orientacją przedsiębiorczą powinna osiągać wysoką wartość we wszystkich trzech wymiarach jednocześnie. Kilka lat później G. Lumpkin i G. Dess (1996) zaproponowali wielowymiarowy konstrukt wprowadzając dwa dodatkowe wymiary: konkurencyjna agresywność i autonomia.

W kontekście sektora biznesowego trójwymiarowy konstrukt orientacji przedsiębiorczej, to ocena stopnia, w jakim kierownictwo wyższego szczebla jest skłonne podjąć ryzyko związane z prowadzeniem biznesu, wprowadzając zmiany i innowacje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej (Covin i Slevin, 1989).

Orientacja przedsiębiorcza organizacji znalazła swoje zastosowanie w sektorze non-profit, jednak badacze wprowadzili pewne modyfikacje. Przedsiębiorczość w tym sektorze staje się procesem tworzenia lepszej jakości życia dla docelowych odbiorców poprzez łączenie unikalnych kombinacji zasobów, w celu wykorzystania możliwości społecznych (Morris i Joyce, 1998). Na przestrzeni lat badacze sektora non-profit stawiali sobie zatem pytania: Czy przedsiębiorczość jest odpowiednią i wartościową koncepcją w kontekście non-profit? Czy można oczekiwać, że takie organizacje podejmą ryzyko, zainwestują w innowacje lub zaangażują się w proces twórczej destrukcji, gdy dotychczasowe metody stają się przestarzałe? (Morris *i in.*, 2007)

Badacze sektora non-profit nie mają wątpliwości, że orientacja przedsiębiorcza ma istotny wpływ na działalność tego sektora. Wielu z nich dokonało adaptacji tego konstruktu i z powodzeniem zastosowało jego wymiary w swoich badaniach (patrz tabela 5).

W rozumieniu sektora biznesowego innowacyjność to cecha organizacyjna wyrażająca skłonność firmy do eksperymentowania, wdrażania nowych pomysłów i procesów twórczych, które mogą zaowocować nowymi produktami, usługami lub procesami technologicznymi, a także otworzyć organizację na „nowe kombinacje" (Lumpkin *i in.*, 2013). Wymiar ten koncentruje się na innowacjach społecznych, innowacjach biznesowych oraz sytuacji, w której innowacje obejmują zarówno aspekty społeczne, jak i komercyjne. Sektor non-profit kładzie nacisk na innowacyjność ukierunkowaną na realizację misji, ale nie pomija nacisku na generowanie nowych źródeł przychodów. Oba te aspekty są istotne (Morris, Webb i Franklin, 2011).

Proaktywność definiuje się jako stopień, w jakim organizacja wspiera rozwój i wdrażanie innowacji szybciej niż konkurenci, umożliwiając w ten sposób wzrost i poprawę wyników (Morris, Webb i Franklin, 2011). Wymiar ten koncentruje się na wdrażaniu pomysłów, kreatywnej interpretacji zasad, umiejętności nawiązywania kontaktów, wykorzystaniu zasobów oraz poziomie wytrwałości i cierpliwości (Kuratko, 2005). Z. Voss, G. Voss i Ch. Moorman (2005) nazywają ten wymiar proaktywnością rynkową i interpretują go jako zobowiązanie do wdrażania nowych procesów biznesowych mających na celu znalezienie nowych segmentów rynków dla oferty organizacji.

Zgodnie z opinią Z. Voss, G. Voss i Ch. Moormana (2005) podejmowanie ryzyka to zobowiązanie do eksperymentowania w obliczu niepewności. W sektorze biznesowym ryzyko wiąże się najczęściej z przyszłymi zyskami. W sektorze non-profit także mamy do czynienia z pewnym ryzykiem finansowym, np. kosztami ponoszonymi przez indywidualnych donatorów. Należy jednak pamiętać, że ryzyko może mieć też charakter niefinansowy. Trudność w jego ocenie może zarówno wzmacniać, jak i minimalizować podejmowanie ryzyka (Lumpkin *i in.*, 2013). W sektorze non-profit wymienia się ryzyko społeczne, ryzyko outsourcingu (Lurtz i Kreutzer, 2017) oraz ryzyko utraty zasobów finansowych i wsparcia odpowiednich interesariuszy (Morris, Webb i Franklin, 2011; Lumpkin *i in.*, 2013).

Autonomia wpływa na strategię organizacji i jest postrzegana jako zdolność do niezależnego podejmowania decyzji oraz działań zmierzających do realizacji koncepcji biznesowej (Pearce, Fritz i Davis, 2010; Lumpkin *i in.*, 2013). Autonomia pracownika, w rozumieniu Z. Voss, G. Voss i Ch. Moormana (2005) ma miejsce wtedy, gdy organizacja zobowiązuje się do zachęcania pracowników do samodzielności i niezależności w generowaniu i wdrażaniu nowatorskich pomysłów. Takie zachowania prowadzą do tworzenia nowych wartości społecznych oraz zadowolenia wielu interesariuszy.

Agresywna konkurencja odnosi się do skłonności firmy do bezpośredniego i intensywnego rzucania wyzwania swoim konkurentom w celu uzyskania przewagi na rynku. Skanowanie konkurencji – wymiar zaadaptowany przez Z. Voss, G. Voss i Ch. Moormana (2005) – to zobowiązanie do monitorowania trendów w branży i najlepszych praktyk organizacji o tym samym profilu. W przeciwieństwie do sektora biznesowego, konkurencję między organizacjami non-profit można z powodzeniem zastąpić współpracą. Widać tu pewną zależność. Sektor non-profit często dąży do współpracy zamiast opierać się na konkurencji. Wystarczy wrócić do rozważań dotyczących orientacji rynkowej. Wymiar orientacji na konkurenta kładzie silny nacisk na współpracę z konkurentami, a w niektórych badaniach wymiar ten został zastąpiony wymiarem orientacji na współpracę (Camarero i Garrido, 2008b, 2012; Riviezzo *i in.*, 2022). Jest to związane z funkcją jaką pełnią organizacje non-profit w społeczeństwie oraz wykluczeniem zysku, jako głównego motywu działalności.

Większość badań orientacji przedsiębiorczej w sektorze non-profit bazuje na narzędziu J. Covina i D. Slevina (1989), które powstało na potrzeby sektora prywatnego. Autorzy badań orientacji przedsiębiorczej w sektorze non-profit modyfikują i dostosowują wskaźniki oraz rezygnują ze skali semantycznej na rzecz skali Likerta.

Wraz z rosnącym zainteresowaniem badaczy orientacją przedsiębiorczą w organizacjach non-profit oraz przedsiębiorstwach społecznych wykształciła się inna perspektywa tejże

orientacji – społeczna orientacja przedsiębiorcza. Uważa się, że każda organizacja, zarówno w sektorze biznesowym, jak i non-profit, która cechuje się orientację przedsiębiorczą oraz kładzie nacisk na misję społeczną, a nie na rentowność, praktykuje przedsiębiorczość społeczną (Barrett, Balloun i Weinstein, 2005).

G. Lumpkin i in. (2013) twierdzą, że przedsiębiorstwa społeczne różnią się od przedsiębiorstw komercyjnych motywacją/misją społeczną, identyfikacją szans, dostępem do kapitału/finansowania oraz zaangażowaniem wielu interesariuszy. Przedsiębiorstwa społeczne dzielą się na cztery kategorie: (1) przedsiębiorcze organizacje non-profit, które są zazwyczaj wspierane przez organizacje charytatywne i fundacje; (2) spółdzielnie socjalne, które dostosowują model zarządzania wielopodmiotowego, aby połączyć się ze społecznościami i poprawić dobrobyt; (3) przedsiębiorstwa społeczne sektora publicznego, które są zazwyczaj wspierane przez organizacje państwowe i/lub samorządowe; (4) małe firmy, które angażują się w działalność przedsiębiorczą w celu wypełnienia misji społecznej (np. przedsiębiorstwa związane z energią odnawialną) (Defourny i Nyssens, 2017).

Jak widać w tab. 5 propozycje pomiaru społecznej orientacji przedsiębiorczej znajdujemy w kilku publikacjach (Hu i Pang, 2013; Kraus *i in.*, 2017; Dwivedi i Weerawardena, 2018). Studia literatury pokazują, że koncepcja Y. Hu i X. Pang (2013), a więc jedna z pierwszych koncepcji społecznej orientacji przedsiębiorczej), została ponownie wykorzystana tylko raz – w 2020 roku (Khan i Bashir, 2020a). Brak zainteresowania innych naukowców tym narzędziem może wynikać z faktu, że istota wymiaru społecznego orientacji przedsiębiorczej nie została w pełni uchwycona. Uwaga ta nie tyczy się jednak skali opracowanej przez S. Kraus i in. (2017). Autorzy opracowali miary oparte na istniejącej skali orientacji przedsiębiorczej, które następnie zaadaptowali do specyfiki przedsiębiorstwa społecznego. Chociaż może wydawać się to niewiele znaczącym odkryciem, S. Kraus i in. (2017) wnoszą istotny wkład do problematyki pomiaru społecznej orientacji przedsiębiorczej, w której wymiar społeczny jest wyraźnie wyodrębniony. Cały konstrukt opiera się na trzech głównych wymiarach orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, proaktywności i podejmowaniu ryzyka, który został wzbogacony o czynnik misji społecznej. W konsekwencji występują tam sformułowania takie jak – „innowacje społeczne" zamiast „innowacje", itd.

W literaturze znajdujemy także trzecią propozycję pomiaru społecznej orientacji przedsiębiorczej. Zaledwie rok po publikacji narzędzia pomiaru orientacji przedsiębiorczej S. Kraus i in. (2017), A. Dwivedi i J. Weerawardena (2018) opublikowali narzędzie, które oprócz trzech głównych wymiarów (innowacyjności, podejmowaniu ryzyka i proaktywności), obejmuje wymiar orientacji na efekty i orientacji na misję społeczną. Zaproponowano także

szósty wymiar – orientacji na zrównoważony rozwój, jednak badania empiryczne nie potwierdziły jego obecności.

Znaczna większość współczesnych badań społecznej orientacji przedsiębiorczej bazuje na narzędziu pomiaru opracowanym przez S. Kraus i in. (Gali *i in.*, 2020; do Adro *i in.*, 2021; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021; Zafar *i in.*, 2022). Jest to uzasadnione faktem, iż S. Kraus, w większości przypadków, jest współautorką tychże publikacji.

Syntezę przeprowadzonych powyżej rozważań na temat orientacji przedsiębiorczej zaprezentowano w poniższej tabeli (tabela 5).

Tabela 5. Orientacja przedsiębiorcza – narzędzia pomiaru

Orientacja przedsiębiorcza w sektorze biznesowym (prototypy)				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Miller i Friesen (1983)	50 firm kanadyjskich, 36 firm amerykańskich	Innowacyjność	**5 wskaźników 7-punktowa skala semantyczna**	1. W stosunku do konkurentów, wskaźnik wprowadzania nowych produktów/usług przez firmę: 1 = bardzo spadł; 7 = znacznie się zwiększył 2. Tempo zmian w metodach produkcji lub świadczenia usług: 1 = tempo zmian znacznie się zmniejszyło; 7 = zmiana gwałtownie przyspieszyła 3. Podejmowanie ryzyka przez kluczowych dyrektorów firmy przy wykorzystywaniu i eksplorowaniu „obiecujących" możliwości rozwoju: 1 = znacznie się zmniejszyło; 7 = znacznie się zwiększyło 4. W kontaktach ze swoimi konkurentami firma: 1 = ucieka się znacznie bardziej do filozofii „żyj i pozwól żyć innym"; 7 = stała się bardziej agresywna 5. Poszukiwanie przez kierownictwo wyższego szczebla nietypowych, nowatorskich rozwiązań problemów za pomocą „ludzi z pomysłami", „burzy mózgów" itp.: 1 = stało się mniej powszechne; 7 = stało się znacznie bardziej powszechne
Covin i Slevin (1989)	161 firm produkcyjnych	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników 7-punktowa skala semantyczna**	Wskaźniki 1, 2, 3, 7, i 8 zostały albo zaadaptowane ze skali Millera i Friesena (1983) oraz Khandwalla (1976/77), wskaźniki 4, 5, 6 i 9 są nowe. ***Innowacyjność*** 1. Ogólnie rzecz biorąc, menadżerowie wyższego szczebla w mojej firmie preferują: 1 = silny nacisk na marketing sprawdzonych i prawdziwych produktów lub usług; 7 = silny nacisk na badania i rozwój, przywództwo technologiczne i innowacje 2. Ile nowych linii produktów lub usług Twoja firma wprowadziła na rynek w ciągu ostatnich pięciu lat? 1 = brak nowych linii produktów lub usług; 7 = bardzo wiele nowych linii produktów lub usług 3. Ile nowych linii produktów lub usług Twoja firma wprowadziła na rynek w ciągu ostatnich pięciu lat? 1 = zmiany w liniach produktów lub usług były nieznaczne; 7 = zmiany w liniach produktów lub usług były zwykle dość radykalne ***Proaktywność*** 4. W kontaktach z konkurentami moja firma: 1 = zazwyczaj reaguje na działania inicjowane przez konkurentów; 7 = zazwyczaj inicjuje działania, w następstwie których konkurenci reagują 5. W kontaktach z konkurentami moja firma: 1 = bardzo rzadko jest pierwszą firmą, która wprowadza nowe produkty/usługi, techniki administracyjne, technologie operacyjne itp.; 7 = bardzo często jest pierwszą firmą, która wprowadza nowe produkty/usługi, techniki administracyjne, technologie operacyjne itp. 6. W kontaktach z konkurentami moja firma: 1 = zazwyczaj stara się unikać rywalizacji, preferując postawę „żyj i pozwól żyć innym"; 7 = zazwyczaj przyjmuje postawę bardzo konkurencyjną, „pozbądź się konkurencji".

				Podejmowanie ryzyka 7. Generalnie, menedżerowie wyższego szczebla w mojej firmie mają: 1 = silną skłonność do projektów o niskim ryzyku; 7 = silną skłonność do projektów wysokiego ryzyka (z szansą na bardzo wysokie zyski) 8. Generalnie menedżerowie wyższego szczebla są przekonani, że: 1 = ze względu na charakter otoczenia, najlepiej jest badać go stopniowo poprzez nieśmiałe, stopniowe kroki; 7 = ze względu na charakter otocznia, śmiałe, szeroko zakrojone działania są niezbędne do osiągnięcia celów firmy. 9. W obliczu sytuacji decyzyjnych związanych z niepewnością moja firma: 1 = zazwyczaj przyjmuje ostrożną postawę „poczekaj i zobacz", aby zminimalizować prawdopodobieństwo podjęcia kosztownych decyzji; 7 = zazwyczaj przyjmuje odważną, agresywną postawę, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania potencjalnych okazji
Orientacja przedsiębiorcza w sektorze non-profit				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Morris i Joyce (1998)	Centra krwiodawstwa w Ameryce, Kanadzie, RPA i Danii.	Innowacyjność; Podejmowanie ryzyka; Proaktywność.	**14 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Skala zaadaptowana od Millera i Frasena (1983) i dopasowana do specyfiki organizacji non-profit Naszą organizację charakteryzuje: 1. wysoki wskaźnik rozwoju nowych programów i usług w porównaniu z innymi organizacjami w naszej dziedzinie lub obszarze. 2. nacisk na ciągłe doskonalenie metod działania lub świadczenia usług. 3. podejmowanie ryzyka przez kluczowych menedżerów lub administratorów w uchwyceniu i wykorzystaniu nowych możliwości. 4. filozofia „żyj i pozwól żyć innym" w kontaktach z innymi organizacjami, które konkurują o te same zasoby co my. 5. poszukiwanie przez menedżerów wyższego szczebla nietypowych, nowatorskich rozwiązań problemów za pomocą „ludzi z pomysłami", burzy mózgów itp.. 6. filozofia zarządzania, która kładzie nacisk na sprawdzone usługi, programy i podejścia. 7. filozofia zarządzania, która kładzie nacisk na unikanie dużych nakładów na rozwój nowych programów. 8. charyzmatyczny lider na szczycie. W naszej organizacji podejmowanie decyzji charakteryzuje: 9. ostrożne, pragmatyczne, stopniowe dostosowywanie się do problemów. 10. aktywne poszukiwanie ważnych nowych możliwości. 11. poważna zmiana społeczna jako cel dominujący. 12. duże, odważne decyzje mimo niepewności. 13. kompromisy pomiędzy konfliktami społeczeństw, którym służymy, w tym źródła finansowania, klienci, pracownicy, rząd, członkowie zarządu itp. 14. przestrzeganie statusu quo i stabilność jako główne czynniki.
Voss, Voss i Moorman (2005)	136 teatrów non-profit	Innowacyjność; Analiza konkurencji; Autonomia pracowników;	**14 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	***Innowacyjność*** 1. Kluczowym elementem naszej artystycznej misji jest tworzenie innowacyjnych nowych dzieł. 2. Aktywnie pozyskujemy i rozwijamy nowe sztuki. 3. Regularnie zlecamy dramatopisarzom opracowanie nowego dzieła

		Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.		***Analiza konkurencji*** 4. Przywiązujemy dużą wagę do działań związanych z pozyskiwaniem funduszy przez naszych konkurentów 5. Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni naszych konkurentów. 6. Jesteśmy na bieżąco z trendami w branży. ***Autonomia pracowników*** 7. Nagradzamy ludzi za innowacyjność. 8. Zachęcamy pracowników do realizacji swoich nowatorskich pomysłów. 9. Zachęcamy naszych pracowników do samodzielnego rozwiązywania problemów. ***Proaktywność*** 10. Każdego roku testujemy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy. 11. Nieustannie poszukujemy nowych sposobów promowania teatru. 12. Nie boimy się wdrażać nowych inicjatyw marketingowych i pozyskiwania funduszy. ***Podejmowanie ryzyka*** 13. We wszystkich naszych produkcjach jest duży element ryzyka artystycznego. 14. Generalnie unikamy projektów wysokiego ryzyka.
Bhuian, Menguc i Bell (2005)	231 szpitali non-profit	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**11 wskaźników**	Zaadaptowano 11 wskaźników opracowanych przez Millera i Friesena (1983) oraz Morrisa i Joyce'a (1998) Wskaźniki nie zostały opublikowane.
Barrett, Balloun i Weinstein (2005)	267 organizacji non-profit	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989); wskaźników nie opublikowano.
Morris i in. (2007)	145 organizacji non-profit zajmujących się pomocą społeczną w Nowym Jorku	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.		Użyto skali pierwotnie opracowanej przez Morrisa i Joyce (1998) Tylko przykładowe wskaźniki zostały opublikowane
Pearce, Fritz i Davis (2010)	250 organizacji religijnych non-profit	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka; Konkurencyjność Agresywność; Autonomia.	**15 wskaźników 7-stopniowa skala semantyczna**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989).
Coombes i in. (2011)	140 organizacji artystycznych	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**15 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano 15 wskaźników z prac Millera i Friesena (1983) oraz Morrisa i Joyce (1998) Wskaźniki nie zostały opublikowane.
Davis i in. (2011)	134 domy opieki na Florydzie	Innowacyjność; Proaktywność;	**9 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989) i dostosowano ją do specyfiki domów opieki.

		Podejmowanie ryzyka.		
Morris, Webb i Franklin (2011)	Organizacje non-profit	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników**	***Innowacyjność*** 1. Nacisk na innowacyjność ukierunkowaną na realizację podstawowej misji, poprzez zwiększanie efektywności, służenie większej liczbie osób lub ulepszanie tego, co jest robione dla tych osób. 2. Nacisk na innowacyjność ukierunkowaną na generowanie nowych źródeł przychodów, takich jak sprzedaż produktów lub uruchamianie przedsięwzięć, które są: uzupełniające lub niezależne od misji społecznej. 3. Nacisk na innowacyjność ukierunkowaną zarówno na generowanie przychodów, jak i realizację misji we wzajemnej współpracy. ***Proaktywość*** 4. Wprowadzenie zmian w sposobie osiągania celu społecznego w stosunku do organizacji o podobnych misjach 5. Wprowadzenie zmian w sposobie spełnienia wymagań finansowych w odniesieniu do organizacji o podobnych misjach. 6. Wprowadzanie zmian w stosunku do oczekiwań interesariuszy. ***Podejmowanie ryzyka*** 7. Gotowość do podejmowania działań, które niosą ze sobą znaczące prawdopodobieństwo i wielkość straty w wielkości wpływu społecznego osiągniętego przez organizację. 8. Gotowość do podjęcia działań, które pociągają za sobą znaczące prawdopodobieństwo i wielkość straty finansowej. 9. Chęć podjęcia działań, które wiążą się ze znaczącym prawdopodobieństwem i wielkością utraty wsparcia interesariuszy niefinansowych.
Balloun, Barrett i Weinstein (2011)	60 organizacji biznesowych i non-profit	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989).
Hong i Cho (2012)	142 organizacje non-profit w Korei	Brak informacji	**Brak informacji**	Wskaźniki nie zostały opublikowane.
Chen i Hsu (2013)	307 organizacji usługowych non-profit	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników 6-stopniowa skala**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989). Użyto 6-stopniowej skali, aby zniechęcić respondentów do wyboru jedynie punktu środkowego na skali.
Miles i in. (2013)	85 przedsiębiorstw społecznych	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989).
Liu, Takeda i Ko (2014)	534 przedsiębiorstwa społeczne	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989). Wskaźniki nie zostały opublikowane.
Ofem (2014)	98 organizacji non-profit zajmujących	Podejmowanie ryzyka;	**18 wskaźników**	Zaadaptowano skalę pomiaru Hughes and Morgana (2007)

	się rozwojem gospodarczym (EDO) w Stanach Zjednoczonych	Proaktywność; Innowacyjność; Agresywna konkurencja; Autonomia.	**7-stopniowa skala Likerta**	***Podejmowanie ryzyka*** 1. Termin „ryzykant" jest uważany za bardzo pozytywny atrybut w naszej organizacji. 2. Osoby pracujące w naszej organizacji są bardzo zachęcane do podejmowania skalkulowanego ryzyka w związku z nowymi pomysłami. 3. Nasza organizacja kładzie duży nacisk zarówno na eksplorację, jak i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości. ***Proaktywność*** 4. Ludzie w naszej organizacji inicjują działania, na które reagują inne organizacje. 5. Nasza organizacja specjalizuje się w identyfikowaniu możliwości. 6. Ludzie w naszej organizacji zawsze starają się przejąć inicjatywę w każdej sytuacji (np. w projektach i pracy z innymi). ***Innowacyjność*** 7. Nasi pracownicy aktywnie wprowadzają usprawnienia i innowacje w naszej organizacji. 8. Nasza organizacja jest bardzo kreatywna w swoich metodach działania. 9. Nasza organizacja nieustannie poszukuje nowych rozwiązań. ***Agresywna konkurencja*** 10. Ogólnie rzecz biorąc, nasza organizacja przyjmuje bardzo odważne lub agresywne podejście do realizacji naszej misji. 11. Staramy się jak najlepiej radzić sobie z podobnymi organizacjami. 12. Nasza organizacja jest bardzo konkurencyjna. ***Autonomia*** 13. Ludzie w naszej organizacji mogą działać i myśleć bez zakłóceń. 14. Ludzie w naszej organizacji mają dużą swobodę komunikowania się bez zakłóceń. 15. Ludzie w naszej organizacji wykonują zadania, które pozwalają nam dokonywać i inicjować znaczące zmiany w sposobie wykonywania naszych zadań. 16. Ludzie w naszej organizacji mają dużą swobodę i niezależność w decydowaniu o tym, jak wykonać pracę. 17. Nasza organizacja ma wiele uprawnień i odpowiedzialność, aby działać samodzielnie, jeśli uważamy, że jest to w najlepszym interesie organizacji. 18. Nasza organizacja ma dostęp do wszystkich istotnych informacji.
Tuan (2015)	226 teatrów w Wietnamie	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**8 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Wskaźniki opracowano na podstawie skali Covina i Slevina (1989) oraz Millera i Friesena (1983); wskaźniki dostosowano do specyfiki teatrów.
Memili i in. (2016)	113 galerii sztuki w Istambule	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników 10-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Bakera i Sinkuli (2009) oraz Namana i Slevina (1993).
Alarifi i in. (2019)	303 przedsiębiorstwa społeczne w Arabii Saudyjskiej	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989); sformułowań nie zmieniono.

Syrjä i in. (2019)	31 przedsiębiorstw społecznych	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**10 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989) do pomiaru orientacji przedsiębiorczej oraz społecznej orientacji przedsiębiorczej.
Gmür i Löffel (2019)	Organizacje non-profit	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka; Autonomia; Agresywność.	**10 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989) i Lumpkina i Dessa (1996).
Weerakon i in. (2020)	112 australijskich przedsiębiorstw społecznych	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**9 wskaźników 7-punktowa skala semantyczna**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989).
Escamilla-Fajardo, Parra-Camacho i Núñez-Pomar (2021)	145 hiszpańskich klubów sportowych non-profit	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**8 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Covina i Slevina (1989).
Społeczna orientacja przedsiębiorcza w sektorze non-profit				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Helm i Andersson (2010)	108 publicznych organizacji charytatywnych	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**10 wskaźników 8-punktowa skala semantyczna**	Wskaźniki opracowane na podstawie innych skal pomiaru Covina i Slevina, 1989; Lumpkina i Dessa, 1996; Voss, Voss i Moorman, 2005).
Hu i Pang (2013)	158 organizacji non-profit w Chinach	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka; Wzajemność.	**11 wskaźników 6-stopniowa skala Likerta**	***Innowacyjność*** Organizacja: 1. uwzględnia nowe programy usługowe. 2. często szuka innowacyjnych sposobów rozwiązywania problemów. 3. często dostarcza nowe projekty lub programy dla celów usług. 4. często dostosowuje i modyfikuje istniejący projekt lub program usług. ***Proaktywność*** Organizacja: 5. dąży do ciągłego doskonalenia codziennych operacji i świadczenia usług. 6. osiąga pozycję lidera w stosunku to organizacji o tym samym profilu. ***Podejmowanie ryzyka*** Organizacja: 7. jest gotowa do podejmowania ryzyka, aby wykorzystać szanse. 8. zobowiązuje się do poszukiwania nowych źródeł przychodu zamiast utrzymywania tradycyjnych źródeł przychodu.

				9. wykorzystuje w pełni potencjalne możliwości, które wypływają z otoczenia z pozytywnym nastawieniem. ***Wzajemność*** Organizacja: 10. potrafi nawiązać szerokie partnerstwo z innymi organizacjami. 11. bierze pod uwagę główne interesy wszystkich stron przed podjęciem ważnych decyzji politycznych.
Kraus i in. (2017)	18 ekspertów w dwuetapowym badaniu metodą delficką; 82 ekspertów z ankiety internetowej	Innowacyjność społeczna; Podejmowanie ryzyka społecznego; Proaktywność społeczna; *Socialness.*	**12 wskaźników** **4-stopniowa skala Likerta**	***Innowacyjność społeczna*** 1. Innowacje społeczne są ważne dla naszej firmy. 2. Intensywnie inwestujemy w opracowywanie nowych sposobów zwiększania naszego wpływu społecznego lub służenia naszym beneficjentom. 3. W naszej firmie bardzo często pojawiają się nowe pomysły na rozwiązanie problemów społecznych. ***Podejmowanie ryzyka społecznego*** 4. Nie boimy się podejmować znacznego ryzyka, gdy służymy celom społecznym. 5. Odważne działanie jest niezbędne do realizacji społecznej misji naszej firmy. 6. Unikamy ostrożnej linii działania, jeśli w ten sposób szanse społeczne mogą zostać utracone. ***Proaktywność społeczna*** 7. Naszym celem jest bycie w czołówce organizacji, które czynią świat lepszym miejscem. 8. Nasza organizacja ma silną tendencję do wyprzedzania innych w realizacji swojej misji społecznej. 9. Zazwyczaj inicjujemy działania, które inne przedsiębiorstwa społeczne/przedsiębiorcy społeczni kopiują. ***Socialness*** 10. Cel realizacji misji społecznej poprzedza cel generowania zysku. 11. Nasza organizacja kładzie duży nacisk na partnerstwa z innymi organizacjami i/lub rządem w celu zapewnienia większej i przyspieszonej realizacji misji społecznej. 12. Stawiamy sobie ambitne cele w zakresie zrównoważonego rozwoju i uwzględniamy je we wszystkich strategicznych decyzjach.
Dwivedi i Weerawardena (2018)	507 przedsiębiorstw społecznych w USA	Innowacyjność; Proaktywność; Zarządzanie ryzykiem; Orientacja na efektywność; Orientacja na misję społeczną; Orientacja na zrównoważony rozwój.	**25 wskaźników**	***Innowacyjność*** 1. Szukamy nowych sposobów dostarczania wyników społecznych. 2. Poszukujemy innowacyjnych sposobów promowania naszych usług. 3. Szukamy nowych sposobów współpracy z agencjami zewnętrznymi, takimi jak agencje rządowe, firmy lub inne organizacje non-profit. 4. Poszukujemy nowych sposobów pozyskiwania funduszy. ***Proaktywność*** 5. Angażujemy się w prognozowanie, aby uniknąć niespodzianek. 6. Uważamy, że ważne jest, aby być gotowym na przyszłe nieoczekiwane wydarzenia. 7. Zajmujemy się modelowaniem finansowym, aby przygotować się na przyszłość. 8. Aktywnie monitorujemy działające na nas siły zewnętrzne. ***Zarządzanie ryzykiem*** 9. Zawsze angażujemy się w zarządzanie ryzykiem związanym z naszymi projektami. 10. Nie podejmiemy się realizacji projektu bez uwzględnienia związanych z nim kosztów i korzyści. 11. Zaangażujemy zasoby w projekt tylko wtedy, gdy zapewnimy sobie finansowanie na pokrycie kosztów.

				12. Mamy ostrożne podejście do podejmowania zobowiązań dotyczących zasobów. ***Orientacja na efektywność*** 13. W przypadku projektów o dużym wpływie społecznym podejmujemy kroki, aby potencjalne straty były przystępne. 14. Projektując nowe usługi dostrzegamy wartość w partnerstwie z klientami/beneficjentami. 15. Wierzymy w kształtowanie naszego przeznaczenia za pomocą wszelkich dostępnych nam środków. 16. Uważamy, że przy podejmowaniu nowych projektów ważne jest uzyskanie od naszych donatorów wstępnych zobowiązań finansowych. 17. Wierzymy we wprowadzanie projektów pilotażowych przed pełnym wdrożeniem nowych programów. ***Orientacja na misję społeczną*** 18. Nasza filozofia kieruje wszystkim, co robimy w organizacji. 19. Często zadajemy sobie pytanie: „W jaki sposób to działanie realizuje cel organizacji?" 20. Jesteśmy głęboko zaangażowani w tworzenie wartości społecznej. 21. Wszelkie nadwyżki środków, które generujemy, są ponownie inwestowane w realizację misji. ***Orientacja na zrównoważony rozwój.*** 22. Zawsze staramy się zrównoważyć misję i rentowność w organizacji. 23. Nasza organizacja ściśle zarządza kosztami. 24. Poszukujemy zrównoważonych źródeł dochodu, aby zachować rentowność. 25. Przeżycie długoterminowe jest zawsze najwyższym priorytetem.
Khan i Bashir (2020a)	319 organizacji non-profit w Pakistanie	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie ryzyka.	**11 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar przeprowadzono za pomocą skali Hu i Panga (2013).
Gali i in. (2020)	1156 przedsiębiorstw społecznych	Innowacyjność społeczna; Podejmowanie ryzyka społecznego; Proaktywność społeczna; *Socialness.*	**11 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Kraus (2017), pominięto wskaźnik nr 12.
do Adro i in. (2021)	135 organizacji non-profit w Portugalii	Innowacja społeczna; Akceptacja społecznego ryzyka; Proaktywność społeczna.	**9-wskaźników 4-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Kraus (2017); dostosowano ją do organizacji non-profit. Pominięto wymiar *sociallness*.
Pinheiro, Daniel i Moreira (2021)	805 portugalskich przedsiębiorstw społecznych	Innowacyjność; Proaktywność; Podejmowanie	**12 wskaźników Skala Likerta**	Pomiar przeprowadzono za pomocą skali Kraus i in. (2017).

		ryzyka; *Socialness.*		
Zafar i in. (2022)	810 przedsiębiorstw społecznych	Innowacyjność społeczna; Podejmowanie ryzyka społecznego; Proaktywność społeczna; *Socialness*.	**12 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Pomiar przeprowadzono za pomocą skali Kraus i in. (2017).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Khandwalla, 1977; Miller i Friesen, 1983; Covin i Slevin, 1989; Naman i Slevin, 1993; Lumpkin i Dess, 1996; Morris i Joyce, 1998; Barrett, Balloun i Weinstein, 2005; Voss, Voss i Moorman, 2005; Bhuian, Menguc i Bell, 2005; Hughes i Morgan, 2007; Morris *i in.*, 2007; Baker i Sinkula, 2009; Helm i Andersson, 2010; Pearce, Fritz i Davis, 2010; Balloun, Barrett i Weinstein, 2011; Morris, Webb i Franklin, 2011; Coombes *i in.*, 2011; Davis *i in.*, 2011; Hong i Cho, 2012; Hu i Pang, 2013; Miles *i in.*, 2013; Chen i Hsu, 2013; Liu, Takeda i Ko, 2014; Ofem, 2014; Tuan, 2015; Memili *i in.*, 2016; Kraus *i in.*, 2017; Dwivedi i Weerawardena, 2018; Alarifi, Robson i Kromidha, 2019; Gmür i Löffel, 2019; Syrjä *i in.*, 2019; Gali *i in.*, 2020; Khan i Bashir, 2020a; Weerakoon *i in.*, 2020; Escamilla-Fajardo, Parra-Camacho i Núñez-Pomar, 2021; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021; do Adro *i in.*, 2021; Zafar *i in.*, 2022).

2.1.5. Orientacja na uczenie się

Podejmując rozważania na temat orientacji na uczenie się (*learning orientation*) nie sposób abstrahować od dwóch innych nurtów badań, a mianowicie od organizacyjnego uczenia się (*organizational learning*) oraz organizacji uczącej się (*learning organization*). W literaturze znajdujemy wiele definicji tych pojęć. Analizę zakresów znaczeniowych obu pojęć oraz diagnozę relacji pomiędzy nimi znajdujemy w artykule Z. Antczaka (2014). Obszerną analizę literatury przedmiotu omawianych obszarów badawczych prezentuje także publikacja K. Olejniczaka, A. Płoszaja i J. Roka (2012). W literaturze obcojęzycznej systematyczny przegląd literatury obu nurtów badawczych w sektorze publicznym odnajdujemy w publikacji „The learning organization and organizational learning in the public sector: A review and research agenda" (Anand i Brix, 2022).

Organizacyjne uczenie się (*organizational learning*) odnosi się do rozwoju nowej wiedzy lub spostrzeżeń, które mogą wpłynąć na zachowanie (Sinkula, 1994). Organizacyjne uczenie się organizacji „następuje, gdy członkowie działają jako agenci zmiany, odpowiadając na zmiany we wnętrzu organizacji lub w jej środowisku" (Argyris, Schön, 1978 za: Olejniczak, Płoszaj i Rok, 2012, s. 201). Proces organizacyjnego uczenia się opiera się na rutynie. Pożądane zachowania organizacji są wynikiem refleksji na temat własnych i cudzych doświadczeń, odpowiedniego ich interpretowania oraz kodowania w formie rutynowych procedur (Levitt i March, 1998). E. Stańczyk-Hugiet (2010) zaznacza, że organizacyjne uczenie się ma kluczową rolę w funkcjonowaniu organizacji, gdyż wpływa na zmiany i działania operacyjne organizacji. Z perspektywy strategicznej, natomiast, wzbogaca zasoby wiedzy, a w konsekwencji elastyczność organizacji (Stańczyk-Hugiet, 2010). Mimo istnienia wielu definicji organizacyjnego uczenia się, można znaleźć w nich punkty wspólne, którymi są wielopoziomowość, procesowy charakter uczenia się, podkreślanie wartości doświadczenia i eksperymentowania, relacja z otoczeniem, zmiana w myśleniu, zmiana zachowań, relacja między uczeniem się a wynikami (Olejniczak, Rok i Płoszaj, 2012).

W przeciwieństwie do organizacyjnego uczenia się (*organizational learning*) – nurtu procesowego i deskryptywnego, nurt organizacji uczącej się skupia się na rzeczy i prezentuje ją w ujęciu normatywnym i preskryptywnym (Olejniczak, Rok i Płoszaj, 2012). Organizacja ucząca się (*learning organization*) „umożliwia i ułatwia uczestnikom uczenie się oraz świadomie zmienia siebie i swoje otoczenie" (Pedler i in, 1997, za Olejniczak, Rok i Płoszaj, 2012, s. 206). Organizacja ucząca się posiada też trwałą i zwiększoną zdolność do uczenia się, adaptacji i zmian (Nevis i in., 1995, za: Olejniczak, Rok i Płoszaj, 2012), a jej wartości wspierają uczenie się pracowników (Gephart i in., 1996, za: Olejniczak, Rok i Płoszaj, 2012).

Podobnie jak w przypadku nurtu organizacyjnego uczenia się (*organizational learning*), istnieje wiele definicji organizacji uczącej się (*learning organization*), a ich wspólnymi motywami są: perspektywa pracowników, organizacji jako ciągle ewoluującego organizmu, zdolność do ciągłej zmiany, procesy wiedzy oraz wspólnota pracowników i kierownictwa (Olejniczak, Rok i Płoszaj, 2012).

Rozróżnienie pomiędzy terminem organizacyjnego uczenia się i organizacji uczącej się ma charakter nie tylko semantyczny, ale także merytoryczny. Chociaż punktem wspólnym obu nurtów są procesy pozyskiwania wiedzy i wyciągania wniosków przez organizację, należy zwrócić uwagę na dzielące je różnice. Organizacyjne uczenie się (*organizational learning*) skupia się na wielopoziomowości i wielopodmiotowości procesów i zmian zachodzących w organizacji oraz czynników, które na nie wpływają. Organizacja ucząca się (*learning organization*), natomiast, to organizacja, która identyfikuje jakie rozwiązania doprowadzą ją do ideału (Olejniczak, Rok i Płoszaj, 2012).

Orientacja na uczenie się (*learning orientation*) jest pojęciem szerszym, które obejmuje wiele aspektów adaptacji i zmian, jest przejawem skłonności organizacji do uczenia się i odpowiedniego dostosowywania się, podczas gdy organizacyjne uczenie się zazwyczaj dotyczy szkolenia personelu oraz mechanizmów nabywania wiedzy i umiejętności. To rozróżnienie jest kluczowe, gdyż zainwestowanie środków (np. w szkolenia) nie zawsze skutkuje dostosowaniem się tej organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu (Mavondo, Chimhanzi i Stewart, 2004). Organizacje zorientowane na uczenie się umiejętnie reagują na zmiany w otoczeniu, kwestionują założenia oraz kształtują relacje organizacji z otoczeniem (Baker i Sinkula, 1999b).

Jednym z najbardziej znanych narzędzi pomiaru orientacji na uczenie się jest narzędzie opracowane przez J. Sinkulę, W. Bakera i T. Noordewiera z 1997 r., rozwinięte dwa lata później o kilka nowych wskaźników (Baker i Sinkula, 1999b). Narzędzie to zostało stworzone na potrzeby badań sektora prywatnego, jednak z powodzeniem jest adaptowane i wykorzystywane przez badaczy sektora non-profit (patrz tabela 6). Struktura tego konstruktu składa się z następujących wymiarów: zaangażowanie w uczenie się, wspólna wizja, otwartość na nowe poglądy, wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą.

W rozumieniu J. Sinkulę, W. Bakera i T. Noordewiera (1997):

- Zaangażowanie w uczenie się to pojmowanie, jaką wartość dla organizacji ma uczenie się. Dzięki tej wartości organizacja wspiera kulturę uczenia się. Niewielki poziom uczenia może wskazywać na brak przywiązywania uwagi przez organizację na uczenie się. Zaangażowanie organizacji w uczenie się, umiejętność myślenia oraz kultura

nastawiona na uczenie się, warunkuje zdolność organizacji do lepszego zrozumienia zmieniającego się otoczenia. Organizacje mające potrzebę zrozumienia przyczyn i skutków swoich działań, są bardziej refleksyjne.

- Wspólna wizja wpływa na kierunek uczenia się, wspiera zaangażowanie i cel wszystkich członków organizacji. Bez wspólnej wizji motywacja do uczenia się maleje, a jednostki organizacyjne nie rozumieją oczekiwań organizacji. Nawet, jeżeli ktoś znajdzie wewnętrzną motywację, trudno mu określić, czego ma się uczyć. Sinkula, Baker i Noordewier (1997, s. 309) zaznacza, że firmy, które mają wiele „światów myślowych" oznaczają się brakiem wspólnej wizji. Nowe projekty są szczególnie podatne na rozbieżność poglądów i „światów myślowych", a sprzeczne założenia podważają zdolności organizacyjne kadry kierowniczej, która traci na wiarygodności, ponieważ nie jest zdolna do opracowania wspólnej odpowiedzi na nowe trendy rynkowe i zmieniające się otoczenie.
- Otwartość na nowe poglądy to pozbycie się rutyny. Głęboko zakorzenione sposoby myślenia, działania, obrazy tego jak działa świat, czyli tzw. modele mentalne powodują, że organizacja może mieć problemy z oduczaniem się, chyba, że ma ona otwarty umysł i potrafi te modele zakwestionować. Podważenie rutyny i istniejących już założeń jest jakoby pierwszą fazą oduczania się. Pojęcie oduczania się wykazuje zatem silny związek z otwartością umysłu i jest kluczem do wprowadzenia zmian organizacyjnych. Otwartość umysłu, natomiast, to wartość organizacyjna konieczna do urzeczywistniania wysiłków związanych z procesem oduczania się.

Studia literatury pokazują, że jeden z pierwszych konstruktów orientacji na uczenie się w organizacjach non-profit znajdujemy w opracowaniu R. Benneta (1998a). Powstał niezależnie od konstruktu W. Bakera i J. Sinkuli i znany jest pod akronimem LEONARA (*LEarning OrgaNisation ORientAtion indicator*). Instrument ten został zastosowany w kontekście marketingowym do pomiaru orientacji na uczenie się dużych organizacji charytatywnych. W opracowaniu tym występują pewne nieścisłości na poziomie semantycznym. Po pierwsze, R. Bennet analizując literaturę przedmiotu naprzemiennie używa sformułowania organizacja ucząca się (*Learning organization – LO*) i organizacyjne uczenie się (*organizational learning*). Wcześniejsze rozważania podkreślają potrzebę rozróżnienia tych dwóch pojęć. Ponadto, anglojęzyczne opracowania wskazują, że konstrukt orientacji na uczenie się nosi miano *Learning Orientation*. R. Bennet posługuje się tym sformułowaniem, ale oficjalnym rozwinięciem akronimu LEONARA jest orientacja organizacji uczącej się (*Learning organisation orientation*), którą konceptualizuje jako przejaw zdolności i skłonności

organizacji do uczenia. Niezależnie od chaosu pojęciowego, wieloaspektowość konstruktu R. Benneta jest spójna z logiką i rozumieniem orientacji na uczenie się (*Learning orientation*). Można zatem uznać, że mimo nieścisłości na poziomie semantycznych, narzędzie LEONARA R. Benneta i LO W. Bakera i J. Sinkuli można traktować jako dwie różne propozycje pomiaru orientacji na uczenie się.

R. Bennet (1998a) wyróżnia pięć wymiarów w strukturze narzędzia LEONARA:

1. Koncentracja na zewnątrz – związana jest z analizą rynku i konkurencji, benchmarkingiem i strategiami pozyskiwania funduszy w oparciu o wyniki badań zewnętrznych. Wymiar ten zazębia się z orientacją rynkową, a więc potrzebą gromadzenia informacji o potrzebach klientów docelowych (donatorów), możliwościami konkurencji oraz wykorzystywaniem tych informacji to tworzenia wartości nadrzędnej.
2. Innowacje i zmiany – to kwestionowanie długo utrzymywanych założeń dotyczących misji, strategii i możliwości organizacji, uczenie się na błędach, nauka adaptacji oraz poszukiwanie niekonwencjonalnych rozwiązań.
3. Praca zespołowa i wspólne wartości – sprzyja aktywności grupowej oraz wspólnej interpretacji zagadnień.
4. Źródła i rozpowszechnianie informacji oraz mechanizmy planowania – dotyczą potrzeby posiadania przez organizację struktur, systemów i procesów służących operacjonalizacji uczenia się.
5. Szkolenie i monitoring – odpowiada cechom przypisywanym efektom uczenia się: zaangażowaniu w uczenie się, rozwojowi personelu, czynnikom ułatwiającym przywództwo i nabywaniu nowych umiejętności.

Wyraźnie widać, że wskaźniki narzędzia LEONARA i orientacji rynkowej S. Slatera i J. Narvera (1994) pokrywają się w pewnym zakresie (patrz tabela 6). Orientacje te są podobne pod wieloma względami, jednak nie są to konstrukty identyczne. Orientacja rynkowa może sprzyjać prawdopodobieństwu występowania skłonności do orientacji na uczenie się w danej organizacji (Bennett, 1998a). Nie sposób nie zauważyć, że narzędzie LEONORA łączy nie tylko wskaźniki orientacji rynkowej i orientacji na uczenie się, ale także element orientacji przedsiębiorczej – innowacje oraz poszukiwanie niekonwencjonalnych rozwiązań.

W świetle powyższych rozważań narzędzie W. Bakera i J. Sinkuli (1999) wydaje się być bardziej spójnym opracowaniem konstruktu orientacji na uczenie się, gdyż zawiera szczegółowe zagadnienia związane z przejawem skłonności organizacji do uczenia się i odpowiedniego dostosowania się do zmian. Konstrukt R. Bennetta (1998a) jest jakoby

połączeniem trzech orientacji – rynkowej, przedsiębiorczej i na uczenie się. Każda z tych orientacji jest szerokim zagadnieniem, na które składa się wiele czynników. Zawężenie ich do jednej skali w zakresie, w jakim to zrobił R. Bennett wydaje się być zbyt minimalistycznym podejściem. Brak zastosowania skali LEONORA w późniejszych badaniach orientacji w sektorze non-profit potwierdza powyższe przypuszczenia.

Większość badań empirycznych orientacji na uczenie się w sektorze non-profit bazuje na skali pomiaru W. Bakera i J. Sinkuli z 1999 r. (Garrido i Camarero, 2010, 2014; Choi, 2014) oraz skali R. Calantone, S. Cavusgil i Y. Zhao z 2002 r. (Mahmoud i Yusif, 2012; Baba, 2015). Należy zaznaczyć, że narzędzie R. Calantone, S. Cavusgil i Y. Zhao (2002) jest właściwie rozwinięciem skali Bakera i Sinkuli (1999). R. Calantone, S. Cavusgil i Y. Zhao dodali czwarty wymiar – wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą, którego wskaźniki opracowali na podstawie badań G. Hult i O. Ferrella (1997)[25]. Wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą odnosi się do zbiorowych przekonań lub rutyny związanej z rozpowszechnianiem uczenia się między różnymi jednostkami w organizacji oraz służy jako punkt odniesienia dla przyszłych działań. Wymiana wiedzy między organizacjami jest niezbędna, ze względu na rotację i transfer pracowników. Zapobiega ona utracie informacji. Nawet, jeśli organizacja jest zaangażowana w naukę i ma wspólną wizję, uczenie się będzie ograniczone bez gromadzenia wiedzy. Według R. Calantone, S. Cavusgil i Y. Zhao (2002) uczenie się nie ma miejsca, jeśli organizacja nie ma skutecznego i wydajnego systemu wymiany i badania informacji. Wymiana wiedzy obejmuje systematyczne badanie i strukturyzację informacji. Działy powinny dzielić się doświadczeniami i przechowywać je w pamięci organizacyjnej.

W sektorze non-profit znajdujemy też adaptację skali zdolności organizacyjnego uczenia się (*Organizational learning capability*) autorstwa P. Jerez-Gomez i in. (2005). I. Khan i T. Bashir (2020a) używają tej skali do pomiaru orientacji na uczenie się (*Learning Orientation*). Po raz kolejny mamy do czynienia z nieścisłością semantyczną. P. Jerez-Gomez i in. (2005) określają organizacyjne uczenie się jako zdolność organizacji do przetwarzania wiedzy – innymi słowy tworzenie, nabywanie, przekazywanie i integrowanie wiedzy oraz modyfikowanie jej zachowania w celu odzwierciedlenia nowej sytuacji poznawczej. W ich rozumieniu zdolność organizacyjnego uczenia się odnosi się do procesów i zmian zachodzących w organizacji. Celem organizacji jest adaptacja do nowej sytuacji poznawczej oraz poprawa wyników działalności (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente i Valle-Cabrera, 2005). Interpretacja ta jest więc bliższa koncepcji orientacji na uczenie się (*Learning Orientation*),

[25] G. Hult i O. Farell nazywają ten wymiar orientacją pamięciową a ich badania dotyczą sektora prywatnego.

która kładzie nacisk nie tylko na zdobywanie wiedzy, ale przede wszystkim na wykorzystanie tej wiedzy w celu adaptacji i dostosowanie się do zmian w otoczeniu. W świetle powyższych rozważań, zastosowanie przez I. Khana i T. Bashira (2020a, 2020b) narzędzia do pomiaru zdolności organizacyjnego uczenia się w kontekście orientacji na uczenie się, wydaje się być zasadne. Ponadto, konceptualizacja wymiarów P. Jerez-Gomez i in. (2005) i in. jest wielopoziomowa i wieloaspektowa, podobnie jak u W. Bakera i J. Sinkuli (1999) oraz R. Calantone, S. Cavusgil i Y. Zhao (2002). Znajdujemy tam wymiar zaangażowania menedżerskiego, perspektywy systemowej, otwartości i eksperymentowania oraz transferu wiedzy i integracji. I. Khan i T. Bashir (2020a, 2020b) nie opublikowali wskaźników, nie wiadomo więc, w jaki sposób zaadaptowali je w kontekście sektora non-profit.

Syntezę przeprowadzonych powyżej rozważań na temat orientacji na uczenie się zaprezentowano w poniższej tabeli (tabela 6).

Tabela 6. Orientacja na uczenie się – narzędzia pomiaru

Orientacja na uczenie się w sektorze biznesowym (prototypy)				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Sinkula, Baker i Noordewier (1997)	125 firm	Zaangażowanie w uczenie się; Wspólna wizja; Otwartość na nowe poglądy.	**11 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	***Zaangażowanie w uczenie się*** 1. Menedżerowie zasadniczo zgadzają się, że zdolność uczenia się naszej jednostki organizacyjnej jest kluczem do przewagi konkurencyjnej. 2. Podstawowe wartości tej jednostki organizacyjnej obejmują uczenie się jako klucz do doskonalenia. 3. Wydaje się, że kształcenie pracowników jest inwestycją, a nie kosztem. 4. Uczenie się w mojej organizacji jest postrzegane jako kluczowy towar niezbędny do zagwarantowania przetrwania organizacji. ***Wspólna wizja*** 5. W mojej organizacji istnieje wspólny cel. 6. Istnieje całkowita zgoda co do naszej wizji organizacyjnej na wszystkich poziomach i we wszystkich i działach. 7. Wszyscy pracownicy są zaangażowani w realizację celów tej organizacji. 8. Pracownicy postrzegają siebie jako partnerów w wyznaczaniu kierunku organizacji. ***Otwartość na nowe poglądy*** 9. Nie boimy się krytycznej refleksji nad wspólnymi założeniami, jakie poczyniliśmy w stosunku do naszych klientów. 10. Pracownicy tego przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że sposób, w jaki postrzegają rynek, musi być stale kwestionowany. 11. Rzadko wspólnie kwestionujemy własne uprzedzenia dotyczące sposobu interpretacji informacji o klientach.
Baker i Sinkula (1999)	411 firm	Zaangażowanie w uczenie się; Wspólna wizja; Otwartość na nowe poglądy.	**18 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Rozwinięcie skali pomiaru Sinkuli, Bakera i Noordewiera (1997). Pominięto wskaźnik nr 11. Dodano 8 wskaźników. ***Zaangażowanie w uczenie się*** 1. Nasza kultura to taka, w której uczenie się pracowników nie jest priorytetem. 2. Zbiorowa mądrość w tym przedsięwzięciu polega na tym, że gdy przestajemy się uczyć, zagrażamy naszej przyszłości. ***Wspólna wizja*** 3. Kierownictwo wyższego szczebla uważa, że powinni się dzieli swoją wizją jednostki organizacyjnej z pracownikami na niższych szczeblach. 4. Nie mamy jasno określonej wizji dla całej jednostki organizacyjnej. ***Otwartość na nowe poglądy*** 5. Nasza jednostka organizacyjnej przywiązuje dużą wagę do otwartości. 6. Menedżerowie zachęcają pracowników do „myślenia nieszablonowego”. 7. Nacisk na ciągłe innowacje nie jest częścią naszej kultury korporacyjnej. 8. W tej organizacji wysoko cenione są oryginalne pomysły.

Orientacja na uczenie się w sektorze non-profit				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Bennett (1998a)	Organizacje charytatywne	Koncentracja na zewnątrz; Innowacje i zmiany; Praca zespołowa i wspólne wartości; Źródła i rozpowszechnianie informacji oraz mechanizmy planowania, szkolenia i mentoring.	**LEONARA** **26 wskaźników** **7-stopniowa skala Likerta**	Szereg wskaźników: 1,2,3,4,11,13,18,23 i 26 pochodzi z badań orientacji rynkowej (np. Jaworski i Kohli, 1993; Kohli, Jaworski i Kuamar, 1993; Narver i Slater, 1990). Pozostałe wskaźniki zostały sformułowane na podstawie przeglądu literatury dotyczącej organizacji uczącej się (LO): 1. Ta organizacja charytatywna regularnie podejmuje badania dotyczące cech i miejsca pobytu osób, które przekazują darowizny na cele charytatywne (np. ich pochodzenie, lokalizacja, wysokość zarobków, styl życia itp.). 2. Kierownictwo regularnie porównuje wyniki zbierania funduszy tej organizacji charytatywnej z wynikami zbierania funduszy porównywalnych organizacji charytatywnych. 3. Jeśli inne organizacje charytatywne podobne do naszej wdrażają nowy pomysł na zbiórkę pieniędzy, sami szybko go przyjmujemy. 4. Nasze strategie pozyskiwania funduszy opierają się na zrozumieniu motywów, charakterystyce i zachowaniu donatorów. 5. Ta organizacja charytatywna przeznacza znaczne środki na szkolenie personelu. 6. Starsi pracownicy tej organizacji charytatywnej udzielają szerokiej pomocy, porad i wsparcia innym członkom personelu. 7. Ta organizacja charytatywna w znacznym stopniu korzysta z usług konsultantów zewnętrznych. 8. Ta organizacja charytatywna jest dobra w uczeniu się na błędach. 9. W tej organizacji praca zespołowa jest niezwykle ważna w procesie podejmowania decyzji i rozwiązywaniu problemów. 10. Ludzie, którzy tu pracują, zwykle wyznają te same wartości i mają tendencję do postrzegania rzeczy w zasadzie w ten sam sposób. 11. Osoby z różnych działów często wchodzą w interakcję, aby omówić bieżące działania związane ze zbieraniem funduszy i plany na przyszłość. 12. W ramach tej organizacji charytatywnej istnieje szerokie zrozumienie tego, dokąd kieruje się organizacja. 13. Rynek i inne informacje uzyskane przez dowolną osobę lub dział są szeroko udostępniane innym osobom i działom. 14. Organizacja ta regularnie eksperymentuje i wprowadza innowacje w zakresie wykorzystania materiałów promocyjnych, reklam, metod marketingowych itp. 15. Ta organizacja radzi sobie z szybką i nieoczekiwaną zmianą. 16. W tej organizacji planowanie w przód rozpoczyna się na poziomie sekcji/działu, a następnie idzie wyżej. 17. Organizacja ta może szybko realokować swoje zasoby i podejmować nowe działania w celu wykorzystania pojawiających się szans. 18. W tej organizacji charytatywnej informacje o zachowaniach donatorów oraz o działalności innych porównywalnych organizacji charytatywnych są generowane niezależnie przez kilka działów. 19. Kierownictwo wyższego szczebla tej organizacji charytatywnej jest skłonne tolerować porażkę pod warunkiem, że wyciągnie się wnioski. 20. Pracownicy tej organizacji są zachęcani do kwestionowania istniejącej polityki i metod pracy, wprowadzania innowacji i kwestionowania obecnych systemów.

				21. Kierownictwo dzieli się z pracownikami informacjami o tym, jak dobrze radzi sobie organizacja. 22. Oczekuje się, że pracownicy przyczynią się do rozwoju celów organizacji. 23. Ta organizacja charytatywna posiada systemy, które szybko wykrywają zmiany i trendy w średnich wartościach i częstotliwościach wpłat różnych kategorii donatorów. 24. Pracownicy, którzy wprowadzają innowacje i wypróbowują niekonwencjonalne podejścia, są nagradzani za swoją innowacyjność. 25. Kierownictwo regularnie sprawdza działania (marketingowe, finansowe itp.) innych organizacji charytatywnych. 26. Systemy planowania i organizacji tej organizacji charytatywnej są pomocne dla jej wzrostu i rozwoju.
Barrett, Balloun i Weinstein (2005)	267 organizacji non-profit		**10 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Yim-Teo (2002); wskaźniki nie zostały opublikowane
Garrido i Camarero (2010)	386 brytyjskich, francuskich i hiszpańskich muzeów	Zaangażowanie w uczenie się; Wspólna wizja; Otwartość na nowe poglądy.	**9 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Sinkuli, Bakera i Noordewiera (1997) i Bakera and Sinkuli (1999); niektóre wskaźniki pominięto, pozostałe dostosowano do specyfiki muzeów.
Balloun, Barrett i Weinstein (2011)	60 organizacji biznesowych i non-profit		**10 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Yim-Teo (2002) . Wskaźniki nie zostały opublikowane.
Mahmoud i Yusif (2012)	118 organizacji non-profit w Ghanie	Zaangażowanie w uczenie się; Wspólna wizja; Otwartość na nowe poglądy; Wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą.	**14 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Calantone, Cavusgil i Zhao (2002), która bazuje na skali Sinkuli, Bakera i Noordewiera (1997), jednakże cechuje się dodatkowym wymiarem – **wewnątrzorganizacyjnym dzieleniem się wiedzą.** Dodatkowe wskaźniki, które dotyczą tego wymiaru to: 1. W całej organizacji prowadzi się wiele rozmów, aby wyciągnąć lekcje z historii. 2. Nieudane starania organizacji są analizowane, a wiedza przekazywana wszystkim członkom. 3. Istnieją specyficzne mechanizmy, w ramach których członkowie dzielą się wiedzą z różnymi działami. 4. Menedżerowie wyższego szczebla wielokrotnie podkreślają znaczenie dzielenia się wiedzą w tej organizacji.
Choi (2014)	259 domów kultury w Korei Południowej	Zaangażowanie w uczenie się; Wspólna wizja; Otwartość na nowe poglądy.	**11 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Sinkuli, Bakera i Noordewiera (1997).
Garrido i Camarero (2014)	491 europejskie muzea (w Hiszpani, Francji, Włoszech i	Zaangażowanie w uczenie się; Wspólna wizja; Otwartość na nowe poglądy.	**12 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Sinkuli, Bakera i Noordewiera (1997) i Bakera i Sinkuli (1999).

	Wielkiej Brytanii)			
Baba (2015)	118 organizacji non-profit w Ghanie	Zaangażowanie w uczenie się; Wspólna wizja; Otwartość na nowe poglądy; Wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą.	**14 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę pomiaru Calantone, Cavusgil i Zhao (2002), adaptacja skali podobna jak u Mahmouda i Yusifa (2012).
Khan i Bashir (2020a)	Ponad 300 organizacji trzeciego sektora w Pakistanie	Zaangażowanie menadżerskie; Perspektywa systemów; Otwartość i eksperymentowanie; Transfer i integracja wiedzy	**14 wskaźników**	Zaadaptowano skalę zdolności organizacyjnego uczenia się od Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente i Valle-Cabrera (2005). Wskaźniki nie zostały opublikowane.
Khan i Bashir (2020b)	319 organizacji non-profit w Pakistanie	Zaangażowanie menadżerskie; Perspektywa systemów; Otwartość i eksperymentowanie; Transfer i integracja wiedzy.	**14 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Zaadaptowano skalę zdolności organizacyjnego uczenia się od Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente i Valle-Cabrera (2005). Wskaźniki nie zostały opublikowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Narver i Slater, 1990; Jaworski i Kohli, 1993; Kohli, Jaworski i Kuamar, 1993; Sinkula, Baker i Noordewier, 1997; Bennett, 1998a; Baker i Sinkula, 1999a; Yim-Teo, 2002; Calantone, Cavusgil i Zhao, 2002; Barrett, Balloun i Weinstein, 2005; Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente i Valle-Cabrera, 2005; Balloun, Barrett i Weinstein, 2011; Mahmoud i Yusif, 2012; Choi, 2014; Garrido i Camarero, 2014; Baba, 2015; Khan i Bashir, 2020a, 2020b).

2.1.6. Orientacja na innowacje

Współczesne problemy i potrzeby społeczne stają się coraz bardziej złożone. Ograniczone zasoby zmuszają liderów do szukania nowych rozwiązań i nowych sposobów pozyskiwania środków. Innowacje w kontekście non-profit jest rozumiana inaczej niż innowacja w sektorze prywatnym (McDonald, 2007; Morris, Webb i Franklin, 2011). Wykorzystanie ram i konceptualizacji innowacji z literatury dotyczącej sektora prywatnego nie jest zatem pożądane, gdyż nie odzwierciedla w pełni rzeczywistości sektora non-profit (Lurtz i Kreutzer, 2017). Głównym celem organizacji non-profit jest wypełnianie misji a nie generowanie wysokiego zysku. Sektor biznesowy dąży do ciągłych innowacji w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej lub jej utrzymania. Sektor non-profit dąży do wprowadzania innowacji, aby wypełnić swoją misję (McDonald, 2007), podczas gdy miarą wyniku są korzyści społeczne, a nie finansowe (Morris, Webb i Franklin, 2011).

Rozważania o orientacji na innowacje są prowadzone w literaturze przedmiotu już od kilku dziesięcioleci, jednak większość przełomowej literatury została opracowana w ciągu ostatnich kilkunastu lat. W 2009 A. Baregheh, J. Rowley i S. Sambrook przeprowadzili systematyczny przegląd dostępnej wówczas literatury, w celu podsumowania stanu wiedzy i uchwycenia istoty innowacji. Po przeanalizowaniu ponad 60 definicji innowacji z różnych dyscyplin zaproponowali autorską definicję innowacji, rozumianą jako: „wieloetapowy proces, w ramach którego organizacje przekształcają pomysły w nowe/ulepszone produkty, usługi lub procesy, aby rozwijać się, konkurować i skutecznie wyróżniać się na rynku.” (Baregheh, Rowley i Sambrook, 2009, s. 1334).

10 lat później D. Norris i M. Ciesielska umiejscawiają orientację na innowacje jako podwymiar obszaru innowacji. Na obszerny model orientacji na innowacje ww. autorów składają się kluczowe zmienne poprzedzające orientacje na innowacje (takie jak kultura innowacji, zrozumienie konkurencji, elastyczność organizacyjną oraz kapitał ludzki/zdolność organizacji do zarządzania wiedzą) oraz powiązania z subiektywnymi i obiektywnymi wynikami działalności organizacji.

Większość dotychczasowych badań sektora non-profit próbowało rozróżnić rodzaje innowacji w celu zrozumienia zachowań organizacji (Choi, 2014) oraz zbadać determinanty innowacyjności, takie jak: przywództwo, zarządzanie wiedzą, kapitał ludzki, czynniki środowiskowe i wiek. Badania determinant innowacyjności jest często fragmentaryczne, analizowane oddzielnie lub wąsko w określonym kontekście, co sprawia, że trudno jest połączyć wnioski w logiczną całość. Badania orientacji na innowacje przy użyciu szerokiego i holistycznego podejścia uzupełniają niepełne podejście determinantowe (Klassen, Dobni i

Neufeldt, 2020). Organizacje sektora non-profit, które działają w dynamicznym otoczeniu, muszą utrzymać pewien stopień orientacji na innowacje, ponieważ staje się to kluczowym czynnikiem osiągnięcia sukcesu (Valero-Amaro, Galera-Casquet i Barroso-Méndez, 2021).

Orientacja na innowację określana jest jako wielowymiarowy konstrukt, mający strategiczne znaczenie (Manu i Sriram, 1996; Worren, Moore i Cardona, 2002; Siguaw, Simpson i Enz, 2006; Talke, Salomo i Kock, 2011; Norris i Ciesielska, 2019), wspierający praktyki i wartości oparte na innowacjach, poprzez cztery wymiary: kulturę, elastyczność struktur, kapitał ludzki, zrozumienie dynamiki otoczenia, w celu uzyskania pozytywnych wyników działalności organizacji (Norris i Ciesielska, 2019). Zarówno badacze sektora prywatnego, jak i sektora non-profit, podkreślają potrzebę rozumienia orientacji na innowację jako orientacji strategicznej, będącej jednocześnie sposobem przetrwania, poprzez konkurencyjną postawę organizacji (Weerawardena i Mort, 2012; Norris i Ciesielska, 2019).

Uważa się, że w literaturze pierwszą koncepcje konstruktu orientacji na innowacje w sektorze non-profit znajdujemy w opracowaniu M. Klassena, C. Dobni i V. Neufeldta (2020) oraz W. Valero-Amaro, C. Galera-Casquet i M. Barroso-Méndez (2021). Chociaż w literaturze sektora non-profit nie używano wcześniej tego pojęcia, badania rodzajów innowacji i jej wskaźników należy traktować jako pierwsze próby operacjonalizacji tego konstruktu. Najlepszym przykładem są badania A. Riviezzo i in. (2021), w których to autorzy wykorzystali narzędzie pomiaru innowacji technologicznych C. Camarero i M. Garrido z 2012 r., nazywając swoje narzędzie orientacją na innowacje (patrz tabela 7).

Badania empiryczne dowodzą, że w sektorze non-profit wyróżnia się:

- innowacje organizacyjne (Camarero i Garrido, 2008b, 2012; Garrido i Camarero, 2010; Camarero, Garrido i Vicente, 2011, 2015; Vicente, Camarero i Garrido, 2012; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018; Bernal-Torres *i in.*, 2021);
- innowacje technologiczne (Camarero i Garrido, 2008b; Garrido i Camarero, 2010; Camarero, Garrido i Vicente, 2011, 2015; Vicente, Camarero i Garrido, 2012; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018); klimat innowacji, innowacje w zarządzaniu (Hu i Yu, 2008); innowacje usługowe (Hu i Yu, 2008; Dwivedi i Weerawardena, 2018); innowacje produktowe (Garrido i Camarero, 2010; Dwivedi i Weerawardena, 2018); innowacje w kreowaniu wartości (Bakhshi i Throsby, 2010; Camarero, Garrido i Vicente, 2011);
- innowacje procesowe i wyjściowe (Choi, 2014);
- innowacje społeczne (Dwivedi i Weerawardena, 2018; Bernal-Torres *i in.*, 2021);

- innowacje zorientowane na cele społeczne i innowacje zorientowane na procesy społeczne (Sanzo-Pérez i Álvarez-González, 2022);
- innowacje w dotarciu do odbiorców, innowacje w rozwoju sztuki, innowacja modelu biznesowego (Bakhshi i Throsby, 2010).

W literaturze znajdujemy także konceptualną typologię innowacji usługowej, która zawiera następujące wymiary: innowacje technologiczne, oparte na doświadczeniach oraz systemowe (Della Corte, Savastano i Storlazzi, 2009).

Pierwszy model orientacji na innowacje w sektorze non-profit, autorstwa M. Klassena, C. Dobni i V. Neufeldta (2020), oparty został na modelu C. Dobni (2018), oryginalnie stworzonym na potrzeby sektora prywatnego. Model ten zakłada wielowymiarowe, złożone i holistyczne podejście, obejmujące wiele współzależnych determinant oraz dostosowany jest do sektora non-profit. Autorzy Ci mieli na celu stworzenie kompleksowego obrazu innowacji w celu rozwiązania dotychczasowego problemu fragmentarycznego lub wąskiego zakresu badań w tym obszarze. Konstrukt ten obejmuje cztery wymiary, a każdy z wymiarów zawiera trzy obszary (Klassen, Dobni i Neufeldt, 2020):

1. Przywództwo:
    - Cele/wizja innowacji – stopień, w jakim organizacja w ramach modelu biznesowego formalnie rozwija i utrzymuje innowacje. Wizja, cele i zadania są operacjonalizowane w ramach modelu biznesowego, procesów biznesowych i akceptowane przez kierownictwo wyższego szczebla.
    - Łączność pomiędzy pracownikami – dotyczy wzajemnych relacji pomiędzy pracownikami, docenienia i słuchania ich pomysłów, możliwości wniesienia przez nich własnego wkładu w rozwój organizacji, wzajemnego szacunku, zaufania oraz współpracy w celu realizacji wizji organizacji.
    - Model strategiczny – model biznesowy zastosowany jest do wspierania procesu strategicznego i innowacji.
2. Zasoby:
    - Umiejętności i kreatywność pracowników – obejmuje stopień, w jakim pracownicy posiadają umiejętności bycia innowacyjnymi oraz poziom osobistej kreatywności. Organizacja wykorzystuje ich umiejętności i kreatywność.
    - Organizacyjne uczenie się – zachęcanie pracowników do korzystania z programów edukacyjnych i szkoleniowych, które koncentrują się na

rozwijaniu procesów ułatwiających uczenie się nowych zachowań oraz wzmacnianie ich po odbytych szkoleniach.

- Technologie i wsparcie finansowe – stopień, w jakim organizacja zapewnia zasoby (finansowe, czasowe, ludzkie, inne) na wspieranie inicjatyw innowacyjnych.

3. Zarządzanie wiedzą:
    - Generowanie wiedzy – organizacja wspiera tworzenie wiedzy przez pracowników, w tym wiedzę branżową i organizacyjnego łańcucha wartości.
    - Transfer wiedzy – organizacja terminowo wspiera rozpowszechnianie wiedzy wśród właściwych osób.
    - Podejmowanie decyzji w zakresie wiedzy – umiejętność pracowników polegająca na tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy, zrozumienia dynamiki ich otoczenia w dążeniu do zdefiniowania projektów i inicjatyw. Zalety te można zidentyfikować obserwując i rozumiejąc branżę, konkurentów i interesariuszy, pojawiające się technologie, kanały, przepływy wiedzy i przyszły rozwój.
4. Wykonanie:
    - Wzmocnienie pozycji pracowników – psychologiczne upodmiotowienie pracowników i ich postrzegana zdolność do podejmowania autonomicznych działań, które przyczyniają się do tworzenia wartości.
    - Zarządzanie pomysłami – poziom lub stopień, w jakim pracownicy mogą realizować to, co wydaje się być szansą lub inicjatywą, nawet jeżeli jest to w pewnym sensie wbrew tradycji i polityce firmy.
    - Wyrównanie – wspieranie pożądanych zachowań związanych z innowacjami, np. systemy zarządzania wydajnością i kontroli zarządzania oraz dostosowanie strategii innowacji do strategii organizacji.

Model W. Valero-Amaro, C. Galera-Casquet i M. Barroso-Méndez (2021) prezentuje inne podejście niż model M. Klassena, C. Dobni i V. Neufeldta (2020). Badania na próbie hiszpańskich organizacji pozarządowych uwidoczniły znaczenie innowacji w kontekście osiąganego przez nie sukcesu i wyników działalności. Głównym celem W. Valero-Amaro, C. Galera-Casquet i M. Barroso-Méndez (2021) była walidacja modelu przyczynowego, który reprezentuje przekonanie, że orientacja na innowacje sprzyja osiąganiu wyższego stopnia sukcesu w projektach i działaniach organizacji, co bezpośrednio przyczynia się do osiągania przez nie wysokich wyników działalności.

Skala pomiaru orientacji na innowacje W. Valero-Amaro, C. Galera-Casquet i M. Barroso-Méndez (2021) opiera się na badaniach pochodzących z lat wcześniejszych (Hurley i Hult, 1998; Chen, Lin i Chang, 2009; Modi, 2012). Oryginalny projekt skali orientacji na innowacji zawierał 14 wskaźników. Ostatecznie, badanie delfickie zawęziło skalę do 8 wskaźników, gdyż według ekspertów pozostałe 6 wskaźników nie pasowało do realiów organizacji rozwijających się (patrz tabela 7).

Powyższe rozważania potwierdzają, iż model orientacji na innowacje w sektorze non-profit jest modelem stosunkowo nowym. O ile literatura cechuje się wielością badań z zakresu rodzajów innowacji w sektorze non-profit, nie można jednoznacznie traktować ich jako orientacji na innowację, a jedynie zaczątek badań w tym obszarze. M. Klassen, C. Dobni i V. Neufeldt (2020) oraz W. Valero-Amaro, C. Galera-Casquet i M. Barroso-Méndez (2021) podjęli próbę operacjonalizacji konstruktu, jednak oba modele są narzędziami relatywnie nowymi. Trudno więc powiedzieć, czy znajdą one zastosowanie w innych środowiskach sektora non-profit oraz innych krajach.

W tabeli 7 przedstawiono zidentyfikowane przez autorkę niniejszej pracy publikacje prezentujące narzędzia pomiaru innowacji oraz orientacji na innowacje w sektorze non-profit.

Tabela 7. Orientacja na innowacje – narzędzia pomiaru

Innowacje w sektorze non-profit				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Hu i Yu (2008)	223 społeczne organizacje medyczne i stowarzyszenia przemysłowe w Chinach	Klimat innowacji; Innowacje usługowe; Innowacje w zarządzaniu.	**12 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	***Klimat innowacji*** 1. Pracownicy zostaną nagrodzeni za kreatywne pomysły. 2. Nadal wspieramy innowacyjne programy nawet przy ograniczonych zasobach. 3. Zachęcamy pracowników do kreatywnego rozwiązywania problemów. 4. Panuje atmosfera otwartej komunikacji w naszej organizacji. ***Innowacje usługowe*** 5. Regularnie dostarczamy klientom nowe usługi i programy 6. Nasze istniejące programy i usługi są regularnie dostosowywane. 7. Rekomendujemy dotychczasowe usługi i programy nowym klientom. 8. Programy serwisowe będą zmieniane w zależności od zapotrzebowania klientów. ***Innowacje w zarządzaniu*** 9. Posiadamy rozsądny i skuteczny system rekrutacji i szkolenia pracowników. 10. System wypłat jest bardzo zachęcający dla pracowników. 11. Łączymy naukowe przywództwo z wysiłkami pracowników w celu realizacji zadań. *12*. Mamy rozsądną strukturę organizacyjną i podział personelu.
Camarero i Garrido (2008b)	276 hiszpańskich i francuskich muzeów	Innowacje technologiczne; Innowacje organizacyjne.	**8 wskaźników**	***Innowacje technologiczne*** 1. W muzeum jesteśmy głęboko zaangażowani w przyjmowanie nowych technologii i zasobów mających na celu poprawę zarządzania i administracji. 2. W muzeum jesteśmy głęboko zaangażowani w korzystanie z nowych zasobów i technologii, aby pomóc odwiedzającym. 3. Generalnie w ostatnich latach wprowadziliśmy wiele innowacji technicznych w muzeum. 4. Jesteśmy jednym z wiodących muzeów pod względem wykorzystania zasobów technologicznych. 5. Współpracujemy z innymi instytucjami lub firmami w celu doskonalenia technologii i innowacji wdrażanych w tym muzeum. ***Innowacje organizacyjne*** 6. Ogólnie rzecz biorąc, w ostatnich latach wprowadzono znaczące zmiany w strukturze organizacyjnej muzeum. 7. Kadra zarządzająca muzeum posiada wykształcenie i przeszkolenie w zakresie zarządzania firmą. 8. Kierownictwo muzeum stara się zatrudniać pracowników o zróżnicowanym wykształceniu.
Garrido i Camarero (2010)	386 brytyjskich, francuskich i hiszpańskich muzeów	Innowacje organizacyjne; Innowacje produktowe; Innowacje technologiczne.	**26 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta** **Indeks sumy innowacji skodyfikowany od 1 do 5**	***Innowacje organizacyjne*** 1. Generalnie w ostatnich latach nastąpiły duże zmiany w strukturze organizacyjnej muzeum. 2. Kierownictwo dokłada wszelkich starań, aby włączać pracowników z różnych środowisk (sztuka, historia, administracja biznesowa itp.) 3. Ostatnie lata przyniosły znaczące innowacje w sposobie prowadzenia muzeum, w komunikacji i marketingu oraz w relacjach z przyjaciółmi i zwiedzającymi. ***Innowacje produktowe*** 4. W ostatnich latach pojawiły się duże innowacje w eksponatach lub kolekcji oraz w usługach uzupełniających.

				Innowacje technologiczne 5. Zdigitalizowany katalog księgozbiorów. 6. Zdigitalizowany katalog przedmiotów w sklepie z pamiątkami lub księgarni. 7. Digitalizacja archiwów, ksiąg lub dokumentów historycznych. 8. Digitalizacja obrazów lub fotografii. 9. Digitalizacja dzieł w kolekcji. 10. Aplikacje programowe przystosowane do zarządzania kolekcją. 11. Bazy przyjaciół i członków muzeum. 12. Aplikacje programowe przystosowane do zarządzania przyjaciółmi i członkami. 13. Programy szkolenia kadr. 14. Wykorzystanie komputerów w programach edukacyjnych. 15. Informacja dla zwiedzających za pośrednictwem komputerów lub ekranów. 16. Ekrany projekcyjne z wideoprzewodnikami po muzeum. 17. Ekrany z wirtualnymi wizytami po muzeum dostępne dla zwiedzających. 18. Prezentacja treści poprzez panele fotograficzne lub z obrazami. 19. Doświadczenia wykonane na miejscu. 20. Scenografia środowiskowa. 21. Ekrany informacyjne dotyczące technik i materiałów wystawianych prac itp. 22. Strona internetowa. 23. Strona internetowa z wycieczkami wideo. 24. Strona z wirtualną wizytą. 25. Programy edukacyjne w sieci. 26. Rozpowszechnianie badań lub publikacji przez Internet.
Camarero, Garrido i Vicente (2011)	491 brytyjskich, francuskich, włoskich i hiszpańskich muzeów	Innowacje technologiczne; Innowacje w kreowaniu wartości; Innowacje organizacyjne.	**30 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta** **Dla innowacji technologicznych: indeks sumy innowacji skodyfikowany od 1 do 5**	***Innowacje organizacyjne****:* jak w pracy Camarero i Garrido (2008b); 3 wskaźniki ***Innowacje technologiczne:*** jak w pracy Garrido i Camarero (2010); 22 wskaźniki. ***Innowacje w kreowaniu wartości*** 1. Strategia muzeum opiera się na tych aspektach, które naszym zdaniem mogą tworzyć wartość dla zwiedzającego. 2. Cele muzeum są nastawione na satysfakcję zwiedzających. 3. Staramy się być na bieżąco ze zmianami, aby ocenić ich wpływ na potrzeby zwiedzających. 4. Poszukiwanie potrzeb i oczekiwań odwiedzających jest procesem ciągłym. 5. Strategie mające na celu uzyskanie przewagi nad innymi muzeami w poszukiwaniu zasobów opierają się na zrozumieniu potrzeb zwiedzających
Camarero i Garrido (2012)	491 brytyjskich, francuskich, włoskich i hiszpańskich muzeów	Innowacje technologiczne; Innowacje organizacyjne.	**8 wskaźników 5-stopnioaw skala Likerta** **Dla innowacji technologicznych: indeks sumy innowacji skodyfikowany od 1 do 5**	***Innowacje organizacyjne****:* jak w pracy Camarero, Garrido i Vicente (2011); 3 wskaźniki ***Innowacje technologiczne****:* jak w pracy Camarero i Garrido (2008b).

Vicente, Camarero i Garrido (2012)		Innowacje technologiczne zastosowane w zarządzaniu; Innowacje technologiczne zastosowane w doświadczeniach zwiedzających; Innowacje organizacyjne.		Skala pomiaru jak w pracy Garrido i Camarero (2010). Wymiar innowacji technologicznych podzielony na dwa sub-wymiary: - Innowacje technologiczne zastosowane w zarządzaniu (wskaźniki 5-14) - Innowacje technologiczne zastosowane w doświadczeniach zwiedzających (wskaźniki 15-26)
Garrido i Camarero (2014)	491 brytyjskich, francuskich, włoskich i hiszpańskich muzeów	Innowacje technologiczne; Innowacje organizacyjne.	**8 wskaźników** **5-stopniowa skala Likerta**	Skala pomiaru jak w pracy Camarero i Garrido (2012).
Choi (2014)	414 domów kultury w Korei Południowej	Innowacje procesowe; Innowacje wyjściowe.	**14 wskaźników** **Liczba innowacji w danej kategorii**	***Innowacje procesowe*** – częstotliwość innowacji w następujących kategoriach: 1. Misja i wizja, 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi, 3. System spotkań, 4. System raportowania, 5. Struktura organizacyjna, 6. Informatyzacja, 7. Komputeryzacja ***Innowacje wyjściowe*** – częstotliwość innowacji w następujących kategoriach: 8. Nowe usługi lub programy, 9. Zmiany w istniejącej treści usług lub programów, 10. Zmiany w systemie dostarczania, 11. Usługi lub programy dla nowego celu, 12. Nowe próby lub zmiany w promocji, 13. Nowe próby lub zmiany w zbieraniu funduszy 14. Nowe próby lub zmiany w zarządzaniu donatorami, wolontariuszami i sponsorami.
Camarero, Garrido i Vicente (2015)	491 europejskich muzeów	Innowacje technologiczne	**4 wskaźniki** **5-stopniowa skala Likerta**	Wskaźniki jak u Camarero i Garrido (2008b), pominięto wskaźnik nr 1.
Recuero Virto, San-Martin i Blasco López (2017)	549 europejskich muzeów	Jednowymiarowy konstrukt	**5 wskaźników** **7-stopniowa skala Likerta**	Skala pomiaru oparta na wskaźnikach Tajeddini (2010) - hotelarstwo 1. Personel aktywnie poszukuje innowacyjnych pomysłów. 2. Innowacje, oparte na wynikach badań, są chętnie akceptowane w naszym muzeum. 3. Innowacje są chętnie akceptowane przez kierownictwo. 4. Ludzie są nagradzani za nowe pomysły, które się sprawdzają 5. Zachęcamy do innowacji w naszym muzeum
Blasco López, Recuero Virto i	397 hiszpańskich	Innowacje technologiczne;	**8 wskaźników**	Skala pomiaru zaadaptowana od Camarero i Garrido (2008b).

San-Martín (2018)	muzeów, 272 muzea w Ameryce południowej	Innowacje organizacyjne.	**7-stopniowa skaza Likerta**	
Dwivedi i Weerawardena (2018)	507 amerykańskich organizacji służących celowi społecznemu	Innowacje usługowe; Innowacje produktowe.	**4 wskaźniki 5-stopniowa skala Likerta**	Konstrukt innowacji społecznej: ***Innowacje usługowe*** 1. Innowacje usługowe wprowadzone w ciągu ostatnich pięciu lat. 2. Innowacje usługowe były głównie przyrostowe vs radykalne. ***Innowacje produktowe*** 3. Innowacje produktowe wprowadzone w ciągu ostatnich pięciu lat. 4. Innowacje produktowe były głównie przyrostowe vs radykalne.
Bernal-Torres i in. (2021)	114 organizacji non-profit w Bogocie	Innowacje organizacyjne; Innowacje społeczne.	**30 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	***Innowacje organizacyjne*** 1. Pozytywna elastyczność wobec zmian środowiskowych. 2. Kadra zarządzająca łatwo absorbuje zmiany w otoczeniu. 3. Zmiany stylu zarządzania poprawiła wydajność organizacji. 4. Menedżerowie wprowadzili zmiany, które pozwalają pracownikom być bardziej efektywnym. 5. Menadżerowie promowali zmianę swoich pracowników w celu osiągnięcia lepszych wyników działalności. 6. Udoskonalenia metod pracy skutkujące nowymi i lepszymi usługami. 7. Promowano wykorzystanie nowych technologii w celu poprawy wydajności personelu i poprawy obsługi. 8. Dział HR opracowuje własne podejście do pracy. 9. Większość ról pracowników zmieniała się w zależności od sytuacji organizacji non-profit. 10. Kierownictwo oparło swoje decyzje na ogólnych zasadach, które dostosowują się do aktualnych potrzeb. 11. Zarządzanie zasobami ludzkimi uległo zmianie. 12. Zmienił się sposób, w jaki odnoszą się do użytkowników. 13. Zmieniły się relacje ze sponsorami. 14. Zmieniły się relacje ze społecznością. 15. Kierownictwo promowało inicjatywę pracowników w celu pozyskania nowych źródeł finansowania. 16. Promowano współpracę między organizacjami non-profit i innymi podmiotami publicznymi lub prywatnymi w celu poprawy ich usług. 17. Struktura organizacyjna uległa modyfikacji, reagując na zmiany w otoczeniu bliższym i dalszym organizacji. 18. Zmieniły się obowiązki służbowe. 19. Częste szkolenia mające na celu poprawę wyników osiąganych przez pracowników. 20. Wymiana pomysłów, wiedzy i odpowiednich informacji między członkami organizacji są promowane w celu poprawy usług organizacji. ***Innowacje społeczne*** 21. Poprawa umiejętności identyfikowania, przyswajania, przekształcania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej do rozwiązywania problemów społecznych związanych z misją organizacji non-profit. 22. Nowe pomysły wprowadziły nowatorskie sposoby i procesy świadczenia usług.

				23. Powiązanie z zewnętrznymi agentami w celu wymiany informacji i wiedzy przyczynia się do realizacji misji. 24. Niektórzy członkowie organizacji pozarządowej zidentyfikowali potrzeby społeczne związane z misją instytucjonalną. 25. Istnieje różnorodność źródeł (użytkownicy, raporty ekspertów i instytucji naukowych, seminaria itp.) dla pomysłów związanych z rozwojem projektów społecznych organizacji. 26. Występuje różnorodność we współpracy między partnerami na rzecz rozwoju projektów społecznych o misji instytucjonalnej. 27. Promowano inicjatywy angażujące użytkowników współpracujących nad rozwiązywaniem problemów grupowych. 28. Istnieją różne tryby interwencji społecznej. 29. Uzyskano różnorodność wyników w zakresie sektorowego oddziaływania projektów społecznych misji organizacyjnej. 30. Projekty stworzyły nowe infrastruktury organizacyjne.
Perez (2021)	200 hiszpańskich przedsiębiorstw społecznych	Innowacje zorientowane na cele społeczne; Innowacje zorientowane na procesy społeczne; Zrównoważony rozwój; Wpływ transformacyjny.	**32 wskaźniki** **7-stopniowa skala Likerta**	***Innowacje zorientowane na cele społeczne*** Stopień, w jakim innowacja ma następujące cele: 1. Ułatwienie dostępu beneficjentom, użytkownikom lub klientom do edukacji/szkolenia (odpowiadające celowi Zrównoważonego Rozwoju). 2. Rozwiązywanie/łagodzenie problemów związanych z dostępem beneficjentów, użytkowników lub klientów do świadczeń zdrowotnych i/lub ich jakości. 3. Ułatwianie dostępu beneficjentom, użytkownikom lub klientom do podstawowych produktów i usług, takich jak żywność czy mieszkanie. 4. Rozwiązywanie problemów środowiskowych lub łagodzenie ich wpływu na społeczeństwo. 5. Łagodzenie nierównowagi na rynku pracy, zapewnienie środków na integrację zawodową beneficjentów/użytkowników/klientów oraz ułatwianie działalności gospodarczej mającej na celu tworzenie miejsc pracy. 6. Promowanie tworzenia nowych firm lub projektów biznesowych. 7. Podnoszenie świadomości różnych odbiorców na temat problemu społecznego. 8. Rozwiązywanie/łagodzenie innych poważnych problemów społecznych (starzenie się, spójność społeczna, brutalne zachowania, równość płci, ochrona konsumentów, itp.). ***Innowacje zorientowane na procesy społeczne*** Zakres, w jakim innowacja umożliwia: 9. …wdrażenie nowego sposób relacji z niektórymi interesariuszami zewnętrznymi. 10. …poprawę udziału niektórych interesariuszy zewnętrznych w kadrach zarządzających organizacji. 11. …opracowanie modelu zarządzania opartego na współpracy z interesariuszami zewnętrznymi. 12. … poprawianie udział niektórych interesariuszy w procesach projektowania (współtworzenia) i/lub świadczenia usług (koprodukcja). 13. …rozwijanie sojuszu z firmami, organizacjami non-profit i/lub administracją publiczną. 14. …promowanie i/lub ułatwianie inicjatywy społeczności, aby interesariusze mogli samodzielnie zarządzać i bezpośrednio angażować się w rozwiązywanie problemu społecznego. 15. …rozwijanie wirtualnej otwartej społeczności w celu ułatwienia obywatelom bezpośredniego dostępu do informacji/szkolenia, a także ich uczestnictwa/interakcji z organizacją. 16. … opracowanie aplikacji technologicznej odpowiedniej do świadczenia usług online.

				Zrównoważony rozwój Stopień, w jakim innowacja: 17. ... zaspokaja lub przyczynia się do skuteczniejszego rozwiązywania problemów społecznych. 18. …osiąga znaczną poprawę w sposobie zaspokajania problemów społecznych. 19. …osiąga trwałą poprawę w zakresie zaspokajania problemów społecznych ***Wpływ transformacyjny*** Stopień, w jakim innowacja osiągnęła następujące wyniki 20. Wyniki uzyskane przez beneficjentów (np. odsetek beneficjentów, którzy uzyskali pracę lub dom, rozpoczęli działalność gospodarczą, …). 21. Poprawa zachowań wypracowanych przez te cele zgodnie z celami realizowanymi przez program, projekt lub produkt. 22. Utrzymanie tych zmian w czasie. 23. Poprawa zdolności i umiejętności jednego lub kilku interesariuszy w celu umożliwienia im podejmowania decyzji i rozliczania się z ich realizacji i wyników. 24. Udoskonalenia ekonomiczne, społeczne i/lub osobiste dla tych pracowników, którzy byli zaangażowani w innowacje. 25. Udoskonalenia gospodarcze, społeczne i/lub osobiste dla innych interesariuszy (np. członków rodziny beneficjenta, sąsiadów itp.). 26. Poprawa partycypacyjnego charakteru systemu zarządzania organizacją. 27. Wprowadzenie dobrych praktyk w organizacji. 28. Ulepszony wpływ na obywateli. 29. Wzrost wpływu sprawy społecznej na agendę polityczną. 30. Zmiany w regulacjach i reformy na korzyść sprawy społecznej. 31. Szanse na zrównoważony wzrost gospodarczy w społeczności. 32. Poprawa warunków sektorowych (postęp w warunkach środowiskowych, społecznych, edukacyjnych, ekonomicznych lub zdrowotnych społeczeństwa).
Orientacja na innowacje w sektorze non-profit				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Klassen, Dobni i Neufeldt (2020)	119 kanadyjskich organizacji non-profit	Przywództwo; Zasoby; Zarządzanie wiedzą; Wykonanie.	**21 wskaźników 7-stopniowa skala Likerta**	Skala pomiaru opracowana na podstawie modelu Dobni (2008). Klassen, Dobni i Neufeldt zredukowali wskaźniki z 69 na 21 i dostosowali je do sektora non-profit. ***Przywództwo*** 1. Spójny zestaw celów i zadań związanych z innowacjami został zakomunikowany w naszej organizacji. 2. Innowacja jest częścią systemu wartości naszej organizacji, a nie tylko luźno używanym słowem. 3. Pracownicy tej organizacji działają jako zespół w odniesieniu do realizacji celów i zadań innowacyjnych. 4. W zarządzaniu innowacjami istnieje zaufanie i wzajemny szacunek między kierownictwem a pracownikami. 5. Jeśli chodzi o innowacje, naszym strategicznym celem jest zorientowanie na możliwości, a nie na proces. 6. Jesteśmy gotowi redukować organizacyjne przeszkody dla zmian. Na przykład w ciągu najbliższych dwóch lat możemy zmienić do 50% procesów, które wspierają nasz obecny model biznesowy ***Zasoby***

				7. Nasza organizacja wykorzystuje moją kreatywność do wspierania inicjatyw o wartości dodanej i nowych pomysłów. 8. W naszej organizacji oczekuje się, że wszyscy podniosą swoje umiejętności w zakresie rozwijania inicjatyw o wartości dodanej i nowych pomysłów. 9. Nasza organizacja przekierowała lub wykorzystała obecne zasoby do wspierania innowacji. ***Zarządzanie wiedzą*** 10. Zachęcamy do szukania dodatkowych informacji na temat potencjału możliwości, które są „niestandardowe" lub nie są od razu oczywiste. 11. Aktywnie współpracujemy z innymi osobami w łańcuchu wartości (tj. partnerami, beneficjentami), aby pomóc określić możliwości tworzenia wartości dodanej dla naszej organizacji. 12. Mamy efektywne otoczenie do współpracy/komunikacji w tej organizacji. 13. Jesteśmy w stanie zająć się kolejną wielką rzeczą. 14. Aktywnie poszukujemy nowych pomysłów i lepszych sposobów realizacji naszych celów. ***Wykonanie*** 15. Rozumiem, co oznacza innowacja i jak osobiście przyczyniam się do innowacji w naszej organizacji. 16. Jesteśmy przygotowani do uruchomienia nowej inicjatywy, nawet jeśli nie jest oczywiste, w jakim stopniu odniesie ona sukces. 17. Zachęca się nas do „przesuwania granic we wszystkim, czego nie robimy" a nie tylko do pracy nad tym. 18. Posiadamy system zarządzania wspierający innowacje i działania o wartości dodanej. 19. Metryki wyników działalności w tej organizacji są wykorzystywane do wprowadzania ulepszeń, w przeciwieństwie do kontrolowania zachowania lub karania. 20. Dysponujemy miernikami do pomiaru skuteczności naszych innowacji. 21. Nasza organizacja posiada wskaźniki wyników działalności.
Riviezzo i in. (2022)	105 muzeów we Włoszech	Konstrukt jednowymiarowy	**3 wskaźniki** **5-stopniowa skala Likerta**	Skala pomiaru zaadaptowana od Camarero i Garrido (2012). Wykorzystano tylko pierwsze trzy wskaźniki wymiaru innowacji technologicznych.
Valero-Amaro, Galera-Casquet i Barroso-Méndez (2021)	692 pozarządowe organizacje rozwijające się w Hiszpanii	Konstrukt jednowymiarowy	**7 wskaźników**	1. Nasza organizacja przywiązuje dużą wagę do innowacji. 2. Wierzymy w potrzebę opracowania nowych procesów i wykorzystania nowych zasobów w walce z ubóstwem oraz w edukacji na rzecz rozwoju. 3. Zachęcamy naszych pracowników do swobodnego zgłaszania nowych pomysłów i dzielenia się nimi, nawet jeżeli w ostatecznym rozrachunku się nie sprawdzają. 4. W naszej organizacji zachęcamy do poszukiwania nowych rozwiązań pojawiających się problemów. 5. W naszej organizacji często omawiamy nowe sposoby działania. 6. Nasza kadra zarządzająca aktywnie poszukuje innowacyjnych pomysłów mających zastosowanie do naszej organizacji lub naszych projektów. 7. W naszej organizacji innowację można łatwo włączyć do identyfikacji i zarządzania projektami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hu i Yu, 2008; Camarero i Garrido, 2008b, 2012; Dobni, 2008; Garrido i Camarero, 2014, 2010; Camarero, Garrido i Vicente, 2011, 2015; Vicente, Camarero i Garrido, 2012; Choi, 2014; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018; Dwivedi i Weerawardena, 2018; Klassen, Dobni i Neufeldt, 2020; Bernal-Torres i in., 2021; Valero-Amaro, Galera-Casquet i Barroso-Méndez, 2021; Riviezzo i in., 2022; Sanzo-Pérez i Álvarez-González, 2022).

2.1.7. Orientacja sprzedażowa

W literaturze sektora non-profit orientacja sprzedażowa stanowi nurt poboczny. Orientacja ta jest jedną z podstawowych orientacji marketingu. Rozpatrując orientacje strategiczne marketingu w ujęciu chronologicznym wyróżniamy:

- orientację produkcyjną (do 1950 r.);
- orientację produktową (do 1960 r.);
- orientację sprzedażową (1950/1960);
- orientację marketingową: na rynek i klienta (od 1960 r);
- orientacja marketingu społecznego/ holistyczne podejście (XXI w.).

Orientacje te reprezentują chronologię historyczną, ale także definiują aktualne orientacje, które nadal są używane w niektórych organizacjach. Współczesne badania wskazują na holistyczne podejście do marketingu oraz orientacji na marketing społeczny. Z uwagi na fakt, że nie jest to tematem niniejszej pracy, dalsze rozważania zostaną pominięte.

W odniesieniu do wyżej wymienionych orientacji marketingowych, w niniejszej pracy poruszano już tematykę orientacji produktowej i orientacji rynkowej, które zostały szeroko opisane przez badaczy sektora non-profit. Chociaż orientacja sprzedażowa nie jest przedmiotem szczególnego zainteresowania, znajdujemy ją w dwóch pracach C. Camarero i M. Garrido (2007 oraz 2009). Zarówno orientacja produktowa, jak i sprzedażowa zakłada, że podstawowym podmiotem jest produkt. Główną różnicą jest zakres działań organizacji. Orientacja produktowa zakłada najwyższą jakość, unikatowość i ciągłe udoskonalanie produktu, natomiast orientacja sprzedażowa agresywne techniki sprzedaży i działania marketingowe. Orientacja na sprzedaż koncentruje się na maksymalizacji sprzedaży krótkoterminowej, kosztem budowania długoterminowych relacji (Noble, Sinha i Kumar, 2002), czego efektem jest ignorowanie potrzeb klientów. Potrzeby klienta są kluczowe w orientacji rynkowej. C. Camarero i M. Garrido (2007) postanowili zbadać wpływ zastosowania alternatywnych orientacji marketingowych w muzeach, aby lepiej zrozumieć ten aspekt i konsekwencje wynikające z ich zastosowania.

Zgodnie z opinią C. Camarero i M. Garrido (2007) orientacja produktowa w muzeach kładzie nacisk na aspekty artystyczne i historyczne, a organizacja koncentruje się na swojej tradycyjnej działalności badawczej. Nie można jednak pominąć promowania organizacji, zachęcania do darowizn, powiększania liczby odwiedzających oraz zaspokajaniu potrzeb klientów poprzez konkurencyjne oferty. Podejście to związane jest z orientacją rynkową i sprzedażową.

Orientacja sprzedażowa zakłada, że klienci potrzebują bodźca do tego, aby kupić produkt lub usługę. C. Camarero i M. Garrido (2007) wspominają o kilku ważnych cechach zastosowania orientacji sprzedażowej. Organizacja zorientowana sprzedażowo skupia się na sprzedaży produktu. Różnorodne techniki reklamowe mają na celu przyciągnięcie klientów a pozyskiwanie informacji rynkowych pomaga w zrozumieniu zachowań klientów (Camarero i Garrido, 2007). Chociaż założenia C. Camarero i M. Garrido mogłyby znaleźć swoje zastosowanie w firmach prywatnych, to w sektorze non-profit sprzedaż produktu nie jest nadrzędnym celem. Z kolei, pozyskiwanie informacji rynkowych pokrywa się z założeniami orientacji rynkowej (patrz podrozdział 2.1.2.). C. Camarero i M. Garrido (2007) sugerują także, że orientacja na markę jest istotnym aspektem orientacji sprzedażowej i odgrywa ważną rolę w kształtowaniu postaw i działań interesariuszy tworząc tożsamość organizacji. Można więc sądzić, że autorzy Ci traktują orientację na markę jako wymiar orientacji sprzedażowej. Jak pokazano w tabeli 8 narzędzie pomiaru orientacji sprzedażowej C. Camarero i M. Garrido (2007) zawiera tylko kilka wskaźników. Nie można pominąć faktu, iż orientacja na markę, która jest traktowana jako element orientacji sprzedażowej, może przybierać szeroki zakres (Ewing i Napoli, 2005; Baumgarth, 2009). Organizacja zorientowana sprzedażowo zwiększa zakres działalności swoich placówek – otwiera sklepy, restauracje oraz wynajmuje witryny sklepowe (Camarero i Garrido, 2007). Takie podejście może przynieść wiele korzyści społecznych oraz finansowych dla organizacji.

W kontekście oferty kulturalnej orientacja sprzedażowa w muzeach kładzie nacisk na trzy cele: (a) pozyskanie zwiedzających, (b) nakłonienie ludzi do powtórnych wizyt oraz (c) konkurowanie z innymi organizacjami o podobnym profilu. Badania empiryczne potwierdzają, że orientacja sprzedażowa wspiera ekonomiczne wyniki działalności, takie jak liczba zwiedzających, przychód, nowe miejsca pracy oraz wizerunek muzeów (Camarero i Garrido, 2007, 2009). Nie można jednak założyć, że działania zorientowane sprzedażowo wpływają na społeczne wyniki działalności, gdyż C. Camarero i M. Garrido (2007, 2009) nie zbadali tej zależności.

W tabeli 8 przedstawiono narzędzie pomiaru orientacji sprzedażowej C. Camarero i M. Garrido (2007, 2009).

Tabela 8. Orientacja sprzedażowa – narzędzia pomiaru

Orientacja sprzedażowa w sektorze non-profit					
Autor	**Organizacja**	**Model**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Camarero i Garrido (2007)	182 hiszpańskie muzea	Empiryczny	Konstrukt jednowymiarowy	**5 wskaźników**	Wskaźniki orientacji sprzedażowej zaproponowano na podstawie prac Kotlera (2000) oraz Webstera (1990) 1. Muzeum znacząco inwestuje w komunikację z otoczeniem (reklama, promocja itp.) oraz w public relations. 2. Opracowujemy i wdrażamy działania i programy marketingowe. 3. Staramy się stworzyć wyróżniające otoczenie i estetyczny wizerunek na tle innych ośrodków. 4. Muzeum oferuje (1) wystawy czasowe, (2) programy edukacyjne i przyjacielskie; (3) restaurację; (4) sklep 5. Staramy się poprawić wrażenia odwiedzających za pomocą bardziej zindywidualizowanych komunikatów, w których uczestniczą sami odwiedzający
Camarero i Garrido (2009)	182 hiszpańskie muzea	Empiryczny	Konstrukt jednowymiarowy	**4 wskaźniki 5-stopniowa skala Likerta**	Wskaźniki jak w Camarero i Garrido (2009); pominięto wskaźnik nr 4.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Webster, 1990; Kotler, 2000; Camarero i Garrido, 2007, 2009).

2.1.8. Orientacja relacyjna

Orientację relacyjną znajdujemy w badaniach europejskich muzeów. Orientacja ta dotyczy zmian, które zachodzą w relacjach zewnętrznych muzeum, w przeciwieństwie do innowacji, które zachodzą wewnątrz organizacji. M. Garrido i C. Camarero (2014) uważają, że orientacja relacyjna jest szczególnie istotna w muzeach, gdyż organizacje te mają wielu interesariuszy (zwiedzających, członków, donatorów, biura podróży, pracowników, wolontariuszy, administracje publiczną, sponsorów, okolicznych mieszkańców, itp.). Interesariusze Ci mogą mieć wpływ na cele i strategie obrane przez te instytucje (Garrido i Camarero, 2014).

Konstrukt orientacji relacyjnej muzeum w opracowaniu M. Garrido i C. Camarero (2014) powstał na potrzeby przeprowadzonego przez nich badania, a wskaźniki zostały opracowane na podstawie badań dotyczących marketingu relacji. M. Garrido i C. Camarero (2014) swoją koncepcję orientacji relacyjnej oparli o wzajemne zaangażowanie i zaufanie w relacjach z interesariuszami, ich długoterminowy charakter oraz inwestowanie zasobów w rozwój tych relacji, a narzędzie pomiaru tej orientacji zawiera 5 wskaźników (patrz tab. 9)

Badanie M. Garrido i C. Camarero (2014) wykazało, że orientacja relacyjna jest rezultatem orientacji na uczenie się oraz ma pozytywny wpływ na innowacje technologiczne, społeczne, oraz społeczne wyniki działalności muzeów. Nie wykazano wpływu orientacji relacyjnej na wyniki ekonomiczne badanych muzeów (Garrido i Camarero, 2014) .

Studia literatury pokazują, że propozycję skali pomiaru orientacji relacyjnej w sektorze non-profit można znaleźć tylko w badaniu M. Garrido i C. Camarero (2014). Ciekawym jest fakt, iż jeden z autorów, mianowicie C. Camarero (2007), zaproponował skalę pomiaru orientacji relacyjnej w sektorze biznesowym, przedstawiając ten konstrukt w zdecydowanie szerszej perspektywie (Camarero, 2007). W konstrukcie tym autorka zawarła wymiar komunikacji, dostosowania, personalizacji oraz osobistych relacji, a cała skala zawiera 15 wskaźników. Autorka ta odwołuje się też do publikacji, w której to opracowano narzędzie pomiaru orientacji relacyjnej opierającej się na sześciu wymiarach: zaufaniu, więzi, komunikacji, wspólnych wartości, empatii i wzajemności (skala zawiera 22 wskaźniki) (Sin *i in.*, 2005). Istnieje też inne podejście do konstruktu orientacji relacyjnej – z perspektywy kultury organizacyjnej. Zakłada ono, że orientacja relacyjna przejawia się poprzez podstawowe założenia, wartości, artefakty i zachowania organizacji (Winklhofer, Pressey i Tzokas, 2006)[26].

[26] Podobne podejście do rozumienia konstruktu orientacji w zarządzaniu organizacją (z perspektywy kultury organizacyjnej) znajdujemy u Baumgarth'a (2009) i Lückenbacha i in. (2019). Baumgarth (2009) opiera konstrukt orientacji na markę na wymiarach: wartości, normy, artefakty i zachowania (patrz podrozdział 2.1.3.).

Jednym z celów niniejszej pracy jest identyfikacja narzędzi pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit, a powyższe przykłady podejścia do konstruktu orientacji relacyjnej pochodzą z literatury sektora biznesowego. Niemniej jednak, zainteresowanie tymi propozycjami wynika z braku porównania badań M. Garrido i C. Camarero (2014) do innych badań orientacji relacyjnej w sektorze non-profit. L. Sin i in. (2005) oraz H. Winklhofer, A. Pressey i N. Tzokas (2006) pokazują, że orientacja relacyjna jest konstruktem wielowymiarowym i ograniczenie się do 5 wskaźników, tak jak zrobili to M. Garrido i C. Camarero (2014) może być zbyt wąskim podejściem. Istnieje potrzeba dostosowania skali orientacji relacyjnej w sektorze non-profit.

W tabeli 9 przedstawiono narzędzie pomiaru orientacji relacyjnej M. Garrido i C. Camarero (2014).

Tabela 9. Orientacja relacyjna – narzędzie pomiaru

Orientacja relacyjna w sektorze non-profit					
Autor	**Organizacja**	**Model**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Garrido i Camarero (2014)	491 europejskich muzeów	Empiryczny	Konstrukt jednowymiarowy	**5 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	1. Relacje z naszymi głównymi donatorami i przyjaciółmi opierają się na zaangażowaniu i wzajemnym zaufaniu i są prowadzone w sposób stabilny. 2. Dążymy do nawiązania trwałych relacji z naszymi głównymi donatorami i przyjaciółmi. 3. Inwestujemy środki, aby wzmocnić nasze powiązania z donatorami i przyjaciółmi muzeum. 4. W obliczu kompromitujących okoliczności czujemy, że nasi główni donatorzy i przyjaciele zareagują pozytywnie, dzięki nawiązanym z nimi relacjom. 5. Uważamy, że warto zainwestować czas i wysiłek w szkolenie personelu wyspecjalizowanego w obsłudze nie tylko gości, ale także naszych donatorów i przyjaciół.

Źródło: opracowanie właśnie na podstawie (Garrido i Camarero, 2014).

Natomiast u Lückenbach i in. (2019) na tych samych wymiarach opiera konstrukt orientacji rynkowej (patrz podrozdział 2.1.2.)

2.1.9. Orientacja na jakość

Orientację na jakość została już wcześniej wspomniana w niniejszej pracy w rozdziale 2.1.1.[27] P. Woodroof, K. Howie i M. Peasley (2020) proponują inne podejście do konstrukt orientacji na jakość w organizacji non-profit. Zorientowanie na jakość, wg tych autorów, jest długoterminowym, ciągłym procesem doskonalenia, wymagającym kapitału ludzkiego i zasobów finansowych (Woodroof, Howie i Peasley, 2020). Na podstawie badań jakościowych autorzy zaproponowali konstrukt tejże orientacji składający się z pięciu kluczowych elementów (Woodroof, Howie i Peasley, 2020):

1. Przejrzystość organizacyjna – ujawnianie wszystkich informacji, które wspomagają ocenę sposobu zarządzania organizacją oraz osiąganych przez nią wyników działalności. Przejrzystość pomaga w zdobyciu zaufania a jej brak skutkuje rozmyciem się odpowiedzialności zarządzających organizacją.
2. Relacje z donatorami – budowanie trwałych, długoterminowych relacji z zewnętrznymi interesariuszami ma zasadnicze znaczenie. Liczba i częstotliwość darowizn opierają się w dużej mierze na postrzeganiu przez donatorów tego, z czym organizacja się identyfikuje. Donatorzy oczekują, że organizacja ich doceni oraz będą informowani o tym, na co przeznaczane są ich darowizny.
3. Zaangażowanie członków zarządu – jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed sektorem non-profit jest efektywne zarządzanie i aktywne przywództwo. Nie jest łatwo odróżnić tych kandydatów do zarządu, którzy chcą jedynie uzupełnić CV od tych, którzy mają altruistyczne pobudki i chcą wspierać organizację non-profit i się jej poświęcić.
4. Rekrutacja talentów – kompetencje i wiarygodność pracowników są podstawowymi elementami jakości. Trudno zrekrutować odpowiednich pracowników do organizacji non-profit. Organizacje te poszukują określonego typu osobowości. Merytoryczne wykształcenie pracowników jest tak samo ważne jak ich pasja.
5. Zaangażowanie pracowników – zaangażowani pracownicy organizacji non-profit powinni być emocjonalnie przywiązani do niej oraz do wypełniania misji społecznej. Zarządzający, natomiast, powinni inspirować pracowników do uczenia się i rozwoju.

Badania P. Woodroofa, K. Howiego i M. Peasley'a (2020) mogą stać się zaczynkiem do pogłębienia badań na temat orientacji na jakość w organizacjach non-profit. Skala pomiaru

[27] Orientacja na jakość może być wymiarem orientacji na usługi oraz „synonimem" orientacji produktowej (patrz podrozdz. 2.1.1.)

orientacji na jakość została skonstruowana w efekcie przeprowadzonych przez autorów badań jakościowych (Woodroof, Howie i Peasley, 2020). Narzędzie pomiaru orientacji na jakość zawiera 30 pytań otwartych oraz zostało przedstawione w tabeli 10.

Nie sposób nie zauważyć, że wymiary konstruktu orientacji na jakość P. Woodroofa, K. Howiego i M. Peasley'a (2020) pokrywają się z wymiarami istniejących już orientacji – zaangażowanie pracowników i kierownictwa (orientacja na uczenie się), relacje z donatorami (orientacja rynkowa i relacyjna). Konstrukt ten przedstawia zatem inne spojrzenie na istotne, z punktu widzenia autorów, elementy orientacji w zarządzaniu organizacją, prezentując je w szerszym kontekście orientacji na jakość.

Tabela 10. Orientacja na jakość – narzędzia pomiaru

Orientacja na jakość w sektorze non-profit				
Autor	**Organizacja**	**Model**	**Wymiary**	**Wskaźniki**
Woodroof, Howie i Peasley (2020)	Organizacje non-profit	Konceptualny	Relacje z donatorami; Przejrzystość organizacyjna; Zaangażowanie członków zarządu; Rekrutacja talentów; Zaangażowanie pracowników.	1. Czy formularz 990 lub informacje finansowe znajdują się na stronie internetowej lub są dostępne dla interesariuszy? 2. Czy organizacja non-profit ujawnia opinii publicznej wszystkie informacje, które upraszczają ocenę zarządzania i wyników? 3. Czy organizacja non-profit kieruje się uczciwością kierownictwa? 4. Czy organizacja non-profit zatrudniła etycznych członków zarządu i pracowników? 5. Czy istnieje polityka otwartych drzwi zachęcająca do wewnętrznej przejrzystości? 6. Czy istnieje strategia poznania potencjalnych donatorów, taka jak: zaproszenie ich na lunch lub zaproszenie do zwiedzania organizacji? 7. Czy organizacja non-profit wykorzystuje oprogramowanie do zarządzania relacjami lub inne metody zarządzania donatorami w celu wzmocnienia i pielęgnowania relacji z donatorami? 8. Czy istnieje strategia rozwijania i utrzymywania zaufania i zaangażowania poprzez okresowe informowanie donatorów o niedawnych sukcesach organizacyjnych i informowanie o potrzebach organizacji? 9. Czy istnieją jasno określone i zakomunikowane oczekiwania każdego członka zarządu? 10. Czy członkowie zarządu tworzą nowe możliwości lub dostęp dla organizacji? 11. Czy każdy członek zarządu dokonuje regularnych wpłat na rzecz organizacji? 12. Czy każdy członek zarządu pomaga organizacji w zbieraniu funduszy? 13. Czy członkowie zarządu regularnie uczestniczą w spotkaniach zarządu i komisji? 14. Czy członkowie zarządu są informowani o organizacji i jej problemach? 15. Czy członkowie zarządu są ambasadorami wartości i misji organizacji non-profit? 16. Czy organizacja oferuje kompleksowe i wysokiej jakości szkolenia? 17. Czy organizacja zatrudnia ekspertów z odpowiednią wiedzą i poczuciem własnej skuteczności w zakresie swoich obowiązków czy pracowników, którzy potrzebują nauki i szkolenia w miejscu pracy? 18. Czy organizacja oferuje konkurencyjne wynagrodzenia i świadczenia? 19. Czy organizacja dopuszcza elastyczność i większą autonomię w harmonogramie pracy? 20. Czy organizacja dopuszcza długie weekendy i czas wakacji na odpoczynek i regenerację sił? 21. Czy liderzy są realistyczni przy przydzielaniu obowiązków zawodowych? 22. Czy liderzy dopasowują umiejętności osobiste do ról zawodowych i rozdzielają zadania pracowników w zespole, aby zminimalizować podwójne wysiłki? 23. Czy istnieją sprawne kanały komunikacji? 24. Czy pracownicy wyposażeni są w odpowiednie narzędzia i zasoby? 25. Czy organizacja non-profit korzysta z nowych technologii w celu poprawy produktywności? 26. Czy zachęca się pracowników do rozwijania nowych projektów i kreatywności? 27. Czy liderzy osobiście znają pracowników i wykazują troskę o ich dobro? 28. Czy liderzy pomagają w pogodzeniu życia rodzinnego i zawodowego? 29. Czy liderzy przekazują informacje zwrotne na temat wyników? 30. Czy liderzy doceniają, nagradzają i/lub promują doskonałe wyniki?

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Woodroof, Howie i Peasley, 2020).

2.1.10. Orientacja behawioralna zarządu

Koncepcja orientacji behawioralnej zarządu powstała na tle krytyki wcześniejszych badań dotyczących zarządu organizacji non-profit, które koncentrowały się na badaniu jego wielkości (liczby członków), różnorodności oraz wzajemnego stosunku poszczególnych dyrektorów względem siebie. Wpływ tych zmiennych na funkcjonowanie organizacji nie pozostaje bez znaczenia, jednak nie wyjaśnia w jaki sposób i dlaczego zarząd może wpływać na wyniki działalności organizacji (Coombes *i in.*, 2011).

Konstrukt orientacji behawioralnej obejmuje określone zachowania, które pochodzą z tendencji kierownictwa do sposobu reagowania na wdrażane przez nie działania (Coombes *i in.*, 2011). Można zatem przypuszczać, że stopień ich zaangażowania i reakcji może się różnić w zależności od doświadczeń zawodowych członków zarządu. S. Coombes i in. (2001) proponują cztery wymiary orientacji behawioralnej zarządu:

1. Pierwszy wymiar opiera się na rozróżnieniu między orientacją strategiczną zarządu (zorientowaną długoterminowo i zewnętrznie) oraz orientacją operacyjną (zorientowaną krótkoterminowo i wewnętrznie).
2. Drugi wymiar behawioralny dotyczy stopnia, w jakim zarząd jest bardziej postępowy lub konserwatywny w swojej orientacji. Oba podejścia sugerują pewne postawy, ale są również ujęte w rozumowaniu, intencjach i zachowaniach członków zarządu.
3. Trzeci wymiar określa aktywną bądź pasywną orientację członków zarządu. Aktywność, w przeciwieństwie do pasywności członków zarządu, to energiczne wypełnianie swoich ról i obowiązków służbowych.
4. Czwarty wymiar dotyczy spójności zarządu i związanego z nim poziomu zgodności w podejmowanych decyzjach.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami, zarząd organizacji posiada szeroki zakres obowiązków: rekrutuje oraz zwalnia kadrę kierowniczą, formułuje i chroni misję organizacji, doradza w zakresie planów i kierunku strategicznego, pozyskuje fundusze, jest odpowiedzialny za analizy finansowe, wnosi znaczny wkład finansowy, komunikuje się z klientami oraz ocenia własne działania. Umiejętność zarządzania zasobami organizacyjnymi oraz zapewnianie przewagi konkurencyjnej leży w obowiązkach zarządu, który w efekcie staje się zasobem strategicznym samym w sobie (Coombes *i in.*, 2011).

Powyższe rozważania skłaniają do wnioskowania, że orientacje behawioralne mogą ułatwić zarządowi zarządzanie dostępnymi zasobami. S. Coombes i in. (2011) udowodnili, że orientacje te wpływają pozytywnie na orientację przedsiębiorczą organizacji. Można więc przypuszczać, że orientacje behawioralne nie pozostają bez znaczenia w przypadku wdrażaniu

działań zorientowanych rynkowo, produktowo, przedsiębiorczo oraz na uczenie się. Zbadanie powiązań pomiędzy orientacją behawioralną a innymi orientacjami w zarządzaniu organizacją stanowi dalszy kierunek badań.

W tab. 11 przedstawiono skalę pomiaru orientacji behawioralnej zarządu w sektorze non-profit.

Tabela 11. Orientacja behawioralna zarządu – narzędzie pomiaru

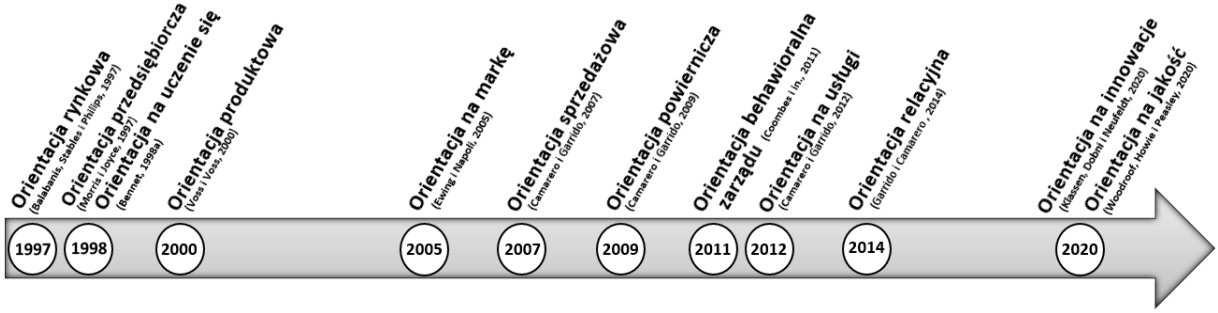
Orientacja behawioralna zarządu w sektorze non-profit				
Autor	**Organizacja**	**Wymiary**	**Narzędzie**	**Wskaźniki**
Coombes i in. (2011)	Instytucje kultury i sztuki	Strategiczna/operacyjna orientacja zarządu; Spójny/niespójny poziom zgodności zarządu w podejmowaniu decyzji; Aktywna\pasywna orientacja zarządu.	**18 wskaźników 5-stopniowa skala Likerta**	***Strategiczna/operacyjna orientacja zarządu*** 1. Zarząd jest zaangażowany w sprawy operacyjne (R). 2. Zarząd zajmuje się personelem (R). 3. Dyrektor generalny musi porozumieć się z zarządem. ***Spójny/niespójny poziom zgodności zarządu w podejmowaniu decyzji*** 4. Członkowie zarządu są niezadowoleni (R). 5. Jak dobrze się dogadują. 6. Jak trzymają się razem. ***Aktywna\pasywna orientacja zarządu*** 7. Zarząd podejmuje strategiczne decyzje. 8. Zarząd pozyskuje fundusze. 9. Członkowie zarządu uczestniczą w spotkaniach. 10. Członkowie zarządu mają trudności w podejmowaniu decyzji (R).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Coombes *i in.*, 2011).

Krytyczna analiza literatury wykazała, że orientacje w zarządzaniu organizacją non-profit są przedmiotem zainteresowania badaczy. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, zidentyfikowane konstrukty orientacji w zarządzaniu organizacją non-profit stanowią wciąż otwarte pole badawcze. Skale pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją non-profit są nadal modyfikowane i adaptowane przez badaczy, którzy w swych sformułowaniach wskaźników uwzględniają specyfikę badanych podmiotów. Studia literaturowe poczynione w podrozdziale 2.1. stanowiły podstawę do wyłonienia luk badawczych w identyfikacji i pomiarze orientacji w zarządzaniu organizacją non-profit, które zostały zaprezentowane w kolejnym podrozdziale (2.2.).

2.2. Luki badawcze w identyfikacji i pomiarze orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit

Uważa się, że pierwsze badania empiryczne z zakresu orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit pochodzą z 1997 r. i dotyczą orientacji rynkowej, której skalę dostosowano do brytyjskich organizacji charytatywnych (Balabanis, Stables i Phillips, 1997). Rok później po raz pierwszy zostały zwalidowane: skala orientacji przedsiębiorczej na przykładzie centrów krwiodawstwa zlokalizowanych w Ameryce, Kanadzie, RPA oraz Danii (Morris i Joyce, 1998) oraz skala orientacji na uczenie się na próbie dużych brytyjskich organizacjach charytatywnych (Bennett, 1998a). Pierwszą zweryfikowaną empirycznie skalę orientacji produktowej odnajdujemy w badaniach teatrów, pochodzących z 2000 r. (G. B. Voss i Voss, 2000). W 2005 r. M. Ewing i J. Napoli proponują i walidują skalę pomiaru orientacji na markę na przykładzie australijskich organizacji charytatywnych (Ewing i Napoli, 2005). Dwa lata później, w 2007 r., na próbie hiszpańskich muzeów przetestowano narzędzie pomiaru orientacji sprzedażowej (Camarero i Garrido, 2007), a w 2009 r. orientacji powierniczej (Camarero i Garrido, 2009). W 2011 r. S. Coombes i in. proponują konstrukt orientacji behawioralnej zarządu, a narzędzie pomiaru testują na przykładzie amerykańskich instytucji kultury i sztuki. Narzędzie pomiaru orientacji na usługi zostało utworzone w 2012 r. (Camarero i Garrido, 2012), a orientacji relacyjnej dwa lata później – w 2014 r. (Garrido i Camarero, 2014). Oba ww. narzędzia zwalidowano na próbie europejskich muzeów. Za „najmłodsze" narzędzie pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit uważa się orientację na innowacje, której skalę przetestowano na próbie kanadyjskich organizacji charytatywnych w 2020 r. (Klassen, Dobni i Neufeldt, 2020). W tym samym roku przedstawiono też konceptualny konstrukt orientacji na jakość. W tym samym roku powstał też konceptualny model orientacji na jakość (Woodroof, Howie i Peasley, 2020). Rys. 9 przedstawia rozwój konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit w porządku chronologicznym.



Rys. 9. Rozwój orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit w ujęciu chronologicznym
Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość publikacji (65) skupia się tylko na jednej orientacji w zarządzaniu organizacją. Potwierdza to tendencję badaczy do eksploracji wybranych orientacji (Lichtarski, 2010). Wyraźny sprzeciw wyraża J. Lichtarski (2010), który uważa, że badacze ulegają nadmiernej fascynacji wybranymi orientacjami. Autor widzi potrzebę jednoczesnego wdrażania różnych orientacji w zarządzaniu organizacją, gdyż nie występuje między nimi relacja rozłączności, lecz inne relacje, m. in. dopełnienia, wzmocnienia, kolizji, itd. (Lichtarski, 2010).

Badania dostarczające dowodów empirycznych na istnienie dwóch orientacji jednocześnie, są w zdecydowanej mniejszości, tj. orientacja rynkowa i przedsiębiorcza (8 publikacji) oraz orientacja rynkowa i produktowa (7 publikacji) zyskały podobną uwagę badaczy, podczas gdy orientację rynkową i na markę odnajdujemy w 4 publikacjach, a orientację rynkową i na innowacje tylko w 3. Pojedyncze badania koncentrują się na orientacji na uczenie się i na innowacje, orientacji na markę i na uczenie się, orientacji przedsiębiorczej i na innowacje oraz orientacji przedsiębiorczej i behawioralnej zarządu. Jeszcze mniej publikacji wskazuje na jednoczesne występowanie trzech orientacji. Różne kombinacje trzech orientacji pojawiają się łącznie w 12 publikacjach. Poza tym, nie zidentyfikowano ani jednej publikacji poświęconej symultanicznemu występowaniu czterech orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit. Szczegółowy wykaz kombinacji badanych orientacji zarządzaniu organizacjami non-profit został przedstawiony w tabeli 12.

Tabela 12. Kombinacje badanych orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit

Liczba orientacji	**Badane orientacje**	**Liczba artykułów**	**Źródła**
Dwie orientacje	Orientacja rynkowa i przedsiębiorcza	8	Wood, Bhuian i Kiecker (2000); Bhuian, Menguc i Bell (2005); Morris i in. (2007); Hong i Cho (2012); Chen i Hsu (2013); Liu, Takeda i Ko (2014); Memili i in. (2016); Pinheiro, Daniel i Moreira (2021)
	Orientacja rynkowa i produktowa	7	Hirschman (1983); Colbert, Nantel i Bilodeau (1994); Butler (2000); Voss i Voss (2000a); Camarero i Garrido (2008a); Rice, Levin i Bailey (2011); Saintilan (2019)
	Orientacja rynkowa i na innowacje	4	Camarero i Garrido (2008b); Recuero Virto, Blasco López i San-Martín (2017); Blasco López, Recuero Virto i San-Martín (2018); Riviezzo i in. (2022)

	Orientacja rynkowa i na markę	4	Ewing i Napoli (2005); Reid, Luxton i Mavondo (2005); Mulyanegara (2011); Pereira, Mainardes i Cristo-Andrade (2022)
	Orientacja rynkowa i na uczenie się	3	Bennett (1998a); Mahmoud i Yusif (2012); Baba (2015)
	Orientacja na uczenie się i na innowacje	1	Garrido i Camarero (2010)
	Orientacja na markę i na uczenie się	1	Khan i Bashir (2020b)
	Orientacja przedsiębiorcza i na innowacje	1	Dwivedi i Weerawardena (2018)
	Orientacja przedsiębiorcza i behawioralna zarządu	1	Coombes i in. (2011)
Trzy orientacje	Orientacja rynkowa, przedsiębiorcza i na uczenie się	4	Barrett, Balloun i Weinstein (2005, 2009); Balloun, Barrett i Weinstein (2011); Khan i Bashir (2020a)
	Orientacja rynkowa, przedsiębiorcza i na markę	2	Schmidt i in. (2015); Lückenbach i in. (2019)
	Orientacja rynkowa, na innowacje i na usługi	2	Camarero i Garrido (2012); Camarero, Garrido i Vicente (2015)
	Orientacja rynkowa, sprzedażowa i na usługi	1	Camarero i Garrido (2009)
	Orientacja rynkowa, produktowa i sprzedażowa	1	Camarero i Garrido (2007)
	Orientacja rynkowa, na uczenie się i innowacje	1	Choi (2014)
	Orientacja na uczenie się, relacyjna i na innowacje	1	Garrido i Camarero (2014)

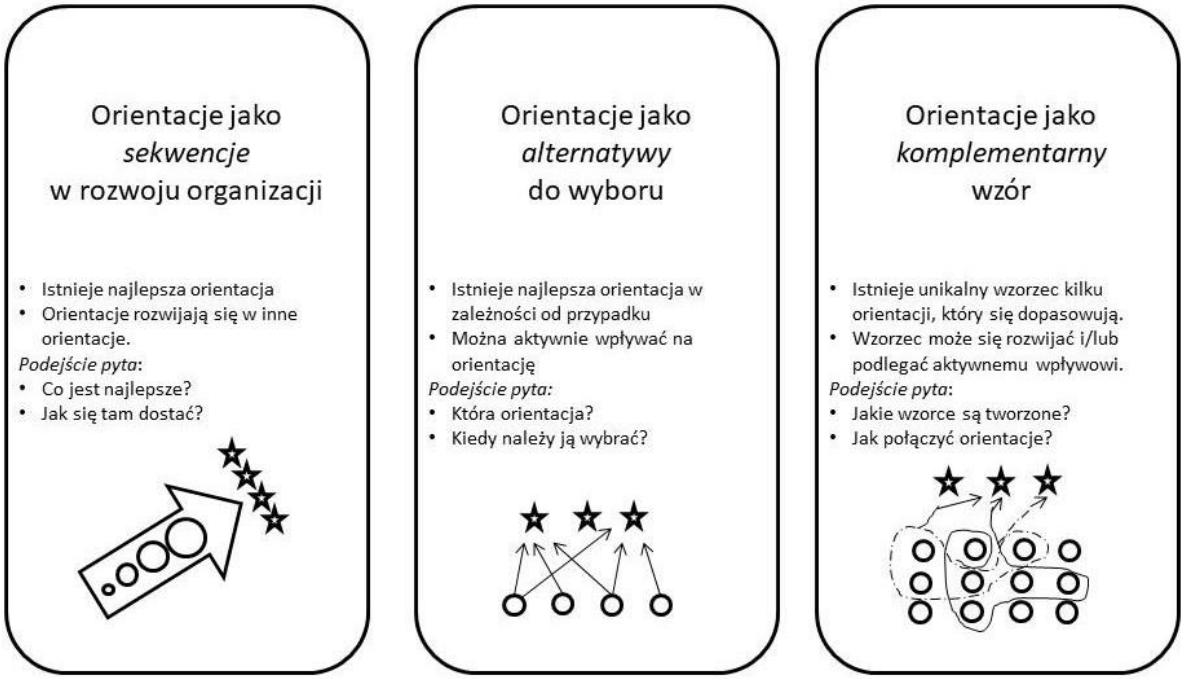
Źródło: opracowanie własne.

Symultaniczne występowanie czterech orientacji: na klienta, przedsiębiorczej, technologicznej oraz na uczenie się zostało zbadane przez H. Hakalę w 2010 r. ale na przykładzie fińskiej branży oprogramowania. Wyniki tych badań zostały zaprezentowane w pracy doktorskiej opartej na cyklu publikacji (Hakala, 2010). Badania te nie dotyczą organizacji z sektora non-profit, a więc publikacje tych autorów nie zostały włączone do listy w załączniku 1. Wspomniane publikacje, wchodzące w skład cyklu, pojawiły się w dodatkowym wyszukiwaniu zawierającym słowo kluczowe *strategic orientation* oraz w trakcie wyszukiwania wstecznego. W opinii autorki niniejszej pracy zaproponowane przez H. Hakala i M. Kohtamäki (2011) potencjalne konfiguracje orientacji stanowią ciekawy obszar badań orientacji w zarządzaniu organizacją, nie tylko w sektorze prywatnym, ale także w sektorze non-profit. Badania empiryczne dowiodły, że firmy programistyczne łączące kilka orientacji w zarządzaniu osiągają lepsze wyniki, niż te skupiające się na kliencie. H. Hakala i M. Kohtamäki (2011) dokonali podziału tychże firm na trzy grupy charakteryzujące się różnymi konfiguracjami orientacji w zarządzaniu organizacją:

1. Słudzy – wysoki poziom orientacji na klienta, niski poziom orientacji technologicznej i orientacji przedsiębiorczej;
2. Gracze – średni poziom wszystkich orientacji;
3. Integratorzy – wysoki poziom wszystkich trzech orientacji.

Powyższe grupy osiągają różne wyniki działalności oraz wykazują różnice w zdolności organizacyjnego uczenia się. Najwyższy poziom obu zmiennych osiągają integratorzy. Chociaż słudzy są w stanie przetrwać na rynku, to integratorzy wiodą prym w tej branży. Wyraźnie widać, że samo skupienie się na kliencie nie gwarantuje sukcesu, nawet w sektorze biznesowym (Hakala i Kohtamäki, 2011).

H. Hakala (2011) przedstawia ciekawą propozycję uporządkowania badań uwzględniających jednoczesne występowanie wielu orientacji w zarządzaniu organizacją. Autor sugeruje następujące ramy: podejście sekwencyjne, alternatywne oraz komplementarne (rys. 10).



Rys. 10. Obszary analizy wielu orientacji w zarządzaniu organizacją
Źródło: Hakala (2011).

Podejście sekwencyjne stanowi próbę przewidzenia i wyjaśnienia typowych ścieżek rozwoju organizacji. W podejściu tym jedna orientacja może rozwijać się w drugą bądź zostać nią zastąpiona, zgodnie z tym, co jest korzystne w danym momencie dla organizacji. Rozwijanie zaawansowanych sekwencji orientacji organizacji to tworzenie tzw. „lepszych orientacji", które mogą stanowić cenne wskazówki dla organizacji słabiej rozwiniętych.

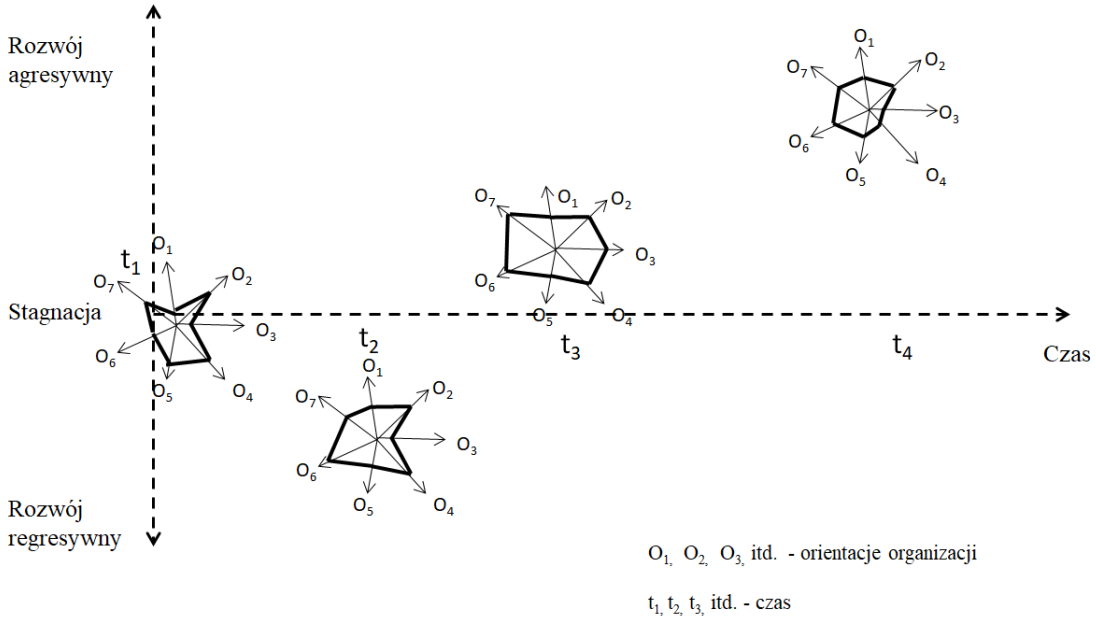
Przyjęcie założenia, że organizacja jest w stanie przetrwać poprzez rozwijanie orientacji w kierunku złożonych zestawów działań, nie jest wystarczające. Takie podejście nie ukazuje ścieżki rozwoju, którą można by było zaobserwować w cyklu życia organizacji. Przyszłe badania powinny skupić się na wytyczeniu ścieżek rozwoju orientacji na każdym etapie cyklu życia organizacji (Hakala, 2011).

Podejście alternatywne sugeruje, że jedna orientacja może być lepsza od innej, w zależności od okoliczności, w jakich organizacja się znajduje. Należy jednak pamiętać, że orientacje traktowane jako alternatywy, mogą być równie skuteczne w osiągnięciu celów organizacji w tych samych okolicznościach, a różnić się jedynie zakresem działań. Przyszłe badania powinny skupić się nad udoskonaleniem narzędzi pomiaru orientacji organizacji oraz porównaniem ich skuteczności. Badania porównawcze stworzyłyby zasób wiedzy, który ułatwiłby decydentom wybór orientacji w ciągle zmieniającym się otoczeniu (Hakala, 2011).

Podejście komplementarne nie wyklucza podejścia sekwencyjnego i alternatywnego oraz przyjmuje, że oba poglądy mogą być słuszne. Głównym założeniem podejścia komplementarnego jest fakt, że poszczególne orientacje nie występują oddzielnie, lecz uzupełniają się wzajemnie. Istotne jest uwzględnienie związku pomiędzy orientacjami oraz identyfikacji wzoru i takiej kombinacji orientacji, która będzie miała pozytywny wpływ na zmienną zależną. W związku z tym, że orientacje w zarządzaniu organizacją pochodzą z różnych obszarów badawczych, podejście komplementarne stworzy możliwość dyskusji pomiędzy naukowcami. Podejście komplementarne Hakali (2011) jest spójne z założeniami J. Lichtarskiego (2010), według którego poszczególne orientacje w zarządzaniu organizacją mogą się dopełniać i wzmacniać. Dalsze badania powinny też uwzględnić analizę takich konstelacji orientacji, które w danym momencie będą dla organizacji korzystne (Hakala, 2011).

Odniesienia do rozważań H. Hakali znajdują się też w literaturze polskich badaczy. G. Krzosa i E. Piwoni-Krzeszowskiej zaproponowali konceptualny wzorzec ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa (rys. 11). Autorzy przyjmują, że ścieżkę rozwoju przedsiębiorstwa może opisać ewolucja przebiegu i zmian orientacji w zarządzaniu organizacją. Obraz organizacji na danym etapie cyklu życia może być wielowymiarowy i przedstawiać kluczowe dla organizacji orientacje. Na ścieżkę rozwoju przedsiębiorstwa składać się może wiele takich obrazów. Koncepcja G. Krzosa i E. Piwoni-Krzeszowskiej (2018) wpisuje w ujęcie komplementarne H. Hakali (2011). Obrazy orientacji w zarządzaniu organizacją G. Krzosa i E. Piwoni-Krzeszowskiej (2018) można porównać do unikalnych wzorów komplementarnych orientacji u H. Hakali (2011). Zidentyfikowanie uniwersalnego zestawu orientacji w zarządzaniu organizacją pomogłoby opisać ścieżki jej rozwoju oraz wykazać prawidłowości w przebiegu

tych ścieżek. Konceptualny wzorzec ścieżki zweryfikowany empirycznie mógłby stać się narzędziem do analizy organizacji oraz nowym modelem rozwoju organizacji (Krzos i Piwoni-Krzeszowska, 2018).



Rys. 11. Konceptualny wzorzec ścieżki rozwoju organizacji
Źródło: Krzos i Piwoni-Krzeszowska (2018).

Studia literatury nie doprowadziły do zidentyfikowania żadnego podobnego badania ukazującego ścieżkę rozwoju organizacji non-profit, która ukazuje przebieg i zmiany w konstelacjach orientacji w zarządzaniu organizacją. Empiryczna identyfikacja grup organizacji o różnych konstelacjach orientacji w zarządzaniu jest więc luką badawczą. Potrzebne są dalsze badania skierowane do innych sektorów gospodarki, aby można było zidentyfikować inne konstelacje orientacji w zarządzaniu organizacją, a w kolejnym kroku badać ich skuteczność.

Jak wspomniano we wstępie do niniejszej pracy, studia literatury w języku polskim wykazały tylko jedną monografię dotyczącą orientacji rynkowej w instytucjach kultury w Polsce. Ponadto, studia literatury światowej wykazały, że istnieje ograniczona liczba prac, w których zbadano wpływ orientacji organizacji na wyniki działalności w instytucjach kultury (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a; Riviezzo *i in.*, 2022), w tym tylko 2 publikacje, w których zbadano tę zależność w grupie teatrów i instytucji muzycznych (G. B. Voss i Voss, 2000; Hsieh, 2010).

Podsumowując, krytyczna analiza literatury sektora non-profit pozwoliła na wyłonienie następujących **luk badawczych**, które stanowiły podstawę do przeprowadzenia badań na potrzeby niniejszej pracy:

1. Brak badań z zakresu orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce.
2. Brak badań dotyczących związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce.
3. Brak badań koncentrujących się na symultanicznym występowaniu więcej niż trzech orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit.

Wypełnienie powyższych luk badawczych wymagało podjęcia krytycznej analizy publikacji odnoszących się do wyników działalności w organizacjach non-profit, a w szczególności w instytucjach kultury oraz ich związków z orientacjami w zarządzaniu tymi organizacjami. Analiza ta została przeprowadzona w kolejnym rozdziale (rozdział 3).

3. Wyniki działalności organizacji w sektorze non-profit

3.1. Wyniki działalności w instytucjach kultury

Studia literatury wykazały, iż orientacje w zarządzaniu organizacjami non-profit mogą wpływać na wyniki ich działalności. Dotychczasowe badania wykazały m. in. wpływ orientacji rynkowej (Gainer i Padanyi, 2002; Kara, Spillan i DeShields, 2004; Modi i Mishra, 2010), orientacji produktowej (G. B. Voss i Voss, 2000), orientacji przedsiębiorczej (Garrido i Camarero, 2010; Coombes *i in.*, 2011; Miles *i in.*, 2013) oraz orientacji na uczenie się (Garrido i Camarero, 2014; Khan i Bashir, 2020a) na wyniki działalności organizacji non-profit.

W literaturze anglojęzycznej pojęcie *performance*[28] jest stosowane w odniesieniu do różnych zjawisk i może wiązać się efektywnością, skutecznością, sprawnością, itd. Brak ujednoliconego rozumienia tego pojęcia wśród naukowców publikujących w języku angielskim powoduje, że tłumaczenie go na język polski jest zadaniem niezwykle trudnym. *Performance* jest koncepcją wielowymiarową a próba sformułowania ujednoliconej definicji byłaby dużym wyzwaniem. Dobrym rozwiązaniem jest osadzenie *performance* w odpowiednim tle naukowym, którym w przypadku niniejszej rozprawy jest dyscyplina zarządzania.

Przegląd literatury, dotyczący szeroko rozumianego *performance* przemysłów kreatywnych, odnajdujemy w opracowaniu A. Hadida (2013). Autorka twierdzi, że definicje *performance* i sposoby jego pomiaru mogą się różnić, jednak zakłada, że różnice te są niewielkie (Hadida, 2013). A. Rolstadas (1998) przyjmuje klasyczne podejście do pomiaru *performance*, które według autora najlepiej obrazuje model S. Sink i T. Tuttle. Model ten zakłada, że na *performance* organizacji składa się siedem kryteriów[29]:

- skuteczność (*effectiveness*), która polega na robieniu właściwych rzeczy, we właściwym czasie oraz o odpowiedniej jakości itp.;
- efektywność (*efficiency*), która odnosi się do procesu wprowadzania i transformacji; zdefiniowana jako relacja zasobów, które mają zostać wykorzystane, do zasobów faktycznie wykorzystanych;
- jakość (*quality*) – niezwykle szerokie pojęcie; może być mierzona za pomocą kilku punktów kontrolnych;

[28] W celu wyjaśnienia pojęcia ***performance*** przeprowadzono **przegląd narracyjny**. Podobnie jak w przypadku metodyki przeglądu literatury w rozdziale pierwszym, celem nie było pozyskanie jak największej liczby znaczących badań w tym obszarze a jedynie nakreślenie tła i pochodzenia pojęcia wyników działalności, wywodzącego się z ang. *performance*.

[29] Poniższe kryteria są również pojęciami szerokimi i cechują się wielością definicji. Autor niniejszej pracy prezentuje ujęcie *performance* w rozumieniu S. Sink i T. Tutlle (Rolstadås, 1998).

- produktywność (*productivity*), która w tradycyjnym rozumieniu jest mierzona stosunkiem wyników do nakładów;
- jakość życia zawodowego (*quality of work life*), która jest istotnym wkładem w dobrze działający system;
- innowacja (*innovation*), która jest kluczowym elementem w utrzymaniu i poprawie wyników;
- rentowność (*profitability*), która reprezentuje ostateczny cel każdej organizacji.

Powyższy model zakłada wiele kryteriów, które same w sobie są odrębnymi obszarami badawczymi.

W innym ujęciu pojęcie *performance* może posiadać trzy znaczenia (Pintea i Achim, 2010):

1. **Sukces**. *Performance* nie istnieje sam w sobie; różni się w zależności od reprezentacji „sukcesu" przedsiębiorstw lub aktorów.
2. **Wynik działania**. To znaczenie zawiera tylko wartość. Pomiar *performance* rozumiany jest jako ocena osiągniętych efektów w trakcie procesu działania.
3. **Działanie**. Pod tym względem *performance* jest procesem, a nie rezultatem, który pojawia się od razu.

Pomimo różnych definicji i sposobów rozumienia, wszyscy wspomniani autorzy reprezentują wspólną logikę, tj. *performance* jest konstruktem subiektywnym oraz wielowymiarowym.

T. Pszczołowski (1978) proponuje, aby w przypadku wątpliwości dotyczących tłumaczenia pojęć wybrać takie, które najlepiej w danym kontekście rozumie autor. Zgodnie z tą sugestią, autorka niniejszej pracy tłumaczy ***performance*** jako **wyniki działalności**.

Zgodnie z pryncypiami zrównoważonego rozwoju, ogólne wyniki działalności organizacji powinny być mierzone poprzez jej wkład w dobrobyt gospodarczy, jakość środowiska i kapitał społeczny. Koncepcja ta, rozpowszechniona przez J. Elkingtona[30], nazwana została potrójną linią graniczną (*Triple Bottom Line*), której często towarzyszy hasło: ludzie – planeta – zysk (*people – planet – profit*) (Gierszewska i Seretny, 2018). Mając na względzie zrównoważony rozwój, kluczem do kierowania organizacją jest zachowanie równowagi pomiędzy trzema wymiarami (Pintea, Mirela-Oana i Achim, 2010):

- Ekonomicznym. Maksymalizacja wyników ekonomicznych wiąże się z maksymalizacją wyników dla akcjonariuszy. Cel ten można osiągnąć w oparciu

[30] Twórcą TBL jest F. Spreakley, ale upowszechnił ją J. Elkington.

o tradycyjne kryteria finansowe (przychody, rentowność, przepływy pieniężne) lub kryteria wywodzące się z teorii tworzenia wartości dla akcjonariuszy (ekonomiczna wartość dodana, rynkowa wartość dodana);

- Społecznym. Maksymalizacja wyników społecznych wymaga maksymalizacji wyników dla wszystkich interesariuszy, czyli wszystkich uczestników życia gospodarczego;
- Środowiskowym/ekologicznym. Maksymalizacja wyników środowiskowych oznacza wdrażanie działań sprzyjających środowisku oraz wspieranie eko-zachowań.

Instytucje kultury muszą się mierzyć z realiami współczesnego świata. Duża nieprzewidywalność preferencji klientów prowokuje wycofywanie się instytucji z dążenia do jej fundamentalnych celów społecznych i spełniania misji. Na plan pierwszy wysuwa się pogoń za najpilniejszymi potrzebami i nowymi sposobami na zwiększenie przychodu i frekwencji (Z. G. Voss i Voss, 2000). Koncentrowanie się na wymiarach ekonomicznych pozwala niektórym instytucjom kultury na uzyskanie wysokiej pozycji na rynku. Należy jednak pamiętać o nadrzędnej misji tychże instytucji – kształtowaniu pozytywnego stosunku do kultury i zachęcaniu do uczestnictwa w kulturze. Misja jest głównym powodem istnienia tychże organizacji, nie tylko ze społecznego, ale także z prawnego punktu widzenia (Olson, Belohlav i Boyer, 2005).

Wielu badaczy sugeruje, że wyniki działalności instytucji kultury powinny być rozpatrywane dualnie – zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i nieekonomicznym (społecznym, rynkowym, kulturowym, itd.) (Camarero i Garrido, 2008a, 2008b; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018; Riviezzo *i in.*, 2022). Zdecydowana większość opracowań dotyczących orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury bada ich związek z wynikami działalności tych organizacji. W większości przypadków, narzędzie pomiaru wyników działalności zawiera wskaźniki ekonomiczne oraz nieekonomiczne, co jest zgodne z założeniami zrównoważonego rozwoju i omówioną wcześniej koncepcją potrójnej linii granicznej.

Tabela 13 prezentuje zestawienie wskaźników wyników działalności instytucji kultury zidentyfikowanych w literaturze. Badania empiryczne dowiodły, że wyniki ekonomiczne instytucji kultury należy rozpatrywać pod kątem wzrostu poziomu przychodów, liczby odwiedzających, poziomu zarobków, tworzenia nowych miejsc pracy (Camarero i Garrido, 2007, 2008a, 2008b, 2009; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017; Riviezzo *i in.*, 2022), realizacji celów finansowych (Brkic, 2009), dywersyfikacji finansów (Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017), liczby premier i spektakli, udziału w festiwalach oraz

organizowaniu spektakli w innych instytucjach (Brkic, 2009). Wszystkie te działania mają na celu wsparcie przetrwania organizacji i zapewnienie jej rentowności. Wskaźniki ekonomicznych wyników działalności instytucji kultury zostają najczęściej poddane subiektywnej ocenie w oparciu o 5- lub 7-stopniową skalę Likerta. Oprócz subiektywnych wyników ekonomicznych znajdujemy propozycję pomiaru obiektywnych wyników ekonomicznych. G. Voss i Z. Voss (2000a) proponują rozgraniczenie obiektywnych wyników działalności teatrów na: względne wyniki działalności oraz obiektywne wyniki finansowe. Względne wyniki działalności obejmują dwa segmenty rynku – abonentów sezonowych oraz odbiorców kultury kupujących bilety jednorazowe. Całkowity dochód oraz nadwyżka/deficyt netto zawierają się natomiast w obiektywnych wynikach finansowych. Ocena subiektywnych wyników teatru to porównanie własnej instytucji z innymi instytucjami o tym samym profilu pod względem: sprzedaży subskrypcji sezonowych, sprzedaży biletów jednorazowych oraz ogólnych wyników finansowych. Do pomiaru subiektywnych wyników działalności, G. Voss i Z. Voss (2000a), podobnie jak pozostali badacze, stosują skalę Likerta.

Wśród wyników nieekonomicznych instytucji kultury można znaleźć:

- wyniki organizacyjne (Gainer i Padanyi, 2002),
- wyniki społeczne (Camarero i Garrido, 2007, 2008a, 2008b, 2009; Camarero, Garrido i Vicente, 2011; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017),
- wyniki rynkowe (Baumgarth, 2009),
- wyniki kulturowe (Baumgarth, 2009; Camarero, Garrido i Vicente, 2011).

Jak widać w tab. 13, wskaźniki poszczególnych grup wyników nieekonomicznych pokrywają się ze sobą. Wybrana przez danego autora terminologia zależy najprawdopodobniej od tego, jak w danym momencie interpretuje on zaproponowane wskaźniki. Można jednak zauważyć pewną tendencję – wyniki organizacyjne to najczęściej zestaw wskaźników ekonomicznych lub nieekonomicznych, lub obu wymiarów. Wyniki społeczne, rynkowe i kulturowe obrazują natomiast wskaźniki wyników nieekonomicznych.

Niektóre instytucje kultury pomagają swoim miastom stać się kulturalnym punktem odniesienia (Camarero i Garrido, 2007). Wskaźniki społecznych wyników działalności instytucji kultury mogą dotyczyć satysfakcji i zadowolenia odbiorców kultury z prezentowanej oferty kulturalnej, wzmocnienia reputacji i prestiżu instytucji kultury (Camarero i Garrido, 2007, 2008a, 2008b, 2009; Camarero, Garrido i Vicente, 2011; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017) lub podniesienia świadomości społeczeństwa (Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017). Mimo wielu przykładów pomiaru społecznych wyników w instytucjach

kultury, żadna z tych propozycji nie jest konstruktem zamkniętym. Społeczne wyniki działalności nie są łatwe do oceny, gdyż trudno opisać np. zmianę postaw odbiorców kultury lub zwiększenie ich świadomości i wiedzy o kulturze (Camarero i Garrido, 2007).

Instytucje kultury stoją przed wieloma wyzwaniami. Otoczenie zewnętrzne zmusza je czasem do zmiany kierunku działania oraz pozbycia się nadrzędnych wartości. Podziela się pogląd C. Camarero i M. Garrido (2012), że dostosowywanie się do ciągle zmieniającego się otoczenia nie jest pożądane. Instytucje kultury powinny przyjąć swoją misję, starać się działać w duchu przedsiębiorczości oraz wykorzystać możliwości płynące z otoczenia, zgodne z ich wartościami.

Tabela 13. Wyniki działalności w instytucjach kultury – narzędzia pomiaru

Wyniki działalności w instytucjach kultury		
Autor	**Wyniki nieekonomiczne**	**Wyniki ekonomiczne**
Voss i Voss (2000a)		***Obiektywne wyniki działalności:*** *Względne wyniki działalności* teatru związane z dwoma segmentami rynku: 1. Frekwencja abonentów – całkowita frekwencja przypisana zakupionym abonamentom. 2. Frekwencja pojedynczych biletów – całkowita frekwencja przypisana do zakupu jednego biletu. *Obiektywne wyniki finansowe:* 3. Całkowity przychód 4. Nadwyżka/deficyt netto. ***Subiektywne wyniki działalności:*** Postrzeganie przez menedżerów tego, jak dobrze ich teatry radzą sobie w porównaniu z podobnymi organizacjami pod względem: 5. sprzedaży subskrypcji sezonowych, 6. sprzedaży biletów jednorazowych, 7. ogólnych wyników finansowych. ***7-stopniowa skala Likerta***
Gainer i Padanyi (2002)	***Wyniki organizacyjne*** Ocena aktualnych wyników działalności organizacji w porównaniu z wynikami sprzed pięciu lat. Skala posiada trzy wymiary: 1. Satysfakcja klienta 2. Atrakcyjność zasobów 3. Reputacja wśród organizacji o tym samym profilu Narzędzie zawiera 13 wskaźników, które nie zostały opublikowane.	
Camarero i Garrido (2007)	***Skuteczność społeczna*** Wykorzystano miary subiektywne. Subiektywna ocena kierownictwa. 1. Poziom zainteresowania i satysfakcji odwiedzających. 2. Wpływ na ich późniejsze zachowania. 3. Wkład w rozprzestrzenianie i pielęgnacje dóbr kultury. 4. Reakcje lokalnej społeczności.	***Skuteczność ekonomiczna*** Wykorzystano miary subiektywne. Ocena osiągnięć ekonomicznych postrzegana przez kierownictwo. Wskaźniki: 1. Wzrost poziomu przychodów i liczby odwiedzających. 2. Tworzenie miejsc pracy. 3. Wzrost sławy i prestiżu. 4. Realizacji celów gospodarczych.
Camarero i Garrido (2008a)	***Wyniki społeczne*** 1. Klienci są entuzjastycznie nastawieni i zadowoleni po wizycie. 2. Wielu zwiedzających wraca lub poleca muzeum innym. 3. W ciągu ostatnich 3 lat zrealizowaliśmy nasze cele w zakresie konserwacji lub ulepszania naszych zbiorów. 4. Przyczyniliśmy się do wzrostu zrozumienia prezentowanych eksponatów wśród lokalnej społeczności.	***Wyniki ekonomiczne*** 1. W ciągu ostatnich 3 lat poziom naszych zarobków wzrósł. 2. W ciągu ostatnich 3 lat utworzono miejsca pracy. 3. W ciągu ostatnich 3 lat liczba odwiedzających wzrosła. 4. W ciągu ostatnich 3 lat zrealizowaliśmy nasze cele ekonomiczne/finansowe. 5. W ciągu ostatnich 3 lat poprawiła się nasza reputacja i prestiż.

	5. Przyczyniamy się do wzrostu zainteresowania odwiedzających (po wizycie ludzie chcą wiedzieć więcej). 6. Staliśmy się kulturalnym punktem odniesienia dla tego obszaru.	
Camarero i Garrido (2008b)	***Wyniki społeczne*** Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008a). Dodano dwa wskaźniki 1. W ciągu ostatnich trzech lat nasze centrum wzmocniło swoją reputację i prestiż. (Przeniesione z wyników ekonomicznych – Camarero i Garrido, 2008a) 2. Nasze centrum przyczynia się do poprawy standardu życia okolicznych mieszkańców.	Dwie skale pomiaru. ***Wyniki ekonomiczne.*** Dotyczą działalności muzeum w ostatnich latach. Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008a), z pominięciem ostatniego wskaźnika. ***Wyniki ekonomiczne porównawcze*** . Dotyczą porównania wyników z wynikami innych podobnych muzeów. Wskaźniki: W odniesieniu do innych podobnych muzeów: 1. Nasze muzeum osiąga lepsze wyniki finansowe. 2. Nasze muzeum przyjmuje więcej odwiedzających. 3. Nasze muzeum uzyskuje większe przychody dzięki odwiedzającym i donatorom. 4. Nasze muzeum jest bardziej konkurencyjne pod względem biznesowym.
Camarero i Garrido (2009)	***Wyniki społeczne*** Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008a).	***Wyniki ekonomiczne*** Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008a).
Brkic (2009)		***Rentowność teatru.*** 1. Jaka jest liczba osób zatrudnionych na stałe w teatrze? 2. Jaka jest liczba artystów zatrudnionych na stałe w zespołach? 3. Jaka jest liczba działów w teatrze? 4. Jaki był ubiegłoroczny roczny przychód ze sprzedaży biletów? 5. Ile premier i spektakli zrealizował Twój teatr w zeszłym roku? 6. Ile razy wasze zespoły brały udział w festiwalach lub wizytach w innych teatrach w ciągu ostatniego roku? 7. Jaką ocenę dałbyś swojemu teatrowi pod względem realizacji rocznych celów?
Baumgarth (2009)	***Wyniki kulturowe*** 1. Rozbudowa kolekcji . 2. Konserwacja eksponatów (konserwacja, renowacja, inwentaryzacja). 3. Wykonanie badań naukowych . 4. Publikowanie i rozpowszechnianie informacji . 5. Koncepcja i prezentacja wystaw. 6. Układ treści edukacyjnych.	***Wyniki ekonomiczne*** Dwa pytania na każdy cel (ważność i osiągnięcie); pomnożenie dwóch wartości (zakres wskaźnika celu: 1–25); 1 = dodatni; 25 = ujemny
	Wyniki rynkowe 7. Zadowolenie odwiedzających . 8. Wzrost liczby odwiedzających . 9. Przyciąganie sponsorów . 10. Wzrost przypominania . 11. Poprawa atrakcyjności muzeum dla potencjalnych odwiedzających. 12. Budowanie sieci (np. inne instytucje kultury, inne muzea, media).	
Hsieh (2010)	***<u>Wyniki działalności – propozycja innych wymiarów</u>*** ***Pozyskiwanie zasobów*** 1. Finansowanie rządowe.	

	2. Finansowanie prywatne (osoby fizyczne). 3. Finansowanie instytucjonalne (fundacje). 4. Sponsoring biznesu. 5. Przychody (bilet/subskrypcja/sprzedaż). ***Porównanie reputacji z innymi organizacjami o tym samym profilu*** 6. Realizacja programu/działań/usług. 7. Pozyskiwanie środków finansowych. 8. Pozyskiwanie wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników. 9. Przyciąganie rzeszy wolontariuszy. 10. Wypełnianie misji. ***Skuteczność organizacyjna*** 11. Procesy administracyjne podlegają okresowym przeglądom. 12. Działania są dostosowywane odpowiednio do potrzeb administracyjnych. 13. Działy administracyjne szybko dostosowują działania do efektywnego wykorzystania zasobów finansowych. 14. Działy administracyjne szybko dostosowują działania do efektywnego wykorzystania czasu.	
Garrido i Camarero (2010)	***Wyniki społeczne*** Skala pomiaru bazuje na wskaźnikach Camarero i Garrido (2008a) – wykorzystano wskaźniki nr 3,4,6 . Wskaźnik nr 2 pochodzi z opracowania Garrido i Camarero (2010).	***Wyniki finansowe porównawcze.*** Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008b).
Coombes i in. (2011)	***Wyniki społeczne*** Subiektywne opinie na temat wyników organizacji w ośmiu obszarach związanych z misją społeczną. Przykładami takich obszarów były: „klienci/goście na występach lub pokazach", „udział w programie szkolnym/edukacyjnym" i „ogólny wpływ na rozwój kulturalny w lokalnej społeczności"	***Wyniki finansowe*** 1. Łączne przychody. 2. Aktywa netto. 3. Wydatki na pozyskiwanie funduszy.
Camarero, Garrido i Vicente (2011)	***Wyniki społeczne*** Skala pomiaru jak u Garrido i Camarero (2010). ***Wyniki kulturowe*** 1. W ciągu ostatnich trzech lat nasze centrum wzmocniło swoją reputację i prestiż. 2. Odwiedzający wykazują entuzjazm i są usatysfakcjonowani po wizycie. 3. Wielu odwiedzających wraca lub poleca wizytę innym . 4. Centrum przyczynia się do wzrostu zainteresowania zwiedzających (chętnie dowiedzą się więcej po wizycie).	***Wyniki ekonomiczne*** Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008b) oraz Garrido i Camarero (2010).
Garrido i Camarero (2014)	***Wyniki społeczne*** Skala pomiaru jak w Garrido i Camarero (2010).	***Wyniki ekonomiczne*** Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008b) oraz Garrido i Camarero (2010).
Camarero, Garrido i Vicente (2015)	***Wyniki rynkowe*** 1. W ciągu ostatnich 3 lat nasze centrum podniosło swój prestiż i reputację . 2. Odwiedzający wykazują entuzjazm i satysfakcję po wizycie. 3. Wielu odwiedzających wraca lub poleca wizytę innym .	***Wyniki ekonomiczne*** Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008b).

	4. Centrum przyczynia się do zwiększenia zainteresowania odwiedzających.	
Recuero Virto, San-Martín i Blasco López (2017)	***Wyniki społeczne*** 1. W ciągu ostatnich trzech lat muzeum poprawiło swoją reputację i prestiż 2. . . . zwiedzający wykazali się entuzjazmem i satysfakcją po wizycie. 3. . . . wielu odwiedzających wróciło lub poleciło wizytę innym. 4. . . . muzeum przyczyniło się do podniesienia standardu życia mieszkańców. 5. . . . muzeum przyczyniło się do wzrostu zainteresowania zwiedzających. 6. . . . muzeum całkowicie spełniło cele w zakresie konserwacji i doskonalenia zgromadzonych w nim zbiorów. 7. . . . muzeum przyczyniło się do podniesienia świadomości społeczeństwa na temat prezentowanych przez siebie wystaw. 8. . . . muzeum przekształciło się w kulturowy punkt odniesienia w tej dziedzinie. ***7-stopniowa skala Likerta***	***Wyniki ekonomiczne*** 1. W ciągu ostatnich trzech lat przychody wygenerowane przez muzeum wzrosły. 2. . . . wzrosła liczba odwiedzających. 3. . . . muzeum całkowicie zrealizowało swoje cele finansowe. 4. . . . zdywersyfikowało swoje finanse (darowizny, pieniądze publiczne, stowarzyszenia przyjaciół, usługi, towary, sklep...).
Blasco López, Recuero Virto i San-Martín (2018)	***Wyniki społeczne*** Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008b).	***Wyniki ekonomiczne*** Skala pomiaru jak w Camarero i Garrido (2008b).
Riviezzo i in. (2022)	***Wyniki nieekonomiczne*** 1. Utworzenie muzeum wpłynęło pozytywnie na wizerunek firmy. 2. Powstanie muzeum pozytywnie wpłynęło na rozwój wiedzy i kompetencji firmy. 3. Muzeum stało się zabytkiem kultury w okolicy. 4. W porównaniu do innych podobnych muzeów, jakość kulturowa oraz doświadczenie, które oferujemy odwiedzającym są lepsze.	***Wyniki ekonomiczne*** 1. Muzeum osiągnęło swoje cele (liczba zwiedzających, rozgłos itp.). 2. Muzeum generuje obroty zgodne z oczekiwaniami firmy (z uwzględnieniem biletów, sprzedaży w sklepie muzealnym, itp.). 3. Ogólnie jesteśmy bardzo zadowoleni z wyników ekonomicznych muzeum.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (G. B. Voss i Voss, 2000; Gainer i Padanyi, 2002; Camarero i Garrido, 2007, 2008b, 2008a, 2009; Garrido i Camarero, 2010, 2014; Hsieh, 2010; Camarero, Garrido i Vicente, 2011, 2015; Coombes i in., 2011; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018; Riviezzo i in., 2022).

3.2. Wyniki działalności w innych niż instytucje kultury organizacjach z sektora non-profit[31]

W związku z tym, że zidentyfikowane narzędzia pomiaru wyników działalności instytucji kultury opierają się w większości przypadków na badaniach muzeów, za zasadne uważa się rozszerzenie przeglądu literatury o inne organizacje non-profit, w celu poszerzenia perspektywy i uzupełnienia wiedzy.

Ocena wyników działalności organizacji jest szczególnie kłopotliwym zadaniem sektora non-profit. W przypadku organizacji nastawionych na zysk przewaga nad konkurentami w liczbie pozyskanych klientów przekłada się zazwyczaj na lepsze wyniki finansowe. Nie znajduje to jednak zastosowania w organizacjach non-profit, ponieważ źródła finansowania nie zawsze są zależne od tego ilu klientów organizacja pozyska, bądź jak dobrze im służy. Przy ocenie wyników organizacji charytatywnych, szpitali i uniwersytetów wykorzystuje się często miary finansowe, np. wzrost przychodów (Bennett, 1998a, 1998b), łączne przychody, przychody netto, wydatki na pozyskiwanie funduszy, łączne wydatki oraz aktywa netto (Morris *i in.*, 2007).

Propozycje pomiaru wyników działalności organizacji sektora non-profit przedstawiono syntetycznie w tabeli 14. Ustalenie miar wyników organizacji sektora non-profit wymaga specyficznego podejścia, które uwzględnia główne grupy interesariuszy. Organizacje charytatywne mogą zatem mierzyć wyniki działalności na podstawie usług świadczonych dla beneficjentów oraz donatorów. R. Bennet (1998a) wychodzi jednak z założenia, że próba zmierzenia stopnia, w jakim organizacja jest zorientowana na każdą grupę, może stwarzać problemy i skupia się na jednej grupie interesariuszy – donatorach.

Niektórzy badacze organizacji sektora non-profit nie rozgraniczają wyników działalności na ekonomiczne i nieekonomiczne używając sformułowania wyniki organizacyjne działalności (*organizational performance*) lub wyniki działalności organizacji (*organization performance*). Mimo braku wyraźnego podziału, konstrukty te często zawierają w sobie wskaźniki zarówno ekonomiczne, jak i nieekonomiczne (Wood, Bhuian i Kiecker, 2000; Hu i Pang, 2013; Bernal-Torres *i in.*, 2021). W badaniu dotyczącym szpitali V. Wood, S. Bhuian i P. Kiecker (2000)

[31] Jako inne niż instytucje kultury organizacje non-profit traktuje się m.in. organizacje charytatywne (Mulyanegara, 2011; Pereira, Mainardes i Cristo-Andrade, 2022), instytucje religijne, szpitale i centra krwiodawsta (Wood, Bhuian i Kiecker, 2000; Bhuian, Menguc i Bell, 2005; Zhou, Chao i Huang, 2009), przedsiębiorstwa społeczne (Liu, Takeda i Ko, 2014; Lückenbach i in., 2019; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021) oraz wiele innych bliżej niedookreślonych w literaturze organizacji non-profit (Kara, Spillan i DeShields, 2004; Barrett, Balloun i Weinstein, 2005; Ewing i Napoli, 2005; Macedo i Pinho, 2006; Morris *i in.*, 2007; Brady *i in.*, 2011; Baba, 2015; Khan i Bashir, 2020a).

zaproponowali ocenę jakości opieki zdrowotnej oraz satysfakcji pacjentów szpitala, nie pomijając aspektów ekonomicznym – wzrostu przychodów i poprawy sytuacji finansowej szpitala. Podobne podejście reprezentują Y. Hu i X. Pang (2013). Chińskie organizacje non-profit oceniane są pod kątem dobrej reputacji społecznej, zaufania do organizacji, działania zgodnie z wyznaczoną misją, ale także zróżnicowania źródeł przychodu, pozyskiwania funduszy i ewentualnych rezerw finansowych. Pomimo braku wyraźnego podziału na wyniki nieekonomiczne i ekonomiczne, zarówno V. Wood, S. Bhuian i P. Kiecker (2000), jak i Y. Hu i X. Pang (2013), uwzględniają dualność wyników działalności organizacji sektora non-profit.

Przegląd literatury dotyczącej sektora non-profit wskazuje na istnienie takich badań, w których nie zdecydowano się na dualny konstrukt wyników działalności organizacji, a w ramach wyników organizacyjnych wykorzystano jedynie wskaźniki ekonomiczne: analizy finansowe, źródła finansowania, pozyskiwanie funduszy (Kara, Spillan i DeShields, 2004) lub przychody i koszty (Morris *i in.*, 2007). Odmienną perspektywę przyjmują H. Chen i Ch. Hsu (2013), ujmując w ramach wskaźników organizacyjnych tylko wskaźniki o charakterze nieekonomicznym, są to m. in.: ocena perspektyw organizacji, poziom zadowolenia klientów i pracowników, koordynacja działań pracowników (Chen i Hsu, 2013). Przyjęcie jednorodnego podejścia w kwestii wyników działalności organizacji wydaje się nie być odpowiednim działaniem. Pomijanie wskaźników nieekonomicznych w przypadku oceny wyników działalności organizacji sektora non-profit, to zlekceważenie powodu ich istnienia, ich misji i celów. Sądzi się, że priorytetyzacja wyników nieekonomicznych nad ekonomicznymi nie wydaje się właściwa. Istnieje potrzeba uwzględnienia obu rodzajów wyników, ponieważ niezależnie od tego, jak dobrze organizacji radzi sobie z realizacją misji, musi się utrzymać i być rentowna.

Dualne podejście do narzędzia pomiaru wyników działalności przybiera różne formy i nazewnictwo obu wymiarów. W badaniach organizacji sektora non-profit można wyodrębnić:

- wyniki finansowe i społeczne (Gali *i in.*, 2020),
- wyniki ekonomiczne i społeczne (Miles *i in.*, 2013),
- wyniki ekonomiczne i nieekonomiczne (Mahmoud i Yusif, 2012; Baba, 2015),
- wyniki komercyjne i społeczne (Liu, Takeda i Ko, 2014).

Analiza wskaźników finansowych, komercyjnych i ekonomicznych wskazuje na zamienne używanie tych sformułowań w stosunku do tego samego rodzaju wskaźników. Podobne sytuacja ma miejsce z wynikami nieekonomicznymi i społecznymi.

Inną perspektywę pomiaru wyników działalność przedstawiają B. Gainer i P. Padanyi (2005). Autorzy uważają, że poziom satysfakcji klienta z organizacji można oceniać z kilku perspektyw, a ocena wyników działalności jest zawsze kwestią porównania z przeszłością lub z innymi organizacjami. W związku z powyższym, w swoim badaniu uwzględniają dwa konstrukty satysfakcji klientów. Jeden wskazuje na zmianę poziomu satysfakcji i zadowolenia klientów w ciągu 5 lat, natomiast drugi wskazuje ich poziom zadowolenia w porównaniu z podobnymi organizacjami. Ocena osiągniętych wyników działalności organizacji w określonych horyzoncie czasowym oraz porównanie wyników z innymi organizacjami jest częstą praktyką. Trudno byłoby ocenić wzrost zysków, nie porównują go do lat poprzednich. Klienci uzyskują też inną perspektywę oceny swojego poziomu satysfakcji, gdy mogą porównać poziom usług danej organizacji z innymi organizacji o tym samym profilu.

Szeroką perspektywę społecznych wyników działalności znajdujemy w opracowaniu F. Adro i in. (2021). Narzędzie pomiaru zaproponowane przez tych autorów zostało oparte na propozycji opracowanej przez M. Sanzo i in. (2015) i obejmuje trzy wymiary:

- marketing wewnętrzny: wskaźniki dotyczą polityki kadrowej i szkoleń w organizacji, adekwatności zadań do możliwości pracowników, komunikacji wewnętrznej i reagowaniu na postulaty pracowników;
- korzyści z partnerstwa, w szczególności ocena poziomu zaspokojenia potrzeb interesariuszy przez organizację;
- zgodność misji w zakresie spełnienia próśb i oczekiwań interesariuszy.

Tropem M. Sanzo i in. (2015) poszli też V. Valero-Amaro, C. Galera-Casquet i M. Barroso-Méndez (2021). Ich propozycja pomiaru wyników hiszpańskich organizacji rozwijających się została w dużej mierze zainspirowana powyższym konstruktem. Autorzy decydują się jednak na inne wymiary:

- oddziaływanie – miara stopnia wypełnienia misji organizacji;
- efektywność operacyjna – miara zdolności do realizacji swoich projektów i działań;
- pozyskiwania funduszy prywatnych – miara skuteczności pozyskiwania funduszy;
- widoczność – miara obecności organizacji w otoczeniu i ekspozycji publicznej.

Oba narzędzia pomiaru wyników działalności organizacji są ciekawymi propozycjami. W rzeczywistości jednak, niektóre ze wskaźników pokrywają się ze wskaźnikami orientacji w zarządzaniu organizacją, a niektóre z wymiarami ekonomicznymi i nieekonomicznymi. Użycie tych konstruktów znajduje uzasadnienie ich wykorzystania w opracowaniach F. Adro i in.(2021) oraz V. Valero-Amaro, C. Galera-Casquet i M. Barroso-Méndez (2021), ponieważ

oba badania dotyczą tylko jednej orientacji w zarządzaniu organizacją i jej wpływu na wyniki działalności. Rozszerzenie badania o inne orientacje mogłoby spowodować pokrycie się niektórych wskaźników ze sobą i w rzeczywistości sprowadzenie konstruktu wyników działalności do jego dualnej formy: wyników ekonomicznych i nieekonomicznych.

Tabela 14. Wyniki działalności w innych niż instytucje kultury organizacjach sektora non-profit – narzędzia pomiaru

Wyniki działalności w sektorze non-profit		
Autor	**Rodzaje wyników działalności**	**Wskaźniki**
Balabanis, Stables i Phillips (1997)	**Orientacja na rynek donatorów obecnie i w przeszłości**	***Orientacja na rynek donatorów obecnie i w przeszłości*** 1. Osiągnięcie celów długoterminowych (1989-1994). 2. Osiągnięcia krótkoterminowe (rok 1994). 3. Liczba wolontariuszy w 1994 r. 4. Zmiana liczby wolontariuszy w latach 1989-1994. 5. Stosunek wydatków do wkładu donatorów (1994). 6. Zmiany stosunku wydatków do wkładu donatorów w latach 1989-1994.
Bennett (1998a)	**Wzrost przychodów (%)** ***7-stopniowa skala Likerta***	2-wskaźnikowa skala w formie pytań: 1. Czy respondenci zgadzali się lub nie zgadzali ze stwierdzeniem „Nasze wyniki w zbieraniu funduszy były lepsze niż w przypadku podobnych organizacji". 2. Jak respondenci oceniliby wyniki swoich organizacji charytatywnych w zbieraniu funduszy w ciągu ostatnich pięciu lat.
Bennett (1998b)	**Wzrost przychodów (%)**	***Wzrost przychodów (%)***
Wood, Bhuian i Kiecker (2000)	**Wyniki organizacyjne** ***5-stopniowa skala Likerta***	W ciągu ostatnich 3 lat. . .. 1. poprawiła się jakość opieki oferowanej przez mój szpital. 2. wzrosły przychody (np. zwrot kosztów leczenia, ubezpieczenia itp.) mojego szpitala. 3. poprawiła się sytuacja finansowa mojego szpitala. 4. poprawiła się satysfakcja pacjentów mojego szpitala.
Kara, Spillan i DeShields (2004)	**Wyniki organizacyjne**	Ciągłe analizowanie finansowania. Propozycje źródeł finansowania. Okresowe pozyskiwanie funduszy.
Gainer i Padanyi (2005)	**Wyniki organizacyjne**	***Satysfakcja klienta*** Wskazanie jak organizacja radziła sobie w ciągu ostatnich 5 lat pod względem. . . (1 — znacznie spadła; 2 — nieco spadła; 3 — była stabilna; 4 – nieco zwiększona; 5 — znacznie wzrosła) (1) Poziom zadowolenia klienta/klienta z rodzaju programów, działań lub usług świadczonych przez Twoją organizację. (2) Poziom zadowolenia klienta/klienta z jakości programów, działań lub usług świadczonych przez Twoją organizację. (3) Poziom zadowolenia klienta/klienta z cen/opłat, które Twoja organizacja pobiera za swoje programy, działania lub usługi. (4) Poziom zadowolenia klienta/klienta z dostępności programów, działań lub usług świadczonych przez Twoją organizację. (5) Stopień, w jakim programy, działania Twojej organizacji lub usługi spełniają potrzeby lub zainteresowania klienta/klienta. ***Porównanie wyników związanych z satysfakcją klienta*** Porównanie wyników organizacji z innymi organizacjami o tym samym profilu w ciągu ostatniego roku (1 — znacznie poniżej innych; 2 — poniżej innych; 3 — porównywalny z innymi; 4 — lepiej niż inni; 5 — znacznie lepiej niż inne)

		(1) Poziom zadowolenia klienta/klienta z cen/opłat, które Twoja organizacja pobiera za swoje programy, działania lub usługi. (2) Poziom zadowolenia klienta/klienta z dostępności programów, działań lub usług świadczonych przez Twoją organizację. (3) Poziom zadowolenia klienta/klienta z dostępności programów, działań lub usług świadczonych przez Twoją organizację.
Bhuian, Menguc i Bell (2005)	**Wyniki organizacyjne**	9-punktowa skala zaadaptowana od Jaworski i Kohli (1993); Naidu i in. (1999); Narver i Slater (1990); Pearce i in. (1987). Wskaźniki nie zostały opublikowane.
Barrett, Balloun i Weinstein (2005; 2009) Balloun, Barrett i Weinstein (2011)	**Wyniki organizacyjne** ***7- stopniowa skala Likerta***	2-wskaźnikowa skala w formie pytań zaadaptowana od Jaworskiego i Kohli (1993): 1. Jak dobrze organizacja poradziła sobie w tym roku w porównaniu z ubiegłym rokiem, oraz 2. Jak dobrze poradziła sobie w porównaniu z czołowymi konkurentami lub podobnymi organizacjami.
Napoli (2006)	**Wyniki organizacyjne** ***7- stopniowa skala Likerta***	1. Zdolności organizacji do osiągania krótko- i długoterminowych celów. 2. Zdolności do lepszego służenia interesariuszom w porównaniu z konkurencją. 3. Ogólna skuteczności praktyk zarządzania marką organizacji.
Morris i in. (2007)	**Wyniki organizacyjne**	1. Łączne przychody (wszystkie źródła). 2. Zmiany aktywów. 3. Wydatki na pozyskiwanie funduszy. 4. Łączne koszty. 5. Przychody netto.
Pearce, Fritz i Davis (2010)	**Wyniki organizacyjne** ***7-stopniowa skala Likerta***	Okres 3 lat; porównanie z innymi organizacjami o tym samym profilu. 1. Zgłoszona frekwencja. 2. Zgłoszone darowizny. 3. Archiwalna frekwencja. 4. Archiwalne darowizny.
Mahmoud i Yusif (2012)	**Wyniki ekonomiczne** **Wyniki nieekonomiczne** ***5-stopniowa skala Likerta***	***Wyniki nieekonomiczne*** 1. Liczba naszych klientów/beneficjentów/wolontariuszy wzrosła w ciągu ostatnich trzech lat. 2. Skutecznie wdrażaliśmy nasze programy w ciągu ostatnich trzech lat. 3. Nasi donatorzy oraz użytkownicy/beneficjenci naszych usług wykazują entuzjazm i zadowolenie z naszych programów. ***Wyniki ekonomiczne*** 4. W ciągu ostatnich trzech lat organizacja była w stanie osiągnąć swój cel finansowy. 5. W ciągu ostatnich trzech lat organizacji udało się wygenerować więcej środków od donatorów (np. osób fizycznych, przedsiębiorstw, rządu). 6. Organizacja odnotowała poprawę w swoich rezerwach przychodów w ciągu ostatnich trzech lat
Hong i Cho (2012)	**Wyniki społeczne**	Wskaźniki nie zostały opublikowane.
Hu i Pang (2013)	**Wyniki organizacyjne**	Organizacja: 1. …ma dobrą reputację społeczną. 2. …jest uważana za organizację godną zaufania. 3. …często koordynuje i aranżuje działania zgodnie z misją organizacyjną.

		4. …ma różne źródła przychodów, aby zapewnić bezpieczeństwo finansowe. 5. …potrafi pozyskać wystarczające fundusze na codzienne operacje i działania. 6. …ma wystarczająco duże rezerwy gotówki, aby zareagować na spadek przychodów.
Chen i Hsu (2013)	**Wyniki organizacji**	1. Perspektywy naszej organizacji są dobre. 2. Zadowolenie z obsługi naszego obiektu jest wysokie. 3. Nasi pracownicy są zadowoleni z obecnego modelu biznesowego. 4. Koordynacja wśród naszych pracowników jest wysoka. 5. Nasi pracownicy są zadowoleni z organizacji. 6. Nasi pracownicy są zadowoleni z organizacji uczestniczącej.
Miles i in. (2013)	**Wyniki społeczne** **Wyniki ekonomiczne** ***5-stopniowa skala Likerta***	***Wyniki społeczne*** 1. Naszą organizację prowadzimy w sposób zrównoważony ekologicznie. 2. Nasi donatorzy są z nas bardzo zadowoleni. 3. Nasza organizacja działa w sposób zrównoważony społecznie. 4. Pomagamy informować społeczność o trudnej sytuacji naszych podopiecznych. 5. Pomagamy wzbudzić zainteresowanie dodatkowymi inicjatywami pomocy społecznej. 6. Często jesteśmy postrzegani i cenieni przez naszych beneficjentów jako dostawca ostatniej szansy. 7. W ciągu ostatnich kilku lat zrealizowaliśmy nasze cele w zakresie obsługiwanych beneficjentów. 8. Beneficjenci są zadowoleni z naszych usług. 9. Beneficjenci i interesariusze polecają nasze usługi innym. ***Wyniki ekonomiczne*** 10. Jesteśmy bardziej efektywni w obsłudze naszych beneficjentów niż inni. 11. W ciągu ostatnich kilku lat zwiększyliśmy naszą efektywność. 12. W ciągu ostatnich kilku lat poprawiła się nasza sytuacja finansowa. 13. Nasza organizacja jest zrównoważona finansowo.
Liu, Takeda i Ko (2014)	**Wyniki komercyjne** **Wyniki społeczne** ***7-stopniowa skala Likerta***	Do pomiaru wyników komercyjnych wykorzystano czterowskaźnikową skalę Voss i Voss (2000a). Do pomiaru wyników społecznych zaadaptowano trzywskaźnikową skalę Coombes i in. (2011) oraz Balabanis, Stables i Phillips (1997). Tylko przykładowe wskaźniki zostały opublikowane.
Baba (2015)	**Wyniki nieekonomiczne** **Wyniki ekonomiczne** ***5-stopniowa skala Likerta***	***Wyniki nieekonomiczne*** 1. Liczba naszych klientów/beneficjentów/wolontariuszy wzrosła w ciągu ostatnich trzech lat. 2. W ciągu ostatnich trzech lat skutecznie wdrażaliśmy nasze programy. 3. Nasi donatorzy i klienci/beneficjenci usług wykazują entuzjazm i zadowolenie z naszych programów. ***Wyniki ekonomiczne*** 4. Organizacja była w stanie osiągnąć swój cel finansowy w ciągu ostatnich trzech lat. 5. W ciągu ostatnich trzech lat organizacji udało się pozyskać więcej środków od donatorów. 6. Organizacja wygenerowała większe przychody z działalności w ciągu ostatnich trzech lat.
Gali i in.(2020)	**Wyniki finansowe** **Wyniki społeczne** ***5-stopniowa skala Likerta***	**Wyniki finansowe** 1. W ciągu ostatnich pięciu lat osiągnęliśmy wyższy wzrost sprzedaży niż nasi (bezpośredni/pośredni) konkurenci. 2. W ciągu ostatnich pięciu lat osiągnęliśmy wyższy wzrost zysków niż nasi (bezpośredni/pośredni) konkurenci. 3. W ciągu ostatnich pięciu lat osiągnęliśmy wyższy wzrost liczby pracowników niż nasi (bezpośredni/pośredni) konkurenci. 4. W ciągu ostatnich pięciu lat osiągnęliśmy wyższy wzrost udziału w rynku niż nasi (bezpośredni/pośredni) konkurenci.

		Wyniki społeczne 5. Nasi beneficjenci są zadowoleni z naszych usług. 6. Pomagamy wzbudzić zainteresowanie dodatkowymi inicjatywami pomocy społecznej. 7. Rezultaty dostarczane przez naszą organizację mają znaczący wpływ na ogólne samopoczucie. 8. Nasza organizacja jest na dobrej drodze do realizacji swojej misji społecznej.
Khan i Bashir (2020a; 2020b)	**Wyniki działalności**	**Wyniki nieekonomiczne** **Wyniki ekonomiczne** **Skuteczność społeczna** 11 wskaźników, miara subiektywna. Wskaźników nie opublikowano.
Bernal-Torres i in. (2020)	**Wyniki organizacyjne** ***5-stopniowa skala Likerta***	Skala pomiaru skonstruowana na podstawie Klassen, Dobni i Neufeldt (2020) and Verschuere i in. (2014). 1. Poprawiono kulturę organizacyjną organizacji non-profit. 2. Poprawiono relacje z użytkownikami. 3. Poprawiła się efektywność organizacji non-profit w celu rozwijania ich misji. 4. Zwiększano różnorodność źródeł finansowania. 5. Poprawiono percepcję wymagań użytkowników. 6. Skonsolidowano pracę zespołową między organizacjami non-profit a przedstawicielami społeczności. 7. Ulepszono efektywność wykorzystania zasobów do celów misyjnych. 8. Uzyskano dostępne wyniki w realizacji celów instytucjonalnych.
Pinheiro, Daniel i Moreira (2020)	**Wyniki społeczne** **Wyniki ekonomiczne**	Skala pomiaru zaadaptowana od Miles i in. (2013).
do Adro i in. (2021)	**Wyniki społeczne:** **3 wymiary: Marketing wewnętrzny, Korzyści z partnerstwa, Zgodność misji** ***7-stopniowa skala Likerta***	Wskaźniki zaadaptowane od Sanzo i in. (2015). ***Marketing wewnętrzny*** 1. Organizacja kładzie nacisk na zrozumienie potrzeb i oczekiwań pracowników. 2. Organizacja regularnie ocenia satysfakcję swoich pracowników z miejsca pracy. 3. Organizacja zna polityki kadrowe innych organizacji. 4. Organizacja zna sytuację na rynku pracy w swoim sektorze działalności. 5. Pracownicy zgłaszają swoje problemy, gdy mają one wpływ na ich wyniki. 6. Kierownictwo wyższego szczebla regularnie zbiera informacje o problemach, jakie pracownicy napotykają w realizacji swoich zadań. 7. Praca jest adekwatna do możliwości zawodowych pracowników. 8. Polityka kadrowa organizacji uwzględnia rozwój zawodowy pracowników. 9. Polityka kadrowa organizacji aktywnie dąży do poprawy warunków pracy. 10. Organizacja prowadzi program szkolenia pracowników. ***Korzyści z partnerstwa*** 11. Zaspokojenie próśb, potrzeb i oczekiwań użytkowników. 12. Zaspokojenie oczekiwań donatorów w zakresie wykorzystania ich finansowania przez organizację. 13. Zadowolenie członków personelu. ***Zgodność misji*** 14. Osiągnięcie misji i celów organizacji. 15. Zaspokajanie próśb, potrzeb i oczekiwań użytkowników. 16. Zaspokojenie oczekiwań donatorów w zakresie wykorzystania ich finansowania przez organizację.
Valero-Amaro, Galera-Casquet i	**Wyniki organizacji:** **4 wymiary – Oddziaływanie,**	***Oddziaływanie*** 1. Stopień realizacji misji i celów mojej organizacji.

Barroso-Méndez (2021)	**Pozyskiwanie funduszy prywatnych , Efektywność operacyjna, Dostrzegalność.**	2. Wpływ zrealizowanych projektów. 3. Zadowolenie moich współpracowników (partnerów i donatorów) z ich oczekiwań wobec działalności mojej organizacji. 4. Zadowolenie z działalności prowadzonej przez moich pracowników i wolontariuszy. ***Pozyskiwanie funduszy prywatnych*** 5. Liczba partnerów i współpracowników mojej organizacji (donatorzy prywatni). 6. Wielkość uzyskanego finansowania prywatnego (opłaty, darowizny, sponsoring itp.). ***Efektywność operacyjna*** 7. Wysokość pozyskanych środków publicznych. 8. Wysokość całkowitego przychodu osiągniętego przez moją organizację. 9. Liczba zatwierdzonych nowych projektów lub wdrożonych działań. 10. Liczba beneficjentów naszych projektów. ***Widoczność*** 11. Liczba wolontariuszy współpracujących z moją organizacją. 12. Liczba odwiedzających naszą stronę internetową i/lub obserwujących w sieciach społecznościowych. 13. Obecność mojej organizacji w mediach. 14. Stopień aktywnego uczestnictwa w sieciach.
Zafar i in. (2022)	**Wyniki społeczne** **Wyniki finansowe** ***5-stopniowa skala Likerta***	Skala opracowana na podstawie prac Eggers i in. (2013) oraz Bakera i Sinkuli (2009). 8 wskaźników w formie pytań. Tylko przykładowe wskaźniki zostały opublikowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pearce II, Robbins i Robinson Jr., 1987; Narver i Slater, 1990; Jaworski i Kohli, 1993; Balabanis, Stables i Phillips, 1997; Bennett, 1998a, 1998b; Naidu *i in.*, 1999; G. B. Voss i Voss, 2000; Wood, Bhuian i Kiecker, 2000; Kara, Spillan i DeShields, 2004; Gainer i Padanyi, 2005; Bhuian, Menguc i Bell, 2005; Barrett, Balloun i Weinstein, 2005; Morris *i in.*, 2007; Barrett, Balloun i Weinstein, 2009; Baker i Sinkula, 2009; Coombes *i in.*, 2011; Balloun, Barrett i Weinstein, 2011; Hong i Cho, 2012; Mahmoud i Yusif, 2012; Chen i Hsu, 2013; Hu i Pang, 2013; Miles *i in.*, 2013; Eggers *i in.*, 2013; Liu, Takeda i Ko, 2014; Verschuere, Beddeleem i Verlet, 2014; Baba, 2015; Sanzo *i in.*, 2015; Gali *i in.*, 2020; Khan i Bashir, 2020b, 2020a; Klassen, Dobni i Neufeldt, 2020; do Adro *i in.*, 2021; Valero-Amaro, Galera-Casquet i Barroso-Méndez, 2021; Bernal-Torres *i in.*, 2021; Zafar *i in.*, 2022).

Podobnie jak w przypadku instytucji kultury, których podejście do interpretacji wyników działalności zostało opisane w poprzednim rozdziale, zdecydowana większość narzędzi pomiaru wyników działalności innych organizacji non-profit bazuje na wskaźnikach ocenianych subiektywnie (w oparciu o 5- lub 7-stopniowa skalę Likerta). Badania empiryczne wykazały, że miary subiektywne są wiarygodne w ocenie wyników działalności i mają tendencję do uzyskiwania rezultatów zgodnych z obiektywnymi miernikami wyników (Dess i Robinson, 1984). Subiektywne miary wyników działalności w badaniach empirycznych dominują nad miarami obiektywnymi. Najczęściej podawanym powodem jest problem z uzyskaniem udokumentowanych informacji na temat wyników działalności organizacji (Pelham i Wilson, 1996).

Krytyczny przegląd literatury z sektora non-profit wykazał, że wyniki działalności osiągane przez organizacje mogą zależeć od wdrażanych przez nie orientacji (Morris *i in.*, 2007; Camarero i Garrido, 2008b; Riviezzo *i in.*, 2022). Zidentyfikowane związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu organizacjami oraz wynikami ich działalności zaprezentowano w kolejnym rozdziale.

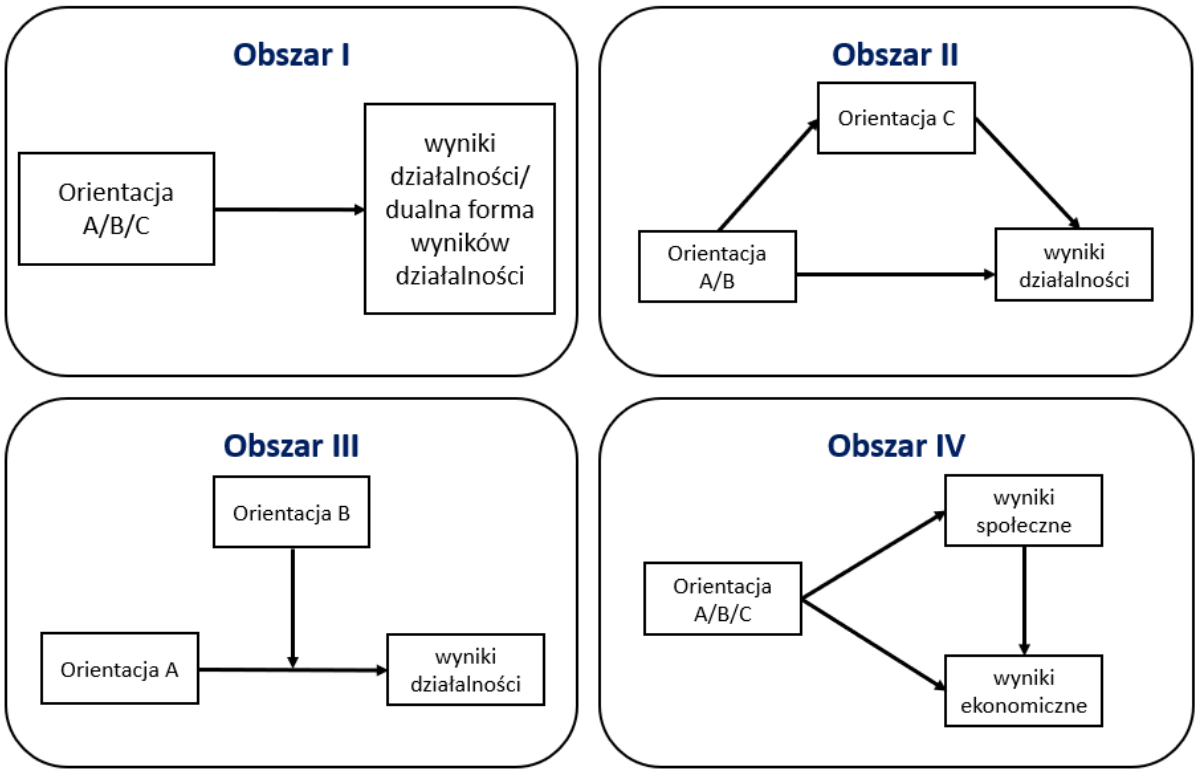
3.3. Związki pomiędzy wynikami działalności organizacji z sektora non-profit a ich orientacjami w zarządzaniu

Istnieje wiele badań, które osadzone w różnych nurtach badawczych, pozwalają na zrozumienie konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacją oraz zmierzenie różnych zjawisk empirycznych (Hakala, 2011). Jak wspomniano wcześniej, najczęściej badaną orientacją i uznawaną za jedną z głównych przyczyn sukcesu i osiąganych wyników działalności organizacji, jest orientacja rynkowa (Rentschler i Wood, 2001; Gainer i Padanyi, 2002, 2005; Kara, Spillan i DeShields, 2004; Camarero i Garrido, 2008a; Modi i Mishra, 2010; Brady *i in.*, 2011; Rice, Levin i Bailey, 2011; Klaib, 2012). Stwierdzono także pozytywne powiązania między orientacją produktową (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2007, 2008a), orientacją przedsiębiorczą (Morris *i in.*, 2007; Pearce, Fritz i Davis, 2010; Coombes *i in.*, 2011; Chen i Hsu, 2013; Hu i Pang, 2013; Miles *i in.*, 2013; Ofem, 2014; Memili *i in.*, 2016; Khan i Bashir, 2020b; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021; do Adro *i in.*, 2021; Escamilla-Fajardo, Parra-Camacho i Núñez-Pomar, 2021), orientacją na uczenie się (Bennett, 1998a, 1998b; Garrido i Camarero, 2010, 2014; Mahmoud i Yusif, 2012; Choi, 2014; Khan i Bashir, 2020a, 2020b), orientacją na innowacje (Camarero i Garrido, 2008b; Garrido i Camarero, 2010; Camarero, Garrido i Vicente, 2011; Vicente, Camarero i Garrido, 2012; Riviezzo *i in.*, 2022),

orientacją sprzedażową (Camarero i Garrido, 2007, 2009), orientacją na usługi (Camarero i Garrido, 2009, 2012; Camarero, Garrido i Vicente, 2015) oraz orientacją relacyjną (Garrido i Camarero, 2014) a wynikami działalności organizacji sektora non-profit.

Jak już zostało powiedziane, znaczna część badań koncentruje się na jednej orientacji w zarządzaniu organizacją. Jednak w literaturze można znaleźć badania obejmujące dwie lub trzy orientacje w zarządzaniu organizacją non-profit oraz ich związek z osiąganymi wynikami działalności tej organizacji. Badania te można ująć w cztery obszary badawcze (przedstawione na rys. 12):

1. Obszar I – zawiera badania empiryczne wskazujące na równoległy bezpośredni wpływ orientacji w zarządzaniu organizacją (jednej, dwóch lub trzech) na ogólne wyniki działalności lub na dualną formę wyników działalności (wyniki społeczne i ekonomiczne) (Gainer i Padanyi, 2002; Camarero i Garrido, 2007, 2008a; Baba, 2015; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021);
2. Obszar II – na obszar ten składają się badania, w których orientacja w zarządzaniu organizacją pośredniczy we wpływie innej/innych orientacji (jednej lub dwóch) na wyniki działalności (występuje efekt mediacji) (Coombes *i in.*, 2011; Mulyanegara, 2011; Mahmoud i Yusif, 2012; Khan i Bashir, 2020a, 2020b; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021);
3. Obszar III – zawiera badania empiryczne w których jedna orientacja w zarządzaniu organizacją moderuje wpływ innej orientacji na wyniki działalności (Bhuian, Menguc i Bell, 2005; Chen i Hsu, 2013);
4. Obszar IV – na obszar ten składają się badania, w których potwierdzono, iż istnieją związki pomiędzy społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności (wyniki społeczne wpływają na wyniki ekonomiczne lub wyniki społeczne pośredniczą we wpływie orientacji w zarządzaniu organizacją na wyniki ekonomiczne) (Camarero i Garrido, 2008a; Gali *i in.*, 2020; Riviezzo *i in.*, 2022).



Rys. 12. Obszary badawcze obejmujące związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu organizacjami non-profit a wynikami ich działalności
Źródło: opracowanie własne.

Ad obszaru badawczego I

W ograniczonej liczbie prac zbadano wpływ orientacji w zarządzaniu organizacją na wyniki działalności w specyficznym kontekście instytucji kultury, a uzyskane wyniki są niejednoznaczne. G. Voss i Z. Voss (2000) dowiedli empirycznie, że pozytywny lub negatywny wpływ orientacji produktowej i rynkowej na wyniki działalności teatrów zależy od rodzaju miary wyników – subiektywnych lub obiektywnych. Orientacja produktowa niejednoznacznie wpływa na wyniki działalności. Pozytywne powiązanie znajdujemy pomiędzy orientacją produktową a większą bazą abonentów. Może być to wiązane z rozumieniem misji oraz wartości artystycznych przez osoby wykupujące subskrypcję, w przeciwieństwie do nabywców biletów jednorazowych, którzy uczęszczają na spektakle na podstawie recenzji i opinii innych. Posiadacze abonamentu są świadomi ryzyka braku popularności niektórych spektakli wśród szerokiej publiczności (G. B. Voss i Voss, 2000). Zaskakującym wynikiem tych badań jest negatywny wpływ jednego z wymiarów orientacji rynkowej – orientacji na klienta, na wyniki działalności teatrów (sprzedaż biletów abonamentowych, całkowity dochód i nadwyżka/deficyt netto). Wynik ten wydaje się sprzeczny z założeniami marketingu relacji, który w celu rozwijania i utrzymania silnych relacji z klientami zaleca stosowanie orientacji na klienta (G.

B. Voss i Voss, 2000). Autorzy poruszają kilka ważnych kwestii, próbując bronić wyników swoich badań. Teatry muszą tworzyć nowe produkty, szczególnie w przypadku powtarzających się spektakli, aby utrzymać i zwiększyć popyt. Odbiorcy kultury posiadający abonamenty wymagają kreatywnych, nowych produktów, które ich wzbogacają o nowe doznania oraz prowokują do myślenia. Uważają się oni często za innowatorów i pionierów opinii o najnowszej ofercie kulturalnej. Badania empiryczne dowiodły, iż odbiorcy kultury, którzy odwiedzają teatr regularnie, preferują profilowanie i edukowanie w przeciwieństwie do strategii kierowanej przez klienta (G. B. Voss i Voss, 2000). Pozwala im to w pełni cieszyć się wartością prezentowanej oferty kulturalnej (Riviezzo *i in.*, 2022). Podobne obserwacje znajdujemy w badaniach muzeów C. Camarero i M. Garrido (2007 i 2008a), które dowiodły, że w instytucjach kultury nie można wdrażać orientacji rynkowej w oderwaniu od orientacji produktowej, gdyż jest ona związana z ich podstawową misją. Autorzy podkreślają, że uwzględnianie tylko potrzeb klientów jest zbyt wąskim podejściem, zarówno w przypadku muzeów, jak i innych instytucji kultury. Podobnie jak G. Voss i Z. Voss (2000a), C. Camarero i M. Garrido (2007 i 2009) dowiedli empirycznie, że orientacja na klienta negatywnie wpływa na ekonomiczne wyniki działalności muzeów. Interesującym jest fakt, iż w innym badaniu, Ci sami autorzy nie poparli swoich wcześniejszych wyników badań empirycznych i wykazali, że orientacja na klienta jest kluczem do poprawy ekonomicznych (Camarero i Garrido, 2008a) oraz społecznych (Camarero i Garrido, 2009) wyników działalności muzeów. Istnieją także dowody na to, że instytucje kultury, które w swoich planach marketingowych wdrażają więcej działań rynkowych, są bardziej skłonne do rozwijania kultury organizacyjnej zorientowanej rynkowo, która przewiduje wyższy poziom zadowolenia klientów, polepszenie reputacji wśród organizacji o podobnym profilu, a w konsekwencji wpływa na wzrost zasobów, które są miarą wyników działalności organizacji (Gainer i Padanyi, 2002).

Badania empiryczne muzeów potwierdzają także ważną rolę orientacji produktowej (Camarero i Garrido, 2007, 2008a), powierniczej (Camarero i Garrido, 2009; Camarero, Garrido i Vicente, 2015), orientacji na interesariuszy zewnętrznych (orientacja na klienta), orientacji na interesariuszy wewnętrznych, orientacji na innowacje, orientacji na współpracę (Riviezzo *i in.*, 2022) w osiąganiu wyników społecznych, takich jak zachowanie dziedzictwa kulturowego, edukacja zwiedzających oraz wzrost entuzjazmu społeczeństwa w stosunku do kultury. Monitorowanie konkurencji, nawiązywanie współpracy z innymi instytucjami kultury oraz nawiązywanie relacji z klientami oraz donatorami, nie wpływa w żaden sposób na ekonomiczne wyniki działalności (Camarero i Garrido, 2007, 2008a; Riviezzo *i in.*, 2022).

Wynik ten jest zgodny z wcześniejszymi ustaleniami G. Voss i Z. Voss (2000), którzy dowiedli, że nie ma powiązań pomiędzy orientacją na klienta a subiektywnymi wynikami działalności.

Nieco inne podejście znajdujemy u badaczy koncentrujących się na innych niż instytucje kultury organizacjach non-profit. Nie znajdujemy tam silnie związanej z instytucjami kultury orientacji produktowej, a badania obejmują najczęściej orientację rynkową, przedsiębiorczą oraz na uczenie się, potwierdzając ich bezpośredni pozytywny wpływ na społeczne i/lub ekonomiczne wyniki działalności organizacji (Wood, Bhuian i Kiecker, 2000; Hong i Cho, 2012; Mahmoud i Yusif, 2012; Liu, Takeda i Ko, 2014; Baba, 2015; Memili *i in.*, 2016; Khan i Bashir, 2020b, 2020a; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021). Orientacja rynkowa, w innych niż instytucje kultury organizacjach sektora non-profit, przybiera często dualną formę – orientacji na klienta i donatorów oraz opiera się na filozofii, wedle której służenie klientom jest wzmacniane przez służenie donatorom i vice versa. Tam, gdzie ta dwoistość jest obecna organizacje stają się bardziej przedsiębiorcze i osiągają lepsze wyniki działalności. Samo służenie klientom nie jest jednak wystarczające, aby poprawić wyniki działalności (Morris *i in.*, 2007). Ważnym odkryciem M. Morrisa i in. (2007) jest brak bezpośredniego wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki finansowe. Nie jest to jednak zaskakujące, gdyż jego wskaźniki innowacyjności organizacji non-profit skierowane są na klientów.

Ad obszaru badawczego II

C. Camarero i M. Garrido (2008b) sugerują, że należy badać mechanizmy, dzięki którym orientacja rynkowa przyczynia się do poprawy społecznych i ekonomicznych wyników działalności muzeów. Ich badania dowiodły, że współzależność pomiędzy orientacją rynkową a orientacją na innowacje determinuje osiąganie założonych wyników ekonomicznych i społecznych. Tworzenie wartości dla odwiedzających oraz donatorów muzeów, nie ogranicza strategii innowacyjnej, tylko działa jak bodziec. Organizacje łatwiej przewidują potrzeby ww. interesariuszy oraz dostosowują innowacje do ich oczekiwań. Bezpośredni związek pomiędzy orientacją rynkową a wynikami działalności muzeów może być ograniczony. Głównym czynnikiem wpływającym na tę zależność jest orientacja na innowacje, która staje się mediatorem związku pomiędzy orientacją rynkową a wynikami działalności muzeów (Camarero i Garrido, 2008b). Pośredniczący charakter orientacji na innowacje może być tylko częściowy, zależnie od wielkości muzeum. Zorientowanie na innowacje ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb klientów wydaje się być logicznym sposobem na zwiększanie liczby odwiedzających muzea. Niemniej jednak, w przypadku niektórych klientów, podejście polegające na zbyt dużej innowacyjności, może spotkać się z dużą krytyką (Camarero, Garrido

i Vicente, 2015). Z pewnością wyjaśnia to częściowy pośredniczący wpływ orientacji na innowacje w przypadku muzeów.

Przykład orientacji przedsiębiorczej w roli mediatora w instytucjach kultury znajdujemy w badaniach S. Coombes i in. (2011). Okazuje się, że innowacyjne oraz proaktywne i ryzykowne działania mogą ułatwiać rozpoznawanie i wykorzystywanie szans przez decydentów. Aby osiągnąć wyższy stopień orientacji przedsiębiorczej, decydenci muszą regularnie oceniać orientację behawioralną zarządu i badać jej wpływ na zachowania przedsiębiorcze. W badaniu tym zakładano, że orientacja przedsiębiorcza pośredniczy we wpływie orientacji behawioralnej zarządu na wyniki społeczne i finansowe instytucji kultury, a jej wysoki poziom wpływa na osiągane wyniki społeczne. Ustalenia autorów dotyczące wyników finansowych, były sprzeczne z przyjętymi hipotezami. Okazało się, bowiem, że wysoki poziom przedsiębiorczości nie miał związku z osiąganymi wynikami finansowymi (Coombes *i in.*, 2011). Pokrywa się to w pewnym stopniu z ustaleniami G. Voss i Z. Voss (2000a), C. Camarero i M. Garrido (2007, 2008a) oraz A. Riviezzo i in. (2021), którzy dowiedli, że wymiary orientacji rynkowej – orientacja na klienta oraz orientacja na konkurenta nie wpływają w żaden sposób na osiągane przez muzea wyniki ekonomiczne. Należy zaznaczyć, że orientacja przedsiębiorcza i rynkowa to dwa różne konstrukty i nie można generalizować braku wpływu orientacji w zarządzaniu instytucją kultury na jej wyniki ekonomiczne. Stanowi to jednak wsparcie argumentu wielu badaczy organizacji sektora non-profit, iż stosowanie jedynie miar wyników ekonomicznych w przypadku tych organizacji nie jest odpowiednim sposobem oceny wyników działalności.

Badania empiryczne C. Camarero i M. Garrido (2008; 2015) oraz S. Coombes i in. (2011) to jedyne zidentyfikowane przykłady wyodrębnienia jednej orientacji w zarządzaniu organizacją jako mediatora w związku pomiędzy inną orientacja a wynikami działalności w instytucji kultury. Niemniej jednak, dysponujemy badaniami empirycznymi dotyczącymi innych organizacji z sektora non-profit, w których mamy do czynienia z efektem mediacji.

Okazuje się, że wierni kościołów, którzy postrzegają organizację jako zorientowaną rynkowo, dostrzegają istotne korzyści z uczestnictwa w organizowanych przez nią wydarzeniach. Ponadto, związek pomiędzy postrzeganą orientacją na markę oraz postrzeganymi korzyściami jest znaczący tylko dzięki mediującej roli postrzeganej orientacji rynkowej. Badania dowiodły zatem, iż postrzegana przez wiernych orientacja na markę nie prowadzi do osiągania przez nich korzyści. Dopiero postrzegana orientacja rynkowa przekształca ich ocenę orientacji na markę na pozytywne korzyści związane z organizowanymi przez kościół wydarzeniami (Mulyanegara, 2011). Poparcie dla tych wyników odnajdujemy

w badaniu portugalskich przedsiębiorstw społecznych. P. Pinheiro, A. Daniel i A. Moreira (2021) dowiedli, że orientacja rynkowa, oprócz bezpośredniego wpływu na społeczne i ekonomiczne wyniki działalności, przyjmuje rolę mediatora w zwiększaniu wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki działalności.

W 2015 Y. Baba wysnuł przypuszczenie, iż orientacja na uczenie się w sektorze non-profit wydaje się być ważniejsza, niż pozostałe orientacje w zarządzaniu organizacją, a zwłaszcza orientacja rynkowa. Kontrolując wpływ orientacji rynkowej, autor zauważył istotny związek pomiędzy orientacją na uczenie się a nieekonomicznymi i ekonomicznymi wynikami działalności. Nie zaobserwował jednak żadnego związku w sytuacji odwrotnej. Kontrolowanie wpływu orientacji na uczenie się nie prowadzi do istnienia żadnego związku pomiędzy orientacją rynkową i wynikami działalności. W związku z tym, że wcześniejsze badania wykazały silny związek empiryczny pomiędzy orientacją rynkową i wynikami działalności organizacji non-profit, orientacja na uczenie się może być jednym z brakujących ogniw w związku pomiędzy orientacją rynkową a wynikami działalności. Istnieje potrzeba uzupełnienia orientacji rynkowej o odpowiednią kulturę organizacyjnego uczenia się, aby organizacja osiągnęła zamierzone cele (Baba, 2015).

Hipotezę Y. Baby potwierdzają badania empiryczne M. Mahmouda i B. Yusifa (2012) oraz I. Khana i T. Bashira (2020a i 2020b). Zgodnie z ich ustaleniami orientacja na uczenie się może przybrać rolę mediatora w związku pomiędzy innymi orientacjami a wynikami działalności. Zgodnie z ustaleniami M. Mahmouda i B. Yusifa (2012) wpływ orientacji rynkowej na społeczne i ekonomiczne wyniki działalności organizacji non-profit można lepiej zrozumieć dzięki mediacyjnej roli orientacji na uczenie się. Badania empiryczne dowiodły, że orientacja na uczenie się, jako zdolność organizacyjna, może być silnym mediatorem pomiędzy orientacją rynkową i wynikami działalności, orientacją przedsiębiorczą i wynikami działalności (Khan i Bashir, 2020a) oraz orientacją na markę i wynikami działalności (Khan i Bashir, 2020b). Samo pozyskiwanie zasobów nie jest wystarczające. Organizacja powinna rozwijać zdolność do wykorzystywania tych zasobów w celu poprawy swojej pozycji rynkowej. Siła wpływu orientacji w zarządzaniu – rynkowej, przedsiębiorczej i na markę – na wyniki działalności, zmienia się w obecności orientacji na uczenie się (Mahmoud i Yusif, 2012; Khan i Bashir, 2020a, 2020b).

Ad obszaru badawczego III

Ustalenia naukowców niejednokrotnie potwierdziły, że przyjmowanie orientacji rynkowej i przedsiębiorczej zbliża organizację do osiągania zamierzonych celów. Wysoki

poziom obu orientacji nie jest jednak optymalną sytuacja w przypadku szpitali. Badanie S. Bhuian, B. Menguc i S. Bell (2005) wykazało, że istnieje krzywoliniowy związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wpływem orientacji rynkowej na wyniki działalności. Orientacja rynkowa jest najskuteczniejsza, gdy szpital utrzymuje umiarkowany poziom orientacji na przedsiębiorczość. Trudno uwierzyć, że wysoki stopień przedsiębiorczości może mieć negatywne skutki. Niemniej jednak, badania potwierdzają, że wysoki stopień przedsiębiorczości może skutkować gromadzeniem i rozpowszechnianiem informacji rynkowych w sposób mało rozważny (Bhuian, Menguc i Bell, 2005).

Globalizacja i rewolucja technologiczna spowodowały, że wachlarz możliwości technologicznych jest olbrzymi. Uzasadnienia poglądu o wyważeniu poziomu przedsiębiorczości należy upatrywać w niepowodzeniu wielu przedsięwzięć z zakresu technologii, wynikających z pochopnych i nieprzemyślanych działań biznesowych. Powrót do konserwatywnych wskaźników wyników organizacji takich jak: przepływy pieniężne, udział w rynku i utrzymanie klientów, może być lepszym rozwiązaniem. Należy zwrócić uwagę na zdolności organizacyjne, m.in. przedsiębiorczość i ocenić jej potencjalny wpływ na inne działania i procesy (Bhuian, Menguc i Bell, 2005).

S. Bhuian, B. Menguc i S. Bell (2005) ustalili, że orientacja przedsiębiorcza może mieć moderujący efekt na związek między orientacją rynkową i wynikami działalności szpitali. W badaniu H. Chen i Ch. Hsu (2013) znajdujemy odwrotny przykład związku obu tych orientacji. Okazuje się, że w tajwańskich fundacjach to orientacja rynkowa jest moderatorem związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą i wynikami działalności. Autorzy potwierdzili istnienie krzywoliniowego związku pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej a wynikami działalności, jednak nie dla każdego wymiaru orientacji rynkowej. Zaobserwowano dwa wykraczające poza krzywoliniowy charakter związku zjawiska:

- gdy tworzenie wiedzy o rynku i reakcja na tę wiedzę są wysokie, związek między innowacyjności a wynikami działalności przybiera liniowy charakter,
- wysoki poziom reakcji na wiedzę o rynku i proaktywności prowadzi do wyższego poziomu wyników działalności.

Orientacja na przedsiębiorczość zachęca do poszukiwania, wykorzystywania nowych możliwości i podejmowania ryzyka (Miller i Friesen, 1983). Sposobem na identyfikację nowych możliwości są działania eksploracyjne (Chen i Hsu, 2013). Orientacja rynkowa natomiast, zachęca do wykorzystywania dostępnych możliwości i w wąskim aspekcie koncentruje się na bieżących działaniach klientów i konkurentów, ignorując w ten sposób wschodzące rynki (Slater i Narver, 1995). Mamy więc do czynienia z eksploatacją dostępnej

wiedzy i wykorzystywaniem jej do działań mających na celu zaspokajanie potrzeb klientów (Chen i Hsu, 2013).

Badania S. Bhuiana, B. Menguca i S. Bella (2005) oraz H. Chen i Ch. Hsu (2013) wyraźnie implikują potrzebę wyważenia i dostosowania obu orientacji – przedsiębiorczej i rynkowej. To, która z orientacji będzie moderatorem, zależy najprawdopodobniej od profilu organizacji non-profit. Warto byłoby zbadać taką zależność na przykładzie instytucji kultury.

Ad obszaru badawczego IV

Autorzy badań dotyczących instytucji kultury, wykazali, że istnieje związek pomiędzy wymiarami wyników działalności tych organizacji – wymiarem nieekonomicznym i ekonomicznym. B. Gainer i P. Padanyi (2002) uważają, że wyższy poziom zadowolenia klientów poprawia reputację organizacji, co prowadzi do wzrostu przychodów. Badacze muzeów niejednokrotnie potwierdzili, że osiąganie zamierzonych wyników społecznych wpływa na wyniki ekonomiczne (Camarero i Garrido, 2008a, 2009; Riviezzo *i in.*, 2022). Należy też wspomnieć o istnieniu dwukierunkowego pozytywnego związku pomiędzy wynikami społecznymi i ekonomicznymi (Camarero i Garrido, 2009). Wzbudzanie entuzjazmu w stosunku do kultury przekłada się na liczbę odwiedzających a jednocześnie przychody muzeów. Poprawa wyników ekonomicznych, natomiast, pozwala muzeom na większe inwestycje w konserwację zabytków (Camarero i Garrido, 2009). Poważną słabością tej hipotezy jest brak innych badań, które mogłyby potwierdzić tę dwukierunkową zależność. Sami autorzy badań podkreślają, że analizie poddano małe muzea, nie wiadomo jak ta zależność wyglądałaby w większych muzeach. Ponadto, należy zauważyć, że dwukierunkowy wpływ wymiaru społecznego i ekonomicznego wyników działalności muzeów zaczyna swoją ścieżkę od wyników społecznych. Gdyby nie wypracowano odpowiedniego podejścia do kultury i nie zwiększono liczby odwiedzających, nie wzrosłyby przychody. A dopiero odpowiednio wysokie przychody pozwalają na kolejne inwestycje w zbiory muzeów.

Wyniki nieekonomiczne mogą być mediatorem związku pomiędzy orientacją w zarządzaniu organizacją a ekonomicznymi wynikami jej działalności. A. Riviezzo *i in.* (2022) udowodnili, że wpływ różnych wymiarów orientacji w zarządzaniu organizacją na jej wyniki nieekonomiczne jest bezpośredni, podczas gdy, ich wpływ na wyniki ekonomiczne jest pośredni. Zmienną pośredniczącą są wyniki nieekonomiczne. Do podobny wniosków doszli badacze innych organizacji non-profit. Orientacja w zarządzaniu nie prowadzi a priori do osiągania wysokich wyników ekonomicznych. Chociaż może istnieć silny związek pomiędzy orientacjami w zarządzaniu organizacją a wynikami ekonomicznymi (Camarero i Garrido,

2007, 2008a, 2008b; Baba, 2015), po włączeniu do modelu wyników społecznych w roli mediatora wpływ ten zmniejsza się lub całkowicie znika (Baba, 2015). Wyniki społeczne stanowią część mechanizmu, dzięki któremu organizacje mogą realizować ekonomiczne obietnice orientacji rynkowej i orientacji na uczenie się (Mahmoud i Yusif, 2012).

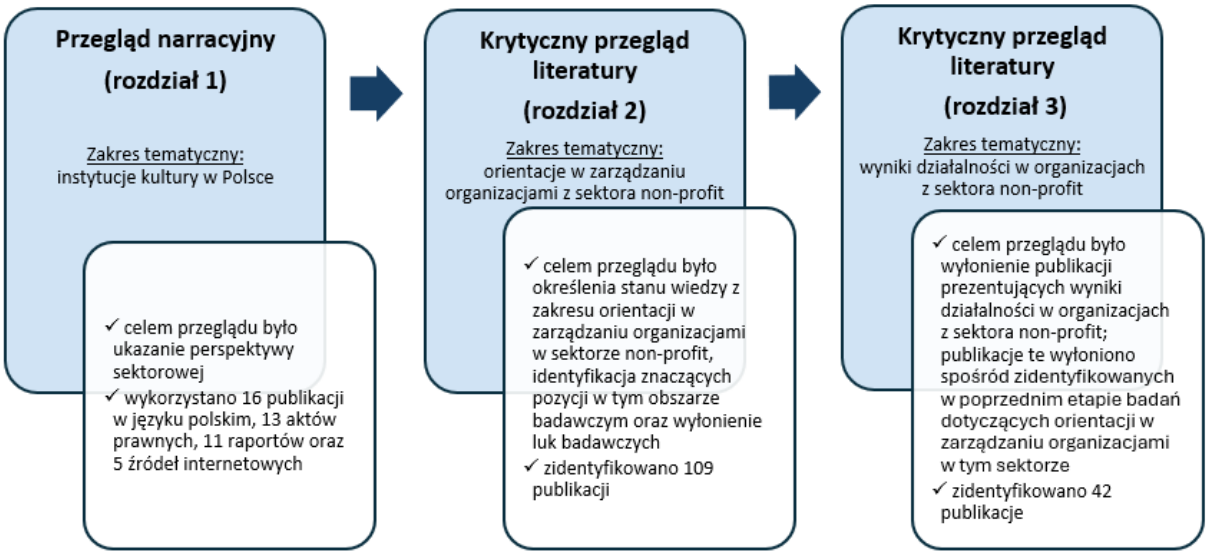
N. Gali i in. (2020) podkreślają, że efekt mediacji i rola wyników społecznych jako mediatora w związku pomiędzy orientacją w zarządzaniu organizacją a wynikami ekonomicznymi nie jest zależnością zero-jedynkową. Organizacja o wysokim stopniu społecznej orientacji przedsiębiorczej może osiągać wyższe wyniki społeczne oraz czerpać z tego korzyści finansowe. Niemniej jednak, organizacja utrzymująca wysoki poziom przedsiębiorczości, ponosi duże nakłady finansowe. Pośredniczący wpływ wyników społecznych w związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami ekonomicznymi całkowicie równoważy negatywny bezpośredni wpływ zachowań przedsiębiorczych na aspekty finansowe. Osiąganie zamierzonych wyników społecznych może być kompensatą negatywnego bezpośredniego wpływu orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne organizacji (Gali *i in.*, 2020; Zafar *i in.*, 2022).

Powyższe rozważania potwierdzają, że wszystkie cztery obszary badawcze są interesujące z punktu widzenia zarządzania instytucjami kultury oraz stanowią pole do dalszej dyskusji akademickiej.

4. Metodyka identyfikacji i pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

4.1. Metodyka badania literatury przedmiotu

W niniejszej pracy zastosowano dwa rodzaje przeglądów literatury: przegląd narracyjny oraz krytyczny przegląd literatury, których wyniki i wnioski zaprezentowano w trzech pierwszych rozdziałach pracy. Proces badania literatury przedmiotu został przedstawiony na rys. 13 oraz szczegółowo opisany poniżej.



Rys. 13. Proces badania literatury przedmiotu
Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonowanie teatrów i instytucji muzycznych w Polsce jest determinowane kontekstem działalności szeroko postrzeganych instytucji kultury. Dlatego nakreślenie tła funkcjonowania tych instytucji wydaje się być niezbędnym fundamentem zrozumienia i badania orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce. W celu zintegrowania wiedzy o instytucjach kultury przeprowadzono **przegląd narracyjny**. Zastosowano także technikę doboru do bazy danych literaturowych „kuli śnieżnej" (Czakon, 2011). Skorzystano z wyszukiwania wstecznego, które polegało na sprawdzeniu list referencyjnych zidentyfikowanych w przeglądzie narracyjnym publikacji. Celem przeglądu narracyjnego nie było pozyskanie jak największej liczby badań w tym obszarze, lecz ukazanie perspektywy sektorowej. Do przygotowania rozdziału pierwszego wykorzystano 16 publikacji w języku polskim, 13 aktów prawnych, 11 raportów (z przeważającą liczbą raportów Głównego Urzędu Statystycznego) oraz 5 źródeł internetowych.

Przegląd narracyjny wyłonił publikacje, w których porusza się aktualne dylematy instytucji kultury wynikające z dynamicznie zmieniającego się otoczenia społeczno-kulturowego. Jednym z ważnych zadań stojących przed współczesnymi instytucjami kultury jest zachowanie balansu między wysoką jakością prezentowanej oferty kulturalnej a wypełnianiem potrzeb odbiorców kultury. Z obserwacji funkcjonowania instytucji kultury wynika, że utrzymanie równowagi pomiędzy tradycją (utożsamianą z kulturą wysoką) a nowoczesnością (utożsamianą z kulturą masową) stanowi wyzwanie, zarówno dla menedżerów, jak i badaczy instytucji kultury. Ze względu na to, że poruszany problem szczególnie wpisuje się w obszar zainteresowań badawczych autorki, w pierwszej kolejności ustalono, czy zagadnienia te są obecne w dotychczasowych badaniach naukowych.

Proces wyszukiwania literatury przedmiotu rozpoczęto wpisując w bazie Google Scholar słowa kluczowe takie jak, m.in..: *kultura wysoka i masowa, ukierunkowania na klienta w instytucjach kultury, ukierunkowania na rynek w instytucjach kultury, ukierunkowanie na jakość w instytucjach kultury, marketing w instytucjach kultury, strategie marketingowe w instytucjach kultury*. Ponadto, przenalizowano prace zbiorowe „„Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką" (Kocój, Szulborska-Łukaszewicz i Kędziora, 2019), „Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka." (Pluszyńska, Konior i Gaweł, 2020) oraz artykuły w czasopiśmie naukowym „Zarządzanie w kulturze"[32]. Przeprowadzony przegląd narracyjny publikacji dotyczących instytucji kultury w Polsce wyłonił m.in. zagadnienia konceptualne dotyczące orientacji produktowej i rynkowej (Wróblewski, 2012; Burkiewicz, 2014; Szymocha, 2017) oraz badania empiryczne dotyczące orientacji rynkowej w instytucjach kultury w Polsce (Sobocińska, 2014). W związku z tym poszukiwania literatury dotyczącej orientacji w zarządzaniu organizacją rozpoczęto od orientacji produktowej i rynkowej. W tym celu, w bazie Google Scholar, zastosowano następujące pytania wyszukiwawcze (uwzględniono indeks: znajdź artykuły ze wszystkimi słowami):

- (1) *orientacja produktowa instytucje kultury,* (2) *orientacja rynkowa instytucje kultury*; w wyniku tego wyszukiwania nie zidentyfikowano żadnych dodatkowych pozycji literaturowych w języku polskim;
- (1) *product orientation cultural institution,* (2) *product orientation cultural organization,* (3) *market orientation cultural institution,* (4) *market orientation cultural organization;* w wyniku tego wyszukiwania zidentyfikowano publikacje w języku

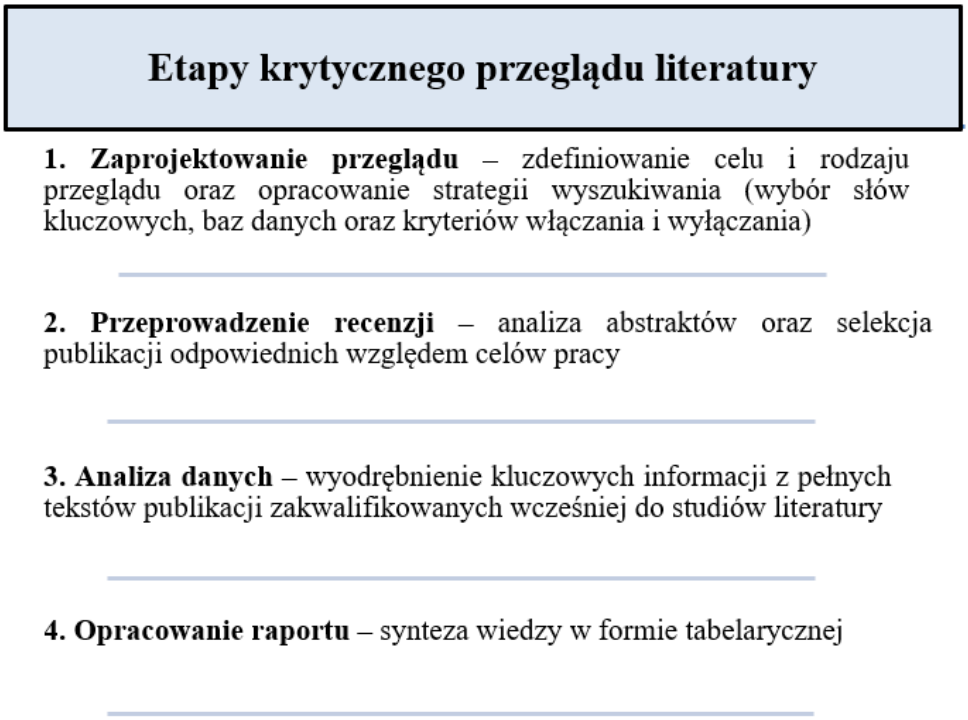
[32] https://ejournals.eu/czasopismo/zarzadzanie-w-kulturze [dostęp 03.07.2023]

angielskim dotyczące orientacji produktowej i rynkowej w instytucjach kultury (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a, 2008b).

Już na tym etapie autorka miała świadomość, że w literaturze anglojęzycznej instytucje kultury należą do sektora non-profit, co potwierdziły informacje zawarte w zidentyfikowanych badaniach (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a, 2008b). Ponadto, studia literatury przedstawione przez autorów ww. badań dotyczyły całego sektora non-profit. W związku z tym, zdecydowano się na poszerzenie dalszych studiów literatury o wszystkie organizacje sektora non-profit.

W celu określenia stanu wiedzy z zakresu orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit przeprowadzono **krytyczny przegląd literatury**, który pozwolił na identyfikację znaczących pozycji w tym obszarze badawczym oraz wyłonienie luk badawczych (Lenart-Gansiniec, 2021b).

Krytyczny przegląd literatury obejmował cztery podstawowe etapy (Davis i in., 2014 za: Lenart-Gansiniec, 2021) wskazane na rys. 14.



Rys. 14. Procedura krytycznego przeglądu literatury
Źródło: opracowanie własne na podstawie Lenart-Gansiniec (2021).

W etapie pierwszym zdefiniowano cel i rodzaj przeglądu oraz opracowano strategię wyszukiwania. Do przeglądu literatury wykorzystano bazę Scopus, EBSCO oraz Google Scholar. Zarówno w bazie Scopus, jak i EBSCO uwzględniono indeks wyszukiwawczy: tytuł

artykułu, abstrakt, słowa kluczowe, natomiast w bazie Google Scholar: „znajdź artykuły ze wszystkimi słowami".

W celu identyfikacji orientacji produktowej i rynkowej w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit zdefiniowano i uwzględniono następujące słowa kluczowe:

I grupa słów kluczowych (dotyczy orientacji w zarządzaniu organizacją)

- orientacja produktowa: *product orientation, product oriented, product centered, product centric, product centricity, product driven, product focus, product focused, focus on the product;*
- orientacja rynkowa: *market orientation, market oriented, market centered, market centric, market centricity, market driven, market focused, focus on the market.*

II grupa słów kluczowych (dotyczy instytucji kultury)

- instytucja kultury/organizacja non-profit: *cultural institution, cultural organization, cultural organisation, art institution, art organisation, art organization, non-profit, not for profit, theatre, museum, opera*[33].

Na podstawie zdefiniowanych słów kluczowych zbudowano dwie kwerendy wyszukiwawcze. Zgodnie z logiką Boole'a, w procesie wyszukiwania wykorzystano łączniki OR pomiędzy poszczególnymi słowami kluczowymi z danej grupy, a pomiędzy różnymi grupami słów kluczowych łącznik AND[34] (Lenart-Gansiniec, 2021b).

Kwerendy wyszukiwawcze:

- *„product orientation" OR „product oriented" OR „product centered" OR „product centric" OR „product centricity" OR „product driven" OR „product focus" OR „product focused" OR „focus on the product" AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit" OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera;*
- *„market orientation" OR „market oriented" OR „market centered" OR „market centric" OR „market centricity" OR „market driven" OR „market focused" OR "focus on the market" AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit" OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera.*

[33] Mając świadomość odmiennej pisowni rzeczownika *organizacja* w języku angielskim, do słów kluczowych włączono obie formy pisowni, tj. pochodzącą z brytyjskiego angielskiego *organisation* oraz amerykańskiego angielskiego *organization*.

[34] W przedstawionych kwerendach wyszukiwawczych spójnik AND oznaczono na czerwono w celu graficznego wyodrębnienia I i II grupy słów kluczowych.

Na typ etapie wstępna analiza publikacji dotyczących orientacji rynkowej wykazała, że sformułowanie *client orientation* bywa traktowane jako synonim określenia *market orientation*[35]. W związku z tym do **I grupy** dodano następujące słowa kluczowe dotyczące orientacji na klienta: *customer orientation, customer oriented, customer centered, customer centric, customer centricity, customer driven, customer focused, focus on the customer* oraz wpisano trzecią kwerendę wyszukiwawczą:

- *„customer orientation" OR „customer oriented" OR „customer centered" OR „customer centric" OR „customer centricity" OR „customer driven" OR „customer focused" OR „focus on the customer" AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit" OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera.*

Wstępna analiza publikacji dotyczących orientacji rynkowej wyłoniła inne orientacje w zarządzaniu organizacją non-profit, ponieważ w wielu badaniach uwzględniano jednocześnie dwie lub trzy orientacje (w połączeniu z orientacją rynkową), np. orientację rynkową i przedsiębiorczą (Chen i Hsu, 2013; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021), rynkową i na uczenie się (Mahmoud i Yusif, 2012; Baba, 2015), rynkową, przedsiębiorczą i na uczenie się (Khan i Bashir, 2020a)[36]. Na tym etapie zauważono też, że w literaturze światowej do sektora non-profit zalicza się także przedsiębiorstwa społeczne (Zafar *i in.*, 2022).

W związku z tymi ustaleniami, dodano następujące słowa kluczowe do **I grupy**:

- orientacja przedsiębiorcza: *entrepreneurial orientation, entrepreneurship orientation, entrepreneurial oriented;*
- orientacja na markę: *brand orientation, brand oriented, branding;*
- orientacja na uczenie się: *learning orientation, learning oriented;*
- orientacja na innowacje: *innovation orientation, innovation;*
- orientacja sprzedażowa: *sales orientation, sales oriented;*
- orientacja na usługi: *service orientation, service oriented*;
- orientacja na jakość: *quality orientation; quality oriented;*
- orientacja powiernicza: *custodial orientation, custodial oriented;*

oraz do **II grupy**

- przedsiębiorstwa społeczne: *social enterprise.*

[35] Jest to szerzej omówione w podrozdziale 2.1.2.
[36] Zidentyfikowane kombinacje orientacji w zarządzaniu zawarto w tabeli 12, s. 141-142.

Utworzono kolejne kwerendy wyszukiwawcze:

- *„entrepreneurial orientation” OR „entrepreneurship orientation” OR „entrepreneurial oriented” AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit” OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise”;*
- *“brand orientation” OR “brand oriented” OR “branding” AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit” OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise”;*
- *„learning orientation” OR „learning oriented” AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit” OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise”;*
- *„innovation orientation” OR innovation AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit” OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise”;*
- *“sales orientation” OR “sales oriented” AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit” OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise”;*
- *„service orientation” OR „service oriented” AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit” OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise”;*
- *„quality orientation” OR „quality oriented” AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit” OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise”;*
- *„custodial orientation” OR „custodial oriented” AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit” OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise”.*

Na tym etapie ponownie wpisano kwerendy wyszukiwawcze, uwzględniając słowa kluczowe z **I grupy** dotyczące orientacji produktowej i rynkowej oraz dodając nowe słowo kluczowe **w II grupie** – *social enterprise* (pierwotnie nie uwzględniano tego słowa kluczowego w kwerendach wyszukiwawczych dotyczących orientacji produktowej i rynkowej, należało więc powtórzyć wyszukiwanie):

- *„product orientation" OR „product oriented" OR „product centered" OR „product centric" OR „product centricity" OR „product driven" OR „product focus" OR „product focused" OR „focus on the product" AND „social enterprise";*
- *„market orientation" OR „market oriented" OR „market centered" OR „market centric" OR „market centricity" OR „market driven" OR „market focused" OR "focus on the market" AND „social enterprise".*

Poczynione do tego momentu kroki wyłoniły kolejne orientacje w zarządzaniu organizacjami non-profit: poprzez publikację dotyczącą orientacji przedsiębiorczej zidentyfikowano orientację behawioralną zarządu (Coombes *i in.*, 2011), poprzez publikację dotyczącą orientacji na uczenie się i innowacje zidentyfikowano orientację relacyjną (Garrido i Camarero, 2014). Ponadto zauważono, że istnieje odłam orientacji przedsiębiorczej – społeczna orientacja przedsiębiorcza (Khan i Bashir, 2020a; Zafar *i in.*, 2022) oraz odłam orientacji na markę – postrzegana orientacja na markę (Mulyanegara, 2011). W związku z powyższym w **I grupie** uwzględniono również następujące słowa kluczowe:

- behawioralna orientacja zarządu: *behavioural board orientation;*
- orientacja relacyjna: *relational orientation, relational oriented, relationship orientation, relationship oriented;*
- społeczna orientacja przedsiębiorcza: *social entrepreneurship orientation, social entrepreneurship oriented;*
- postrzegana rientacja na markę: *perceived brand orientation.*

Wpisano kolejne kwerendy wyszukiwawcze:

- *„behavioural board orientation" AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit" OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise";*
- *„relational orientation" OR „relational oriented" OR „relationship orientation" OR „relationship oriented" AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art*

organization" OR „non-profit" OR „nonprofit" OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise";

- *„social entrepreneurship orientation" OR „social entrepreneurship oriented" AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit" OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise";*
- *„perceived brand orientation" AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit" OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise".*

Podczas wstępnej analizy tytułów, abstraktów i słów kluczowych zidentyfikowanych na tym etapie publikacji zauważono tendencję badaczy do określania poszczególnych orientacji w zarządzaniu organizacją lub ich zbioru mianem *strategic orientation*. W związku z tym przeczytano artykuły zawierając słowo kluczowe *strategic orientation* oraz upewniono się, iż sformułowanie to jest używane zamiennie względem poszczególnych orientacji w zarządzaniu organizacji (G. B. Voss i Voss, 2000)[37] lub zbioru orientacji w zarządzaniu organizacją (Riviezzo *i in.*, 2022)[38]. Dodano więc słowo kluczowe do **I grupy**:

- orientacja strategiczna*: strategic orientation*

oraz wpisano kolejną kwerendę wyszukiwawczą:

- *„strategic orientation" AND „cultural institution" OR „cultural organization" OR „cultural organisation" OR „art institution" OR „art organisation" OR „art organization" OR „non-profit" OR „nonprofit" OR „not for profit" OR theatre OR museum OR opera OR „social enterprise".*

Na tym etapie zauważono efekt nasycenia, gdyż wcześniej zidentyfikowane publikacje zaczęły się powtarzać.

W etapie drugim przeczytano abstrakty oraz dokonano selekcji publikacji odpowiednich względem celów pracy. Analiza abstraktów uwzględniała cel, metody, wyniki oraz kierunki dalszych badań autorów publikacji. Wyselekcjonowane artykuły poddano dokładnej kontroli.

[37] G.B. Voss i Z.G. Voss (2000) traktują orientację na klienta, konkurenta oraz produktową jako alternatywne orientacje strategiczne organizacji (orientacja na klienta oraz konkurenta stanowią wymiary orientacji rynkowej, jak opisano w podrozdziale 2.1.2.).

[38] Riviezzo i in. (2022) traktują zbiór orientacji, tj. orientację na interesariuszy wewnętrznych, na interesariuszy zewnętrznych, na współpracę i na innowacje jako jedną orientację strategiczną organizacji (orientacja na interesariuszy wewnętrznych, na interesariuszy zewnętrznych oraz na współpracę stanowią wymiary orientacji rynkowej, jak opisano w podrozdziale 2.1.2.).

W związku z tym, że przeszukiwanie elektronicznych baz danych może mieć ograniczenia i pomijać odpowiednią literaturę, zdecydowano się na zastosowanie techniki doboru do bazy danych literaturowych „kuli śnieżnej" (Czakon, 2011). Skorzystano z wyszukiwania wstecznego, które polegało na sprawdzeniu list referencyjnych zidentyfikowanych w bazach elektronicznych kluczowych publikacji. Proces zakończono w momencie pojawienia się efektu saturacji (Lenart-Gansiniec, 2021). Ostateczna lista wyselekcjonowanych publikacji uwzględniała artykuły zidentyfikowane w bazach elektronicznych, tj. Scopus i EBSCO oraz artykuły zidentyfikowane w procesie wyszukiwania wstecznego.

W etapie trzecim wyodrębniono kluczowe informacje z pełnych tekstów publikacji, zakwalifikowanych wcześniej do studiów literatury.

W etapie czwartym opracowano raport. W pierwszym kroku dokonano tabelarycznej syntezy istniejących narzędzi pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacjami w sektorze non-profit[39]. W drugim kroku przedstawiono rozwój konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit w porządku chronologicznym oraz zidentyfikowano kombinacje badanych orientacji[40].

Podsumowując opisany proces, zidentyfikowano **109 publikacji** traktujących o orientacjach w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit, w tym tylko **32 publikacje dotyczące instytucji kultury**. Usystematyzowany chronologicznie wykaz 109 publikacji przedstawia załącznik 1 pracy.

94 publikacje dostarczają dowodów empirycznych na występowanie orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit, natomiast pozostałe 15 zawiera jedynie założenia koncepcyjne i teoretyczne. Wśród publikacji są dwie rozprawy doktorskie, jedna monografia habilitacyjna oraz jeden raport. Pozostałe 105 publikacji to artykuły pochodzące z czasopism naukowych. Najczęściej badaną orientacją w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit jest orientacja rynkowa. Traktuje o niej 65 publikacji, z czego 10 przedstawia jej szersze ujęcie. Druga w kolejności jest orientacja przedsiębiorcza, która jest przedmiotem zainteresowania 35 publikacji. Zdecydowanie mniejsza liczba publikacji dotyczy pozostałych orientacji: orientacji na innowacje (17 publikacji), orientacji na markę (16 publikacji), orientacji na uczenie się (11 publikacji), orientacji produktowej (8 publikacji), orientacji powierniczej (2 publikacje), orientacji sprzedażowej (2 publikacje), orientacji na usługi (1 publikacja),

[39] Tabelaryczną syntezę narzędzi pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacjami non-profit przedstawiono w podrozdziale 2.1.

[40] Zestawienie i podsumowanie wyników badań literaturowych dotyczących rozwoju konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacją (rys. 9, s. 140) oraz zidentyfikowanych w literaturze kombinacji badanych orientacji (tabela 12, s. 141-142) zaprezentowano w podrozdziale 2.2.

orientacji relacyjnej (1 publikacja), orientacji na jakość (1 publikacja) oraz orientacji behawioralnej zarządu (1 publikacja).

Wypełnienie zidentyfikowanych w tej pracy luk badawczych wymagało również podjęcia krytycznej analizy publikacji odnoszących się do wyników działalności w organizacjach non-profit, a w szczególności w instytucjach kultury. W związku z tym, że wiele zidentyfikowanych publikacji dotyczących sektora non-profit koncentruje się na badaniu zależności pomiędzy orientacjami w zarządzaniu organizacją a wynikami jej działalności, przeprowadzony krytyczny przegląd literatury pozwolił na wyodrębnienie prac skupiających się na wynikach działalności organizacji non-profit. Spośród 109 publikacji poświęconym orientacjom w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit, 42 publikacje, oprócz samego zagadnienia orientacji, omawiają również narzędzia służące pomiarowi wyników działalności tych organizacji. Procedura postępowania była analogiczna do tej, którą zastosowano w przypadku krytycznej analizy literatury obejmującej orientacje w zarządzaniu organizacją. Po wyselekcjonowaniu artykułów omawiających wyniki działalności w organizacjach non-profit, z pełnych tekstów tychże publikacji wyodrębniono kluczowe informacje, a następnie dokonano tabelarycznej syntezy istniejących narzędzi pomiaru wyników działalności organizacji w sektorze non-profit. Spośród 42 publikacji prezentujących narzędzia pomiaru wyników działalności w organizacjach non-profit, 17 dotyczy instytucji kultury[41], natomiast pozostałe 25 obejmują badania innych niż instytucje kultury organizacji non-profit[42].

4.2. Etapy procesu badań empirycznych

Niniejsze badanie sytuuje się w paradygmacie pozytywistycznym, a więc paradygmacie polegającym na formułowaniu hipotez, empirycznym testowaniu każdej z nich oraz budowaniu modeli teoretycznych (Czakon, 2014). Kluczowe jest zachowanie obiektywizmu w stosunku do badanych zjawisk, na każdym etapie odkrywania, czemu służy nakreślenie przebiegu procesu badawczego. Pomaga on w uzyskaniu transparentności w przebiegu badań oraz chroni obiekt badań przed subiektywizmem badacza (Czakon, 2014). Procedurę badawczą można rozumieć jako realizację określonej sekwencji kroków, które podejmuje się w rygorystycznie ustalonej kolejności, w celu rozwiązania określonego problemu badawczego (Czakon, 2016).

[41] Tabelaryczną syntezę narzędzi pomiaru wyników działalności instytucji kultury przedstawiono w podrozdziale 3.1. (tabela 13, s. 152-155)

[42] Tabelaryczną syntezę narzędzi pomiaru wyników działalności w innych niż instytucje kultury organizacjach non-profit przedstawiono w podrozdziale 3.2. (tabela 14, s. 160-164)

Przebieg procesu badawczego przedstawiono na rys. 1 (s. 18), na którym określono poszczególne etapy przeprowadzonych badań wraz z osadzeniem ich w strukturze pracy.

Zidentyfikowane luki badawcze oraz określenie celów rozprawy pozwoliły na skonstruowanie modelu badawczego będącego podstawą do dalszej weryfikacji empirycznej, na podstawie którego zaproponowano zestaw hipotez badawczych[43].

Ostatnim etapem fazy konceptualnej było opracowanie narzędzia pomiaru orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi oraz wyników ich działalności. Narzędzie zostało skonstruowane w oparciu o istniejące w literaturze przedmiotu sektora non-profit zwalidowane skale pomiaru orientacji produktowej, rynkowej, przedsiębiorczej i na uczenie się oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności organizacji non-profit[44]. Etap opracowania narzędzia badawczego stanowił pierwszą fazę procesu walidacji zmiennych – **walidację treściową**, która pomogła określić, czy przyjęte w skali pytania w pełni oddają pole znaczeniowe konstruktu (Hoskinsson i in., 1993, za: Czakon, 2019). Aby zapewnić odpowiedni poziom walidacji treściowej zadbano o to, aby ujęte w skali wskaźniki odzwierciedlały wszystkie istotne wymiary oraz były reprezentatywne, a więc zawierające elementy pozwalające na dalsze wnioskowanie o konstrukcie (Haynes i in., 1995, za: Czakon, 2019).

Fazę realizacji badań empirycznych rozpoczyna **walidacja fasadowa** narzędzia badawczego i stanowi drugi etap walidacji zmiennych (Czakon, 2019). Etap ten uznano za niezbędny do weryfikacji przyjętego narzędzia badawczego oraz dokładniejszego zrozumienia badanych zagadnień i zjawisk w kontekście specyfiki rynku polskiego. Ponadto, walidacja fasadowa przeprowadzana została w celu sprawdzenia sposobu rozumienia wskaźników skali przez respondentów/ekspertów oraz oceny odpowiedniości tych wskaźników względem celów badania i konceptualizacji konstruktów (Hardesty, Bearden, 2004, za: Czakon, 2019). W procesie walidacji fasadowej wykorzystano metodę jakościową w postaci standaryzowanych[45] i częściowo strukturyzowanych[46] wywiadów z ekspertami.

Wywiady zostały przeprowadzone w listopadzie i grudniu 2022 r. Dobór próby badawczej był celowy. W wywiadzie udział wzięło 5 ekspertów. Jednym z ekspertów była badaczka zajmująca się tematyką orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury oraz po jednym

[43] Konceptualizacja modelu badawczego wraz z zestawem hipotez została opisana w podrozdziale 4.3.

[44] Operacjonalizację pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce opisano w podrozdziale 4.4.

[45] Scenariusz wywiadu określał pytania i kolejność ich zadawania oraz porządkował pracę badacza (Glinka i Czakon, 2021)

[46] Określono kluczowe elementy i obszary tematyczne, które powinny zostać poruszone. Jednak kolejność i forma pytań dostosowana była do przebiegu rozmowy. Pozostawiono otwarte pole na pojawiające się nowe, interesujące w kontekście badań autora, wątki (Glinka i Czakon, 2021).

reprezentancie każdego typu teatrów i instytucji muzycznych, tj. teatru dramatycznego, teatru muzycznego, teatru lalkowego oraz filharmonii. Ta dywersyfikacja i szeroki wachlarz doświadczeń ekspertów pozwolił na uzyskanie różnorodności opinii. Ponadto, przedłożenie opracowanego narzędzia badawczego ekspertom akademickim i doświadczonym menedżerom stanowi uznany sposób walidacji fasadowej (Hardesty, Bearden, 2004, za: Czakon, 2019).

Wywiady planowane były na około 60-90 minut a ich zakres obejmował:

- część I – wyjaśnienie celów badań i modelu badawczego,
- część II – rozmowa na temat kwestionariusza ankiety i identyfikacja uwag oraz propozycji jego udoskonalenia.

Wywiady przeprowadzone zostały w formie indywidualnych i bezpośrednich spotkań oraz trwały między 60 a 120 minut. Notatki sporządzono ręcznie. Z uwagi na fakt, iż respondenci są osobami bardzo zajętymi, długość trwania wywiadów potwierdza ich duże zaangażowanie. Eksperci dostarczyli zarówno dużo cennych komentarzy i propozycji korekty sformułowań w ankiecie, jak i ogólne uwagi związane z badanymi zagadnieniami. Przeprowadzenie wywiadów okazało się być nieodzowne, gdyż krytyczna analiza literatury (poza pojedynczymi opracowaniami) nie wykazała publikacji, w których zbadano orientacje w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce. Wywiady pozwoliły na skorygowanie narzędzia badawczego, a więc doprecyzowanie pojęć i sformułowań, eliminację zbędnych elementów skali oraz wprowadzenie do narzędzia nowych wskaźników, które odzwierciedlają obraz orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce oraz społecznych i ekonomicznych wyników ich działalności[47]. Narzędzie badawcze uzyskało swój ostateczny kształt, gdy zdecydowana większość ekspertów (min. 3-4 ekspertów, co stanowiło od 60% do 80% opinii) wyraziło zbieżne poglądy[48]. Tak przeprowadzona procedura pozwoliła na przyjęcie założenia o **trafności fasadowej** narzędzia pomiaru.

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone od stycznia do marca 2023 r. i stanowiło drugi etap badań empirycznych. W ramach przyjętej procedury badawczej wykorzystuje się odpowiednie:

- metody badawcze – rozumiane jest jako celowo dobrany i powtarzalny schemat postępowania w ramach prowadzonych badań;
- techniki badawcze – stanowiące uszczegółowienie metody badawczej oraz wyrażające konkretny i praktyczny sposób na prowadzenie badań

[47] Szczegółowy opis zmian wprowadzonych w narzędziu badawczym zawiera podrozdział 4.5.

[48] W literaturze zbieżność opinii ekspertów proponuje się na bardzo rożnych poziomach, od 60% do 80% opinii ((Hardesty and Bearden, 2004, za: Czakon, 2019).

- narzędzia badawcze – instrument fizycznie wykorzystywany w badaniu (Matejun, 2023).

W niniejszej rozprawie zastosowaną przez autorkę **metodą gromadzenia danych** było **badanie ankietowe**, które jest najczęściej stosowaną metodą badawczą w badaniach ilościowych w naukach o zarządzaniu (Lenart-Gansiniec, 2021a; Matejun, 2021). Badanie ankietowe wpisuje się w podejście nomotetyczne, które zakłada poszukiwanie ogólnych praw i reguł rządzącym światem zarządzania (Niemczyk, 2016; Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021; Matejun, 2023) oraz nastawione jest na weryfikację teorii, hipotez i powtarzalność badań (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). Badania ankietowe pozwalają na rozwiązanie problemu badawczego poprzez uchwycenie opinii respondentów oraz charakteryzuje je brak dynamicznej i merytorycznej interakcji pomiędzy respondentem i badaczem (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). Z punktu widzenia grup **respondentów** badaniami zostali objęci **dyrektorzy/zastępcy dyrektorów publicznych teatrów i instytucji muzycznych w Polsce**.

Kluczową trudnością w zidentyfikowaniu populacji był brak dostępnej i aktualnej listy publicznych teatrów i instytucji muzycznych. W pierwszej kolejności skierowano wniosek o udostępnienie informacji publicznej do Głównego Urzędu Statystycznego, który co roku deklaruje liczbę aktywnie działających teatrów i instytucji muzycznych, z prośbą o udostępnienie wykazu tychże instytucji. Odmówiono jednak udzielenia takich informacji. W argumentacji GUS uzasadnił, że statystyki te są tworzone na podstawie sprawozdań, a dane jednostkowe podmiotów biorących udział w badaniu sprawozdawczym nie są udostępniane. Kolejnym krokiem było skierowanie takiego samego wniosku do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W odpowiedzi została udzielona informacją, iż MKiDN nie dysponuje takim zestawieniem i nie gromadzi tego typu danych. W związku z napotkanymi trudnościami lista publicznych teatrów i instytucji muzycznych została sporządzona samodzielnie na podstawie:

- publikacji Instytutu Raszewskiego wydanej w 2021 r. – „Teatr w Polsce 2021. Dokumentacja sezonu 2019/2020" (Zespół Pracowni Dokumentacji Teatru IT, 2021)[49],
- Rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 lipca 2015 r. w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu,

[49] W momencie tworzenia listy instytucji do badań opracowanie to stanowiło najbardziej aktualną wersję corocznej publikacji Instytutu Teatralnego zawierającej spis teatrów w Polsce.

- rejestrów instytucji kultury udostępnianych w Biuletynie Informacji Publicznych (wyszukane zostały rejestry wszystkich województw, gmin i miast).

Stworzona baza liczyła 166 takich instytucji i stanowiła najbardziej aktualny wykaz publicznych teatrów i instytucji muzycznych w Polsce. W związku z tym, że badane zjawiska obejmowały pytania o infrastrukturę i architekturę budynków, konieczne było wyeliminowanie tych instytucji, które nie mają własnej sceny[50]. Skonfrontowano więc sporządzoną listę z aktualnymi stronami internetowymi i na podstawie pozyskanych z nich informacji wyeliminowano 22 instytucje nie posiadające własnej sceny. **Dobór próby był więc celowy**, a ostatecznie liczba teatrów i instytucji muzycznych zakwalifikowanych do badania wyniosła **144**.

Następnie przygotowano **narzędzie badawcze** w postaci ostatecznego **kwestionariusza ankiety**, który powstał w rezultacie krytycznej analizy literatury oraz przeprowadzonych w pierwszym etapie badań empirycznych – wywiadów eksperckich.

Za pośrednictwem stron internetowych utworzono bazę aktualnych adresów mailowych sekretariatów teatrów i instytucji muzycznych z listy. List przewodni oraz kwestionariusz ankiety rozesłano za pomocą poczty e-mail, przy czym wykorzystano równolegle dwie **techniki gromadzenia danych**:

- **technikę ankiety komputerowej** (internetowej) przeznaczonej do samodzielnego wypełniania (CSAQ – *Computerized Self-Administered Questionnaire*) – wysłano respondentom link do kwestionariusza ankiety online (formularz Google Forms);
- **technikę ankiety mailowej** (EMS – *Electronic Mail Survey*) – oprócz linku przesłano także kwestionariusz ankiety w pliku pdf.

W etapie tym respondenci mieli za zadanie ustosunkować się do wszystkich stwierdzeń składających się na kwestionariusz.

Krytyczna analiza literatury dotyczącej orientacji w zarządzaniu organizacją oraz wyników działalności w sektorze non-profit wykazała, że do **pomiaru zmiennych** wykorzystywano najczęściej 5- lub 7-stopniową skalę porządkową. W prezentowanym badaniu do pomiaru zmiennych zastosowano **5-stopniową skalę Likerta** (Likert, 1932) (gdzie: 1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – nie wiem/nie mam zdania, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak). Skala zakłada, że liczba możliwych do wyboru odpowiedzi powinna być

[50] Przez scenę rozumie się wyodrębnioną organizacyjnie stałą salę widowiskową funkcjonującą w ramach w instytucji artystycznej, w której prowadzona jest regularnie działalność artystyczna w oparciu o koncepcję programową (GUS 2021, 2022). Instytucje takie wystawiają swoje spektakle lub koncerty gościnnie w innych instytucjach kultury dysponujących salami widowiskowymi.

nieparzysta (najczęściej 5), tak, żeby środkowe stwierdzenie było możliwie najbardziej neutralne. Za pomocą tej skali można zmierzyć postawy wobec konkretnych problemów, a badany wybiera tę możliwość, która najbardziej odpowiada jego odczuciom. Literatura sugeruje, że 5-stopniowa skala wydaje się mniej zagmatwana i zwiększa odsetek odpowiedzi (Babakus i Boller, 1992). Podkreśla się także, że w przypadku badań europejskich jest bardziej odpowiednią skalą (Prentice, Witt i Hamer, 1998).

Podsumowanie metodyki badawczej zastosowanej w niniejszej rozprawie, a więc wykorzystane metody, techniki oraz narzędzia i źródła informacji, zaprezentowano w poniższej tabeli (tab. 15).

Tabela 15. Charakterystyka metodyki badawczej

Etap badań	Charakterystyka
Metoda gromadzenia danych	Badania ankietowe
Technika gromadzenia danych	Technika ankiety mailowej (EMS); Technika ankiety elektronicznej (CSAQ)
Narzędzie gromadzenia danych	Kwestionariusz ankiety
Charakter pozyskanych danych	Dane ilościowe
Okres gromadzenia danych	Styczeń-marzec 2023
Liczebność próby	144 teatry i instytucje muzyczne
Dobór próby	Celowy
Zasięg terytorialny badań	Polska
Respondenci	Dyrektorzy lub z-cy dyrektorów teatrów i instytucji muzycznych w Polsce lub osoby przez nich oddelegowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Matejun, 2023).

Zidentyfikowano następujące trudności w organizacji badania własnego:

- z uwagi na fakt, że w modelu wykorzystano wiele zmiennych, kwestionariusz zawierał aż 72 stwierdzenia, co mogło potencjalnie zniechęcić respondentów,
- podczas wywiadów respondenci zgłosili, że niechętnie podchodzą do wypełniania ankiet, gdyż po Pandemii Covid'19 spływały one do tych instytucji „w olbrzymich ilościach",
- konieczność wypełnienia ankiety przez osoby zarządzające (dyrektorów/zastępców dyrektorów/ osoby oddelegowane przez nich, posiadające pełny obraz zarządzania instytucją kultury), które mają wiele obowiązków zawodowych.

W związku z małą zwrotnością kwestionariuszy ankiet, na przełomie lutego/marca 2023, zdecydowano się na kontakt telefoniczny ze wszystkimi badanymi teatrami i instytucjami muzycznymi. Zaoferowanie zachęty do zwiększenia wskaźnika odpowiedzi zastosowano w celu uniknięcia stronniczości odpowiedzi (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). Pomogło to uzyskać znaczną dodatkową liczbę ankiet zwrotnych. Ostatecznie, otrzymano 74 poprawnie wypełnione ankiety, z czego 8 instytucji przesłało wypełnione i zeskanowane ankiety

w formacie pdf, pozostałe ankiety zostały wypełnione za pomocą formularza Google Forms. Wersja elektroniczna, uzupełniona ręcznie o odpowiedzi pozyskane w formacie pdf, posłużyła do zebrania wyników do spójnej bazy danych w programie Excel, umożliwiającej późniejsze analizy statystyczne.

Ostatnim etapem fazy realizacji badań empirycznych była **walidacja konstruktu**[51] przeprowadzona w celu oceny losowych i systematycznych błędów pomiaru (Campbell i Friske, 1959, za: Czakon, 2019), oraz korekty skali (Bagozzi i in., 1991, za: Czakon, 2019). Trafność skali pomiarowej oceniono mając na uwadze następujące cechy:

- **jednowymiarowość**, która określa, czy wskaźniki mierzące ten sam jednowymiarowy konstrukt wykazują kowariancję;
- **rzetelność**, która odnosi się do wiarygodności i powtarzalności skali wolnej od błędów pomiaru;
- **trafność konwergentną**[52], która odnosi się stopnia, w jakim wskaźniki pomiarowe są ze sobą skorelowane, a więc mierzą ten sam konstrukt;
- **trafność dywergentną**[53], która odnosi się do stopnia, w jakim wskaźniki pomiarowe z rożnych konstruktów nie są ze sobą skorelowane (Czakon, 2019).

Do analizy statystycznej uzyskanych danych wykorzystano metodę modelowania równań strukturalnych (ang. *structural equation model*, SEM) w oparciu o metodę cząstkowych najmniejszych kwadratów (ang. *partial least square*, PLS), przy użyciu oprogramowania SmartPLS. Uzasadnienie doboru metody analizy danych oraz założenia oceny modelu badawczego przedstawiono w rozdziale 4.5.

W kolejnym kroku oceniono **trafność predykcyjną**, która odnosi się do stopnia, w jakim pojedyncza zmienna jest związana z inną zmienną jako antecedencja lub efekt (Hagger, Gucciardi i Chatzisarantis, 2017). Istnieje pogląd, że walidacja predykcyjna może być też określana mianem walidacji nomologicznej (Boyd i in., 2013, za: Klimas, 2021). W niniejszej pracy przyjmuje się założenie, że walidacja predykcyjna stanowi element walidacji nomologicznej, a pojęcia te nie są tożsame (Czakon, 2019). Predykcje interpretowane są jako pojedyncze relacje w modelu, a walidacja nomologiczna to efekt testowania predykcji całego modelu (Czakon, 2019). Walidacja nomologiczna odnosi się do stopnia w jakim konstrukt pozwala stawiać trafne predykcje (Czakon, 2019) oraz bada zachowanie konstruktów oraz miar poprzez testowanie formalnych hipotez składających się na sieć nomologiczną (Peter i

[51] Określana także jako **walidacja skali** (Czakon, 2019; Klimas, 2021)**.**
[52] Określana też **trafnością zbieżną** (Klimas, 2021).
[53] Określana też: **trafnością rozbieżną, różnicową** (Klimas, 2021) **lub dyskryminacyjną** (Czakon, 2019).

Churchill, 1986, za: Czakon, 2019). Walidacja nomologiczna może być rozpatrywana poza walidacją konstruktu (Gatignon *i in.*, 2002; Czakon, 2019) lub w ramach walidacji konstruktu (Pennings i Smidts, 2000; Govindarajan i Kopalle, 2006). W związku z tym, że badany w niniejszej pracy model miał charakter eksploracyjny[54], nie powinno się go sytuować w sieci nomologicznej, a co za tym idzie, oceniać trafności nomologicznej (Hagger, Gucciardi i Chatzisarantis, 2017).

Ostatnia faza dotycząca badań empirycznych obejmowała opracowanie wniosków z przeprowadzonych badań dotyczących zidentyfikowanych bezpośrednich i pośrednich związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce (rys. 31). W kolejnym kroku sformułowano rekomendacje dla teatrów i instytucji muzycznych w Polsce dotyczące wyboru orientacji w zarządzaniu nimi sprzyjających osiągnięciu założonych wyników. Fazę tę dopełniło wskazanie ograniczeń badania oraz wyznaczenie kierunków dalszych eksploracji naukowych.

4.3. Konceptualizacja empirycznego badania orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Analiza krytyczna literatury wyraźnie wskazuje, że organizacje sektora non-profit, w tym instytucje kultury, przyjmują różne orientacje, które wpływają na osiąganie przez nie wyniki działalności. Wcześniejsze badania rozwinęły wiele różnych konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit, próbując dostosować je m. in. do typu organizacji, otoczenia oraz punktu widzenia autora badań.

Autorka niniejszej rozprawy proponuje holistyczne podejście do badania orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polce, w którym orientacje nie występują oddzielnie, lecz współdziałają (Hakala, 2011). Realizacja głównego celu pracy wymagała nakreślenia adekwatnego modelu badawczego oraz wyznaczenia jego ram. Kierując się przesłankami bazującymi na krytycznym przeglądzie literatury oraz mając na uwadze zidentyfikowane w literaturze przedmiotu orientacje w zarządzaniu organizacjami z sektora non-profit, do modelu badawczego włączono cztery konstrukty orientacji w zarządzaniu organizacją: orientację produktową, rynkową, przedsiębiorczą oraz na uczenie się oraz dwa

[54] Więcej na ten temat w podrozdziale 4.6.1.

konstrukty wyników działalności: wyniki społeczne i ekonomiczne w teatrach i instytucjach muzycznych w Polce.

Ze względów merytorycznych (opisanych poniżej), jak i stosunkowo nieliczne zainteresowanie badaczy, zdecydowano się pominąć pozostałe zidentyfikowane orientacje w zarządzaniu organizacją. Odrzucono konstrukt orientacji na innowacje, gdyż innowacyjność została włączona w postaci wymiaru orientacji przedsiębiorczej. Autorka nie pomija zatem najważniejszych, jej zdaniem, wskaźników innowacyjności.

Pominięto także orientację sprzedażową. W związku z tym, że orientacja ta koncentruje się na maksymalizacji sprzedaży i ignoruje potrzeby klientów, można przypuszczać, że nie pasuje ona do specyfiki teatrów i instytucji muzycznych, której celem jest przede wszystkim edukowanie odbiorców oraz zauważanie ich potrzeb. Ponadto, orientację sprzedażową zidentyfikowano tylko w dwóch publikacjach oraz zauważono, że klika wskaźników pokrywa się ze wskaźnikami orientacji na markę, która w niniejszym badaniu została włączona do konstruktu orientacji rynkowej.

Odrzucono również konstrukt orientacji na jakość (Woodroof, Howie i Peasley, 2020). Po pierwsze, narzędzie to powstało w wyniku badań jakościowych, nie zostało poparte ilościowymi badaniami empirycznymi. Po drugie, wymiary zaprezentowanego przez tych autorów narzędzia pomiaru pokrywają się z wymiarami innych orientacji, które zostały włączone do modelu badawczego niniejszego badania – orientacji na uczenie się oraz rynkowej.

Pominięto również orientacją behawioralną zarządu (Coombes *i in.*, 2011), gdyż zidentyfikowane pojedyncze badanie tejże orientacji dotyczy amerykańskich instytucji kultury non-profit, którymi kieruje zarząd. Badania te dotyczą zatem innej struktury organizacyjnej.

Orientacja produktowa i rynkowa, z pozoru dwa dychotomiczne podejścia, wywodzą się z marketingu kultury. Wykorzystanie koncepcji orientacji produktowej i rynkowej w teatrach i instytucjach muzycznych jest wciąż niedostatecznie zbadane. Ostatnie dwudziestolecie pokazuje rosnące zainteresowanie badaniami orientacji produktowej i rynkowej w sektorze kultury w innych krajach europejskich (Colbert, 2017). Chociaż orientacje te są z założenia przeciwstawne, mogą być do pewnego stopnia komplementarne w teatrach i instytucjach muzycznych. Zgodnie z założeniami orientacji produktowej, organizacje te powinny pamiętać o swojej misji, chronić swój produkt oraz jego wyjątkowość. Należy docierać do takich odbiorców kultury, którzy docenią jakość prezentowanej oferty kulturalnej. Jednym z głównych celów teatrów i instytucji muzycznych jest też edukowanie odbiorców oraz przyczynianie się do rozwoju twórczości artystycznej. Krytycy podejścia zorientowanego na produkt sugerują, że współczesne organizacje powinny być zorientowane na rynek i zwracać

uwagę zarówno na klientów, jak i na konkurencję. Chociaż takie podejście jest odpowiednie dla sektora biznesowego i może być odpowiednie dla niektórych organizacji non-profit, nie możemy zapominać o instytucjach kultury, które powinny chronić swój produkt i jego wyjątkowość. Nowe technologie, globalizacja, pandemia Covid'19, powstawanie nowych obiektów rozrywkowych oraz inne czynniki pochodzące z otoczenia zewnętrznego, zmuszają teatry i instytucje muzyczne do konfrontacji z nowymi realiami. Odbiorcy kultury się zmieniają i sami stają się kreatorami rynku. Chociaż wiele teatrów i instytucji muzycznych nie chce lekceważyć swojej misji, nowa rzeczywistość wymusza stosowanie podejścia zorientowanego rynkowo. Pamiętajmy jednak, że produkt kultury musi być niepowtarzalny, inaczej nie będzie prawdziwą sztuką. Menedżerowie kultury powinni chronić sztukę i utrzymywać równowagę między podejściem kulturo- oraz ekono-centrycznym. Odpowiednie dostosowanie orientacji produktowej i rynkowej mogłoby zapewnić tę równowagę. Być może perspektywa, w których jedna z tych orientacji w pewnym stopniu dominowałaby w zależności od typu, wielkości i lokalizacji instytucji, byłaby najlepszym rozwiązaniem. Rolą marketingu kultury jest zastąpienie satysfakcji klienta długoterminowymi korzyściami i edukacją kulturalną społeczeństwa. Istotną rolą współczesnych badań sektora kultury w Polsce jest odnalezienie równowagi pomiędzy orientacją produktową i rynkową (Wróblewski, 2017).

Na podstawie opisanych powyżej przesłanek założono, że teatry i instytucje muzyczne w Polsce powinny podejmować działania zorientowane zarówno produktowo, jak i rynkowo. W niniejszej pracy przyjmuje się, że **orientacja produktowa obejmuje działania pro-misyjne, pro-edukacyjne** (Colbert, 2017) **oraz zapewnianiające wysoką jakość artystyczną prezentowanej oferty kulturalnej** (Camarero i Garrido, 2012). **Orientacja produktowa (OP)** stanowi zatem **pierwszy konstrukt teoretyczny**. Dotychczasowe badania empiryczne orientacji produktowej w sektorze non-profit uwzględniały ten konstrukt jednowymiarowo i tak też traktowany jest w niniejszej pracy.

Drugi konstrukt teoretyczny **orientacja rynkowa (OR)**, natomiast, jest konstruktem wielowymiarowym. Na podstawie krytycznej analizy literatury sektora non-profit, do konstruktu orientacji rynkowej włączono 5 wymiarów, jako trzon przyjmując wymiary pochodzące z jednego z najczęściej wykorzystywanych narzędzi pomiaru orientacji rynkowej – MKTOR Narvera i Slatera (1990), które zostało z powodzeniem zmodyfikowane i dostosowane przez badaczy na potrzeby sektora non-profit[55]. Orientacja rynkowa obejmuje zatem działania marketingowe w pięciu obszarach:

[55] Przykłady modyfikacji orientacji rynkowej oraz jej wymiarów zostały opisane w podrozdziale 2.1.2..

- **Orientacja na odbiorców kultury (OOK)**, która w literaturze nazywana jest orientacją na klienta (Narver i Slater, 1990; Ewing i Napoli, 2005; Camarero i Garrido, 2007, 2008a, 2008b, 2009; Mulyanegara, 2011; Camarero i Garrido, 2012; Choi, 2014). W niniejszej rozprawie przyjmuje się, że **orientacja na odbiorców kultury obejmuje działania związane z pozyskiwaniem informacji o odbiorcach kultury w celu poznania ich potrzeb, oczekiwań i preferencji** (Camarero i Garrido, 2008b). W przypadku tego wymiaru zdecydowano o modyfikacji terminologii, gdyż w sektorze kultury klientami są odbiorcy kultury. Zrozumienie potrzeb, oczekiwań i preferencji odbiorców kultury leży u podstaw, zarówno społecznych, jak i finansowych celów teatrów i instytucji muzycznych.
- **Orientacja na donatorów (OD)** – krytyczna analiza literatury pokazała, że orientacja na donatorów powinna stać się osobnym wymiarem orientacji rynkowej w sektorze non-profit (Camarero i Garrido, 2008b, 2012; Riviezzo *i in.*, 2022)[56]. Podobnie jak w przypadku wymiaru orientacji na odbiorców kultury, przyjmuje się, że **orientacja na donatorów obejmuje działania związane z pozyskiwaniem informacji o donatorach w celu poznania ich potrzeb, oczekiwań i preferencji** (Camarero i Garrido, 2008b)**.** Darowizny, mecenaty i sponsoring odgrywają znaczącą rolę w utrzymaniu instytucji artystycznych (Camarero i Garrido, 2008b), stanowiąc uzupełniającą formę ich finansowania.[57]
- **Orientacja na koopetycję (OK)** – w oryginalnym narzędziu MKTOR J. Narvera i S. Slatera (1990) oraz wielu innych badaniach sektora non-profit mamy do czynienia z orientacją na konkurenta (Gainer i Padanyi, 2002, 2005; Ewing i Napoli, 2005; Camarero i Garrido, 2008a; Choi, 2014; Pereira, Mainardes i Cristo-Andrade, 2022). W ciągu ostatnich lat badacze instytucji kultury zaczęli zastępować wymiar orientacji na konkurenta orientacją na współpracę, gdyż instytucje te, w ich opinii, powinny ze sobą współpracować, a nie konkurować (Camarero i Garrido, 2008b, 2012; Riviezzo *i in.*, 2022). Można sądzić, że zamiana ta nie jest w pełni zasadna. Zazwyczaj instytucje kultury nie cechują się agresywną konkurencją w stosunku do organizacji o podobnym profilu. Niemniej jednak, można w tych instytucjach natknąć się na elementy konkurencji, takie jak np. pozyskiwanie artystów, widzów, środków publicznych, itd.

[56] Patrz podrozdział 2.1.2.

[57] Badania empiryczne dowiodły, że „służenie" klientom jest wzmacniane prze „służenie" donatorom i vice versa. Wdrażanie obu orientacji przez organizację powoduje rozwój przedsiębiorczości oraz poprawę wyników działalności (Morris *i in.*, 2007).

Autorka niniejszej pracy sugeruje połączenie aspektów współpracy z aspektami konkurencji oraz utworzenie wspólnego wymiaru: **orientacji na koopetycję**. Procesy konkurowania i współpracy nie muszą występować oddzielnie, lecz mogą współdziałać (Sobocińska, 2014). Przyjęto zatem, że **orientacja na koopetycję obejmuje działania związane z pozyskiwaniem informacji o innych instytucjach kultury w celu podjęcia z nimi współpracy lub przedstawienia alternatywnej oferty kulturalnej**.

- **Koordynacja międzyfunkcjonalna (KM)** – w przypadku oryginalnego narzędzia Narvera i Slatera (1990) wymiar ten bazuje na pozyskiwaniu przez przedsiębiorstwo informacji o klientach i konkurentach oraz obejmuje skoordynowane działania przedsiębiorstwa, które tworzy większą wartość dla klientów. W niniejszej pracy przyjmuje się zatem, że **koordynacja międzyfunkcjonalna bazuje na pozyskanych informacjach o odbiorcach kultury, donatorach i konkurentach oraz obejmuje skoordynowane działania na rzecz dostarczenia im większej wartości** (Narver i Slater, 1990).
- **Orientacja na markę (OM)** – w literaturze orientacja na markę występuje jako odrębny konstrukt teoretyczny a nie wymiar orientacji rynkowej (Ewing i Napoli, 2005; Napoli, 2006; Baumgarth, 2009; Liu *i in.*, 2015; Liu, Ko i Chapleo, 2017; da Silva *i in.*, 2020; Khan i Bashir, 2020b; Sepulcri i Mainardes, 2023). Organizacje zorientowane na markę nawiązują silniejsze relacje z donatorami, szybciej dostosowują się do zmian w otoczeniu oraz rozumieją postawy interesariuszy wobec marki (Napoli, 2006). Włączenie orientacji na markę jako odrębnego i wielowymiarowego konstruktu stworzyłoby zbyt obszerne narzędzie pomiaru orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi. Autorka zdecydowała więc o włączeniu orientacji na markę jako wymiaru orientacji rynkowej, gdyż nie chciała pomijać ważnych aspektów związanych z podejmowanymi przez organizację działaniami w ramach tej orientacji. Chociaż poszczególne orientacje przyjmują różne kryteria, to niektóre z nich mogą odnosić się do tych samych obszarów funkcjonowania organizacji (Lichtarski, 2010). Zarówno orientacja rynkowa, jak i na markę, odnosi się do działań marketingowych. W niniejszej pracy uważa się, że **orientacja na markę obejmuje działania związane z zarządzaniem marką, rozwijaniem mechanizmów brandingu** (Baumgarth, 2009) **oraz identyfikacją zachowań odbiorców kultury wobec marki** (Napoli, 2006)**.**

Pandemia Covid'19 pokazała, że innowacyjność zyskała nowy wymiar, nawet w sektorze kultury. Teatry i instytucje muzyczne zostały niejako „zmuszone" do wykorzystywania nowych technologii oraz nowych kanałów dystrybucji. W okresie pandemicznym cała aktywność tych

jednostek przeniosła się do sieci, w celu zapewnienia płynności finansowej oraz zachowania ciągłości w propagowaniu misji. Chociaż był to bardzo trudny czas, to paradoksalnie rozwinął innowacyjne, proaktywne i ryzykowne zachowania sektora kultury, zmuszając instytucje do przyjęcia innego podejścia do prezentacji oferty kulturalnej. Wielu odbiorcom kultury odpowiada ten nowy sposób utrzymywania relacji i nie wszyscy chcą w pełni wrócić do „starej rzeczywistości". Wszystkie działania marketingowe, m.in. reklama w mediach społecznościowych, wydarzenia on-line, powinny pozostać już codziennością teatrów i instytucji muzycznych. Takie przedsiębiorcze podejście tych organizacji może prowadzić do zainteresowania ofertą kulturalną nowych segmentów odbiorców. Innowacyjne i oryginalne podejścia do prezentacji oferty kulturalnej, nowe sposoby promowania instytucji, podejmowanie ryzyka artystycznego oraz eksperymentowanie w poszukiwaniu możliwości rozwoju artystycznego może zachęcić wielu odbiorców do uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych.

Na podstawie powyższych założeń uznano, że istotne dla funkcjonowania teatrów i instytucji muzycznych w Polsce jest jej przedsiębiorcze podejście. W związku z tym, rolę **trzeciego konstruktu teoretycznego** w modelu badawczym przyjmuje **orientacja przedsiębiorcza (OPrz),** która wyznacza kierunek przedsiębiorczych działań**.** Chociaż instytucje kultury kierują się przedsiębiorczością z innych powodów niż organizacje sektora prywatnego, to wspólnym mianownikiem jest potrzeba generowania przychodów w organizacji (Morris, Webb i Franklin, 2011). Należy jednak podkreślić, że w instytucjach kultury głównym celem nie jest maksymalizacja zysków a generowanie przychodów w celu zapewnienia stabilności finansowej prowadzonej działalności. Podobnie jak orientacja rynkowa, orientacja przedsiębiorcza jest konstruktem wielowymiarowym i obejmuje działania związane z innowacyjnością, proaktywnością oraz podejmowaniem ryzyka (Covin i Slevin, 1989). Na potrzeby niniejszej pracy konstrukt orientacji przedsiębiorczej obejmuje działania przedsiębiorcze i skupia się na 3 wymiarach, zaproponowanych w oryginalnym narzędziu pomiaru J. Covina i D. Slevina (1989), które zostały wielokrotnie wykorzystane w badaniach sektora non-profit, a mianowicie innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka[58]. W niniejszej pracy przyjmuje się, że:

- **Innowacyjność (I) – obejmuje działania związane z eksperymentowaniem i wdrażaniem nowych pomysłów i procesów twórczych, które mogą przyczynić się**

[58] Patrz tabela 5. (s. 99-107)

z rozwoju nowej oferty kulturalnej lub uatrakcyjnienia oferty już istniejącej (Lumpkin *i in.*, 2013);

- **Proaktywność (P)** – **obejmuje działania związane ze wspieraniem wdrażanych innowacji oraz proaktywnych działań marketingowych w celu pozyskania nowych segmentów rynku** (Voss, Voss i Moorman, 2005; Morris, Webb i Franklin, 2011)
- **Podejmowanie ryzyka (PR) – obejmuje działania związane z eksperymentowaniem w obrębie oferty kulturalnej w obliczu niepewności** (Voss, Voss i Moorman, 2005). W niniejszej pracy dostosowano ten wymiar do specyfiki teatrów i instytucji muzycznych, **w której ryzyko przybiera charakter niefinansowy** (Lumpkin *i in.*, 2013) **i dotyczy ryzyka artystycznego**.

Skłonność organizacji do uczenia się to cecha organizacyjna, która pomaga organizacji dostosować się do zmian zachodzących w otoczeniu (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997). Założono więc, że działania zorientowania na uczenie się stanowią ważny element funkcjonowania organizacji. W związku z tym rolę **czwartego konstruktu teoretycznego** w modelu badawczym przyjęła **orientacja na uczenie się (OU)**, która obejmuje działania związane z tworzeniem i wykorzystywaniem wiedzy przez organizację (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997). Zorientowanie na uczenie się może ułatwić rozpoznanie potencjału teatrów i instytucji muzycznych i zamienić go w działanie. Na potrzeby niniejszej pracy konstrukt ten oparto na wymiarach pochodzących z oryginalnego narzędzia W. Bakera i J. Sinkuli (1999), wielokrotnie wykorzystywanego przez badaczy sektora non-profit, a więc zaangażowanie w uczenie się, wspólna wizja oraz otwartość na nowe poglądy[59]. W niniejszej pracy przyjmuje się, że:

- **Zaangażowanie w uczenie (ZU)** – to zaangażowanie instytucji w zdobywanie wiedzy (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997); **obejmuje działania dotyczące promowania wiedzy i szkoleń wśród pracowników** (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997; Garrido i Camarero, 2014);
- **Wspólna wizja (WW)**– **obejmuje działania kierownictwa związane z dzieleniem się wizją przyszłości organizacji z pracownikami oraz pozwoleniem na czynny udział pracowników w realizację długoterminowych celów oraz wyznaczanie kierunku rozwoju** teatrów i instytucji muzycznych (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997; Garrido i Camarero, 2014);

[59] Patrz tab. 6. (s. 114-117).

- **Otwartość na nowe poglądy (ONP) – obejmuje działania związane z oceną rutyny w teatrach i instytucjach muzycznych, przyjmowaniem nowych pomysłów oraz dostosowywaniem się do zmian w otoczeniu** (Garrido i Camarero, 2014).

W wyniku eksploracji literatury, której wyniki zostały opisane w rozdziałach 2 i 3 niniejszej pracy, zauważono, że istnieją badania, w których udowodniono wpływ poszczególnych orientacji w zarządzaniu na wyniki działalności organizacji z sektora non-profit. Charakter grupowania wyników działalności w sektorze non-profit zależy od przyjętych przez danego autora założeń[60]. Autorka niniejszej pracy przyjmuje dualną formę wyników działalności wyodrębniając dwie grupy: **wyniki społeczne (WS)** i **wyniki ekonomiczne (WE)**. Analiza zidentyfikowanych wskaźników finansowych, komercyjnych i ekonomicznych wskazuje na zamienne używanie tych sformułowań w stosunku to tego samego rodzaju wskaźników. Natomiast grupa wyników społecznych nazywana jest alternatywnie grupą wyników nieekonomicznymi lub rzadziej rynkowych. W związku z powyższym **wyniki społeczne (WS)** i **wyniki ekonomiczne (WE)** stanowią kolejno **piąty** i **szósty konstrukt teoretyczny** w niniejszym badaniu. **Wyniki społeczne postrzegane są w niniejszej pracy jako korzyści społeczne uzyskiwane przez odbiorców kultury lub całą społeczność,** natomiast **wyniki ekonomiczne to korzyści ekonomiczne umożliwiające stabilną egzystencję i rozwój teatrów i instytucji muzycznych.**

Podsumowanie konceptualizacji dla modelu badawczego wraz z przyjętymi definicjami przedstawia poniższa tabela 16.

Tabela 16. Konceptualizacja dla zmiennych ukrytych w modelu badawczym

Konstrukt teoretyczny/zmienna	Wymiary	Definicja przyjęta w pracy	Przykładowe źródła, w których wykorzystano dany konstrukt
Orientacja produktowa (OP)	Konstrukt jednowymiarowy	Działania pro-misyjne, pro-edukacyjne (Colbert, 2017) oraz zapewnianiające wysoką jakość artystyczną prezentowanej oferty kulturalnej (Camarero i Garrido, 2012)	Voss i Voss (2000a) Camarero i Garrido (2007; 2012)

[60] Przegląd literatury dotyczący wyników działalności w sektorze non-profit znajduje się w podrozdziałach 3.1. oraz 3.2.

Orientacja rynkowa (OR)	Orientacja na odbiorców kultury (OOK)	Działania związane z pozyskiwaniem informacji o odbiorcach kultury w celu poznania ich potrzeb, oczekiwań i preferencji (Camarero i Garrido, 2008b).	Voss i Voss (2000a); Camarero i Garrido (2007)
	Orientacja na donatorów (OD)	Działania związane z pozyskiwaniem informacji o donatorach w celu poznania ich potrzeb, oczekiwań i preferencji (Camarero i Garrido, 2008b).	Camarero i Garrido (2008b)
	Orientacja na koopetycję (OK)	Działania związane z pozyskiwaniem informacji o innych instytucjach kultury w celu podjęcia z nimi współpracy lub przedstawienia alternatywnej oferty kulturalnej.	Konstrukt autorski; zawiera elementy orientacji na konkurenta (np. Voss i Voss, 2000a) oraz orientacji na współpracę (np. Camarero i Garrido, 2008b)
	Koordynacja międzyfunkcjonalna (KM)	Bazuje na pozyskanych informacjach o odbiorcach kultury, donatorach i konkurentach oraz obejmuje skoordynowane działania na rzecz dostarczenia im większej wartości (Narver i Slater, 1990).	Voss i Voss (2000a) Camarero i Garrido (2008b)
	Orientacja na markę (OM)	Działania związane z zarządzaniem marką, rozwijaniem mechanizmów brandingu (Baumgarth, 2009) oraz identyfikacją zachowań odbiorców kultury wobec marki (Napoli, 2006).	Baumgarth (2009); Mulyengara (2011b); Sepulcri i Mainardes (2023)
Orientacja przedsiębiorcza (OPrz)	Innowacyjność (I)	Działania związane z eksperymentowaniem i wdrażaniem nowych pomysłów i procesów twórczych, które mogą przyczynić się z rozwoju nowej oferty kulturalnej lub uatrakcyjnienia oferty już istniejącej (Lumpkin *i in.*, 2013).	Voss, Voss i Moorman (2005); Ofem (2014)
	Proaktywność (P)	Działania związane ze wspieraniem wdrażanych innowacji oraz proaktywnych działań marketingowych w celu pozyskania nowych segmentów rynku (Voss, Voss i Moorman, 2005; Morris, Webb i Franklin, 2011).	

	Podejmowanie ryzyka (PR)	Działania związane z eksperymentowaniem w obrębie oferty kulturalnej w obliczu niepewności (Voss, Voss i Moorman, 2005), przy czym ryzyko przybiera charakter niefinansowy (Lumpkin *i in.*, 2013) i dotyczy ryzyka artystycznego.	
Orientacja na uczenie się (OU)	Zaangażowanie w uczenie się (ZU)	Zaangażowanie organizacji w zdobywanie wiedzy; obejmuje działania dotyczące promowania wiedzy i szkoleń wśród pracowników (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997; Garrido i Camarero, 2014).	Baker i Sinkula (1999); Garrido i Camarero (2014)
	Wspólna wizja (WW)	Działania kierownictwa związane z dzieleniem się wizją przyszłości instytucji z pracownikami oraz pozwolenie na czynny udział pracowników w realizację długoterminowych celów oraz wyznaczanie kierunku rozwoju organizacji (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997; Garrido i Camarero, 2014)	
	Otwartość na nowe poglądy (ONP)	Działania związane z oceną rutyny w organizacji, przyjmowaniem nowych pomysłów oraz dostosowywaniem się do zmian w otoczeniu (Garrido i Camarero, 2014).	
Wyniki społeczne (WS)	Konstrukt jednowymiarowy	Korzyści społeczne uzyskiwane przez odbiorców kultury lub całą społeczność.	Camarero i Garrido (2008a; 2008b); Baumgarth (2009), Mahmoud i Yusif (2012); Baba (2015); Rescuero Virto i in. (2017);
Wyniki ekonomiczne (WE)	Konstrukt jednowymiarowy	Korzyści ekonomiczne umożliwiające stabilną egzystencję i rozwój teatrów i instytucji muzycznych.	Camarero i Garrido (2008a);

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane luki badawcza oraz określenie celów rozprawy pozwoliły na skonstruowanie modelu badawczego będącego podstawą do dalszej weryfikacji empirycznej. Zgodnie z zaproponowaną powyżej konceptualizacją do modelu badawczego włączono

następujące konstrukty: **orientację produktową, orientację rynkową, orientację przedsiębiorczą, orientacją na uczenie się, wyniki społeczne** oraz **wyniki ekonomiczne.**

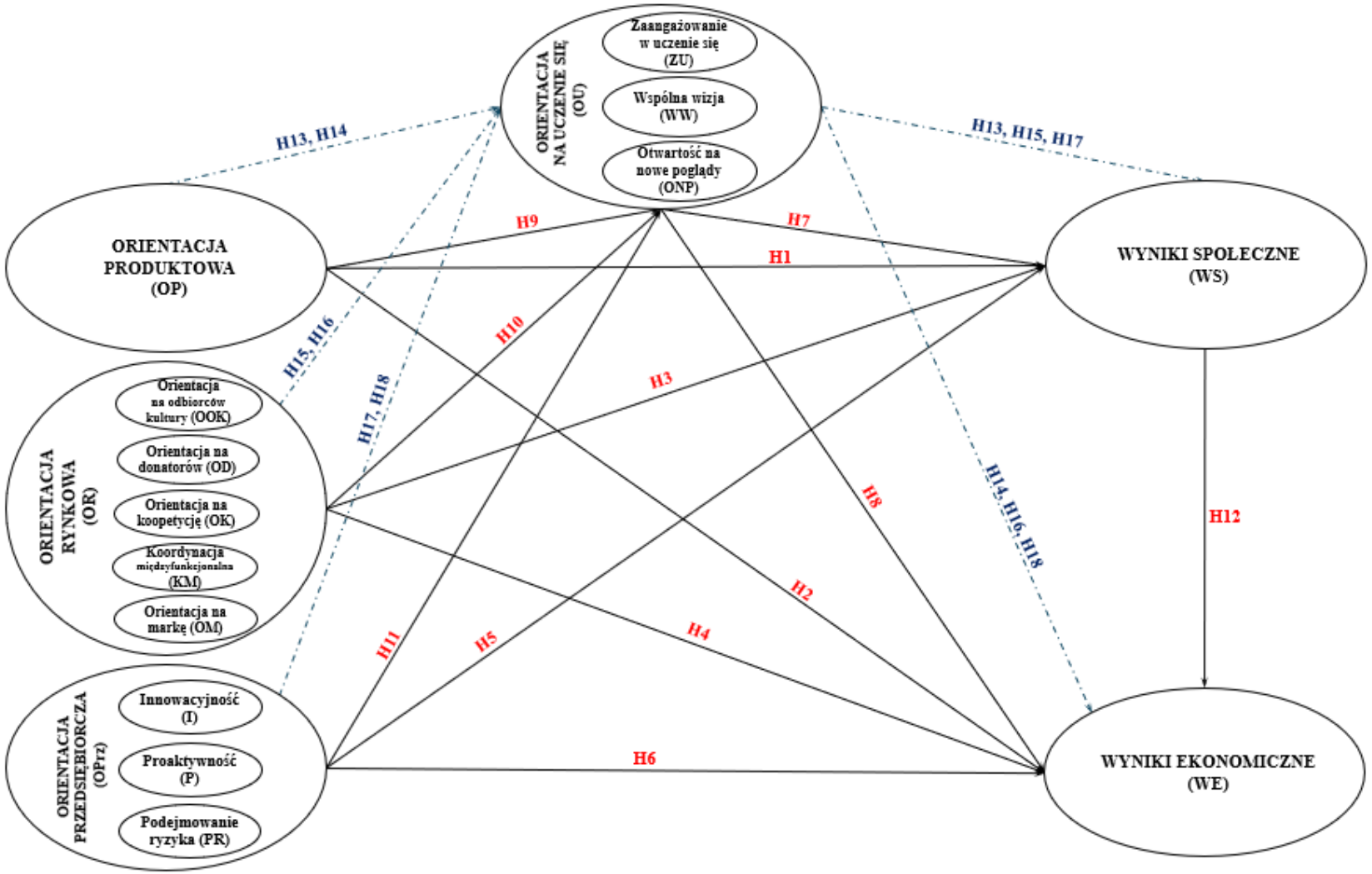
Proponowany model badawczy przedstawiony na rys. 15 (s. 202) zakłada, że **orientacje w zarządzaniu organizacją bezpośrednio i pozytywnie wpływają na osiągane społeczne i ekonomiczne wyniki jej działalności [H1 – H8]** (G. B. Voss i Voss, 2000; Gainer i Padanyi, 2005; Camarero i Garrido, 2007, 2008a; Morris *i in.*, 2007; Camarero i Garrido, 2008b, 2009, 2012; Hong i Cho, 2012; Garrido i Camarero, 2014; Liu, Takeda i Ko, 2014; Memili *i in.*, 2016; Riviezzo *i in.*, 2022). Powiązania te zostały skonstruowane w oparciu o badania sektora non-profit, w których udowodniono empirycznie, że takowe powiązania mają istotne statystycznie znaczenie[61]. Hipotezy H1-H8 obejmują następujące **zmienne niezależne**: orientacja produktową, rynkową, przedsiębiorczą i na uczenie się oraz **zmienne zależne:** wyniki społeczne i ekonomiczne.

Przyjęto także, iż **orientacja na uczenie się (OU) może być jednocześnie mediatorem (przyjmuje funkcję zmiennej pośredniczącej) pomiędzy pozostałymi orientacjami a wynikami społecznymi (WS) i ekonomicznymi (WE) [H13 – H18]** (Mahmoud i Yusif, 2012; Khan i Bashir, 2020b, 2020a)[62]. Chociaż liczba takich badań w sektorze non-profit jest ograniczona, wykazano, że działania zorientowane na rynek mogą poprawić wyniki organizacji, gdy są wspierane przez kulturę uczenia się (Baker i Sinkula, 1999b; Khan i Bashir, 2020a). Potwierdzono także istnienie pośredniczącego charakteru orientacji na uczenie się we wpływie orientacji na markę oraz orientacji przedsiębiorczej na wyniki działalności (Khan i Bashir, 2020a, 2020b). Prowadzi to do wniosku, iż w organizacji łatwiej wdrożyć zamierzone działania, gdy panuje w niej atmosfera uczenia się. Konsekwencją tych działań może być poprawa społecznych i ekonomicznych wyników działalności.

W celu sprawdzenia efektu mediacji orientacji na uczenie się konieczne było zbadanie bezpośrednich zależności pomiędzy **zmiennymi niezależnymi**, tj. orientacją produktową, rynkową, przedsiębiorczą a orientacją na uczenie się, która w przypadku tych związków staje się **zmienną zależną [H9-H11]**.

[61] Opis zidentyfikowanych w literaturze bezpośrednich zależności pomiędzy wyodrębnionymi w modelu badawczym orientacjami organizacji a wynikami działalności w organizacjach non-profit znajduje się w podrozdziale 3.3. – Ad. obszaru badawczego I (s. 167-169).

[62] Opis zidentyfikowanych w literaturze badań wskazujących na mediującą rolę orientacji na uczenie się w organizacjach non-profit znajduje się w podrozdziale 3.3. – Ad. obszaru badawczego II (s. 169-171).



Rys. 15. Model badawczy obrazujący związki między orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce
Źródło: opracowanie własne.

Założono także, że **wyniki społeczne (WS) bezpośrednio i pozytywnie wpływają na wyniki ekonomiczne (WE) [H12]**, zgodnie z ustaleniami C. Camarero i M. Garrido (2008a, 2009) oraz A. Riviezzo *i in*. (2022)[63]. Wyniki społeczne przybierają zatem charakter **zmiennej niezależnej,** natomiast wyniki ekonomiczne – **zmiennej zależnej**. Autorka ma świadomość, że w literaturze bada się dwukierunkową zależność pomiędzy wynikami społecznymi i ekonomicznymi. Niemniej, krytyczna analiza literatury wykazała, że badacze sektora non-profit wskazują na jednokierunkową zależność, podkreślając istotność wyników społecznych i ich wpływu na wyniki ekonomiczne. Istnieje tylko jedno badanie, w którym potwierdzono dwukierunkowych pozytywy związek pomiędzy wynikami społecznymi i ekonomicznymi (Camarero i Garrido, 2009). Autorzy badań podkreślają jednak, że analizie poddano małe muzea, nie wiadomo jak ta zależność wyglądałaby w większych muzeach lub innych instytucjach kultury (Camarero i Garrido, 2009). Ponadto, autorzy Ci wspominają, że dwukierunkowy wpływ wymiaru społecznego i ekonomicznego wyników działalności muzeów zaczyna swoją ścieżkę od wyników społecznych. Gdyby nie wypracowano odpowiedniego podejścia do kultury i nie zwiększono liczby odwiedzających, nie wzrosłyby przychody. A dopiero odpowiednio wysokie przychody pozwalają na kolejne inwestycje (Camarero i Garrido, 2009). Autorka przyjmuje zatem założenie spójne z wcześniejszymi badaniami i wskazuje na jednokierunkowy wpływ wyników społecznych na ekonomiczne.

Warto zaznaczyć, że krytyczny przegląd literatury z sektora non-profit, **nie wykazał żadnej publikacji, w którym założono i zbadano wpływ orientacji produktowej na wyniki ekonomiczne oraz pośredniczący charakter orientacji na uczenie się we wpływie orientacji produktowej na społeczne i ekonomiczne wyniki działalności**. Konstruując model badawczy, zdecydowano się zbadać te zależności, w celu **rozwinięcia obecnego stanu wiedzy**.

Celem trafnej interpretacji badań do modelu włączono **zmienne kontrolne**, których celem było zbudowanie podstawowej charakterystyki badanej instytucji kultury oraz reprezentującej jej respondenta. Przyjęto też, że może wystąpić efekt **moderacji** zmiennych kontrolnych. W tym przypadku zmienne kontrolne w roli **zmiennych moderujących** mogą bezpośrednio i pozytywnie wpływać na zmienne ujęte w modelu lub na zależności kierunkowe pomiędzy nimi. Zastosowano następujące wyróżniki:

- typ instytucji kultury – typologia wg podziału Instytutu Raszewskiego,
- organizatorzy instytucji kultury,

[63] Opis zidentyfikowanych w literaturze bezpośrednich zależności pomiędzy wynikami społecznymi i ekonomicznymi w organizacjach non-profit znajduje się w podrozdziale 3.3. – Ad. obszaru badawczego IV (s. 173-174).

- lokalizacja instytucji kultury (wg województw),
- wielkość miasta, w której znajduje się instytucja kultury,
- źródła finansowania instytucji kultury – wyrażone procentowym udziałem,
- wielkość instytucji kultury wyrażoną w liczbie scen, liczbie miejsc na widowni w stałych salach, liczbie pracowników zatrudnionych na umowę o pracę oraz umowy cywilno-prawne,
- staż pracy w danej instytucji kultury osoby wypełniającej kwestionariusz.

Na tej podstawie opisanych powyżej założeń skonstruowano zestaw hipotez:

H1. Orientacja produktowa pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.

H2. Orientacja produktowa pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.

H3. Orientacja rynkowa pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.

H4. Orientacja rynkowa pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.

H5. Orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.

H6. Orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.

H7. Orientacja na uczenie się pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.

H8. Orientacja na uczenie pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.

H9. Orientacja produktowa pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.

H10. Orientacja rynkowa pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.

H11. Orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.

H12. Wyniki społeczne pozytywnie wpływają na wyniki ekonomiczne.

H13. Orientacja na uczenie się mediuje wpływ orientacji produktowej na wyniki społeczne.

H14. Orientacja na uczenie się mediuje wpływ orientacji produktowej na wyniki ekonomiczne.

H15. Orientacja na uczenie się mediuje wpływ orientacji rynkowej na wyniki społeczne.

H16. Orientacja na uczenie się mediuje wpływ orientacji rynkowej na wyniki ekonomiczne.

H17. Orientacja na uczenie się mediuje wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki społeczne.

H18. Orientacja na uczenie się mediuje wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki ekonomiczne.

Wszystkie przedstawione powyżej hipotezy zostały odzwierciedlone na rys. 15 strzałkami ilustrującymi przypuszczalnie istotny statystycznie i pozytywny związek między poszczególnymi zmiennymi oraz efekty mediacji orientacji na uczenie się. Zgodnie z najlepszą wiedzą autorki, nie przeprowadzono do tej pory badania analizującego powyższy zestaw powiązanych ze sobą konstruktów teoretycznych.

4.4. Operacjonalizacja pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Przedstawiona w poprzednim rozdziale konceptualizacja pozwoliła na uściślenie abstrakcyjnych pojęć jakimi są konstrukty teoretyczne w przedstawionym modelu badawczym (Babbie, 2013). Wielowymiarowość konstruktów teoretycznych sprawia, że mają one charakter latentny. Model ten wymaga więc operacjonalizacji, która pozwoli na utworzenie konkretnych procedur badawczych, czyli operacji, w celu dokonania empirycznych obserwacji tych pojęć w świecie rzeczywistym (Babbie, 2013). W pierwszym kroku określono zakres zmiennych obserwowalnych wchodzących w skład zmiennych latentnych, a następnie scharakteryzowano zasady ich pomiaru oraz zaprojektowano pytania i kafeterie odpowiedzi do kwestionariusza ankiety.

Proponowane w tym rozdziale skale badawcze konstruktów teoretycznych powstały w oparciu o istniejące w literaturze przedmiotu sektora non-profit zwalidowane skale pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją oraz wyników działalności. Skale zostały przetłumaczone z języka angielskiego, a więc pierwotnego języka publikacji. Konstrukty teoretyczne zawierają tylko te wskaźniki, które w opinii autorki odpowiednio opisują ich obraz. Ponadto, niektóre wskaźniki zostały nieznacznie przeformułowane, w związku z potrzebą dostosowania ich do specyfiki teatrów i instytucji muzycznych w Polsce. Autorka nie stosował oryginalnych skal. Niemniej jednak pojawiają się pojedyncze wskaźniki, które powstały w oparciu o wskaźniki istniejących narzędzi pomiaru. Wynikają one tylko i wyłącznie ze znacznego niedopasowania wskaźników do specyfiki teatrów i instytucji muzycznych w Polsce.

Operacjonalizację zmiennych obserwowalnych jednowymiarowego konstruktu orientacji produktowej przedstawiono w tab. 17.

Tabela 17. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu orientacji produktowej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Treść wskaźnika	Źródło
1. W naszej instytucji kultury główną troską jest jakość artystyczna prezentowanych dzieł sztuki. 2. Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odbiorcom kultury jak najlepsze doznania artystyczne podczas ich wizyty.	Camarero i Garrido (2012)
3. Wybór prezentowanych dzieł sztuki kierowany jest bardziej względami artystycznymi niż preferencjami odbiorców kultury.	Voss i Voss (2000a)

4. Naszym głównym celem jest ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego. 5. Staramy się rozwijać projekty przyczyniające się do trwałego zachowania naszego dziedzictwa kulturowego.	Camarero i Garrido (2007).

Źródło: opracowanie własne.

Operacjonalizację orientacji produktowej oparto o 5 wskaźników. Dwa wskaźniki pochodzą ze skali pomiaru orientacji na jakość (wskaźnik nr 1 i 2) w muzeach C. Camarero i M. Garrido (2012). Wybór ww. wskaźników uzasadnia fakt, iż orientacja na jakość w muzeach jest synonimem orientacji produktowej w organizacjach artystycznych.

Wskaźnik nr 3 został zaczerpnięty z narzędzia pomiaru orientacji na klienta w teatrach G. Voss i Z. Voss (2000a). W oryginale autorzy stosują odwrotne kodowanie. Nacisk położony został więc na odbiorców kultury. W chwili usunięcia odwrotnego kodowania względy artystyczne zyskują priorytetowe znaczenie, co jest jednym z istotnych aspektów orientacji produktowej w teatrach i instytucjach muzycznych. Dwa ostatnie wskaźniki (nr 4 i 5) to propozycje pomiaru orientacji produktowej pochodzące z badań muzeów C. Camarero i M. Garrido (2007).

Konstrukt orientacji rynkowej zoperacjonalizowano na podstawie 5 wymiarów: orientacji na odbiorców kultury, orientacji na donatorów, orientacji na koopetycję, koordynacji międzyfunkcjonalnej oraz orientacji na markę. Operacjonalizację zmiennych obserwowalnych konstruktu orientacji rynkowej przedstawiono w tab. 18.

Tabela 18. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu orientacji rynkowej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Wymiar oraz przyjęty skrót	Treść wskaźnika	Źródło
Orientacja na odbiorców kultury (OOK)	1. Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję.	Camarero i Garrido (2007)
	2. Dostosowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury.	
	3. Staramy się projektować różne oferty kulturalne dla każdego segmentu rynku lub typu odbiorców kultury.	
	4. Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby zrozumieć ich obecne i przyszłe potrzeby oraz wiedzieć, jakie dzieła sztuki chcieliby zobaczyć w przyszłości.	Voss i Voss (2000a); Camarero i Garrido (2007)
	5. Bazując na posiadanych przez nas informacjach, szybko reagujemy na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury.	Camarero i Garrido (2007)
Orientacja na donatorów (OD)	6. Strategia naszej instytucji kultury opiera się na tych aspektach, które naszym zdaniem mogą tworzyć wartość dla donatorów.	Camarero i Garrido (2008b)

	7. Cele naszej instytucji kultury nastawione są na satysfakcję donatorów. 8. Staramy się być na bieżąco ze zmianami, aby ocenić ich wpływ na potrzeby donatorów. 9. Identyfikowanie potrzeb i oczekiwań donatorów jest ciągłym procesem. 10. Strategie mające na celu uzyskanie przewagi nad innymi instytucjami kultury w poszukiwaniu zasobów opierają się na zrozumieniu oczekiwań donatorów.	
Orientacja na koopetycję (OK)	11. Monitorujemy ewolucję i pojawianie się alternatywnych produktów kultury w najbliższym otoczeniu.	Camarero i Garrido (2008a)
	12. Zwracamy baczną uwagę na działania związane z gromadzeniem funduszy przez konkurencję. 13. Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni stosowanej przez naszych konkurentów.	Voss i Voss (2000a)
	14. Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty. 15. Współpracujemy z innymi instytucjami kultury, aby zapewnić klientom alternatywy lub przygotować wspólne oferty (np. projekty, przedstawienia, usługi itp.)	Camarero i Garrido (2008b)
Koordynacja międzyfunkcjonalna (KM)	16. Pracownicy różnych działów ściśle ze sobą współpracują. 17. Nasza instytucja kultury dba o dobrą koordynację działań wszystkich działów. 18. W opracowywanie planów naszej instytucji kultury zaangażowane są wszystkie działy.	Camarero i Garrido (2008b)
	19. Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć (odwrotne kodowanie).	Voss i Voss (2000a);
Orientacja na markę (OM)	20. Regularnie przeprowadzamy analizy wizerunku. 21. Oprócz promowania wydarzeń kulturalnych przeprowadzamy wizerunkowe kampanie reklamowe dla naszej instytucji kultury. 22. Zwracamy szczególną uwagę na to, aby wszystkie komunikaty wizualne udostępniane przez naszą instytucję, były zgodne z formalnymi zasadami projektowania (np.. logo, kolorystyka, etc.). 23. Architektura naszego budynku pomaga kreować wizerunek naszej marki (np. architektura zewnętrzna, przestrzenne i odpowiednio dostosowane sale koncertowe/teatralne, odpowiednia akustyka, oświetlenie). 24. Nasi pracownicy eksponują widoczne elementy brandingu w kontakcie z odbiorcami kultury (np. tabliczka z logo, uniform).;	Baumgarth (2009)
	25. Nasza marka reprezentuje powód naszego istnienia, naszą misję i wartości. 26. Oceniamy naszą markę poprzez postrzeganie jej przez odbiorców kultury.	Sepulcri i Mainardes (2023)
	27. Odbiorcy kultury decydują się na uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury kierując się naszą reputacją i prestiżem.	Mulyengara (2011b)
	28. Posiadamy logo, które jest rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z naszą instytucją kultury.	Wskaźnik autorski – inspirowany

		badaniami Sepulcri i Mainardes (2023)

Źródło: opracowanie własne.

Operacjonalizację orientacji na odbiorców kultury teatrów i instytucji muzycznych w Polsce oparto o wskaźniki pochodzące z badań muzeów C. Camarero i M. Garrido (2007). Z oryginalnej skali pomiaru pominięto jeden wskaźnik: „*Dokładnie wiemy, jakiego rodzaju zwiedzających oczekiwać i staramy się dostosować naszą ofertę i usługi do zwiedzających",* gdyż wg autorki niniejszej pracy ma podobne znaczenie jak wskaźnik*: „Dostosowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury".* Jeden z ww. wskaźników: „*Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby zrozumieć ich obecne i przyszłe potrzeby oraz wiedzieć, jakie dzieła sztuki chcieliby zobaczyć w przyszłości*" został sformułowany w oparciu o wskaźnik C. Camarero i M. Garrido (2007): „*Badamy rynek, aby zrozumieć obecne i przyszłe potrzeby turystów i zwiedzających"* oraz G. Voss i Z. Voss (2000a): *„Przeprowadzamy ankiety wśród widzów, aby dowiedzieć się, jakie sztuki chcieliby zobaczyć w przyszłości"*

Do pomiaru orientacji na donatorów włączono wskaźniki C. Camarero i M. Garrido (2008b).

Operacjonalizację orientacji na koopetycję oparto o jeden wskaźnik pochodzący ze skali pomiaru orientacji na konkurenta w badaniach dotyczących muzeów C. Camarero i M. Garrido (2008a), dwa wskaźniki orientacji na konkurenta zastosowane w badaniach dotyczących teatrów G. Voss i Z. Voss (2000a) oraz dwa wskaźniki orientacji na współpracę wykorzystane w badaniach muzeów Camarero i Garrido (2008b):

W wymiarze koordynacji międzyfunkcjonalnej zawarto wskaźniki zastosowane przez C. Camarero i M. Garrido (2008b) oraz G. Voss i. Voss (2000a).

Operacjonalizację orientacji na markę oparto o 5 wskaźników zaproponowanych przez C. Baumgartha (2009), dwa wskaźniki pochodzące z pracy L. Sepulcri i E. Mainardes (2023) oraz jeden wskaźnik postrzeganej orientacji na markę z badań Mulyengary (2011b). W oparciu o studia literatury dotyczącej orientacji na markę dodano jeden autorski wskaźnik, który został w dużej mierze zainspirowany opracowaniem L. Sepulcri i E. Mainardes (2023).

Konstrukt teoretyczny orientacji przedsiębiorczej jest rozpatrywany z perspektywy trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności oraz podejmowania ryzyka. Operacjonalizację zmiennych obserwowalnych konstruktu orientacji przedsiębiorczej przedstawiono w tab. 19.

Tabela 19. Operacjonalizacja zmiennych konstruktu orientacji przedsiębiorczej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Wymiar oraz przyjęty skrót	Treść wskaźnika	Źródło
Innowacyjność (I)	1. Kluczowym elementem naszej misji jest opracowywanie nowych, innowacyjnych dzieł sztuki. 2. Aktywnie pozyskujemy i rozwijamy nowe produkty kultury. 3. Regularnie zlecamy artystom opracowanie nowych dzieł sztuki.	Voss, Voss i Moorman (2005)
Proaktywność (P)	4. Każdego roku testujemy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy 5. Nieustannie poszukujemy nowych sposobów promowania naszej instytucji kultury. 6. Nie boimy się wdrażać nowych inicjatyw marketingowych i nowych sposobów pozyskiwania funduszy.	
Podejmowanie ryzyka (PR)	7. We wszystkich naszych produkcjach jest duży element ryzyka artystycznego. 8. Generalnie unikamy projektów wysokiego ryzyka. (odwrotne kodowanie)	
	9. Osoby pracujące w naszej instytucji kultury są zachęcane do podejmowania skalkulowanego ryzyka w związku z wdrażaniem nowych pomysłów. 10. Nasza instytucja kultury kładzie nacisk zarówno na eksplorację, jak i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju artystycznego.	Ofem (2014)

Źródło: opracowanie własne.

Do operacjonalizacji zmiennych orientacji przedsiębiorczej wykorzystano skalę Z. Voss, G. Voss i Ch. Moorman (2005), która jest w pełni dostosowana do teatrów. Autorka niniejszej pracy pomija jednak dwie zmienne pochodzące z oryginalnej skali ww. autorów: agresywną konkurencję oraz autonomię pracowników. Procesy konkurencji występują w teatrach i instytucjach muzycznych tylko w konkretnych przypadkach i można sądzić, że nie mają w sobie elementów agresji. Ponadto, wskaźniki mierzące poziom konkurencji zawarte zostały w orientacji rynkowej. Z kolei wskaźniki autonomii pracowników pokrywają się z elementami orientacji na uczenie się.

W związku z tym, że wymiar podejmowania ryzyka jest zaprezentowany u Z. Voss, G. Voss i Ch. Moorman (2005) w bardzo wąskim ujęciu, dodano dwa wskaźniki zaczerpnięte z pracy B. Ofem (2014). Drugi wskaźnik B. Ofem (2014) rozwinięto o rozwój artystyczny, w związku ze specyfiką działań teatrów i instytucji muzycznych.

Konstrukt teoretyczny orientacji na uczenie się rozpatrywany jest z perspektywy trzech wymiarów: zaangażowania w uczenie się, wspólnej wizji oraz otwartości na nowe poglądy. Operacjonalizację zmiennych obserwowalnych konstruktu orientacji na uczenie się przedstawiono w tab. 20.

Tabela 20. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu orientacji na uczenie się w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Wymiar oraz przyjęty skrót	**Treść wskaźnika**	**Źródło**
Zaangażowanie w uczenie się (ZU)	1. Kierownictwo zakłada, że umiejętność uczenia się jest kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. 2. W naszej instytucji kultury panuje przekonanie, że uczenie się jest kluczem do doskonalenia. 3. Uważamy, że szkolenie personelu to inwestycja, a nie koszt. 4. Wierzymy, że rezygnacja z organizacyjnego uczenia się zagraża długoterminowemu przetrwaniu naszej instytucji kultury.	Garrido i Camarero (2014)
Wspólna wizja (WW)	5. W naszej instytucji kultury jasno jest określone „kim jesteśmy", czyli jaka jest nasza misja i jakie są nasze długoterminowe cele. 6. Pracownicy naszej instytucji kultury są w pełni zaangażowani w realizację tych celów. 7. Kierownictwo wyższego szczebla dzieli się z pozostałym personelem swoją wizją przyszłości naszej instytucji kultury. 8. Pracownicy postrzegają siebie nawzajem, jako partnerów w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji kultury. 9. Wizja naszej instytucji kultury i jej cel jest wspólna na wszystkich poziomach organizacji.	
Otwartość na nowe poglądy (ONP)	10. Nie boimy się kwestionować ani krytycznie oceniać sposobu, w jaki nasz instytucja kultury była dotychczas prowadzona. 11. Wierzymy, że otwartość umysłu oraz gotowość do podejmowania rozwiązań alternatywnych do tradycyjnych, jest niezwykle ważna.	
	12. Zachęcamy pracowników do przedstawiania swoich oryginalnych pomysłów oraz „nieszablonowego myślenia"	Baker i Sinkula (1999); Garrido i Camarero (2014)

Źródło: opracowanie własne.

Operacjonalizacja orientacji na uczenie się wykorzystuje badania empiryczne C. Camarero i M. Garrido (2014). Skala pomiaru użyta przez ww. autorów opiera się na oryginalnym narzędziu pomiaru orientacji na uczenie się W. Bakera i J. Sinkuli (1990), a narzędzie to jest najczęściej wykorzystywaną propozycją pomiaru orientacji na uczenie się.

Ostatni wskaźnik powstał przez połączenie sformułowania C. Camarero i M. Garrido (2014) *Zachęcamy pracowników do „wpadania" na oryginalne pomysły* oraz Bakera i Sinkuli (1999) *Menedżerowie zachęcają pracowników do „myślenia nieszablonowego".*

Operacjonalizację zmiennych obserwowalnych konstruktu wyników ekonomicznych przedstawiono w tab. 21.

Tabela 21. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu wyników ekonomicznych w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Treść wskaźnika	Źródło
1. W ciągu ostatnich trzech lat udało nam się pozyskać więcej dotacji niż w latach poprzednich. 2. W ciągu ostatnich trzech lat odnotowaliśmy wzrost przychodów z prowadzonej działalności (np. sprzedaż biletów, koncertów, nagrań i licencji, towarów, najem sal i pomieszczeń, etc.). 3. W ciągu ostatnich trzech lat udało nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów/sponsorów (np. osób fizycznych, przedsiębiorstw) niż w latach poprzednich.	Wskaźniki autorskie
4. W ciągu ostatnich trzech lat wzrósł poziom naszych zarobków. 5. W ciągu ostatnich trzech lat utworzono nowe miejsca pracy. 6. W ciągu ostatnich trzech lat zrealizowaliśmy założone cele ekonomiczne/finansowe.	Camarero i Garrido (2008a)

Źródło: opracowanie własne.

Operacjonalizacja wyników ekonomicznych oparto o sześć wskaźników. Trzy pierwsze wskaźniki (1 – 3) dotyczą wzrostu przychodów z kluczowych źródeł finansowania teatrów i instytucji muzycznych w Polsce i są wskaźnikami autorskimi. W literaturze z sektora non-profit wskaźniki dotyczące źródeł finansowania przybierają często szeroki zakres i dotyczą np. łącznych przychodów lub nadwyżki/deficytu netto (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2007; Recuero Virto, Blasco López i San-Martín, 2017). Należy pamiętać, że źródła finansowania różnią się w poszczególnych państwach. Istnieją badania, w których doprecyzowano wskaźniki dotyczące przychodów organizacji pochodzących z różnych źródeł finansowania, np. finansowanie publiczne (rządowe), prywatne, sponsoring, itd. (Hsieh, 2010; Valero-Amaro, Galera-Casquet i Barroso-Méndez, 2021). Publiczne teatry i instytucje muzyczne w Polsce uzyskują przychody z tytułu dotacji, prowadzonej działalności oraz przekazywanych środków finansowych od donatorów i sponsorów (Sobocińska, 2014). W związku z powyższym zdecydowano się na doprecyzowanie wskaźników dotyczących przychodów w związku ze specyfiką rynku polskiego. Do wyników ekonomicznych dodano także trzy wskaźniki pochodzące z badań muzeów C. Camarero i M. Garrido (2008a). Założono, że wskaźniki wyników ekonomicznych poddane zostaną subiektywnej ocenie, ponieważ trudno uzyskać szczegółowe informacje na temat, np. wysokości przychodów oraz wzrostu zarobków pracowników. Analiza literatury wskazuje, że pomiar subiektywnych

wyników działalności dominuje oraz przynosi podobne rezultaty jak w przypadku pomiaru wyników obiektywnych (Dess i Robinson, 1984; Pelham i Wilson, 1996).

Operacjonalizację zmiennych obserwowalnych konstruktu wyników społecznych przedstawiono w tab. 22.

Tabela 22. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu wyników społecznych w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Treść wskaźnika	Źródło
1. W ciągu ostatnich trzech lat wzmocniliśmy naszą reputację i prestiż.	Camarero i Garrido (2008a)
2. Odbiorcy kultury są entuzjastycznie nastawieni i zadowoleni po wizycie. 3. Wielu odbiorców kultury wraca i poleca naszą instytucję kultury innym. 4. Staliśmy się kulturalnym punktem odniesienia dla tego obszaru.	Camarero i Garrido (2008b)
5. W ciągu ostatnich trzech lat wzrosła liczba wolontariuszy.	Mohamed i Yusif (2012)
6. W ciągu ostatnich trzech lat wzrosła frekwencja.	Baumgarth (2009), Mohamed i Yusif (2012), Baba (2015)
7. Nasza działalność przyczynia się do poprawy standardu życia okolicznych mieszkańców. 8. Przyczyniliśmy się do wzrostu zrozumienia prezentowanych dzieł sztuki wśród odbiorców kultury.	Camarero i Garrido (2008b); Rescuero Virto i in. (2017)

Źródło: opracowanie własne.

Operacjonalizacja wyników społecznych oparto o wskaźniki pochodzące z pracy C. Camarero i M. Garrido (2008a; 2008b): Jeden wskaźnik (nr 5) pochodzi z badań M. Mahmoud i B. Yusif (2012). W wielu instytucjach kultury zatrudnia się wolontariuszy, a badania instytucji kultury nie zawsze biorą to pod uwagę. Wskaźnik nr 6 dotyczący wzrostu frekwencji został zastosowany w kilku badaniach w kontekście wymiaru społecznego, m.in. w pracy C. Baumgartha (2009), M. Mahmoud i B. Yusif (2012), Y. Baba (2015). W przypadku tego wskaźnika termin „liczba odwiedzających"/"klientów" został zastąpiony terminem „frekwencja", gdyż oryginalne sformułowanie nie znajduje zastosowania w teatrach i instytucjach muzycznych. Termin „frekwencja" ma szersze zastosowanie i może być użyte do każdego typu instytucji kultury. Chociaż niektórzy badacze wzrost frekwencji przypisują wymiarowi ekonomicznego (Voss i Voss 2000a), w przypadku niniejszej pracy wzrost frekwencji kojarzony jest bardziej ze zwiększeniem uczestnictwa w kulturze. Wskaźniki nr 7 i 8 zostały sformułowane na bazie propozycji C. Camarero i M. Garrido (2008b) oraz N. Rescuero Virto i in. (2017)

Operacjonalizacja konstruktów badawczych stanowiła podstawę do opracowania narzędzia badawczego, którego szczegółowy proces powstawania przedstawia kolejny rozdział (4.5.)

4.5. Opracowanie narzędzia badawczego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

W niniejszym badaniu w praktyce wykorzystano kwestionariusz ankietowy. Pytania ułożono w psychologicznej kolejności. Ze względu na dużą liczbę pytań, a tym samym długi czas trwania wywiadu, zdecydowano się umieścić pytania metryczkowe na końcu kwestionariusza. **Wstępny kwestionariusz ankiety** przygotowany na potrzeby wywiadów eksperckich rozpoczyna się od instrukcji oraz podzielony jest na 3 części:

- część I składa się z 56 pytań, które służą zbadaniu zagadnień pomiaru orientacji produktowej, rynkowej, przedsiębiorczej oraz na uczenie się w teatrach i instytucjach muzycznych,
- część II składa się z 14 pytań, które służą zbadaniu zagadnień pomiaru społecznych i ekonomicznych wyników działalności osiąganych przez teatry i instytucje muzyczne,
- część III zawiera 11 pytań metryczkowych, które służą zebraniu informacji charakteryzujących teatry i instytucje muzyczne oraz respondentów.

W **kwestionariuszu wstępnym** pytania 1 – 70 są skalowalnymi pytaniami zamkniętymi. Pytania 71, 72,74,75, 77 oraz 79 – 81 mają postać kafeterii pytań zamkniętych, dysjunktywnych. Pytanie 73 jest pytaniem zamkniętym, koniunktywnym. Pytania 76 oraz 78 mają postać pytań otwartych.

Kwestionariusz wstępny zawierał zbudowane w oparciu o dokonany przegląd literatury zmienne obserwowalne (stwierdzenia) stanowiące wielowymiarowe zmienne (konstrukty). Konstrukt orientacji produktowej, wyników ekonomicznych oraz wyników społecznych stanowią jednowymiarowe konstrukty, natomiast orientacja rynkowa, przedsiębiorcza oraz na uczenie się zbudowane są z podskal. Konstrukty pomiarowe zostały przedstawione w tabeli 23. Pełny wstępny kwestionariusz ankiety znajduje się w załączniku 2 pracy.

Tabela 23. Konstrukty pomiarowe modelu badawczego – wstępny kwestionariusz ankiety

Przyjęty skrót	Treść wskaźnika	Numery pytań w kwestionariuszu wstępnym
ORIENTACJA PRODUKTOWA (OP)		
OP1	W naszej instytucji kultury główną troską jest jakość artystyczna prezentowanych dzieł sztuki.	1 – 5
OP2	Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odbiorcom kultury jak najlepsze doznania artystyczne podczas ich wizyty.	
OP3	Wybór prezentowanych dzieł sztuki kierowany jest bardziej względami artystycznymi niż preferencjami odbiorców kultury.	
OP4	Naszym głównym celem jest tworzenie oraz upowszechnianie kultury.	

OP5	Staramy się rozwijać projekty przyczyniające się do rozwoju twórczości artystycznej oraz upowszechniania kultury.	
ORIENTACJA RYNKOWA (OR)		
I.	**ORIENTACJA NA ODBIORCÓW KULTURY (OOK)**	
OOK1	Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury.	6 – 10
OOK2	Dopasowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury.	
OOK3	Staramy się projektować różne oferty kulturalne dla każdego segmentu rynku lub typu odbiorców kultury.	
OOK4	Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby zrozumieć ich obecne i przyszłe potrzeby oraz wiedzieć, jakie dzieła sztuki chcieliby zobaczyć w przyszłości.	
OOK5	Bazując na posiadanych przez nas informacjach, szybko reagujemy na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury.	
II.	**ORIENTACJA NA DONATORÓW (OD)**	
OD1	Strategia naszej instytucji kultury opiera się na tych aspektach, które naszym zdaniem mogą tworzyć wartość dla donatorów.	11 – 15
OD2	Cele naszej instytucji kultury nastawione są na satysfakcję donatorów.	
OD3	Staramy się być na bieżąco ze zmianami, aby ocenić ich wpływ na potrzeby donatorów.	
OD4	Identyfikowanie potrzeb i oczekiwań donatorów jest ciągłym procesem.	
OD5	Strategie mające na celu uzyskanie przewagi nad innymi instytucjami kultury w poszukiwaniu zasobów opierają się na zrozumieniu oczekiwań donatorów.	
III.	**ORIENTACJA NA KOOPETYCJĘ (OK)**	
OK1	Monitorujemy ewolucję i pojawianie się alternatywnych produktów kultury w najbliższym otoczeniu.	16 – 20
OK2	Zwracamy baczną uwagę na działania związane z gromadzeniem funduszy przez konkurencję.	
OK3	Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni stosowanej przez naszych konkurentów.	
OK4	Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty.	
OK5	Współpracujemy z innymi instytucjami kultury, aby zapewnić klientom alternatywy lub przygotować wspólne oferty (np. projekty, przedstawienia, usługi itp.)	
IV.	**KOORDYNACJA MIĘDZYFUNKCJONALNA (KM)**	
KM1	Pracownicy różnych działów ściśle ze sobą współpracują.	21 – 24
KM2	Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć. (R)	
KM3	Nasza instytucja kultury dba o dobrą koordynację działań wszystkich działów.	
KM4	W opracowywanie planów naszej instytucji kultury zaangażowane są wszystkie działy.	
V.	**ORIENTACJA NA MARKĘ (OM)**	
OM1	Posiadamy logo, które jest rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z naszą instytucją kultury.	25 – 33
OM2	Odbiorcy kultury decydują się na uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury kierując się naszą reputacją i prestiżem.	

OM3	Nasza marka reprezentuje powód naszego istnienia, naszą misję i wartości.	
OM4	Regularnie przeprowadzamy analizy wizerunku.	
OM5	Oprócz promowania wydarzeń kulturalnych przeprowadzamy wizerunkowe kampanie reklamowe dla naszej instytucji kultury.	
OM6	Oceniamy naszą markę poprzez postrzeganie jej przez odbiorców kultury.	
OM7	Nasi pracownicy eksponują widoczne elementy brandingu w kontakcie z odbiorcami kultury (np. tabliczka z logo, uniform, etc.)	
OM8	Zwracamy szczególną uwagę na to, aby wszystkie komunikaty wizualne udostępniane przez naszą instytucję były zgodne z formalnymi zasadami projektowania (np.. logo, kolorystyka, etc.)	
OM9	Architektura naszego budynku pomaga kreować wizerunek naszej marki (np. architektura zewnętrzna, przestrzenne i odpowiednio dostosowane sale koncertowe/teatralne, odpowiednia akustyka i oświetlenie, etc.)	
ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA (OPrz)		
I.	**INNOWACYJNOŚĆ (I)**	
I1	Kluczowym elementem naszej misji jest opracowywanie nowych, innowacyjnych dzieł sztuki.	34 – 36
I2	Aktywnie pozyskujemy i rozwijamy nowe produkty kultury.	
I3	Regularnie zlecamy artystom opracowywanie nowych dzieł sztuki.	
II.	**PROAKTYWNOŚĆ (P)**	
P1	Każdego roku testujemy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy	37 – 39
P2	Nieustannie poszukujemy nowych sposobów promowania naszej instytucji..	
P3	Nie boimy się wdrażać nowych inicjatyw marketingowych i nowych sposobów pozyskiwania funduszy.	
III.	**PODEJMOWANIE RYZYKA (PR)**	
PR1	We wszystkich naszych produkcjach jest duży element ryzyka artystycznego.	40 – 43
PR2	Generalnie unikamy projektów wysokiego ryzyka artystycznego. (R)	
PR3	Osoby pracujące w naszej instytucji kultury są zachęcane do podejmowania skalkulowanego ryzyka w związku z wdrażaniem nowych pomysłów.	
PR4	Nasza instytucja kultury kładzie nacisk zarówno na eksplorację, jak i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju artystycznego.	
ORIENTACJA NA UCZENIE SIĘ (OU)		
I.	**ZAANGAŻOWANIE W UCZENIE SIĘ (ZU)**	
ZU1	Kierownictwo zakłada, że umiejętność uczenia się jest kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.	44 – 47
ZU2	W naszej instytucji kultury panuje przekonanie, że uczenie się jest kluczem do doskonalenia.	
ZU3	Uważamy, że szkolenie personelu to inwestycja, a nie koszt.	
ZU4	Wierzymy, że rezygnacja z organizacyjnego uczenia się zagraża długoterminowemu przetrwaniu naszej instytucji kultury.	
II.	**WSPÓLNA WIZJA (WW)**	
WW1	W naszej instytucji kultury jasno jest określone „kim jesteśmy”, czyli jaka jest nasza misja i jakie są nasze długoterminowe cele.	48 – 52
WW2	Pracownicy naszej instytucji kultury są w pełni zaangażowani w realizację tych celów.	

WW3	Kierownictwo wyższego szczebla dzieli się z pozostałym personelem swoją wizją przyszłości naszej instytucji kultury	
WW4	Pracownicy postrzegają siebie nawzajem, jako partnerów w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji kultury.	
WW5	Wizja naszej instytucji kultury i jej cel jest wspólna na wszystkich poziomach organizacji.	
III.	**OTWARTOŚĆ NA NOWE POGLĄDY (ONP)**	
ONP1	Nie boimy się kwestionować ani krytycznie oceniać sposobu, w jaki nasza instytucja kultury była dotychczas prowadzona.	53 – 55
ONP2	Wierzymy, że otwartość umysłu oraz gotowość do podejmowania rozwiązań alternatywnych do tradycyjnych, jest niezwykle ważna.	
ONP3	Zachęcamy pracowników do przedstawiania swoich oryginalnych pomysłów oraz „nieszablonowego myślenia".	
	WYNIKI EKONOMICZNE (WE)	
WE1	W ciągu ostatnich trzech lat udało nam się pozyskać więcej dotacji ze środków publicznych niż w latach poprzednich.	56 – 61
WE2	W ciągu ostatnich trzech lat odnotowaliśmy wzrost przychodów z prowadzonej działalności (np. sprzedaż biletów, koncertów, nagrań i licencji, towarów, najem sal i pomieszczeń, etc.)	
WE3	W ciągu ostatnich trzech lat udało nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów (np. osób fizycznych, przedsiębiorstw) niż w latach poprzednich.	
WE4	W ciągu ostatnich trzech lat wzrósł poziom naszych zarobków.	
WE5	W ciągu ostatnich trzech lat utworzono nowe miejsca pracy.	
WE6	W ciągu ostatnich trzech lat zrealizowaliśmy założone cele ekonomiczne.	
	WYNIKI SPOŁECZNE (WS)	
WS1	W ciągu ostatnich trzech lat wzmocniliśmy naszą reputację i prestiż.	62 – 69
WS2	W ciągu ostatnich trzech lat wzrosła frekwencja.	
WS3	W ciągu ostatnich trzech lat wzrosła liczba wolontariuszy.	
WS4	Nasza działalność przyczynia się do poprawy standardu życia okolicznych mieszkańców.	
WS5	Przyczyniliśmy się do wzrostu zrozumienia prezentowanych dzieł sztuki wśród lokalnej społeczności.	
WS6	Odbiorcy kultury są entuzjastycznie nastawieni i zadowoleni po wizycie.	
WS7	Wielu odbiorców kultury wraca i poleca naszą instytucję kultury innym.	
WS8	Staliśmy się kulturalnym punktem odniesienia dla tego obszaru.	

Źródło: opracowanie własne.

Specyfika teatrów i instytucji muzycznych w Polsce podyktowała konieczność dopracowania narzędzia badawczego. W tym celu przeprowadzono wywiady z ekspertami, które pozwoliły na utworzenie **ostatecznej wersji kwestionariusza ankiety**. Uwagi oraz sugestie ekspertów zostały opisane poniżej. W celu zapewnienia anonimowości ekspertów, z którymi przeprowadzono wywiad, nazwano ich kolejno: Ekspertem_1, Ekspertem_2, Ekspertem_3, Ekspertem_4 i Ekspertem_5.

W trakcie prowadzanych rozmów, odnosząc się do grupy teatrów i instytucji muzycznych posługiwano się terminem „instytucje kultury", gdyż termin ten jest stosowany w ankiecie.

Autorka ma świadomość, że przedmiotem badań jest konkretna grupa instytucji kultury – teatry i instytucje muzyczne – niemniej jednak podmioty te należą do szerszej kategorii instytucji kultury. Takie ujęcie było również obecne w wypowiedziach dyrektorów badanych podmiotów, którzy w rozmowach posługiwali się określeniem „instytucje kultury" w odniesieniu do zarządzanych przez siebie organizacji.

Proces zmian w narzędziu badawczym, wynikających z doświadczeń zdobytych podczas wywiadów eksperckich został szczegółowo opisany poniżej.

Zmiany dokonane w konstrukcie orientacji produktowej

Ekspert_1 zwrócił uwagę na sformułowanie „dziedzictwo kulturowe" we wskaźniku nr 4 i 5 oraz zaznaczył, że używane jest ono zazwyczaj tylko w kontekście muzeów. Zasugerował, że należałoby je zastąpić innym wymiarem, bardziej dopasowanym do specyfiki teatrów i instytucji muzycznych, a inspiracji można by szukać w Ustawie z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Po analizie i lekturze tejże Ustawy autorka niniejszej rozprawy zastąpiła „dziedzictwo kulturowe" sformułowaniem „tworzenie i upowszechnianie kultury". Ekspert_2 nie zaaprobował tej zmiany i zaznaczył, że tworzenie i upowszechnianie kultury musi być celem instytucji kultury, skoro znajduje się to w Ustawie. Należałoby więc usunąć wskaźnik: „*Naszym głównym celem jest tworzenie oraz upowszechnianie kultury"* i ewentualnie zastąpić go inną propozycją. W toku dyskusji nad ewentualną zmianą Eksperta_2 wspomniał, że w jego instytucji dychotomiczne podejście orientacji produktowej i rynkowej jest wdrażane poprzez prezentację różnorodnej oferty kulturalnej. Duża scena prezentuje ofertę nastawioną na upodobania szerokiego kręgu odbiorców kultury, druga natomiast – eksperymentalna – jest kolebką artystów. Na scenie tej artyści mogą wyrażać siebie i prezentować taką ofertę, która ma wartość kulturową i edukacyjną. Ekspert_2 dodał, że przez lata działalności instytucji kultury „widz został sprofilowany". W toku wywiadu, wspólnie z Ekspertem_2, sformułowany został nowy wskaźnik, który zastąpił poprzedni: „*Profilujemy odbiorców kultury"*. Chociaż sformułowanie to powinno być bliskie kadrze kierowniczej instytucji kultury, autorka zdecydowała się na dodanie wyjaśnienia w nawiasie, aby wskaźnik ten był w pełni zrozumiały: *(edukujemy/kształtujemy punkt widzenia odbiorców kultury, zachęcając ich do uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych).* Ponadto, Ekspert_2 zasugerował zamianę sformułowania „dzieła sztuki" na „oferta kulturalna" w całym kwestionariuszu ankiety. W toku kolejnych 3 wywiadów eksperci nie zgłosili żadnych dodatkowych uwag dotyczących wskaźników orientacji produktowej. Sugestia Eksperta_2 dotycząca zmian w sformułowaniach oraz

usunięcia wskaźnika „*Naszym celem jest tworzenie i upowszechnianie kultury”,* w związku z obowiązkiem statutowym, spotkała się z przychylnością pozostałych ekspertów. Wszyscy potwierdzili, że nowy wskaźnik zaproponowany przez Eksperta_2 („*Profilujemy odbiorców kultury…”*) to w bardzo dobry wyznacznik orientacji produktowej. Tab. 24 przedstawia narzędzie pomiaru orientacji produktowej przed i po wprowadzonych zmianach.

Tabela 24. Ewolucja skali orientacji produktowej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

	Wskaźniki przed wywiadami	Wskaźniki po wywiadach	Komentarz
1	W naszej instytucji kultury główną troską jest jakość artystyczna prezentowanych dzieł sztuki.	W naszej instytucji kultury główną troską jest jakość artystyczna prezentowanej oferty kulturalnej.	Sformułowanie „dzieła sztuki” zostało zastąpione „ofertą kulturalną”.
2	Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odbiorcom kultury jak najlepsze doznania artystyczne podczas ich wizyty.	Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odbiorcom kultury jak najlepsze doznania artystyczne podczas ich wizyty.	Bez zmian.
3	Wybór prezentowanych dzieł sztuki kierowany jest bardziej względami artystycznymi niż preferencjami odbiorców kultury.	Wybór prezentowanych dzieł sztuki kierowany jest bardziej względami artystycznymi niż preferencjami odbiorców kultury.	Bez zmian.
4	Naszym głównym celem jest ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego.	Profilujemy odbiorców kultury (edukujemy/kształtujemy punkt widzenia odbiorców kultury, zachęcając ich do uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych)	Wskaźnik usunięto zastępując go nowym.
5	Staramy się rozwijać projekty przyczyniające się do trwałego zachowania naszego dziedzictwa kulturowego.	Staramy się rozwijać projekty przyczyniające się do rozwoju twórczości artystycznej oraz upowszechniania kultury.	Sformułowanie „trwałego zachowania naszego dziedzictwa kulturowego” zostało zastąpione formułowaniem „rozwoju twórczości artystycznej oraz upowszechniania kultury”.

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany dokonane w konstrukcie orientacji rynkowej

Orientacja na odbiorców kultury

Ekspert_1 zwrócił uwagę, że wskaźnik „*Dopasowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury”* ma zbyt przedsiębiorczy wydźwięk i nie jest to w pełni zgodne z założeniami działalności instytucji kultury. Orientację rynkową należy dostosować znajdowaniem publiczności. Pozostali eksperci nie wnieśli uwag do tego wskaźnika. W ich opinii dopasowywanie oferty do preferencji odbiorców kultury nie jest sprzeczne z działaniami instytucji kultury, tak jak sugerował Ekspert_1. Współczesne instytucje kultury wychodzą naprzeciw swoim odbiorcom. W instytucji kultury zarządzanej

przez Eksperta_3 organizowane były swego czasu tzw. „Koncerty życzeń". W trakcie Świąt Bożego Narodzenia porozwieszano bombki, do których widzowie mogli wrzucać kartki z sugestiami, jaki utwór chcieliby usłyszeć. Oczywiście nie wszystkie życzenia można było spełnić, ale udało się zorganizować koncerty z repertuarem najczęściej powtarzającym się na kartkach. W opinii Eksperta_5 ideą instytucji kultury jest to, aby poruszać tematy istotne dla różnych odbiorców kultury oraz dostosowywać je do ich wieku i dojrzałości. Edukacja artystyczna to misja i budowanie przywiązania do kultury. Wydaje się, że opisane powyżej działania można nazwać znajdowaniem publiczności, o której mówił Ekspert_1. W związku z tym, że pozostali czterej eksperci nie zgłosili uwag do tego wskaźnika, autorka pozostawiła go bez zmian.

Ekspert_2 zasugerował, że wskaźnik: „*Staramy się projektować różne oferty kulturalne dla każdego segmentu rynku lub typu odbiorców kultury"*, jest za długi oraz zaproponował wykreślenie sformułowania „segmenty rynku", które nie pasuje do sektora kultury. W związku z powyższym przeformułowano wskaźnik na: „*Staramy się tworzyć różnorodną ofertę kulturalną tak, aby dotrzeć do wielu odbiorców kultury"*. Pozostali eksperci wyrazili pozytywną opinię o przeformułowanym wskaźniku. Przykładem dotarcia do jak największej liczby odbiorców są działania instytucji Eksperta_5, która tworzy spektakle familijne oraz spektakle bez słów dla najmłodszych.

We wskaźniku „*Bazując na posiadanych przez nas informacjach, szybko reagujemy na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury"* Ekspert_2 i Ekspert_3 zasugerowali usunięcie słowa „szybko". Instytucje kultury nie są w stanie reagować szybko na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury, ponieważ plany tworzone są na kilka lat do przodu. W trakcie wywiadu[64], Ekspert_3 potwierdził, że jego instytucja kultury zatwierdziła już repertuar do końca sezonu artystycznego 2024 (a więc do czerwca 2024). Niemniej jednak wskaźnik ten jest według ekspertów zasadny i zaleca się pozostawienie go w narzędziu badawczym. Problematyczną kwestią jest tylko „szybka reakcja", która ma miejsce tylko i wyłącznie w wyjątkowych sytuacjach, czyli np. w przypadku wybuchu wojny. Idąc tym tokiem myślenia Ekspert_2 zasugerował przeformułowanie wskaźnika na: „*Bazując na posiadanych przez nas informacjach szybko reagujemy na zmiany polityczno-społeczne"*. Takie sformułowanie odciąga jednak ten wskaźnik od wymiaru orientacji na odbiorcę kultury. W toku dyskusji z pozostałymi ekspertami usunięto słowo „szybko" pozostawiając resztę bez zmian.

[64] Wywiad przeprowadzono w listopadzie 2022 r.

Nie zgłoszono uwag do wskaźnika „*Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury”* oraz *„Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby dowiedzieć się, jakiej oferty kulturalnej oczekują”*. Niemniej jednak większość ekspertów przyznała, że nie każda instytucja bada preferencje odbiorców kultury, warto byłoby więc sprawdzić, na jaką skalę działania takie są podejmowane. Warto zaznaczyć, że instytucje kultury wdrażają często działania intuicyjne, np. śledzą recenzję, bądź obserwują reakcje publiczności na spektaklach/koncertach.

Orientacja na donatorów

Chociaż Ekspert_1 nie zgłosił żadnych uwag do wymiaru orientacji na donatorów, wiele uwag pojawiło się podczas wywiadu drugiego. W opinii Eksperta_2 wskaźniki: „*Strategia naszej instytucji kultury opiera się na tych aspektach, które naszym zdaniem mogą tworzyć wartość dla donatorów”* oraz „*Strategie mające na celu uzyskanie przewagi nad innymi instytucjami kultury w poszukiwaniu zasobów opierają się na zrozumieniu oczekiwań donatorów”* nie pasują do realiów polskich instytucji kultury, ponieważ kadra kierownicza nie dopasowuje strategii do donatorów, co więcej, w ogóle nie myśli w ten sposób. Wskaźnik: „*Staramy się być na bieżąco ze zmianami, aby ocenić ich wpływ na potrzeby donatorów”* jest natomiast niejasny, w związku z niedookreśleniem „zmian” wpływających na donatorów. Instytucje kultury nie są po to, aby dawać satysfakcję donatorom. Donator – reklamodawca wspiera działanie, więc odnosi korzyści z tego wsparcia. Ekspert_3 nie do końca podzielał opinię Eksperta_2 w kwestii niedopasowanych wskaźników orientacji na donatorów. Ekspert_3 zgadzał się z tym, że priorytetem ich instytucji jest jakość oferty kulturalnej ale jednocześnie szukają oni możliwości wsparcia finansowego ze środków komercyjnych. W jakimś stopniu koncentrują się zatem na potrzebach i oczekiwaniach donatorów. Pozyskiwanie środków od donatorów to działania niezbędne, ponieważ instytucjom kultury najczęściej brakuje pieniędzy. Niektóre przedsiębiorstwa sugerują, że przekażą wsparcie finansowe, ale na koncerty z konkretnym, wskazanym przez nich, repertuarem. Często nie zależy to nawet od tych przedsiębiorstw, ponieważ mają z góry określone, na co mogą takie wsparcie pieniężne przekazać. Instytucja kultury Eksperta_3, próbując uzyskać wsparcie donatorów, dopasowuje częściowo repertuar do ich potrzeb i preferencji, ale zawsze zachowuje jakość artystyczną tegoż repertuaru. Ekspert_3 rozumiejąc częściowo tok myślenia Eksperta_2 zasugerował wprowadzenie nowych wskaźników, które nie będą obejmowały budowania strategii dopasowanej do donatorów oraz rozumienia ich oczekiwań w celu pozyskania

przewagi nad innymi instytucjami. Ekspert_4 przychylił się do decyzji o usunięciu następujących wskaźników:

- *„Strategia naszej instytucji kultury opiera się na tych aspektach, które naszym zdaniem mogą tworzyć wartość dla donatorów”,*
- *„Staramy się być na bieżąco ze zmianami, aby ocenić ich wpływ na potrzeby donatorów”,*
- „*Strategie mające na celu uzyskanie przewagi nad innymi instytucjami kultury w poszukiwaniu zasobów opierają się na zrozumieniu oczekiwań donatorów”*.

W opinii Eksperta_4 wskaźniki te są niejasne i nieprecyzyjne. Po ponownym przeglądzie występujących w literaturze przedmiotu narzędzi pomiaru orientacji na donatorów, autorka niniejszej pracy wprowadziła dwa wskaźniki zaczerpnięte z literatury sektora non-profit:

- *„Jesteśmy otwarci na sugestie donatorów dotyczące rozwoju nowych projektów i usług”* (Hersberger-Langloh, 2022);
- *„Regularnie poszukujemy informacji zwrotnych od donatorów na temat naszych działań i usłu*g” (Bennett, 1998b).

Ekspert_4 oraz Ekspert_5 uznali, że są to dobre i klarowne wskaźniki, a orientacja na donatorów przybrała właściwszą dla polskiego rynku formę.

Orientacja na koopetycję

Ekspert_1 nie miał żadnych uwag do wskaźników wymiaru orientacja na koopetycję. Zwrócił uwagę, że wskaźniki są bardzo dobrze sformułowane i nie należy wprowadzać żadnych zmian. W opinii Eksperta_1 zastąpienie oryginalnego wymiaru orientacji na konkurenta wymiarem orientacji na koopetycję to bardzo trafna decyzja. Proces współpracy i konkurowania jako elementów występujących razem bardzo pasuje do sfery kultury. Ekspert_1 oszacował, że organizacje te w 90% przypadków wybierają współpracę albo współpracę z minimalną konkurencją.

Ekspert_2 zgłosił uwagi do słownictwa użytego we wskaźnikach orientacji na koopetycję. W instytucjach kultury nie określa się innych instytucji mianem konkurentów. Zasugerował, aby w zamian użyć sformułowania „inne instytucje kultury”. Pozostali eksperci przychylnie odnieśli się do jego sugestii. Ekspert_3 dodał, że instytucje kultury nie powstały po to, aby być konkurencją, tylko w celu uzupełnienia oferty kulturalnej w mieście. Dwóch ekspertów zasugerowało także wykreślenie jednego wskaźnika dotyczącego współpracy, gdyż są do siebie zbyt podobne. Pozostawiono wskaźnik „*Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty”*, gdyż w opinii ekspertów jest sformułowaniem bardziej

przystępnym. Ciekawą uwagę wygłosił Ekspert_5, który w trakcie wywiadu wspomniał, że „współpraca instytucji kultury wynika często z zamysłu projektu a nie z odgórnego założenia, że taka współpraca ma się odbyć". Niektóre projekty w momencie realizacji, zupełnie przez przypadek, przechodzą np. w projekty międzymiastowe, a nawet międzynarodowe.

Zgodnie z wcześniejszymi sugestiami dotyczącymi zamiany sformułowania „dzieło sztuki" na „ofertę kulturalną", autorka niniejszej pracy dokonała podobnej zmiany w przypadku pierwszego wskaźnika orientacji na koopetycję, zamieniając „alternatywne produkty kultury" na „alternatywną ofertę kulturalną", w celu ujednolicenia słownictwa w narzędziu pomiaru orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi.

Koordynacja międzyfunkcjonalna

Ekspert_2 zwrócił uwagę, że we wskaźniku „*W opracowywanie planów naszej instytucji kultury zaangażowane są wszystkie działy"* słowo „plany" brzmi zbyt ogólnie. Powinno się rozwinąć to pojęcie, dodając słowo „artystyczne", gdyż w instytucji kultury to plany artystyczne stanowią priorytet. Ekspert_4 natomiast zasugerował usunięcie słowa „dobrą" we wskaźniku „*Nasza instytucja kultury dba o dobrą koordynację działań wszystkich działów"*. W uzasadnieniu argumentował, że jeżeli się o coś dba, to stara się to robić dobrze. W jego opinii słowo to jest zatem zbędne. Ekspert_2 i Ekspert_3 przy okazji prowadzonych rozmów wspomnieli, że brakuje im we wskaźnikach określających działania podejmowanych przez pracowników, podkreślenia ich dbałości o jakość obsługi klienta. Po ponownej analizie literatury znaleziono odpowiedni wskaźnik pochodzący ze skali pomiaru orientacji rynkowej Camarero i Garrido (2007): „*Pracownicy naszej instytucji kultury są odpowiednio przeszkoleni, aby zapewnić najwyższą jakość obsługi klienta oraz aby zagwarantować, że doświadczenie każdego z nich będzie satysfakcjonujące"*. W opinii autorki wypełnia on lukę zgłoszoną przez ekspertów. Ekspert_4 i Ekspert_5 przychylili się do pomysłu dodania takiego wskaźnika. Zaproponowali jednakże skrócenie go i usunięcie drugiej części stwierdzenia.

Orientacja na markę

Eksperci_2 zasugerował, że wskaźnik „*Nasza marka reprezentuje powód naszego istnienia, naszą misję i wartości"* brzmi zbyt górnolotnie i zalecił usunięcie sformułowania „powód naszego istnienia". Autorka niniejszej pracy, zgodnie z sugestią pozostałych ekspertów, zdecydowała się na usunięcie tego wskaźnika, gdyż w ich opinii jest wskaźnikiem niedokładnym i prezentuje zbyt szerokie spektrum.

Ekspert_3 uważa, że orientacja na markę jest bardzo ważnym obszarem działań podejmowanych przez jego instytucje kultury. Z racji tego, że ich kilka lat temu instytucja

rozszerzyła działalność i powstał nowy budynek i sala koncertowa, instytucja ta musiała zbudować markę od zera. Trudno było zbudować markę lokalnie, ponieważ ich budynek stał długo niewykończony i bez elewacji. Nie wyglądało to zatem zachęcająco dla lokalnej społeczności. Doradcy i twórcy projektu zasugerowali, aby zaczęli promocję od zagranicy, gdzie będą mogli pokazać wizualizację projektu, a dopiero jak powstanie elewacja powinni zacząć budowanie markę lokalnie. Strategia ta sprawdziła się i dzisiaj instytucja kultury Eksperta_3 ma bardzo silną markę.

Ekspert_3 zasugerował przeformułowanie wskaźnika „*Zwracamy szczególną uwagę na to, aby wszystkie komunikaty wizualne udostępniane przez naszą instytucję były zgodne z formalnymi zasadami projektowania (np.. logo, kolorystyka, etc.)”*. Sformułowanie „formalne zasady projektowania” może być nie do końca jasne. Autorka niniejszej pracy zaproponowała więc nowe sformułowanie: „spójne graficznie i tworzyły atrakcyjny wizerunek marki”. W toku kolejnych wywiadów pozostali eksperci potwierdzili, że jest to bardziej przystępne i jasne sformułowanie. Zasugerowano też zawężenie sformułowania „architektura zewnętrzna” do „architektura” w ostatnim wskaźniku orientacji na markę.

Tab. 25 przedstawia narzędzie pomiaru orientacji rynkowej przed i po wprowadzonych zmianach.

Tabela 25. Ewolucja skali orientacji rynkowej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

	Wskaźniki przed wywiadami	Wskaźniki po wywiadach	Komentarz
ORIENTACJA NA ODBIORCÓW KULTURY (OOK)			
1	Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję.	Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję.	Bez zmian.
2	Dostosowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury.	Dostosowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury.	Bez zmian.
3	Staramy się projektować różne oferty kulturalne dla każdego segmentu rynku lub typu odbiorców kultury.	Staramy się tworzyć różnorodną ofertę kulturalną tak, aby dotrzeć do wielu odbiorców kultury.	Usunięto sformułowanie „segmenty rynku” i przeformułowano wskaźnik.
4	Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby zrozumieć ich obecne i przyszłe potrzeby oraz wiedzieć, jakie dzieła sztuki chcieliby zobaczyć w przyszłości.	Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby dowiedzieć się, jakiej oferty kulturalnej oczekują.	Wskaźnik został skrócony oraz zmieniono słownictwo.
5	Bazując na posiadanych przez nas informacjach, szybko reagujemy na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury.	Bazując na posiadanych przez nas informacjach, reagujemy na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury.	Usunięto słowo „szybko”.

ORIENTACJA NA DONATORÓW (OD)			
6	Strategia naszej instytucji kultury opiera się na tych aspektach, które naszym zdaniem mogą tworzyć wartość dla donatorów.		Usunięto wskaźnik.
7	Cele naszej instytucji kultury nastawione są na satysfakcję donatorów.	Cele naszej instytucji kultury nastawione są na satysfakcję donatorów.	Bez zmian.
8	Staramy się być na bieżąco ze zmianami, aby ocenić ich wpływ na potrzeby donatorów.	Jesteśmy otwarci na sugestie donatorów dotyczące rozwoju nowych projektów i usług.	Usunięto wskaźnik i zastąpiono go innym.
9	Identyfikowanie potrzeb i oczekiwań donatorów jest ciągłym procesem.	Identyfikowanie potrzeb i oczekiwań donatorów jest ciągłym procesem.	Bez zmian.
10	Strategie mające na celu uzyskanie przewagi nad innymi instytucjami kultury w poszukiwaniu zasobów opierają się na zrozumieniu oczekiwań donatorów.	Regularnie poszukujemy informacji zwrotnych od donatorów na temat naszych działań i usług.	Usunięto wskaźnik i zastąpiono go innym.
ORIENTACJA NA KOOPETYCJĘ (OK)			
11	Monitorujemy ewolucję i pojawianie się alternatywnych produktów kultury w najbliższym otoczeniu.	Monitorujemy ewolucję i pojawianie się alternatywnej oferty kulturalnej w najbliższym otoczeniu.	Zmiana słownictwa.
12	Zwracamy baczną uwagę na działania związane z gromadzeniem funduszy przez konkurencję.	Zwracamy baczną uwagę na działania związane z gromadzeniem funduszy przez inne instytucje kultury.	Zmiana słownictwa.
13	Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni stosowanej przez naszych konkurentów.	Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni stosowanej przez inne instytucje kultury.	Zmiana słownictwa.
14	Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty.	Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty (np. wspólne projekty, przedstawienia).	Dodanie przykładu zaczerpniętego z usuniętego poniżej wskaźnika.
15	Współpracujemy z innymi instytucjami kultury, aby zapewnić klientom alternatywy lub przygotować wspólne oferty (np. projekty, przedstawienia, usługi itp.).		Usunięto wskaźnik.
KOORDYNACJA MIĘDZYFUNKCJONALNA (KM)			
16	Pracownicy różnych działów ściśle ze sobą współpracują.	Pracownicy różnych działów ściśle ze sobą współpracują.	Bez zmian.
17	Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć. (R)	Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć. (R)	Bez zmian.
18	Nasza instytucja kultury dba o dobrą koordynację działań wszystkich działów.	Nasza instytucja kultury dba o koordynację działań wszystkich działów.	Usunięto słowo „dobrą”.
19	W opracowywanie planów naszej instytucji kultury zaangażowane są wszystkie działy.	W opracowywanie planów artystycznych naszej instytucji	Doprecyzowano słowo „plany” i rozwinięto je o „plany artystyczne”

		kultury zaangażowane są wszystkie działy.	
20		Pracownicy naszej instytucji kultury są odpowiednio przeszkoleni, aby zapewnić najwyższą jakość obsługi klienta.	Wskaźnik został dodany po uprzedniej sugestii ekspertów oraz skrócony w stosunku do jego oryginalnego brzmienia.
ORIENTACJA NA MARKĘ (OM)			
20	Posiadamy logo, które jest rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z naszą instytucją kultury.	Posiadamy logo, które jest rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z naszą instytucją kultury.	Bez zmian.
21	Odbiorcy kultury decydują się na uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury kierując się naszą reputacją i prestiżem.	Odbiorcy kultury decydują się na uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury kierując się naszą reputacją i prestiżem.	Bez zmian.
18	Nasza marka reprezentuje powód naszego istnienia, naszą misję i wartości.		Usunięto wskaźnik.
19	Regularnie przeprowadzamy analizy wizerunku.	Regularnie przeprowadzamy analizy wizerunku.	Bez zmian.
20	Oprócz promowania wydarzeń kulturalnych przeprowadzamy wizerunkowe kampanie reklamowe dla naszej instytucji kultury.	Oprócz promowania wydarzeń kulturalnych przeprowadzamy wizerunkowe kampanie reklamowe dla naszej instytucji kultury.	Bez zmian.
21	Oceniamy naszą markę poprzez postrzeganie jej przez odbiorców kultury.	Oceniamy naszą markę poprzez postrzeganie jej przez odbiorców kultury.	Bez zmian.
22	Nasi pracownicy eksponują widoczne elementy brandingu w kontakcie z odbiorcami kultury (np. tabliczka z logo, uniform)	Nasi pracownicy eksponują widoczne elementy brandingu w kontakcie z odbiorcami kultury (np. tabliczka z logo, uniform).	Bez zmian.
23	Zwracamy szczególną uwagę na to, aby wszystkie komunikaty wizualne udostępniane przez naszą instytucję, były zgodne z formalnymi zasadami projektowania (np.. logo, kolorystyka, etc.)	Zwracamy szczególną uwagę na to, aby wszystkie komunikaty wizualne udostępniane przez naszą instytucję były spójne graficznie i tworzyły atrakcyjny wizerunek marki (np. logo, kolorystyka, etc.).	Zmieniono słownictwo.
24	Architektura naszego budynku pomaga kreować wizerunek naszej marki (np. architektura zewnętrzna, przestrzenne i odpowiednio dostosowane sale koncertowe/teatralne, odpowiednia akustyka, oświetlenie	Architektura naszego budynku pomaga kreować wizerunek naszej marki (np. rozplanowanie przestrzenne, odpowiednio dostosowane sale koncertowe/teatralne, odpowiednia akustyka i oświetlenie, etc.).	Zawężono sformułowanie „architektura zewnętrzna” do „architektura”.

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany dokonane w konstrukcie orientacji przedsiębiorczej

Innowacyjność

Ekspert_1 zgłosił potrzebę ujednolicenia terminologii w wymiarze innowacyjności, w której występują naprzemiennie „dzieło sztuki" oraz „produkt kultury". Zgodnie z wcześniej podjętą decyzją i aprobatą pozostałych ekspertów, autorka zamieniła te sformułowania na „oferta kulturalna". Ekspert_2 oraz Ekspert_4 zakwestionowali użycie pojęcia innowacyjność w sferze kultury. Dla Eksperta_2 innowacyjność to „coś czego nie było". Ekspert_4 rozumie innowacyjność jako „postęp" i podczas wywiadu wspomniał o kategorii Nowej Kultury. W jego opinii jest to kategoria publicystyczna. W porządku naukowym natomiast to przekonanie, że musimy podążać za nowością. Ekspert_4 uważa, że nie ma to sensu w odniesieniu do tego, jaką funkcję sprawuje instytucja kultury. Ekspert_1 oraz Ekspert_3 nie zgłosili tego typu obaw. W opinii Eksperta_3 słowo „innowacyjność" mogłaby zostać we wskaźnikach tego wymiaru. On rozumie innowacyjność bardzo szeroko: „innowacyjność to podejście, to nie musi być coś nowego, tylko wprowadzenie nowych elementów". W przypadku instytucji kultury i repertuaru powtarzającego się co jakiś czas, innowacyjność to wprowadzenie nowych elementów do danego wykonania. Instytucja kultury Eksperta_5 podejmuje innowacyjne działania wystawiając multimedialne spektakle. Scenografia malowana jest na żywo a rejestracja odbywa się z wielu kamer, co wspomaga budowanie napięcia. Wyraźnie widać, że innowacyjność stała się bardzo ważnym wymiarem instytucji kultury. Powyższe rozważania pokazują, że problemem jest odmienny sposób jej rozumienia przez kadrę kierowniczą. W związku z tak zdecydowanie rozbieżnymi zdaniami autorka zdecydowała się na znaczną modyfikację wskaźników innowacyjności i dostosowanie ich w sposób, który nie będzie budził wątpliwości wśród kadry kierowniczej instytucji kultury. Po ponownej analizie oraz konsultacji z ekspertami, autorka niniejszej pracy sformułowała następujące wskaźniki:

- *„Rozwijamy nowe podejścia do oferty kulturalnej (oryginalne idee, zjawiska, sposoby ekspresji)",*
- *„Wysoko cenimy nowe podejścia do oferty kulturalnej"'* (przeniesiony i zmodyfikowany wskaźnik orientacji na uczenie się – wymiar otwartości na nowe poglądy),
- *„Stosujemy innowacyjne rozwiązania technologiczne w naszych przedsięwzięciach artystycznych"*.

Podczas pierwszego wywiadu Ekspert_1 zasugerował także dodanie wskaźnika dotyczącego nowych form dystrybucji w wymiarze innowacyjności. Autorka niniejszej pracy dodała więc następujący wskaźnik: „*Rozwijamy innowacyjne kanały dystrybucji”*. Ekspert_2 zasugerował zmianę słownictwa i przeformułowanie na: „*Korzystamy z wielu różnych kanałów prezentacji oferty kulturalnej”*, co spotkało się z przychylnością pozostałych ekspertów.

Proaktywność

Ekspert_2 zalecić zmianę słownictwa w pierwszym wskaźniku wymiaru proaktywności. Po konsultacji z pozostałymi ekspertami autorka zmieniła słowo „testujemy” na „wdrażamy”. Wskaźnik „*Każdego roku wdrażamy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy”* zyskał bardziej przystępne dla instytucji kultury brzmienie. Poza jedną uwagą natury stylistycznej eksperci pozytywnie zaaprobowali pozostałe wskaźniki wymiaru proaktywności.

Podejmowanie ryzyka

Ekspert_1 zalecił rozwinięcie wskaźnika „*Generalnie unikamy projektów wysokiego ryzyka”* o sformułowanie „ryzyko artystyczne”, w związku ze specyfiką badanach instytucji. Ekspert_2 potwierdził, że instytucje kultury mają obowiązek wskazywania ryzyka i jego oceniania. W praktyce jednak niektóre instytucje to robią a niektóre nie. Ponadto, zalecił skreślenie słowa „skalkulowanego” we wskaźniku „*Osoby pracujące w naszej instytucji kultury są zachęcane do podejmowania skalkulowanego ryzyka w związku z wdrażaniem nowych pomysłów”*, gdyż nie pasuje ono do instytucji kultury. Ekpsert_2 zgłosił też wątpliwości do wskaźnika „*Generalnie unikamy projektów wysokiego ryzyka”,* który w jego opinii pokrywa się z „*We wszystkich naszych produkcjach jest duży element ryzyka” artystycznego.* Pozostali eksperci zalecili pozostawienie obu wskaźników, gdyż w ich opinii mają one odrębne znaczenie. Ostatni wywiad zaowocował w zmianie słownictwa z „produkcja” na „przedsięwzięcie” we wskaźniku „*We wszystkich naszych produkcjach jest duży element ryzyka artystycznego”.* Autorka niniejszej pracy chcąc ujednolicić słownictwo zwróciła uwagę, że produkcja i projekt mogą występować naprzemiennie. Oba terminy są używane w instytucjach kultury. Ekspert_5 zasugerował użycie słowa „przedsięwzięcie”, które jest terminem mającym szersze znaczenie i pasującym do każdego typu instytucji kultury.

Tab. 26 przedstawia narzędzie pomiaru orientacji przedsiębiorczej przed i po wprowadzonych zmianach.

Tabela 26. Ewolucja skali orientacji przedsiębiorczej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

	Wskaźniki przed wywiadami	Wskaźniki po wywiadach	Komentarz
INNOWACYJNOŚĆ (I)			
1	Kluczowym elementem naszej misji jest opracowywanie nowych, innowacyjnych dzieł sztuki.	Rozwijamy nowe podejścia do oferty kulturalnej (oryginalne idee, zjawiska, sposoby ekspresji).	Utworzono nowy wskaźnik.
2	Aktywnie pozyskujemy i rozwijamy nowe produkty kultury.	Wysoko cenimy nowe podejścia do oferty kulturalnej.	Utworzono nowy wskaźnik, który przeniesiono z orientacji na uczenie się i zmodyfikowano.
3	Regularnie zlecamy artystom opracowanie nowych dzieł sztuki.	Stosujemy innowacyjne rozwiązania technologiczne w naszych przedsięwzięciach artystycznych.	Utworzono nowy wskaźnik.
4		Korzystamy z wielu różnych kanałów prezentacji oferty kulturalnej.	Wskaźnik powstał po pierwszym wywiadzie i został przeformułowany przez ekspertów. W oryginale brzmiał „rozwijamy nowe kanały dystrybucji”.
PROAKTYWNOŚĆ (P)			
5	Każdego roku testujemy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy.	Każdego roku wdrażamy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy.	Słowo „wdrażamy” zastąpiło słowo „testujemy”.
6	Nieustannie poszukujemy nowych sposobów promowania naszej instytucji kultury.	Nieustannie poszukujemy nowych sposobów promowania naszej instytucji kultury.	Bez zmian.
7	Nie boimy się wdrażać nowych inicjatyw marketingowych i nowych sposobów pozyskiwania funduszy.	Nie boimy się wdrażać nowych inicjatyw marketingowych i nowych sposobów pozyskiwania funduszy.	Bez zmian.
PODEJMOWANIE RYZYKA (PR)			
8	We wszystkich naszych produkcjach jest duży element ryzyka artystycznego.	We wszystkich naszych przedsięwzięciach jest duży element ryzyka artystycznego.	Słowo „przedsięwzięcie” zastąpiło słowo „produkcja”.
9	Generalnie unikamy projektów wysokiego ryzyka (odwrotne kodowanie).	Generalnie unikamy projektów wysokiego ryzyka artystycznego (odwrotne kodowanie).	Rozwinięto „ryzyko” o „ryzyko artystyczne”.
10	Osoby pracujące w naszej instytucji kultury są zachęcane do podejmowania skalkulowanego ryzyka w związku z wdrażaniem nowych pomysłów.	Osoby pracujące w naszej instytucji kultury są zachęcane do podejmowania ryzyka w związku z wdrażaniem nowych pomysłów.	Usunięto słowo „skalkulowanego”.

11	Nasza instytucja kultury kładzie nacisk zarówno na eksplorację, jak i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju artystycznego.	Nasza instytucja kultury kładzie nacisk zarówno na eksplorację, jak i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju artystycznego.	Bez zmian.

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany dokonane w konstrukcie orientacji na uczenie się

Zaangażowanie w uczenie się

Ekspert_1 nie zgłosił żadnych uwag ani sugestii do wskaźników orientacji na uczenie się. W jego opinii wskaźniki zostały dobrze zaadaptowane do instytucji kultury. Uwagi pojawiły się podczas drugiego wywiadu. Ekspert_2 zasugerował, żeby pierwszy wskaźnik sformułować w następujący sposób: „*Kierownictwo zakłada, że umiejętność uczenia się jest kluczem do poprawy pozycji rynkowej”,* gdyż w instytucjach kultury nie mówi się o „przewadze konkurencyjnej”. Zaproponował także wykreślenie słowa „organizacyjnego” i pozostawianie „uczenia się” we wskaźniku „*Wierzymy, że rezygnacja z organizacyjnego uczenia się zagraża długoterminowemu przetrwaniu naszej instytucji kultury”*. Spowoduje to większą przystępność w rozumieniu tego sformułowania. Pozostali eksperci podzielili opinię i zmiany Eksperta_2. Pokrywa się to z wcześniejszymi wnioskami z wywiadów o tym, że konkurencja i przewaga konkurencyjna pasują do specyfiki sektora biznesowego, a nie do instytucji kultury.

Wspólna wizja

Wskaźnik *„Pracownicy postrzegają siebie nawzajem, jako partnerów w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji kultury”* jest według Eksperta_2 wskaźnikiem nieadekwatnym w kontekście jego użycia w instytucji kultury. Jeżeli instytucja zatrudnia np. 1000 osób to pracownicy nie są w stanie być partnerami. Zaproponował zamianę na: „*Pracownicy w dużym stopniu uczestniczą w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji”*. Pozostali eksperci zgodzili się z Ekspertem_2, iż trudno mówić o partnerstwie, jeżeli w instytucji zatrudnionych jest wielu pracowników.

Otwartość na inne poglądy

Wskaźnik „*Nie boimy się kwestionować ani krytycznie oceniać sposobu, w jaki nasz instytucja kultury była dotychczas prowadzona”* jest w opinii czterech ekspertów wskaźnikiem „niewygodnym” i „niekomfortowym”, na który kadra kierownicza niechętnie będzie odpowiadać. Ekspert_2 zasugerował zamianę na: „*Podejmujemy działania w celu oceny dotychczasowego sposobu prowadzenia naszej instytucji kultury”*. Propozycja Eksperta_2 to

w opinii Eksperta_4 bardzo dobry pomysł, jednak zasugerował on uproszczenie i doprecyzowanie nowego wskaźnika. W związku z tym wskaźnik ten przyjął następujące brzmienie: „*Oceniamy dotychczasowy sposób prowadzenia naszej instytucji kultury przez kadrę zarządzająca”*.

Tab. 27 przedstawia narzędzie pomiaru orientacji na uczenie się przed i po wprowadzonych zmianach.

Tabela 27. Ewolucja skali orientacji na uczenie się w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

	Wskaźniki przed wywiadami	**Wskaźniki po wywiadach**	**Komentarz**
ZAANGAŻOWANIE W UCZENIE SIĘ (ZU)			
1	Kierownictwo zakłada, że umiejętność uczenia się jest kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.	Kierownictwo zakłada, że umiejętność uczenia się jest kluczem do poprawy pozycji rynkowej.	Sformułowanie „osiągnięcie przewagi konkurencyjnej” zostało zastąpione sformułowaniem „poprawa pozycji rynkowej”.
2	W naszej instytucji kultury panuje przekonanie, że uczenie się jest kluczem do doskonalenia.	W naszej instytucji kultury panuje przekonanie, że uczenie się jest kluczem do doskonalenia.	Bez zmian.
3	Uważamy, że szkolenie personelu to inwestycja, a nie koszt.	Uważamy, że szkolenie personelu to inwestycja, a nie koszt.	Bez zmian.
4	Wierzymy, że rezygnacja z organizacyjnego uczenia się zagraża długoterminowemu przetrwaniu naszej instytucji kultury.	Wierzymy, że rezygnacja z uczenia się zagraża długoterminowemu przetrwaniu naszej instytucji kultury.	Wykreślono słowo „organizacyjnego”.
WSPÓLNA WIZJA (WW)			
5	W naszej instytucji kultury jasno jest określone „kim jesteśmy”, czyli jaka jest nasza misja i jakie są nasze długoterminowe cele.	W naszej instytucji kultury jasno jest określone „kim jesteśmy”, czyli jaka jest nasza misja i jakie są nasze długoterminowe cele.	Bez zmian.
6	Pracownicy naszej instytucji kultury są w pełni zaangażowani w realizację tych celów.	Pracownicy naszej instytucji kultury są w pełni zaangażowani w realizację tych celów.	Bez zmian.
7	Kierownictwo wyższego szczebla dzieli się z pozostałym personelem swoją wizją przyszłości naszej instytucji kultury	Kierownictwo wyższego szczebla dzieli się z pozostałym personelem swoją wizją przyszłości naszej instytucji kultury	Bez zmian.
8	Pracownicy postrzegają siebie nawzajem, jako partnerów w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji kultury.	Pracownicy w dużym stopniu uczestniczą w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji kultury.	Sformułowanie „postrzegają siebie nawzajem, jako partnerów” zostało zastąpione „w dużym stopniu uczestniczą”.

9	Wizja naszej instytucji kultury i jej cel jest wspólna na wszystkich poziomach organizacji.	Wizja naszej instytucji kultury i jej cel jest wspólna na wszystkich poziomach organizacji.	Bez zmian.
OTWARTOŚĆ NA NOWE POGLĄDY (ONP)			
10	Nie boimy się kwestionować ani krytycznie oceniać sposobu, w jaki nasz instytucja kultury była dotychczas prowadzona.	Oceniamy dotychczasowy sposób prowadzenia naszej instytucji kultury przez kadrę zarządzającą.	Wskaźnik został znacznie przeformułowany.
11	Wierzymy, że otwartość umysłu oraz gotowość do podejmowania rozwiązań alternatywnych do tradycyjnych, jest niezwykle ważna.	Wierzymy, że otwartość umysłu oraz gotowość do podejmowania rozwiązań alternatywnych do tradycyjnych, jest niezwykle ważna.	Bez zmian.
12	Zachęcamy pracowników do przedstawiania swoich oryginalnych pomysłów oraz „nieszablonowego myślenia".	Zachęcamy pracowników do przedstawiania swoich oryginalnych pomysłów oraz „nieszablonowego myślenia".	Bez zmian.

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany dokonane w konstrukcie wyników ekonomicznych

Kluczowym aspektem wymagającym omówienia podczas wywiadów było wyznaczenie horyzontu czasowego w wynikach działalności instytucji kultury. W związku z tym, że autorka niniejszej rozprawy rozpoczęła studia literatury przed pandemią Covid'19 oraz zidentyfikowała wtedy lukę badawczą, badania nie będą obejmować okresu pandemii, ze względu na możliwość zaburzenia wyników. Wszystkie zidentyfikowane wskaźniki wyników ekonomicznych w istniejących skalach pomiaru obejmują horyzont czasowy do kliku lat wstecz i brzmią: „*W ciągu ostatnich trzech/pięciu/kliku lat*...". Po konsultacji z ekspertami autorka zdecydowała się na następujące sformułowanie zastępujące powyższy horyzont czasowy wyników działalności: „*Co roku*….." oraz komentarz w nawiasie: (należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021). Eksperci potwierdzili, że w roku 2022 wrócono już do normalnego tryby funkcjonowania.

Ekspert_1 zalecił rozwinięcie wskaźnika nr 2 o sformułowanie „dotacje ze środków publicznych" oraz zaznaczył, że wskaźnik „*W ciągu ostatnich trzech lat zrealizowaliśmy założone cele ekonomiczne"* nie pasuje do specyfiki instytucji kultury. Zaproponował wprowadzenie wskaźników dotyczących kosztów instytucji kultury. Autorka przedstawiła propozycję nowego wskaźnika: „*Co roku szukamy możliwości redukcji kosztów przedsięwzięć artystycznych (np. realizujemy projekty/koprodukcje we współpracy z innymi instytucjami kultury, czego efektem jest podział kosztów pomiędzy zaangażowanych partnerów, etc.)". [należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021]* podczas drugiego wywiadu, gdyż rozmowa

była prowadzona z ekspertem specjalizującym się w dziedzinie finansów instytucji kultury. Ekspert_2 zaaprobował nowy wskaźnik oraz zaproponował jeszcze jeden: „*Co roku zwiększamy poziom kosztów bezpośrednich w związku z poszerzeniem oferty kulturalnej. [należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021]”*. Ponadto, wskazał na doprecyzowanie wskaźnika zarobków pracowników o „realne zarobki”, niezwiązane z inflacją. Wszystkie powyższe zmiany zostały skonsultowane z innymi ekspertami.

Ekspert_3 zasugerował, aby we wskaźniku „*Co roku udaje nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów”* dodać w nawiasie informację „środki komercyjne”, ponieważ niektórzy mogą to mylnie zinterpretować i może się to kojarzyć z dotacjami. W instytucji kultury Eksperta_3 występuje podział na pozyskiwanie środków publicznych oraz pozyskiwanie środków komercyjnych.

Ponadto, Ekspert_3 zaproponował przeformułowanie wskaźnika „*Co roku wzrasta poziom naszych zarobków”* na „*Co roku wzrasta poziom zarobków pracowników”*. W jego opinii jest to bardziej klarowne sformułowanie i jasno określa wszystkich pracowników danej organizacji.

Tab. 28 przedstawia narzędzie pomiaru wyników ekonomicznych przed i po wprowadzonych zmianach.

Tabela 28. Ewolucja skali wyników ekonomicznych w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

	Wskaźniki przed wywiadami	**Wskaźniki po wywiadach**	**Komentarz**
1	W ciągu ostatnich trzech lat udało nam się pozyskać więcej dotacji niż w latach poprzednich.	Co roku udaje nam się pozyskać więcej dotacji ze środków publicznych niż w latach poprzednich. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	Doprecyzowano słowo „dotacje” uściślając je sformułowaniem „dotacje ze środków publicznych”. Ustalono horyzont czasowy oraz dodano komentarz o wyłączeniu lat pandemicznych.
2	W ciągu ostatnich trzech lat odnotowaliśmy wzrost przychodów z prowadzonej działalności (np. sprzedaż biletów, koncertów, nagrań i licencji, towarów, najem sal i pomieszczeń, etc.)	Co roku udaje nam się uzyskać większe przychody z prowadzonej działalności (np. sprzedaż biletów, koncertów, nagrań i licencji, towarów, etc.). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	Ustalono horyzont czasowy oraz dodano komentarz o wyłączeniu lat pandemicznych.
3	W ciągu ostatnich trzech lat udało nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów (np. osób fizycznych, przedsiębiorstw) niż w latach poprzednich.	Co roku udaje nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów (środki komercyjne: od osób fizycznych, przedsiębiorstw). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	Ustalono horyzont czasowy oraz dodano komentarz o wyłączeniu lat pandemicznych.

4	W ciągu ostatnich trzech lat wzrósł poziom naszych zarobków.	Co roku wzrasta realny poziom zarobków pracowników (wzrost niezwiązany z inflacją). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	Doprecyzowano wskaźnik. Ustalono horyzont czasowy oraz dodano komentarz o wyłączeniu lat pandemicznych.
5	W ciągu ostatnich trzech lat utworzono nowe miejsca pracy.	Co roku udaje nam się tworzyć nowe miejsca pracy. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	Ustalono horyzont czasowy oraz dodano komentarz o wyłączeniu lat pandemicznych.
6	W ciągu ostatnich trzech lat zrealizowaliśmy założone cele ekonomiczne.		Usunięto wskaźnik.
7		Co roku szukamy możliwości redukcji kosztów przedsięwzięć artystycznych (np. realizujemy projekty/koprodukcje we współpracy z innymi instytucjami kultury, czego efektem jest podział kosztów pomiędzy zaangażowanych partnerów, etc.). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	Oryginalny wskaźnik autorki niniejszej pracy sformułowany w związku z sugestią dodania wskaźnika dotyczącego kosztów instytucji kultury przez Eksperta_1.
8		Co roku zwiększamy poziom kosztów bezpośrednich w związku z poszerzeniem oferty kulturalnej. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	Wskaźnik sformułowany przez Eksperta_2.

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany dokonane w konstrukcie wyników społecznych

W opinii Eksperta_1 wskaźnik „*Odbiorcy kultury są entuzjastycznie nastawieni i zadowoleni po wizycie”* to wymiar rynkowy. W związku z tym zalecił jego usunięcie. Zasugerował także dodanie trzech wskaźników dotyczących następujących obszarów:

- wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju,
- pozyskiwanie grup wykluczonych ze sfery kultury,
- nowa sztuka jako narzędzie pozytywnej zmiany społecznej.

W związku z powyższymi sugestiami sformułowano następujące wskaźniki:

- *„Kierujemy się zasadami zrównoważonego rozwoju (np. wdrażamy działania proekologiczne i prospołeczne, uczestniczymy w szerszych projektach promujących zrównoważony rozwój, etc.)”*,
- *„Przeciwdziałamy wykluczeniu kulturalnemu zapewniając dostępność kultury tym grupom społecznym, które są wykluczone z tej sfery (np. placówka oraz wydarzenia*

kulturalne przystosowana dla osób niepełnosprawnych, organizujemy warsztaty dla dzieci i młodzieży z trudnościami rozwojowymi, etc.)”,

- *„Nasze działania artystyczne stały się narzędziem pozytywnej zmiany społecznej (np. organizujemy koncerty/spektakle charytatywne, promujemy tolerancję dla różnorodności etc.)”*.

W toku drugiego wywiadu Ekspert_2 pozytywnie zaaprobował powyższe wskaźniki, wskazując, że są bardzo dobrze sformułowane a przykłady w nawiasie dają dokładny obraz tego co należy przez nie rozumieć. Zaproponował też rozdzielenie wskaźnika dotyczącego dostępności kultury dla grup wykluczonych i podzielenie go na dwa obszary: pierwszy dotyczący infrastruktury oraz drugi dotyczący dopasowania oferty kulturalnej. W związku z powyższą sugestią rozdzielono ten wskaźnik na dwie oddzielne propozycje:

- *„Infrastruktura naszej instytucji kultury jest dostosowana do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury (osób z niepełnosprawnościami, osób starszych, rodzin z małymi dziećmi, etc.)*”,
- „*Dostosowujemy naszą ofertę kulturalną do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury (np. warsztaty dla dzieci i młodzieży z trudnościami rozwojowymi, audiodeskrypcja, język migowy, asystent osobisty”).*

W związku ze zamianą sformułowania „dzieła sztuki” na „oferta kulturalna”, podczas drugiego wywiadu zmienił się wskaźnik: „*Przyczyniliśmy się do wzrostu zrozumienia prezentowanych dzieł sztuki”* oraz zyskał brzmienie: „*Przyczyniliśmy się do wzrostu zainteresowania ofertą kulturalną wśród lokalnej społeczności”*. Z oryginalnego wskaźnika „*Wielu odbiorców kultury wraca i poleca naszą instytucję kultury innym”* Ekspert_2 zalecił usunięcie słowa „wraca”, gdyż dyrektorzy nie są w stanie zweryfikować ilu z odbiorców rzeczywiście przychodzi ponownie. Ekspert_3 zasugerował doprecyzowanie „obszaru” we wskaźniku „*Staliśmy się kulturalnym punktem odniesienia dla tego obszaru”*. Autorka zaproponowała zamianę na „lokalną społeczność”, ponieważ sformułowanie to pojawiło się we wcześniejszym wskaźniku i stworzyłoby to spójną całość. W opinii Ekspert_4 wskaźnik „*Nasza działalność przyczynia się do poprawy standardu życia okolicznych mieszkańców”* jest niejasny. Spektakle kończące się późnymi godzinami mogą raczej zakłócać spokój okolicznych mieszkańców. Zasugerował zamianę tego sformułowania na „lokalną społeczność”, aby jednocześnie ujednolicić ten wskaźnik z innymi wskaźnikami wyników społecznych, w których jest ono używane. Pozostali eksperci przychylili się pozytywnie do wprowadzonych zmian w społecznych wynikach działalności. Wszyscy eksperci potwierdzili też zasadność użycia

wskaźnika „*Co roku wzrasta frekwencja”* w wymiarze społecznym, gdyż dążąc do wzrostu frekwencji przyświeca im cel misyjny a nie finansowy.

Tab. 29 przedstawia narzędzie pomiaru wyników społecznych przed i po wprowadzonych zmianach.

Tabela 29. Ewolucja skali wyników społecznych w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

	Wskaźniki przed wywiadami	**Wskaźniki po wywiadach**	**Komentarz**
1	W ciągu ostatnich trzech lat wzmocniliśmy naszą reputację i prestiż.	W ciągu ostatnich kilku lat wzmocniliśmy naszą reputację i prestiż.	Zmieniono horyzont czasowy z „trzech” na „kilka” lat.
2	W ciągu ostatnich trzech lat wzrosła frekwencja.	Co roku wzrasta frekwencja [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	Ustalono horyzont czasowy oraz dodano komentarz o wyłączeniu lat pandemicznych.
3	W ciągu ostatnich trzech lat wzrosła liczba wolontariuszy.	Co roku wzrasta liczba wolontariuszy. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	Ustalono horyzont czasowy oraz dodano komentarz o wyłączeniu lat pandemicznych.
4	Nasza działalność przyczynia się do poprawy standardu życia okolicznych mieszkańców.	Nasza działalność przyczynia się do poprawy standardu życia lokalnej społeczności.	Sformułowanie „okolicznych mieszkańców” zamieniono na „lokalną społeczność”.
5	Przyczyniliśmy się do wzrostu zrozumienia prezentowanych dzieł sztuki wśród lokalnej społeczności.	Przyczyniliśmy się do wzrostu zainteresowania ofertą kulturalną wśród lokalnej społeczności.	Sformułowanie „zrozumienia prezentowanych dzieł sztuki” zamieniono na „zainteresowanie ofertą kulturalną”.
6	Odbiorcy kultury są entuzjastycznie nastawieni i zadowoleni po wizycie.		Usunięto wskaźnik.
7	Wielu odbiorców kultury wraca i poleca naszą instytucję kultury innym.	Wielu naszych odbiorców kultury poleca naszą instytucję innym.	Usunięto słowo „wraca”.
8	Staliśmy się kulturalnym punktem odniesienia dla tego obszaru.	Staliśmy się kulturalnym punktem odniesienia dla lokalnej społeczności.	Słowo „obszar” zamieniono na „lokalną społeczność”.
9		Kierujemy się zasadami zrównoważonego rozwoju (np. wdrażamy działania proekologiczne i prospołeczne, uczestniczymy w szerszych projektach promujących zrównoważony rozwój, etc.).	Oryginalny wskaźnik autorki zainspirowany sugestią Eksperta_1.
10		Infrastruktura naszej instytucji kultury jest dostosowana do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury (osób z niepełnosprawnościami,	Oryginalny wskaźnik autorki zainspirowany sugestią Eksperta_1 i Eksperta_2.

		osób starszych, rodzin z małymi dziećmi, etc.).	
11		Dostosowujemy naszą ofertę kulturalną do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury (np. warsztaty dla dzieci i młodzieży z trudnościami rozwojowymi, audiodeskrypcja, język migowy, asystent osobisty).	Oryginalny wskaźnik autorki zainspirowany sugestią Eksperta_1 i Eksperta_2.
12		Nasze działania artystyczne stały się narzędziem pozytywnej zmiany społecznej (np. organizujemy koncerty/spektakle charytatywne, promujemy tolerancję dla różnorodności etc.).	Oryginalny wskaźnik autorki zainspirowany sugestią Eksperta_1

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany dokonane w metryczce

Ekspert_2 zalecił przeformułowanie i doprecyzowanie pytania „*Ilu pracowników zatrudnionych jest w Państwa instytucji kultury w oparciu o inne umowy niż umowa o pracę?”*. Nowe pytanie brzmi: „*Ile stałych współpracowników zatrudnia teatr w oparciu o umowy cywilno-prawne (minimum pół roku)”*. Ekspert_3 zasugerował zmianę horyzontu czasowego na minimum trzy miesiące, gdyż w jego opinii pół roku to za długo. Podczas czwartego wywiadu ekspert potwierdził, że teatry zatrudniają w oparciu o umowę o pracę scenografów, reżyserów i często aktorów. Cała reszta twórców to osoby, które pracują na podstawie umów cywilno-prawnych. Z założenia nie są więc pracownikami a współpracownikami. Nie zgłoszono innych uwag do pytań w metryczce.

Podczas wywiadów został podjęty temat „powrotu do normalności” po Pandemii Covid’19. Instytucje kultury ekspertów, z którymi były przeprowadzone wywiady potwierdzili, że ich organizacje funkcjonują już w miarę stabilnie a ich sale mają prawie stuprocentową frekwencję. Instytucje podwyższyły ceny biletów ale spotkało się to ze zrozumieniem ze strony odbiorców kultury. Pojawiły się jednak też inne głosy, mówiące o tym, że publiczności jest mniej. Powstaje więc pytanie, czy ludzie boją się czy przyzwyczaili się do pozostawania w domu? Instytucja Eksperta_3 zrobiła krótką ankietę wśród odbiorców kultury, aby dowiedzieć się, co jest przyczyną. Okazało się, że ludźmi nie kieruje strach przed chorobą a zmiana nawyków. Instytucje kultury są zmuszone do odbudowywani publiczności. Okazało się, że przed pandemią bilety w instytucji Eksperta_3 były wykupowane z wyprzedzeniem. Teraz bilety można nabyć bez problemu tuż przed koncertem. Głównym celem instytucji stał

się powrót do tego, co osiągnęli przed pandemią – wzrost przychodów, które zapewnią komfort finansowy. Instytucja poszerzyła więc działania edukacyjne, które generują przychody.

W oparciu o uwagi i sugestie ekspertów skonstruowano **ostateczny kwestionariusz ankiety.** Kwestionariusz ten składa się z tych samych grup pytań co kwestionariusz wstępny. Do kwestionariusza ankietowego dołączono list wprowadzający, w którym wyjaśnia się cel prowadzonych badań, zachęca do udzielenia odpowiedzi na postawione pytania oraz zapewnia się o anonimowości. **Kwestionariusz ostateczny**, tak samo jak kwestionariusz wstępny, rozpoczyna się od instrukcji oraz podzielony jest na 3 części. Wprowadzone podczas wywiadów zmiany dotyczyły sposobu sformułowań, poprawy błędów merytorycznych oraz usunięcie bądź dodanie wskaźników. W związku z wprowadzonymi zmianami, zmieniła się liczba pytań w poszczególnych częściach **kwestionariusza ostatecznego**:

- część I składa się z 54 pytań,
- część II z 18 pytań,
- w części III liczba pytań nie zmieniła się – pozostało 11 pytań metryczkowych.

W **kwestionariuszu ostatecznym** pytania 1 – 72 są skalowalnymi pytaniami zamkniętymi. Pytania 73, 74, 76, 77, 79, 81-83 mają postać kafeterii zamkniętych, dysjunktywnych. Pytanie 75 jest pytaniem zamkniętym, koniunktywnym. Pytanie 78 oraz 80 mają postać pytań otwartych.

Konstrukty pomiarowe zawarte w **kwestionariuszu ostatecznym** zawiera tab. 30. Pełny kwestionariusz ostateczny znajduje się w załączniku 3 pracy.

Tabela 30. Konstrukty pomiarowe modelu badawczego – badania ilościowe.

Przyjęty skrót	**Treść wskaźnika**	**Numery pytań w kwestionariuszu ostatecznym**
ORIENTACJA PRODUKTOWA (OP)		
OP1	W naszej instytucji kultury główną troską jest jakość artystyczna prezentowanej oferty kulturalnej.	1 – 5
OP2	Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odbiorcom kultury jak najlepsze doznania artystyczne podczas ich wizyty.	
OP3	Wybór prezentowanej oferty kulturalnej kierowany jest bardziej względami artystycznymi niż preferencjami odbiorców kultury.	
OP4	Profilujemy odbiorców kultury (edukujemy/kształtujemy punkt widzenia odbiorców kultury, zachęcając ich do uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych).	
OP5	Staramy się rozwijać projekty przyczyniające się do rozwoju twórczości artystycznej oraz upowszechniania kultury.	
ORIENTACJA RYNKOWA (OR)		
I. ORIENTACJA NA ODBIORCÓW KULTURY (OOK)		
OOK1	Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję.	6 – 10

OOK2	Dopasowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury.	
OOK3	Staramy się tworzyć różnorodną ofertę kulturalną tak, aby dotrzeć do wielu odbiorców kultury.	
OOK4	Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby dowiedzieć się, jakiej oferty kulturalnej oczekują.	
OOK5	Bazując na posiadanych przez nas informacjach, reagujemy na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury.	
II.	**ORIENTACJA NA DONATORÓW (OD)**	
OD1	Cele naszej instytucji kultury nastawione są na satysfakcję donatorów.	11 – 14
OD2	Jesteśmy otwarci na sugestie donatorów dotyczące rozwoju nowych przedsięwzięć artystycznych i usług.	
OD3	Identyfikowanie potrzeb i oczekiwań donatorów jest ciągłym procesem.	
OD4	Regularnie poszukujemy informacji zwrotnych od donatorów na temat naszych działań i usług.	
III.	**ORIENTACJA NA KOOPETYCJĘ (OK)**	
OK1	Monitorujemy ewolucję i pojawianie się alternatywnej oferty kulturalnej w najbliższym otoczeniu.	15 – 18
OK2	Zwracamy baczną uwagę na działania związane z gromadzeniem funduszy przez inne instytucje kultury.	
OK3	Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni stosowanej przez inne instytucje kultury.	
OK4	Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty (np. wspólne projekty, przedstawienia).	
IV.	**KOORDYNACJA MIĘDZYFUNKCJONALNA (KM)**	
KM1	Pracownicy różnych działów ściśle ze sobą współpracują.	19 – 23
KM2	Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć. (R)*	
KM3	Nasza instytucja kultury dba o koordynację działań wszystkich działów.	
KM4	W opracowywanie planów artystycznych naszej instytucji kultury zaangażowane są wszystkie działy.	
KM5	Pracownicy naszej instytucji kultury są odpowiednio przeszkoleni, aby zapewnić najwyższą jakość obsługi klienta.	
V.	**ORIENTACJA NA MARKĘ (OM)**	
OM1	Posiadamy logo, które jest rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z naszą instytucją kultury.	24 – 31
OM2	Odbiorcy kultury decydują się na uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury kierując się naszą reputacją i prestiżem.	
OM3	Regularnie przeprowadzamy analizy wizerunku.	
OM4	Oprócz promowania wydarzeń kulturalnych przeprowadzamy wizerunkowe kampanie reklamowe dla naszej instytucji kultury.	
OM5	Oceniamy naszą markę poprzez postrzeganie jej przez odbiorców kultury.	
OM6	Nasi pracownicy eksponują widoczne elementy brandingu w kontakcie z odbiorcami kultury (np. tabliczka z logo, uniform, etc.).	
OM7	Zwracamy szczególną uwagę na to, aby wszystkie komunikaty wizualne udostępniane przez naszą instytucję były spójne graficznie i tworzyły atrakcyjny wizerunek marki (np. logo, kolorystyka, etc.).	
OM8	Architektura naszego budynku pomaga kreować wizerunek naszej marki (np. rozplanowanie przestrzenne, odpowiednio dostosowane	

	sale koncertowe/teatralne, odpowiednia akustyka i oświetlenie, etc.).	
ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA (OPrz)		
I.	**INNOWACYJNOŚĆ (I)**	
I1	Rozwijamy nowe podejścia do oferty kulturalnej (oryginalne idee, zjawiska, sposoby ekspresji).	32 – 35
I2	Wysoko cenimy nowe podejścia do oferty kulturalnej.	
I3	Stosujemy innowacyjne rozwiązania technologiczne w naszych przedsięwzięciach artystycznych.	
I4	Korzystamy z wielu różnych kanałów prezentacji oferty kulturalnej.	
II.	**PROAKTYWNOŚĆ (P)**	
P1	Każdego roku wdrażamy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy.	36 – 38
P2	Nieustannie poszukujemy nowych sposobów promowania naszej instytucji.	
P3	Nie boimy się wdrażać nowych inicjatyw marketingowych i nowych sposobów pozyskiwania funduszy.	
III.	**PODEJMOWANIE RYZYKA (PR)**	
PR1	We wszystkich naszych przedsięwzięciach jest duży element ryzyka artystycznego.	39 – 42
PR2	Generalnie unikamy przedsięwzięć wysokiego ryzyka artystycznego. (R)*	
PR3	Osoby pracujące w naszej instytucji kultury są zachęcane do podejmowania ryzyka w związku z wdrażaniem nowych pomysłów.	
PR4	Nasza instytucja kultury kładzie nacisk zarówno na eksplorację, jak i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju artystycznego.	
ORIENTACJA NA UCZENIE SIĘ (OU)		
I.	**ZAANGAŻOWANIE W UCZENIE SIĘ (ZU)**	
ZU1	Kierownictwo zakłada, że umiejętność uczenia się jest kluczem do poprawy pozycji rynkowej.	43 - 46
ZU2	W naszej instytucji kultury panuje przekonanie, że uczenie się jest kluczem do doskonalenia.	
ZU3	Uważamy, że szkolenie personelu to inwestycja, a nie koszt.	
ZU4	Wierzymy, że rezygnacja z uczenia się zagraża długoterminowemu przetrwaniu naszej instytucji kultury.	
II.	**WSPÓLNA WIZJA (WW)**	
WW1	W naszej instytucji kultury jasno jest określone „kim jesteśmy”, czyli jaka jest nasza misja i jakie są nasze długoterminowe cele.	47 – 51
WW2	Pracownicy naszej instytucji kultury są w pełni zaangażowani w realizację tych celów.	
WW3	Kierownictwo wyższego szczebla dzieli się z pozostałym personelem swoją wizją przyszłości naszej instytucji kultury.	
WW4	Pracownicy w dużym stopniu uczestniczą w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji kultury.	
WW5	Wizja naszej instytucji kultury i jej cel jest wspólna na wszystkich poziomach organizacji.	
III.	**OTWARTOŚĆ NA NOWE POGLĄDY (ONP)**	
ONP1	Oceniamy dotychczasowy sposób prowadzenia naszej instytucji kultury przez kadrę zarządzającą.	52 – 54
ONP2	Wierzymy, że otwartość umysłu oraz gotowość do podejmowania rozwiązań alternatywnych do tradycyjnych, jest niezwykle ważna.	

ONP3	Zachęcamy pracowników do przedstawiania swoich oryginalnych pomysłów oraz „nieszablonowego myślenia”.	
WYNIKI EKONOMICZNE (WE)		
WE1	Co roku udaje nam się pozyskać więcej dotacji ze środków publicznych niż w latach poprzednich. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	55 – 61
WE2	Co roku udaje nam się uzyskać większe przychody z prowadzonej działalności (np. sprzedaż biletów, koncertów, nagrań i licencji, towarów, etc.). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	
WE3	Co roku udaje nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów (środki komercyjne: od osób fizycznych, przedsiębiorstw). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	
WE4	Co roku wzrasta realny poziom zarobków pracowników (wzrost niezwiązany z inflacją). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	
WE5	Co roku udaje nam się tworzyć nowe miejsca pracy. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	
WE6	Co roku szukamy możliwości redukcji kosztów przedsięwzięć artystycznych (np. realizujemy projekty/koprodukcje we współpracy z innymi instytucjami kultury, czego efektem jest podział kosztów pomiędzy zaangażowanych partnerów, etc.). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	
WE7	Co roku zwiększamy poziom kosztów bezpośrednich w związku z poszerzeniem oferty kulturalnej. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	
WYNIKI SPOŁECZNE (WS)		
WS1	W ciągu ostatnich kilku lat wzmocniliśmy naszą reputację i prestiż.	62 – 72
WS2	Co roku wzrasta frekwencja. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	
WS3	Co roku wzrasta liczba wolontariuszy. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	
WS4	Nasza działalność przyczynia się do poprawy standardu życia lokalnej społeczności.	
WS5	Przyczyniliśmy się do wzrostu zainteresowania ofertą kulturalną wśród lokalnej społeczności.	
WS6	Wielu naszych odbiorców kultury poleca naszą instytucję innym.	
WS7	Staliśmy się kulturalnym punktem odniesienia dla lokalnej społeczności.	
WS8	Kierujemy się zasadami zrównoważonego rozwoju (np. wdrażamy działania proekologiczne i prospołeczne, uczestniczymy w szerszych projektach promujących zrównoważony rozwój, etc.).	
WS9	Infrastruktura naszej instytucji kultury jest dostosowana do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury (osób z niepełnosprawnościami, osób starszych, rodzin z małymi dziećmi, etc.).	
WS10	Dostosowujemy naszą ofertę kulturalną do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury (np. warsztaty dla dzieci i młodzieży z trudnościami rozwojowymi, audiodeskrypcja, język migowy, asystent osobisty).	
WS11	Nasze działania artystyczne stały się narzędziem pozytywnej zmiany społecznej (np. organizujemy koncerty/spektakle charytatywne, promujemy tolerancję dla różnorodności etc.).	

* R - odwrotne kodowanie

Źródło: opracowanie własne.

4.6. Metoda analizy danych empirycznych

4.6.1. Uzasadnienie wyboru metody analizy danych empirycznych

W niniejszym badaniu zdecydowano się na przeprowadzenie **modelowania równań strukturalnych (ang. structural equation model, SEM)**. Skonstruowany w niniejszej pracy model badawczy jest złożony, nie pozwala zatem na wykorzystanie tradycyjnych technik statystycznych. Zaletą modelowania strukturalnego, w porównaniu z tradycyjnymi technikami statystycznymi, jest możliwość testowania rozbudowanych modeli teoretycznych, zawierających wiele zmiennych, które nie są obserwowalne w sposób bezpośredni (zmienne tego rodzaju określa się mianem ukrytych, ang. latent variables) oraz testowania bezpośrednich i pośrednich zależności między tymi zmiennymi (Hair *i in.*, 2019). Modele strukturalne powstały z dwóch technik, tzn. konfirmacyjnej analizy czynnikowej oraz wielowymiarowej regresji i analizy ścieżek (Ciżkowicz, 2014). W literaturze można znaleźć wiele pozytywnych jak i negatywnych opinii dotyczących wykorzystania modelowania strukturalnego, jednak ta różnica zdań nie ma podłoża matematycznego, ale metodologiczne i filozoficzne (Meehl i Waller, 2002). Modele strukturalne pozwalają na weryfikację hipotez dotyczących określnej struktury zależności między zmiennymi (Korol, 2005), są elastyczne w opisie relacji między zmiennymi, zwłaszcza jakościowymi (Sagan, 2003), pozwalają na testowanie efektów pośrednich oraz wprowadzenie konstruktów i określenie błędu związanego z ich pomiarem (Ciżkowicz, 2014). Wadą jest niespełnienie warunku o czasowym wyprzedzaniu skutku przez przyczynę. W przypadku modelowania strukturalnego zmiana kierunku zależności między konstruktami w wielu przypadkach nie zmienia dopasowania modelu i oszacowania parametrów (MacCallum *i in.*, 1993; Mueller, 1997). Ponadto zaproponowane sekwencje przyczynowo-skutkowe mogą nie zostać sfalsyfikowane, co nie oznacza ich potwierdzenia (Hoyle i Smith, 1994). Niestandaryzowane współczynniki modelu informują, o ile jednostek zmieni się wartość zmiennej ukrytej, gdy wartość danej zmiennej obserwowalnej wzrośnie o jednostkę. Współczynniki standaryzowane opisują natomiast, o ile swoich odchyleń standardowych zmieni się wartość konstruktu, gdy wartość zmiennej obserwowalnej wzrośnie o jej jedno odchylenie standardowe. Interpretacje powyższe obowiązują tylko wówczas, gdy wartości pozostałych zmiennych pozostają niezmienione. Wartości współczynników opisują więc kierunek (dodatni/ujemny) oraz siłę wpływu zmiennej obserwowalnej na konstrukt lub konstruktów wzajemnie na siebie. Siłę wpływu na konstrukty można porównywać za pomocą współczynników standaryzowanych.

Do dwóch powszechnie stosowanych metod modelowania równań strukturalnych należą: modelowanie równań strukturalnych oparte na macierzy kowariancji (CB-SEM) oraz oparte na metodzie wariancji cząstkowych najmniejszych kwadratów (PLS-SEM). **W niniejszej pracy w modelowaniu równań strukturalnych wykorzystano podejście PLS-SEM przy użyciu oprogramowania SmartPLS.**

Przez wiele lat modelowanie równań strukturalnych oparte na macierzy kowariancji (CB-SEM) było dominującą metodą analizy współzależności między zmiennymi obserwowalnymi i ukrytymi (Hair *i in.*, 2019). Powszechne uznanie CB-SEM było na tyle duże, iż w naukach społecznych określenia: modelowanie równań strukturalnych (SEM) oraz modelowanie równań strukturalnych za pomocą metody opartej na kowariancji (CB-SEM) przez wiele lat stanowiły synonimy (Chin i Newsted, 1998). PLS-SEM pojawiło się w tym samym czasie co CB-SEM i zostało opracowane przez Hermana Wolda (1982). Warto wspomnieć, że na początku stosowano określenie PLS-*path modeling,* tj. modelowanie ścieżek za pomocą metody PLS (Wold, 1980), ale z czasem, w celu podkreślenia, iż PLS stanowi alternatywę wobec metody CB-SEM, przyjął się termin PLS *Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), tj. modelowanie równań strukturalnych za pomocą metody PLS (Hair *i in.*, 2021). Należy podkreślić, że, PLS-SEM stanowi alternatywę wobec „twardego" modelowania CB-SEM, opierającego się na silnych założeniach dotyczących normalności rozkładów oraz wymagającego dużej próby badawczej. Podejście PLS-SEM jest mniej restrykcyjne, stąd modelowanie za pomocą metody PLS określa się modelowaniem „miękkim" (Wold, 1980). Ewolucja obu podejść nie przebiegała równolegle, głównie z powodu braku oprogramowania do wykonywania PLS-SEM (Mateos-Aparicio, 2011). Do około 2010 r. w czasopismach naukowych z dziedziny nauk społecznych publikowano znacznie więcej artykułów, w których zastosowano metodę CB-SEM zamiast PLS-SEM (Hair *i in.*, 2019). Od około 2005 r., wraz z dostępnością oprogramowania PLS Graph i SmartPLS, liczba opublikowanych artykułów wykorzystujących PLS-SEM znacznie wzrosła (Hair *i in.*, 2017). Metoda PLS-SEM jest coraz częściej stosowana do analizy danych w naukach o zarządzaniu, m.in. w zarządzaniu jakością (Magno, Cassia i Ringle, 2024), zarządzaniu strategicznym (Shela *i in.*, 2023) oraz zarządzaniu marketingowym (Guenther *i in.*, 2023). Ponadto, znane periodyki naukowe z dyscypliny zarządzania poświęcają specjalne numery zagadnieniom związanych z tą metodą (np. „Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 19(2)/2011; „Journal of Bussiness Research", Vol. 69(10)/2016 oraz Vol. 188(02)/2025; „European Management Journal", Vol. 3(6)/2016; „European Business Review", Vol. 33(1), 2021; „Management International Review", Vol.62(4)/2022; „The TQM Journal", Vol. 36(5)/2024; „Journal of Marketing Analytics". Vol.

12(1)/2024). Analiza zidentyfikowanych w niniejszej pracy artykułów dotyczących orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit, w których badano złożone modele teoretyczne zakładające efekty mediacji, wykazała, że autorzy w swych badaniach najczęściej decydowali się wykorzystanie metody modelowania równań strukturalnych (Mahmoud i Yusif, 2012; Khan i Bashir, 2020a, 2020b; Riviezzo *i in.*, 2022). W przytoczonych badaniach wykorzystano podejście PLS-SEM, co jest zbieżne ze spotykanym w literaturze poglądem, iż metoda ta jest często wykorzystywana w naukach społecznych (Hair *i in.*, 2019).

Zgodnie z zaleceniami Hair i in. (2019) do analizy danych empirycznych w niniejszej pracy wybrano metodę PLS-SEM, ponieważ:

1. Badano rozbudowany i złożony model teoretycznych, zawierających wiele zmiennych (w niniejszej pracy model teoretyczny zawierał 6 konstruktów, w tym 3 wielowymiarowe) i powiązań między nimi.
2. Model zawierał wiele wskaźników – w niniejszym badaniu liczba wskaźników wyniosła 84, a maksymalna liczba wskaźników, które można uwzględnić w CB-SEM to 40-50 (Lowry i Gaskin, 2014).
3. Badanie dotyczyło małej próby badawczej – w niniejszym badaniu próba badawcza wynosiła 74 podmioty, a minimalna próba badawcza w przypadku CB-SEM to 200.
4. Pozyskane dane nie miały rozkładu normalnego. Zaletą PLS-SEM jest możliwość używania zmiennych, których rozkład odbiega od rozkładu normalnego (metoda CB-SM wymaga, aby dane miały wielowymiarowy rozkład normalny).
5. W niniejszym badaniu przyjęto podejście eksploracyjne. Na wybór ten wpływ miało kilka czynników:
    - w literaturze sektora non-profit znajdujemy publikacje, w których bada się wpływ orientacji produktowej, rynkowej, przedsiębiorczej oraz na uczenie się na wyniki działalności, ale nie zidentyfikowano badania, w którym do modelu włączono wszystkie cztery orientacje jednocześnie;
    - dodatkowo, w niniejszym badaniu zaproponowano włączenie wymiaru orientacji na koopetycję do konstruktu orientacji rynkowej, który to wymiar powstał z połączenia orientacji na współpracę i konkurenta;
    - istniejące badania wykorzystują często łączną miarę wyników działalności – wymiar społeczny i ekonomiczny w ramach tej samej zmiennej zależnej; w niniejszym badaniu przyjęto dualną formę wyników działalności;

- warto też zwrócić uwagę, że istnieją tylko 3 publikacje, w których zbadano pośredniczący charakter orientacji na uczenie się (Mahmoud i Yusif, 2012; Khan i Bashir, 2020a, 2020b); żaden z ww. modeli z mediacją nie zawierał konstruktu orientacji produktowej, a tylko w jednej z tych publikacji rozpatrywano dualną formę wyników działalności w postaci dwóch zmiennych zależnych – wyników nieekonomicznych i ekonomicznych (Mahmoud i Yusif, 2012); ponadto, badania te dotyczyły innych niż instytucje kultury organizacji non-profit.

Można więc uznać, że badanie miało charakter eksploracyjny, gdyż zbadano wciąż rozwijającą się teorię. Celem była identyfikacja kluczowych konstruktów w modelu, a nie testowanie teorii. W przeciwieństwie do PLS-SEM, istotą CB-SEM jest potwierdzenie istniejącej teorii.

6. Celem modelu było wyprowadzenie rekomendacji dla praktyki. Sugestie dla praktyki wymagają skupienia się na przewidywaniu, szacowaniu i ocenie modelu (Sarstedt i Danks, 2021), a zidentyfikowane powiązania w modelu strukturalnym pozwalają generować zależności (Hair *i in.*, 2019, 2021).

Przeprowadzenie analizy danych empirycznych metodą PLS-SEM umożliwia uzyskanie szczegółowych wyników, które pozwalają na ocenę powiązań pomiędzy poszczególnymi zmiennymi w ramach opracowanego modelu badawczego. Założenia oceny modelu statystycznego przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

4.6.2. Założenia oceny modelu badawczego obrazującego związki między orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Model strukturalny składał się z dwóch części: z **modeli pomiarowych** – wskazujących na powiązania zmiennych ukrytych z obserwowalnymi oraz **modelu strukturalnego** koncentrującego się na związkach między zmiennymi ukrytymi.

Ocena modelu pomiarowego różni się w zależności od sposobu skonstruowania modelu. Wyróżnia się dwa rodzaje modeli – reflektywne[65] i formatywne[66]. Zaletą PLS-SEM jest to, że można uwzględniać zarówno modele reflektywne, jak i formatywne, podczas gdy CB-SEM ogranicza się wyłącznie do modeli reflektywnych (Dash i Paul, 2021; Hair *i in.*, 2022).

[65] Określane też jako refleksywne, zwrotne lub efektowe (Januszewski, 2011).
[66] Określane też jako przyczynowe lub kształtujące (Januszewski, 2011).

W modelu ze wskaźnikami reflektywnymi ścieżki wychodzą od zmiennych ukrytych do zmiennych obserwowalnych (Januszewski, 2011 za: Bollen, 1989). Konstrukty reflektywne zakładają, że obserwowane wskaźniki są efektem zmiennej ukrytej, a więc zależności przyczynowe są skierowane od zmiennej ukrytej do wskaźnika (Sagan, 2011). W związku z tym, zmiana w konstrukcie reflektywnym spowoduje zmiany we wszystkich jego obserwowalnych wskaźnikach i będą one ze sobą wzajemnie skorelowane (Diamantopoulos, 1999).

W analizie ze wskaźnikami reflektywnymi modelem pomiarowym jest model konfirmacyjnej analizy czynnikowej (ang. *confirmatory factor analysis*, CFA). W literaturze podkreśla się, że w modelu reflektywnym (Sagan, 2011 za: Diamantopoulos i Winklhofer, 2001):

- wskaźniki mają charakter nadmiarowy (eliminacja wskaźnika nie powoduje zmiany definicji konstruktu),
- są wyjaśniane przez zmienne latentne (stanowią zmienne zależne w modelu pomiarowym),
- są jednorodne wewnętrznie (oczekiwana jest wysoka korelacja między wskaźnikami lub określony jej wzór),
- stanowią losowy podzbiór z całej możliwej populacji pozycji,
- nie ma problemu współliniowości w modelu pomiaru,
- z punktu widzenia teorii pomiaru tworzą skalę.

Odwrotną zasadę przyjmują konstrukty formatywne. W przypadku takich konstruktów wskaźniki zmiennej są przyczynami poziomu zmiennej ukrytej, a nie odwrotnie. Kierunek przyczynowości wiedzie więc od obserwacyjnego wskaźnika do konstruktu, dlatego można uznać, że zmienne obserwowalne są hipotetyczną przyczyną istnienia zmiennej latentnej (Januszewski, 2011). W związku z tym zmiany w poziomie zmiennej ukrytej nie muszą pociągać za sobą zmian w poziomie wszystkich zmiennych obserwowalnych.

W literaturze podkreśla się, że wskaźniki formatywne (Sagan, 2011 za: Diamantopoulos i Winklhofer, 2001):

- przybierają charakter wskaźników oszczędnych (eliminacja lub dodatnie wskaźnika zmienia naturę konstruktu),
- są zmiennymi niezależnymi, a więc nie są wyjaśniane przez model pomiaru,
- mogą być różnorodne wewnętrznie,
- stanowią całą populację pozycji definiujących zmienną ukrytą,

- w modelach formatywnych istnieje problem współliniowości zmiennych,
- tworzą zwykle indeks.

Mając na względzie odmienność modelu reflektywnego i formatywnego, w pierwszym kroku, na podstawie badań literaturowych zdefiniowano konstrukty (konceptualizacje konstruktów została opisana w rozdziale 4.2.). Następnie zdefiniowane zmienne obserwowalne (wskaźniki) tworzące te konstrukty (proces operacjonalizacji pomiaru został opisany w rozdziale 4.3.). W celu ustalenia, czy konstrukt powinien zawierać wskaźniki formatywne czy reflektywne rozważono kryteria zasugerowane przez Ch. Jarvisa i in. (2003). W rezultacie przyjęto, że **wszystkie zdefiniowane w badanym modelu konstrukty zawierają wskaźniki reflektywne**, ponieważ spełniły następujące kryteria (Jarvis *i in.*, 2003):

- kierunek przyczynowości wiedzie od konstruktu do elementów, a więc:
  - wskaźniki manifestują konstrukt,
  - zmiany we wskaźniku nie powodują zmian w konstrukcie,
  - zmiany w konstrukcie powodują zmiany we wskaźnikach,
- wskaźniki są traktowane zamiennie:
  - wskaźniki mają podobną myśl przewodnią,
  - usunięcie wskaźnika nie powoduje zmiany w koncepcji konstruktu,
- zmiany w konstrukcie powodują zmiany we wszystkich jego wskaźnikach,
- wskaźniki mają te same przyczyny i skutki.

Wzięto też pod uwagę, aby model pomiarowy był identyfikowalny, tzn. dana zmienna ukryta powinna być związana z co najmniej trzema zmiennymi obserwowalnymi (Sagan, 2011). Biorąc pod uwagę charakter przyjętych wskaźników, w niniejszej pracy **zmienną ukrytą definiuje się jako wariancję wspólną zestawu wskaźników reflektywnych** (Januszewski, 2011; Sagan, 2015).

Podsumowując, w badanym modelu zmienne obserwowalne (stwierdzenia/wskaźniki) stanowiły jednowymiarowe lub wielowymiarowe konstrukty (zmienne latentne), które przedstawiono w poniższej tabeli 31.

Tabela 31. Konstrukty pomiarowe – ogólne ujęcie

Skala (kod)	Podskale (kod)	Liczba wskaźników	Kody wskaźników
Orientacja produktowa (OP)	Nie dotyczy	5	OP1-OP5
Orientacja rynkowa (OR)	Orientacja na odbiorców kultury (OOK)	5	OOK1-OOK5
	Orientacja na donatorów (OD)	4	OD1-OD4
	Orientacja na koopetycję (OK)	4	OK1-OK4
	Koordynacja międzyfunkcjonalna (KM)	5	KM1-KM5
	Orientacja na markę (OM)	8	OM1-OM8
Orientacja przedsiębiorcza (OPrz)	Innowacyjność (I)	4	I1-I4
	Proaktywność (P)	3	P1-P3
	Podejmowanie ryzyka (PR)	4	PR1-PR4
Orientacja na uczenie się (OU)	Zaangażowanie w uczeni się (ZU)	4	ZU1-ZU4
	Wspólna wizja (WW)	5	WW1-WW5
	Otwartość na nowe poglądy (ONP)	3	ONP1-ONP3
Wyniki społeczne (WS)	Nie dotyczy	11	WS1-WS11
Wyniki ekonomiczne (WE)	Nie dotyczy	7	WE1-WE7

Źródło: opracowanie własne.

Jak wspomniano wcześniej, w rozdziale 4.3. szczegółowo przedstawiono proces operacjonalizacji wszystkich zmiennych obserwowalnych (wskaźników) przedstawionych w tabeli 31. Natomiast szczegółowe zestawienie konstruktów pomiarowych wraz z treścią stwierdzeń oraz przyjętymi skrótami zaprezentowano w tabeli 30 w rozdziale 4.4. (s. 237-240).

Dalsze analizy prowadzono na skalach: OP, WS, WE (w przypadku konstruktów jednowymiarowych) **oraz podskalach OOK, OD, OK, KM, OM I, P, PR, ZU, WW, ONP** (dla orientacji wielowymiarowych). W trakcie weryfikacji jednorodności poszczególnych skal głównych okazało się, że nie spełniają one warunku jednorodności. Natomiast poszczególne skale główne są opisywane przez podskale, które spełniają warunki jednorodności. **Dlatego w dalszych rozważaniach uwzględniono** zaproponowane na podstawie badań literaturowych **podskale** (DeVellis i Thorpe, 2021).

Mając na uwadze fakt, iż model pomiarowy ma charakter reflektywny, proces jego oceny składał się z 4 etapów (Hair *i in.*, 2019). Oceniono:

1. **Rzetelność wskaźników** – wyznaczone ładunki czynnikowe pokazują stopień nasycenia konstruktu zmienną obserwowalną. Przyjmuje się, że wartością minimalną jest 0,5 lub 0,7, przy czym wartość 0,5 uznawana jest za wystarczającą (Bollen, 1989).

2. **Rzetelność spójności wewnętrznej –** to stopień, w jakim wskaźniki precyzyjnie mierzą definiowaną zmienną ukrytą; oceniono ją na podstawie współczynników:
    - alfa Cronbacha – w literaturze podkreśla się, że badane skale powinny mieć wartość współczynnika alfa Cronbacha wyższą niż 0,7 ale niższą niż 0,95 (warunek ten nosi nazwę kryterium Nunnally'ego) (Nunnally i Bernstein, 1994); usuwanie zmiennych ze skali powinno powodować zawsze spadek wartości współczynnika alfa Cronbacha (Brzeziński, 2005); korelacje poszczególnych zmiennych z sumarycznym wynikiem skali powinny być wyższe niż 0,4 (Kline, 1986);
    - rzetelności łącznej (ang. *composite reliability*) – wartości pomiędzy 0,60 a 0,70 są uważane za „akceptowalne w badaniach eksploracyjnych"; wartości pomiędzy 0,70 a 0,90 wahają się od „zadowalających do dobrych"; Wartości powyżej 0,90 (i zdecydowanie powyżej 0,95) są problematyczne, ponieważ wskazują, że wskaźniki są redundantne, co zmniejsza trafność konstruktu (Diamantopoulos *i in.*, 2012).
3. **Trafność zbieżną** – ocenę przeprowadzono na podstawie wskaźnika przeciętnej wyodrębnionej wariancji (AVE); wartość AVE dla poszczególnych konstruktów powinny przekraczać poziom 0,5 (Hair *i in.*, 2019).
4. **Trafność dyskryminacyjną –** ocenę przeprowadzono wykorzystując kryterium Fornella i Larckera (1981), tzn. pierwiastek kwadratowy z AVE powinien być większy niż korelacja między konstruktem, a innymi konstruktami w modelu; jako dodatkowe kryterium wykorzystano wskaźnik HTMT wskazujący na odpowiednią trafność dyskryminacyjną skal pomiarowych (dla konstruktów podobnych koncepcyjnie wartość wskaźnika powinna być mniejsza niż 0,90 a dla konceptualnie różnych konstrukcji powinna być mniejsze niż 0,85) (Hair *i in.*, 2019).

Pozytywna weryfikacja modelu pomiarowego umożliwia przejście do kolejnego etapu modelowania PLS-SEM – weryfikacji statystycznej modelu strukturalnego. Ocenę modelu strukturalnego przeprowadzono uwzględniając:

1. **Współliniowość** poszczególnych zmiennych oraz konstruktów, która jest mierzona wartością współczynnika inflacji wariancji (VIF); prawdopodobne (tj. krytyczne) problemy ze współliniowością mogą wystąpić, gdy VIF > 5, możliwe problemy ze współliniowością mogą wystąpić przy VIF <3-5, wartości zbliżone lub niższe od 3 wykluczają problem współliniowości (Hair *i in.*, 2019).
2. **Moc objaśniająca modelu** w odniesieniu do zmiennych objaśnianych opisywaną za pomocą:

- współczynnika determinacji R^2 oraz skorygowanego współczynnika determinacji (skorygowane R^2); wartości powyżej 0,75 są określane jako bardzo znaczne wyjaśnienie, powyżej 0,50 jako znaczne, a powyżej 0,25 - umiarkowane, poniżej jak bardzo słabo . Wartości 0,90 i wyższe są uznawane za przesadzone, czyli mówiące o tym samym (Hair, Ringle i Sarstedt, 2011);
- współczynnik Q^2 to trafność predykcyjna, mierzy, czy model ma trafność predykcyjną, wartości powyżej zera wskazują, że wartości zostały dobrze zrekonstruowane i że model ma znaczenie predykcyjne (Cohen, 1988); wartości wyższe niż 0, 0,25 i 0,50 przedstawiają kolejno: małą, średnią i dużą dokładność predykcyjną modelu (Hair i in. 2019);
- współczynnika f^2; w przypadku oceny f^2 mamy słabą dokładność predykcyjną modelu między 0,02, a 0,15; średnią między 0,15 a 0,35; i silną powyżej 0,35 (Henseler, Ringle i Sinkovics, 2009)

3. **Wartości współczynników ścieżkowych** (ang. *path coefficient*) poszczególnych powiązań pomiędzy zmiennymi, które pozwalają na ocenę wpływu jednej zmiennej ukrytej na inną (Hair, Howard i Nitzl, 2020).

W celu potwierdzenia prawdziwości modelu badawczego oceniono następujące wskaźniki dobroci dopasowania modelu[67]:

- chi-kwadrat – jedna z najprostszych miar dopasowania modelu; im niższa wartość statystyki testowej, tym model jest bardziej dopasowany. Weryfikowana jest hipoteza zerowa, że model teoretyczny nie różni się od modelu empirycznego, zatem $p< 0,05$ nie pozwala na jej odrzucenie, jednak w badaniach empirycznych rzadko jest uzyskiwane (Schumacker i Lomax, 2010),
- SRMR (ang. *Standardized Root Mean Squared Residual*) – wystandaryzowany pierwiastek średniego kwadratu. Współczynniki wskazujące na stopień błędnego dopasowania. Graniczną wartością, która nie powinna być przekroczona jest poziom 0,08 (Hu i Bentler, 1998). Niektórzy stosują łagodniejszą granicę - poniżej 0,10.
- NFI (ang. *Normed Fit Index*) – normowany wskaźnik dopasowania. Wskaźnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1, gdzie 1 oznacza model doskonale dopasowany (Bentler i Bonett, 1980). Za dopuszczalne uznaje się wartości NFI powyżej 0,90 (Byrne, 2008).

[67] Autorka ma świadomość, że literatura wskazuje iż miary dopasowania modelu wykorzystywane w przypadku CB-SEM nie są powszechnie przenoszone do PLS-SEM (Hair i in. 2019). Przyjęto jednak spójne z Henseler i in. (2016) podejście, które popiera wykorzystanie miar dopasowania modelu dla PLS-SEM (Henseler, Hubona i Ray, 2016).

- RMSTheta (ang. Root Mean Square Residual) – pierwiastek z błędu średniokwadratowego. Aby wykazać zadowalające dopasowanie modelu, wartość ta powinna wynosić ≤ 0,12 (Hair *i in.*, 2010; Henseler, Ringle i Sarstedt, 2015).
- Test oparty na bootstrapie (Dijkstra i Henseler, 2015; Schuberth, Rademaker i Henseler, 2023), d_ULS (tj. kwadrat odległości euklidesowej) i d_G (tj. odległość geodezyjna). Kryterium d_G opiera się na obliczeniach wartości własnej PLS-SEM. W przypadku testu bootstrapowego dotyczącego dokładnego ogólnego dopasowania modelu (tj. d_ULS i d_G) porównuje się ich pierwotną wartość z przedziałem ufności utworzonym na podstawie rozkładu próbkowania. Zatem górna granica przedziału ufności powinna być większa niż pierwotna wartość kryteriów dopasowania d_ULS i d_G, aby wskazać, że model ma „dobre dopasowanie". Przy ocenie wybiera się przedział ufności w taki sposób, aby górna granica znajdowała się w punkcie 95% lub 99%.

Ponadto wykorzystano zjawisko **mediacji** (*mediational analysis*) – procedurę statystyczną będącą specyficzną formą analizy ścieżkowej, w ramach której testuje się, czy związek dwóch zmiennych istnieje za pośrednictwem jakiejś trzeciej zmiennej, zwanej mediatorem (lub inaczej zmienną pośredniczącą).

Dodatkowo w badaniach wprowadzono zjawisko **moderacji** pozwalające testować dopuszczalność hipotezy o związku przyczynowo-skutkowym ze względu na charakterystyki badanej zbiorowości (Wojciszke, 2004). W prowadzonych badaniach jako moderatorów użyto:

- typ instytucji kultury,
- główny organizator instytucji kultury,
- wielkość miejscowości, w której zlokalizowana jest instytucja kultury,
- procentowy udział źródeł finansowania w instytucji kultury,
- liczba miejsc na widowni w stałych salach w instytucji kultury,
- liczba pracowników zatrudnionych na umowę o pracę w instytucji kultury,
- liczba stałych współpracowników zatrudnionych w instytucji kultury w oparciu o umowy cywilno-prawne (przez minimum trzy miesiące),
- staż pracy respondenta w danej instytucji kultury.

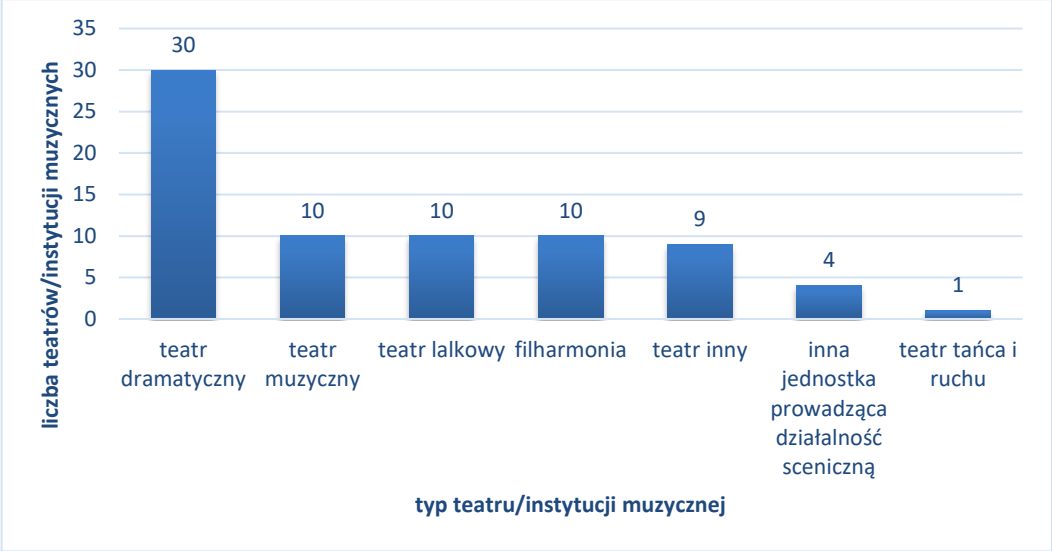
Analiza wyników badań, w oparciu o przyjęte powyżej założenia, została przedstawiona w podrozdziałach 5.2.1. i 5.3.1.

5. Orientacje w zarządzaniu organizacją oraz społeczne i ekonomiczne wyniki działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce – własne badania empiryczne[68]

5.1. Opis przeprowadzonego badania empirycznego dotyczącego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

5.1.1. Charakterystyka próby badawczej teatrów i instytucji muzycznych w Polsce

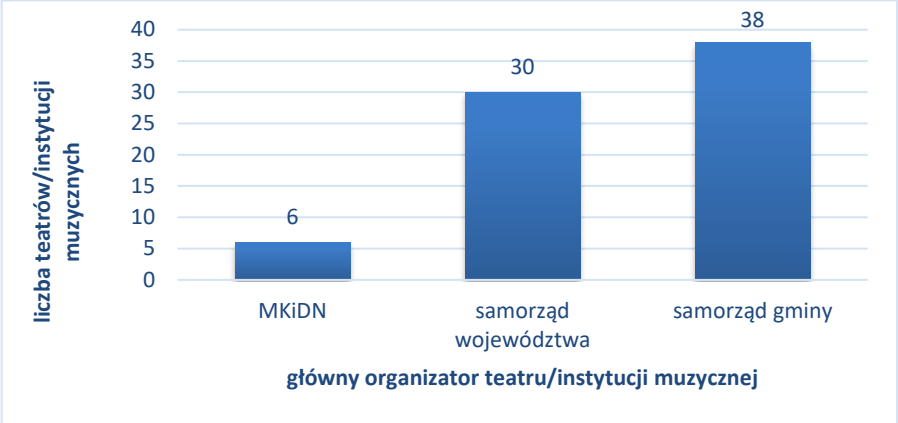
W badaniu wzięły udział 74 teatry i instytucje muzyczne w Polsce. Jak widać na wykresie 1 zdecydowana większość instytucji należała do grupy teatrów dramatycznych (30). Równo rozłożyły się grupy: teatrów muzycznych, lalkowych i filharmonii. W każdej z tych grup znalazło się po 10 instytucji. 9 instytucji należało do teatrów innych, 4 do innych jednostek prowadzących działalności sceniczną i tylko 1 instytucja zadeklarowała przynależność do teatrów tańca i ruchu.



Wykres 1. Typologia teatrów i instytucji muzycznych – rozkład ilościowy
Źródło: opracowanie własne.

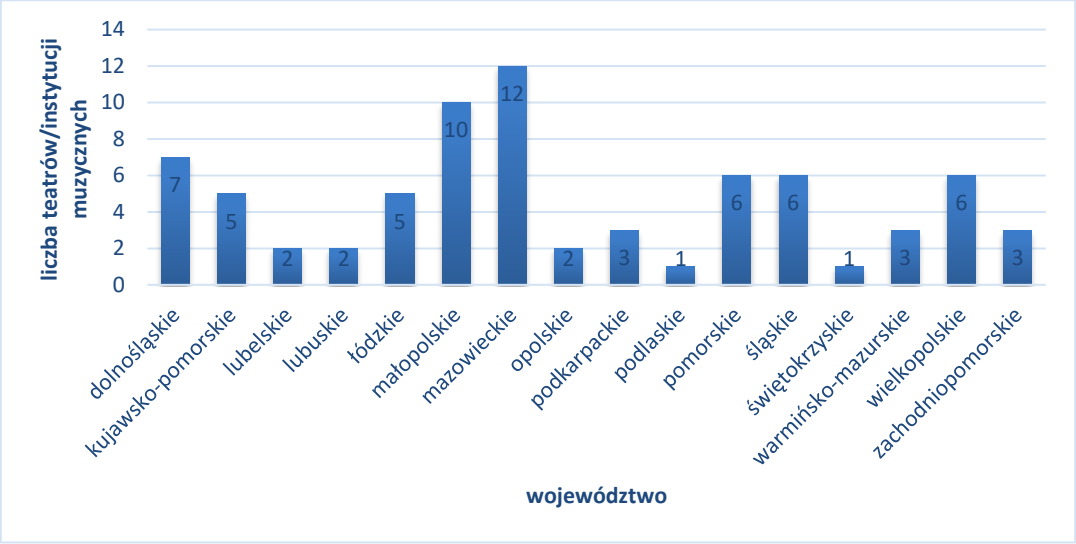
Wykres 2 ewidentnie pokazuje, że zdecydowana większość teatrów i instytucji muzycznych deklarowała, iż ich głównym organizatorem są jednostki samorządu terytorialnego, z czego najwięcej instytucji podlegało samorządowi gminy (38). Na drugim miejscu plasował się samorząd województwa (30), a tylko 6 instytucji określiło się jako instytucje podlegające MKiDN.

[68] Wybrane wyniki badań opublikowano wcześniej w [Schneider-Łukowczyk, Anna. (2024), The Influence of Entrepreneurial Orientation on Cultural Institution's Performance: An Empirical Study on 74 Public Cultural Institutions in Poland. W: *Empower Businesses and Create Economic Development in Digital Future: Vision 2030*. Proceedings of the 44th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)]



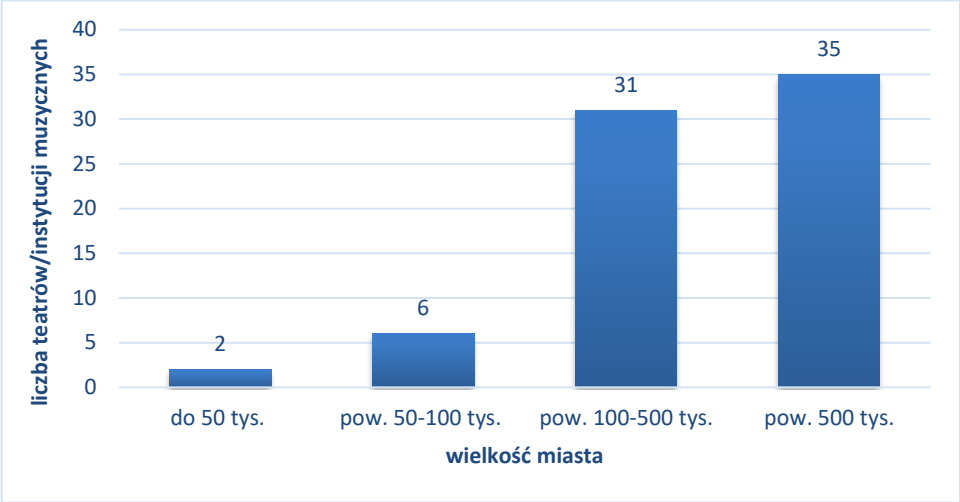
Wykres 2. Główny organizator teatrów i instytucji muzycznych – rozkład ilościowy
Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając położenie geograficzne najwięcej instytucji miało swoją siedzibę w województwie mazowieckim (12 instytucji) i małopolskim (10 instytucji), a najmniej w województwie podlaskim i świętokrzyskim (po 1 instytucji). Szczegółowy rozkład ilościowy przedstawia wykres 3.



Wykres 3. Siedziba teatrów i instytucji muzycznych wg województw – rozkład ilościowy
Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 4 przedstawiono przynależności instytucji do wielkości miasta, w której się znajduje. Najliczniejszą grupę teatrów i instytucji muzycznych stanowiły te, które mają swoją siedzibę w największych miastach pow. 500 tys. mieszkańców (35 instytucji). Niedużo mniej zadeklarowało, że ma swoją siedzibę w mieście pow.100-500 tys. mieszkańców. Tylko 6 instytucji znajdowało się w miastach pow.50-100 tys. mieszkańców, a 2 instytucje w najmniejszych miastach do 50 tys. mieszkańców.



Wykres 4. Siedziba teatrów i instytucji muzycznych wg wielkości miast – rozkład ilościowy
Źródło: opracowanie własne.

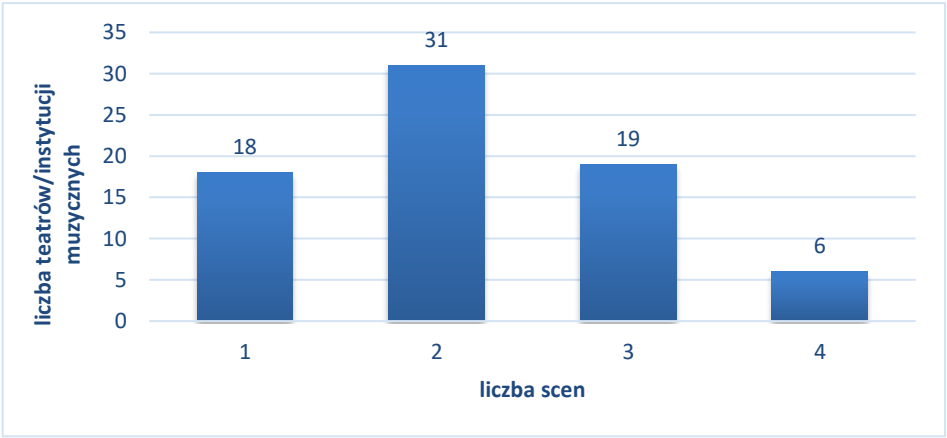
34 podmioty zadeklarowały, że otrzymywane przez nich dotacje, stanowią między 50%- 75% źródeł finansowania. Natomiast 32 instytucje przyznały, że dotacje stanowią aż 75%-100%. Szczegóły przedstawia tabela 32.

Tabela 32. Forma źródeł finansowania teatrów i instytucji muzycznych – rozkład ilościowy

Źródła finansowania	Liczba podmiotów
Dotacje stanowią od 50%-75% źródeł finansowania, pozostałe przychody pochodzą z innych źródeł (przychody własne, ew. sponsoring, inne)	34
Dotacje stanowią od 75%-100% źródeł finansowania, pozostałe przychody pochodzą z innych źródeł (przychody własne, ew. sponsoring, inne)	32

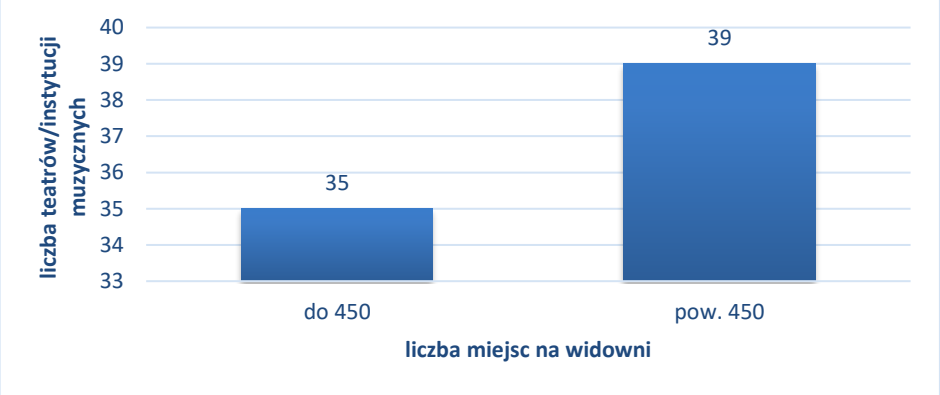
Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na wykresie 5, prawie połowa badanych instytucji zadeklarowała posiadanie 2 scen (31). 18 instytucji potwierdziło, że dysponują 1 sceną, 19 instytucji – 3 scenami, a tylko 6 instytucji może pochwalić się posiadaniem aż 4 scen.



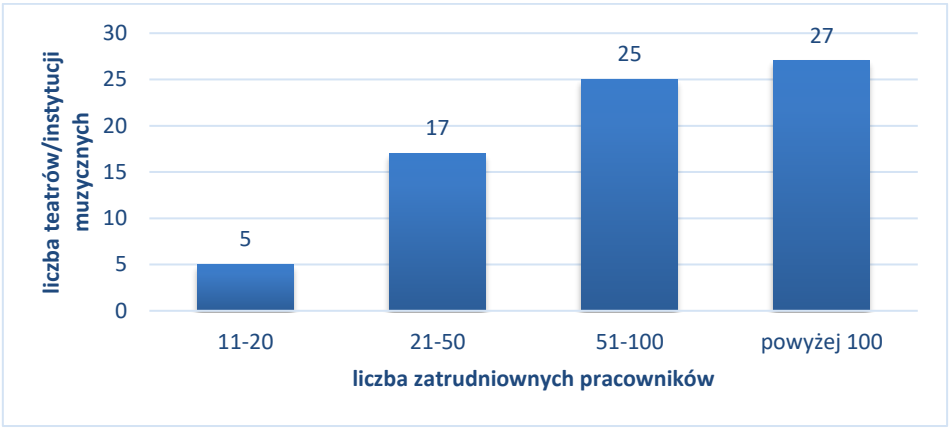
Wykres 5. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium liczby posiadanych scen – rozkład ilościowy
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6 wyraźnie pokazuje, że przeważająca ilość podmiotów zadeklarowała (39), iż posiada łącznie pow. 450 miejsc na widowni. W grupie tej znajdują się duże instytucje, które mogą się pochwalić nawet 2600 miejscami. Mniej niż 450 miejsc na widowni posiadało 35 instytucji, z czego najmniejsza instytucja liczyła tylko 80 miejsc.



Wykres 6. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium liczby posiadanych miejsc na widowni – rozkład ilościowy
Źródło: opracowanie własne.

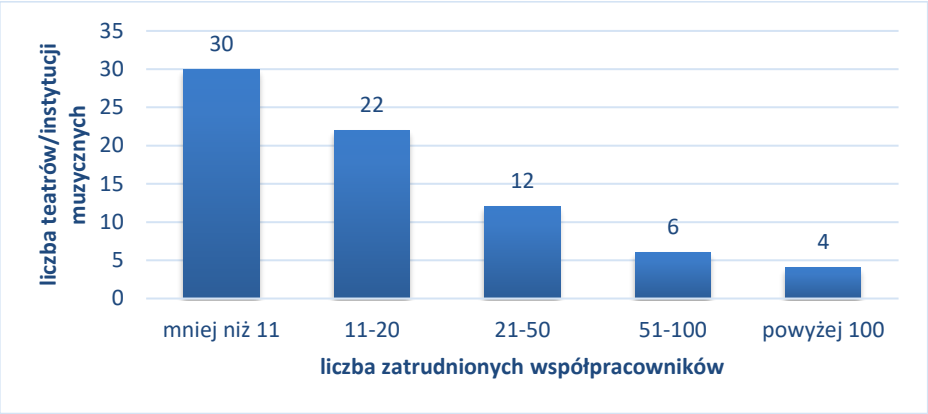
Pod względem liczby pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, wśród badanych podmiotów znajdowały się zarówno instytucje małe zatrudniające 11-20 pracowników, jak i duże, zatrudniające ponad 100 pracowników. Ta ostatnia grupa była najliczniejsza, bo stanowiła aż 27 instytucji. Szczegółowy podział przedstawia wykres 7.



Wykres 7. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium liczby zatrudnionych pracowników – rozkład ilościowy
Źródło: opracowanie własne.

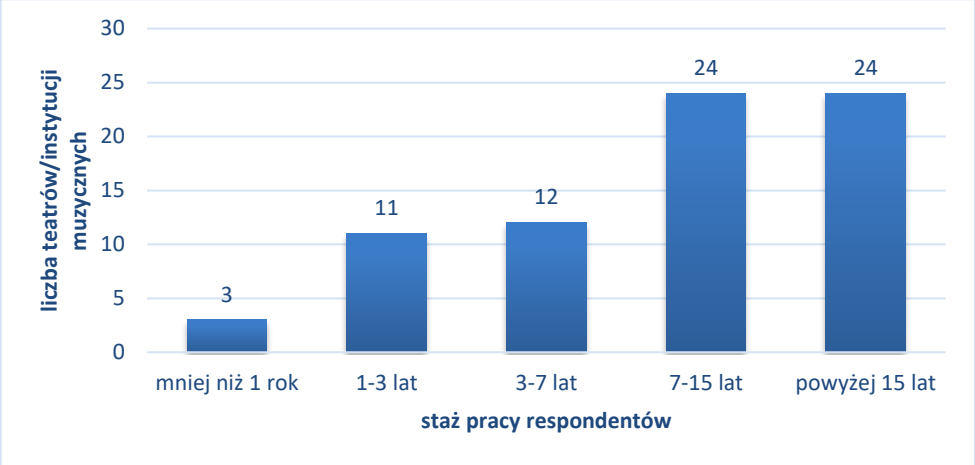
Dane przedstawione na wykresie 8 wskazują, iż pod względem liczby współpracowników zatrudnionych w oparciu o umowy cywilno-prawne, wśród badanych podmiotów przeważały

te, które zatrudniają co najwyżej 10 osób, a tylko 4 instytucje przyznały, że zatrudniają powyżej 100 współpracowników.



Wykres 8. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium liczby zatrudnionych współpracowników – rozkład ilościowy
Źródło: opracowanie własne.

Deklaracje dotyczące stażu pracy respondentów w danej instytucji wskazują (patrz wykres 9), iż są oni przywiązani do swojego miejsca pracy. 28 respondentów zadeklarowało, że pracuje w danej instytucji powyżej 15 lat. Tyle samo respondentów wskazało na horyzont czasowy 7-15 lat. Tylko 3 osoby przyznały, że pracują w danej instytucji poniżej 1 roku.



Wykres 9. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium stażu pracy respondentów danego podmiotu – rozkład ilościowy
Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części pracy zaprezentowana zostanie ogólna charakterystyka zmiennych obserwowalnych konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce.

5.1.2. Charakterystyka zmiennych obserwowalnych konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Do ogólnej charakterystyki zmiennych obserwowalnych wykorzystano statystyki opisowe. Przyjęto, że najlepsze warianty są opatrzone najwyższymi wymaganiami. Statystyki opisowe zostały zawarte w tabelach w załączniku 4 pracy. W celu oceny wariantów odpowiedzi przyjęto następujące założenia:

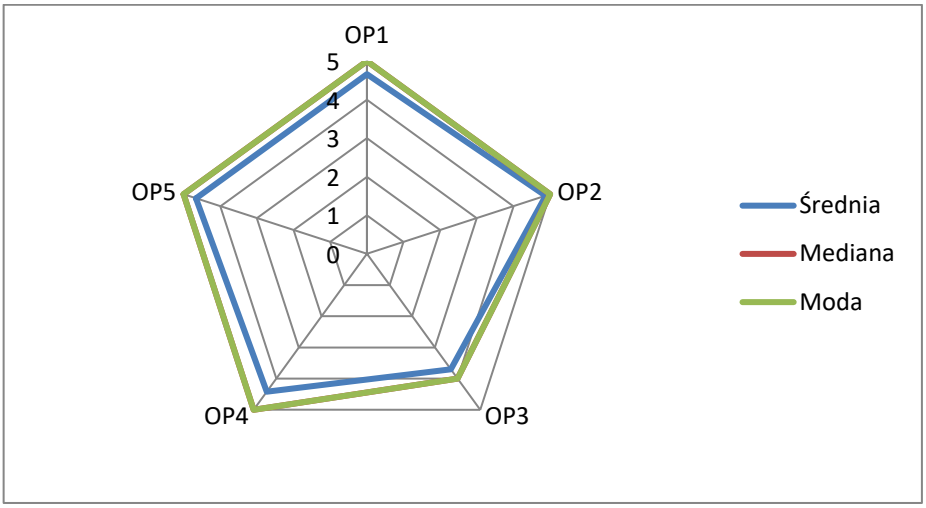
- częstość wskazań na dany wariant jest wskaźnikiem powszechności,
- ważność poszczególnych wskazań definiuje średnia arytmetyczna[69], a miarą jej zróżnicowania jest odchylenie standardowe,
- przeciętność wskazań scharakteryzowano za pomocą mediany i dominanty, a dla oszacowania ich zróżnicowania podano częstość wskazań dominaty i odchylenie ćwiartkowe.

Przyjęto zatem, iż z punktu widzenia badanych ważniejszy jest ten czynnik, który ma wyższą średnią, medianę i dominantę.

Ze zmiennych obserwowalnych w skali OP badani największa siłę (4,87) przyznali stwierdzeniu OP2 – *„Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odbiorcom kultury jak najlepsze doznania artystyczne podczas ich wizyty”*. Mediana oraz dominanta też w tym przypadku była najwyższa i wynosiła 5. Najniższa siła (3,7) została wśród badanych przypisana stwierdzeniu OP3 – *„Wybór prezentowanej oferty kulturalnej kierowany jest bardziej względami artystycznymi niż preferencjami odbiorców kultury”*. Mediana oraz dominanta też w tym przypadku była najniższa i wynosiła 4. Badani wykazali też największe zróżnicowanie ocen dla stwierdzenia OP3 (rozstępy kwartylowe są równe 2). Ze statystyk opisowych wynika, że wskaźnik OP1 – *„W naszej instytucji kultury główną troską jest jakość artystyczna prezentowanej oferty kulturalnej”* i OP2 – *„Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odbiorcom kultury jak najlepsze doznania artystyczne podczas ich wizyty”* charakteryzują się niskim zróżnicowaniem ocen – rozstępy kwartylowe są równe zero, co oznacza wyjątkową

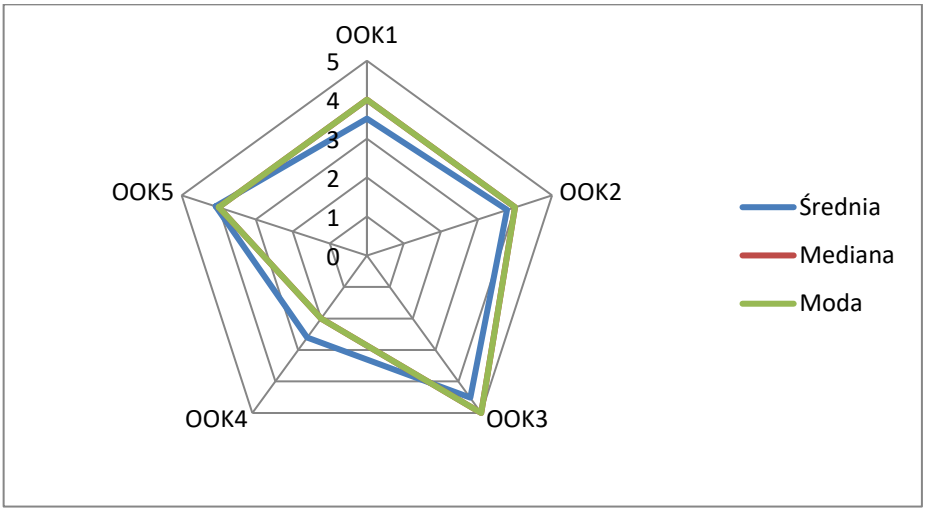
[69] Jak wspomniano w podrozdziale 4.2. do pomiaru zmiennych użyto 5-stopniowej skali Likerta. Ze względu na mierzenie oceny stanów na 5-cio stopniowej skali Likerta przyjęto za Cieląg [2014 s. 4], Sagan [2003, s.75] oraz Stanisz [2007, s. 269–307], że zmienna taka może być traktowana jako ciągła, a nie tylko mierzona na skali porządkowej i dlatego wyznaczono współczynnik rzetelności, konfirmacyjną analizę czynnikową, czy modele strukturalne. Autorka ma jednak świadomość sygnalizowanej w literaturze ułomności stosowania skali porządkowej do prezentowania wartości średnich, gdyż badacze przyjmują różne stanowiska dotyczące znaczenia liczb stosowanych w pomiarze porządkowym i możliwości obliczania średniej arytmetycznej (Francuz i Mackiewicz, 2005).

zbieżność ocen. Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali OP przedstawia rys. 16.



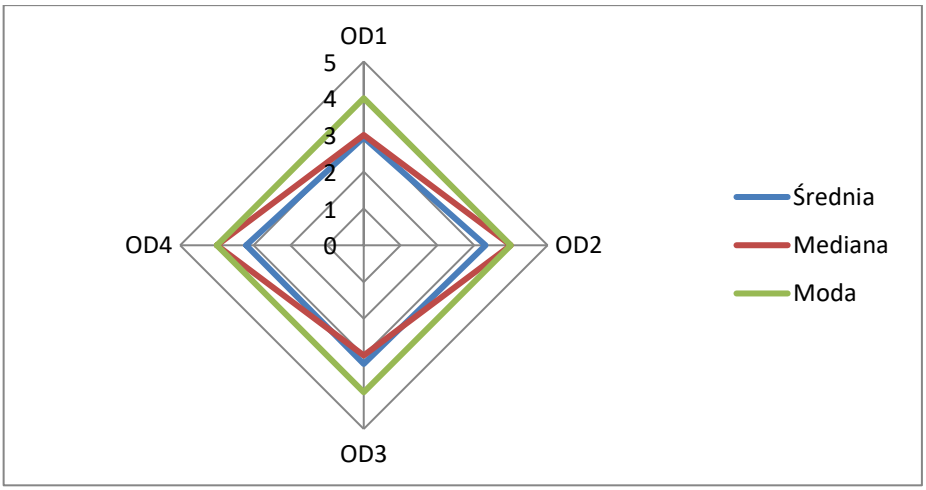
Uwaga: Mediana i moda mają identyczne wartości, dlatego mediany nie widać na wykresie.
OP-orientacja produktowa; 1-5 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 16. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OP
Źródło: obliczenia własne.

W ocenie zmiennych obserwowalnych w skali OOK respondenci wykazali najmniejsze zróżnicowanie ocen (rozstępy kwartylowe są równe 1) oraz najwyżej ocenili wskaźnik OOK3 – *„Staramy się tworzyć różnorodną ofertę kulturalną tak, aby dotrzeć do wielu odbiorców kultury”* (4,51). Mediana oraz dominanta też w tym przypadku była najwyższa i wynosiła 5. Najniższą siłę badani przypisali stwierdzeniu OOK4 – *„Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby dowiedzieć się, jakiej oferty kulturalnej oczekują”* (2,61). Mediana oraz dominanta też w tym przypadku była najniższa i wynosiła 2. Stwierdzenie to charakteryzowało się też największym zróżnicowaniem ocen (rozstępy kwartylowe są równe 2). Wskaźniki OOK1 – *„Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję”,* OOK2 – *„Dopasowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury”* oraz OOK5 – *„Bazując na posiadanych przez nas informacjach, reagujemy na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury”* uzyskały identyczne wartości mediany i dominanty (4), jednak z powyższych trzech najwyższą siłę uzyskało stwierdzenie OOK5 (4,08). Warto zauważyć, że OOK1 charakteryzowało się dużym zróżnicowaniem ocen, podobnie jak OOK4. Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali OOK przedstawia rys. 17.



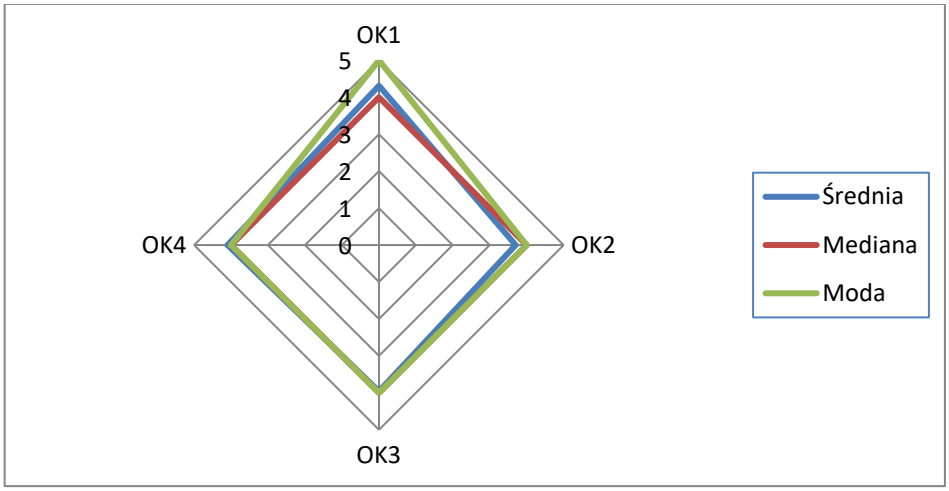
Uwaga: Mediana i moda mają identyczne wartości, dlatego mediany nie widać na wykresie.
OOK – orientacja na odbiorców kultury; 1-5 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; dokładna treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 17. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OOK
Źródło: obliczenia własne.

Respondenci bardzo podobnie ocenili zmienne obserwowalne w skali OD. Średnia ocen oscylowała między 2,93 a 3,23. Mediana i dominanta przyjęła te same wartości w przypadku wskaźników OD2 – *„Jesteśmy otwarci na sugestie donatorów dotyczące rozwoju nowych przedsięwzięć artystycznych i usług”* oraz OD4 – *„Regularnie poszukujemy informacji zwrotnych od donatorów na temat naszych działań i usług”* i wynosiła 4. W ocenie wskaźników OD1 – *„Cele naszej instytucji kultury nastawione są na satysfakcję donatorów”* oraz OD3 – *„Identyfikowanie potrzeb i oczekiwań donatorów jest ciągłym procesem”* mediana i dominanta wynosiła następująco 3 i 4. Wszystkie wskaźniki charakteryzowały się wysokim zróżnicowaniem ocen – rozstępy kwartylowe osiągnęły wartość 2. Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali OD przedstawia rys. 18.



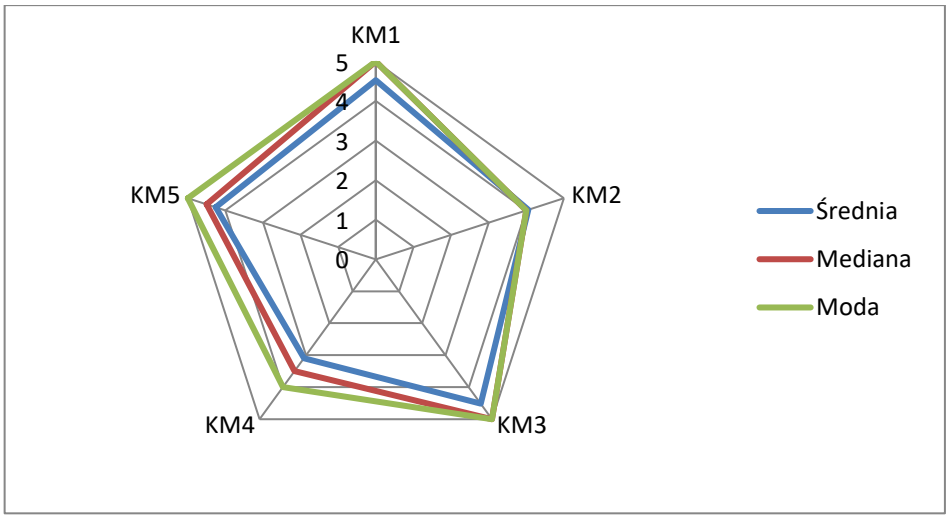
Uwaga: OD – orientacja na donatorów; 1-4 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 18. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OD
Źródło: obliczenia własne.

Ze zmiennych obserwowalnych w skali OK badani najwyższą siłę przyznali stwierdzeniu OK1 – *„Monitorujemy ewolucję i pojawianie się alternatywnej oferty kulturalnej w najbliższym otoczeniu”* (4,31). Dominanta osiągnęła w tym przypadku najwyższą wartość w całym konstrukcie i wynosiła 5. Stwierdzenie to charakteryzowało się też najmniejszym zróżnicowaniem ocen (rozstępy kwartylowe wynosiły 1). Pozostałe trzy stwierdzenia: OOK2 – *„Zwracamy baczną uwagę na działania związane z gromadzeniem funduszy przez inne instytucje kultury”*, OOK3 – *„Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni stosowanej przez inne instytucje kultury”* i OOK4 – *„Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty”* uzyskały te same wartości mediany i dominanty (4), jednak najniższą siłę przyznano stwierdzeniu OK2 (3,7). Stwierdzenie to charakteryzowało się też największym zróżnicowaniem ocen (rozstępy kwartylowe wynosiły 2). Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali OK przedstawia rys. 19.



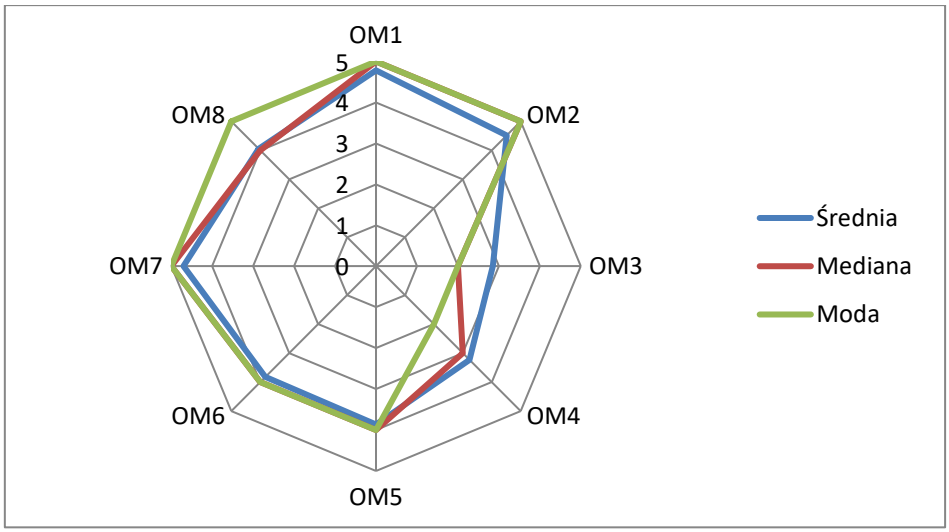
Uwaga: OK – orientacja na koopetycję; 1-4 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 19. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OK
Źródło: obliczenia własne.

W konstrukcie pomiaru KM respondenci podobnie ocenili wskaźniki KM1 – *„Pracownicy różnych działów ściśle ze sobą współpracują”* oraz KM3 – *„Nasza instytucja kultury dba o koordynację działań wszystkich działów”*, przyznając im siłę kolejno 4,53 oraz 4,51. W obu przypadkach mediana i dominanta wynosiła 5. Największe rozbieżności ocen występowały dla wskaźnika KM4 – *„W opracowywanie planów artystycznych naszej instytucji kultury zaangażowane są wszystkie działy”.* Aż 25% respondentów oceniła go na co najwyżej 2. Watro zauważyć, że wskaźnik KM4 został także najniżej oceniony (średnia ocen wynosiła 3,09) oraz osiągnął najniższą wartość mediany (3,5). Stwierdzenie KM2 – *„Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć”* charakteryzowało się natomiast wyjątkową zbieżnością ocen (rozstępy kwartylowe równe 0). Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali KM przedstawia rys. 20.



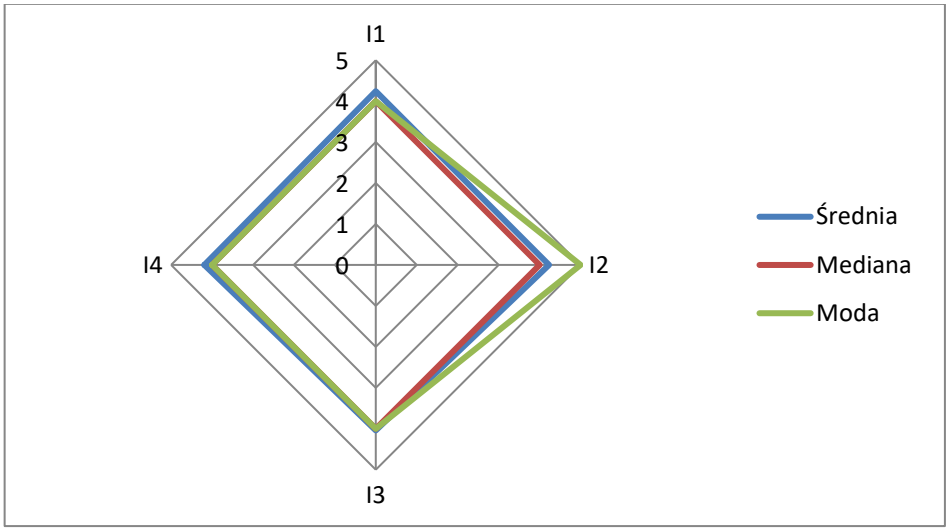
Uwaga: KM – koordynacja międzyfunkcjonalna; 1-5 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 20. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali KM
Źródło: obliczenia własne.

Ze zmiennych obserwowalnych w skali OM badani najwyżej ocenili wskaźnik OM7 – *„Zwracamy szczególną uwagę na to, aby wszystkie komunikaty wizualne udostępniane przez naszą instytucję były spójne graficznie i tworzyły atrakcyjny wizerunek marki”* (średnia ocen – 4,7) oraz drugi w kolejności OM2 – *„Odbiorcy kultury decydują się na uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury kierując się naszą reputacją i prestiżem”* (średnia ocen – 4,51). Mediana i dominanta wynosiły w obu przypadkach 5. Oba stwierdzenia charakteryzował się też małą rozbieżnością ocen (rozstępy kwartylowe – 1). Respondenci przyznali najniższą siłę stwierdzeniu OM3 – *„Regularnie przeprowadzamy analizy wizerunku”* (2,85). Mediana i dominanta też była w tym przypadku najniższa i wynosiła 2. Największe rozbieżności ocen występowały dla wskaźnika OM4 – *„Oprócz promowania wydarzeń kulturalnych przeprowadzamy wizerunkowe kampanie reklamowe dla naszej instytucji kultury”* (rozstępy kwartylowe wynosiły 3). Wskaźniki OM5 – „Oceniamy naszą markę poprzez postrzeganie jej przez odbiorców kultury” i OM6 – *„Nasi pracownicy eksponują widoczne elementy brandingu w kontakcie z odbiorcami kultury”* zostały bardzo podobnie ocenione przez respondentów. Średnia ocen wynosiła kolejno 3,86 oraz 3,82 a mediana i dominanta w obu przypadkach wynosiła 4. W przypadku wskaźnika OM1 – *„Posiadamy logo, które jest rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z naszą instytucją kultury”* występowały tylko odpowiedzi 4 lub 5, dlatego nie został on wzięty pod uwagę przy tworzeniu konstruktu. Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali OM przedstawia rys. 21.



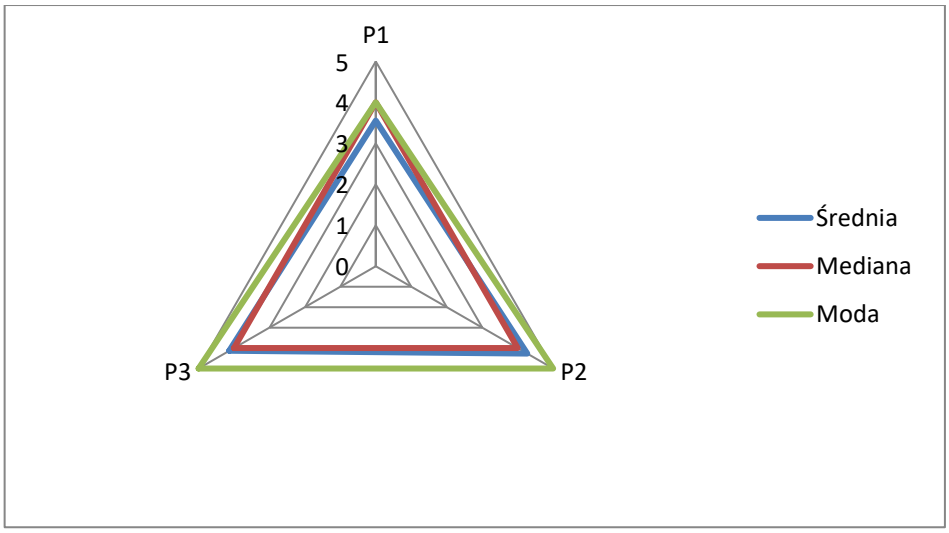
Uwaga: OM – orientacja na markę; 1-8 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 21. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OM
Źródło: obliczenia własne.

Respondenci bardzo podobnie ocenili wszystkie zmienne obserwowalne w skali I. Wszystkie wskaźniki charakteryzowały się małą rozbieżnością ocen – rozstępy kwartylowe wynosiły 1. We wszystkich stwierdzeniach mediana i moda wynosiły 4, jedynie w przypadku wskaźnika I2 – *„Wysoko cenimy nowe podejścia do oferty kulturalnej”* dominanta wynosiła 4 i 5. Pomimo wyjątkowego podobieństwa w ocenie wskaźników, najwyższą siłę przyznano stwierdzeniu I1 – *„Rozwijamy nowe podejścia do oferty kulturalnej”* (4,24), a najniższą I3 – *„Stosujemy innowacyjne rozwiązania technologiczne w naszych przedsięwzięciach artystycznych”* (4,05). Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali I przedstawia rys. 22.



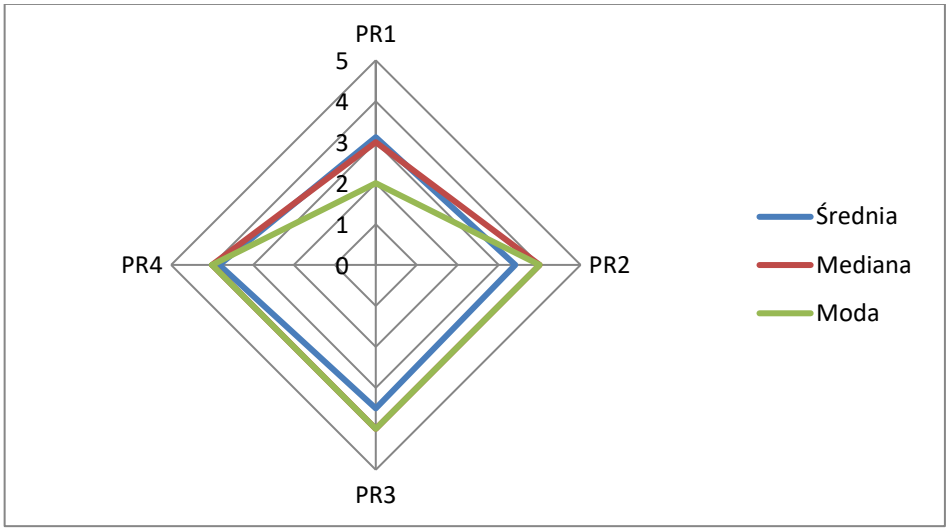
Uwaga: I – innowacyjność; 1-4 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 22. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali I
Źródło: obliczenia własne.

Ze zmiennych obserwowalnych w skali P respondenci najwyżej ocenili wskaźnik P2 – *„Nieustannie poszukujemy nowych sposobów promowania naszej instytucji”* (średnia wynosiła 4,27). Wskaźnikowi P3 – *„Nie boimy się wdrażać nowych inicjatyw marketingowych i nowych sposobów pozyskiwania funduszy”* badani przyznali siłę 4,13. W obu przypadkach mediana i dominanta wynosiła 4 i 5. Najniżej został oceniony wskaźnik P1 – *„Każdego roku wdrażamy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy”*. Średnia ocen w przypadku tego wskaźnika wynosiła 3,55 a mediana i dominanta 4. 25% respondentów oceniło go co najwyżej na 2. Stwierdzenie to charakteryzowało się dużą rozbieżnością ocen (rozstępy kwartylowe wynosiły 2). Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali P przedstawia rys. 23.



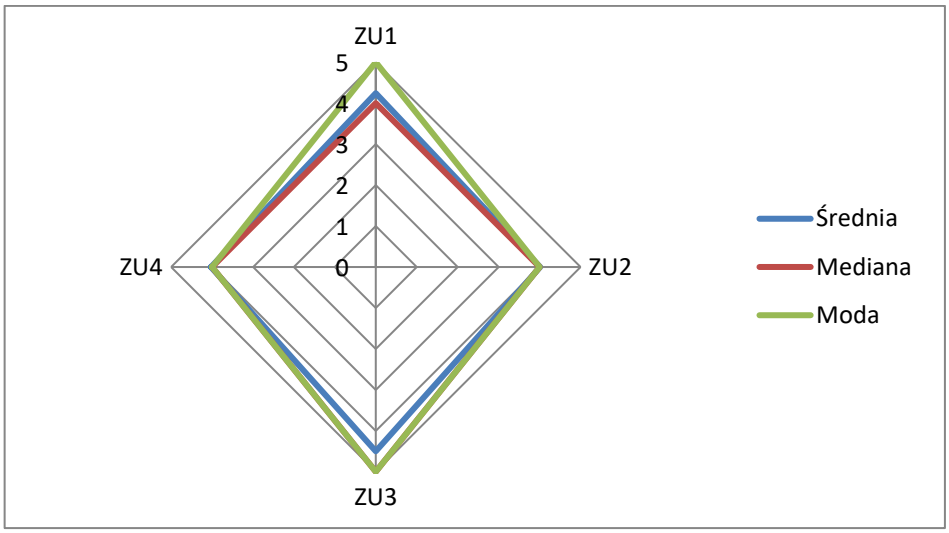
Uwaga: P – proaktywność; 1-3 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 23. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali P
Źródło: obliczenia własne.

Respondenci stosunkowo nisko ocenili wszystkie zmienne obserwowalne w skali PR. Najwyższa siła przypadła stwierdzeniu PR4 – *„Nasza instytucja kultury kładzie nacisk zarówno na eksplorację, jak i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju artystycznego”* (3,82), a mediana i dominanta wynosiła w przypadku tego wskaźnika 4. Podobnie kształtuje się ocena wskaźnika PR3 – *„Osoby pracujące w naszej instytucji kultury są zachęcane do podejmowania ryzyka w związku z wdrażaniem nowych pomysłów”*, który różni się od wskaźnika P4 niższą średnią ocen (3,5). Wskaźniki PR1 – *„We wszystkich naszych przedsięwzięciach jest duży element ryzyka artystycznego”* i PR2 – *„Generalnie unikamy przedsięwzięć wysokiego ryzyka artystycznego”* charakteryzowały się wysoką rozbieżnością ocen. 25% respondentów oceniło te wskaźniki na co najwyżej 2. Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali PR przedstawia rys. 24.



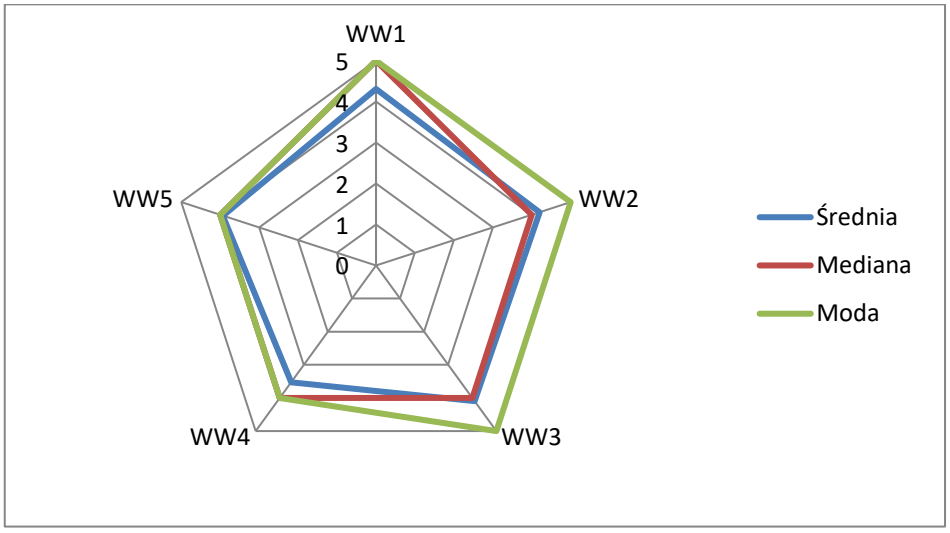
Uwaga: PR – podejmowanie ryzyka; 1-4 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 24. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali PR
Źródło: obliczenia własne.

Ze zmiennych obserwowalnych w skali ZU badani najwyżej ocenili wskaźnik ZU3 – *„Uważamy, że szkolenie personelu to inwestycja, a nie koszt”*, przyznając mu siłę 4,5. Mediana i dominanta również była najwyższa i wynosiła 5. Nieco niżej został oceniony wskaźnik ZU1 – *„Kierownictwo zakłada, że umiejętność uczenia się jest kluczem do poprawy pozycji rynkowej.”*, którego średnia ocen wynosiła 4,24. Respondenci podobnie ocenili wskaźniki ZU2 – *„W naszej instytucji kultury panuje przekonanie, że uczenie się jest kluczem do doskonalenia”* (średnia wynosiła 4,01) oraz ZU4 – *„Wierzymy, że rezygnacja z uczenia się zagraża długoterminowemu przetrwaniu naszej instytucji kultury”* (średnia wynosiła 4,03). W obu przypadkach mediana i dominanta wynosiła 4. Niemniej jednak, ZU2 różnił się od ZU4 większą rozbieżnością ocen. 25% respondentów oceniło ZU2 na co najwyżej 3. Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali ZU przedstawia rys. 25.



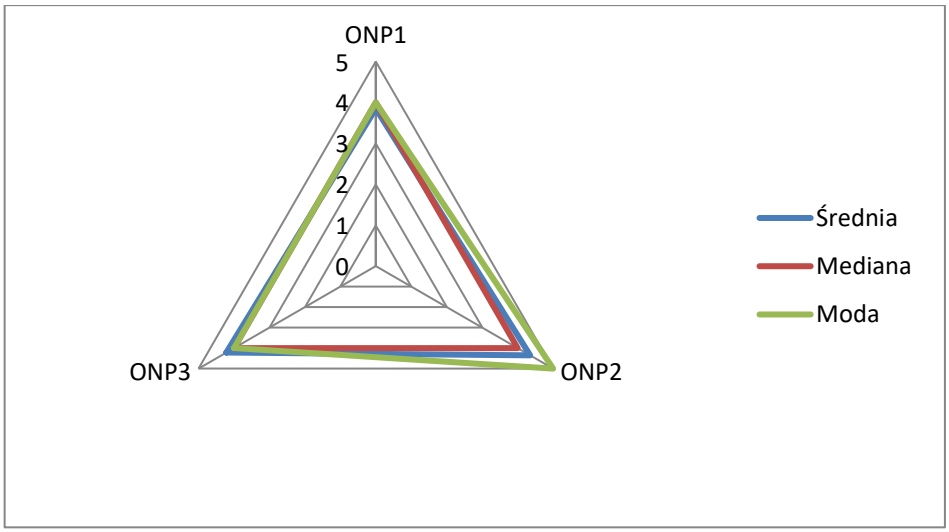
Uwaga: ZU – zaangażowanie w uczenie się; 1-4 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 25. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali ZU
Źródło: obliczenia własne.

Spośród wszystkich wskaźników w skali WW badani najwyżej ocenili stwierdzenie WW1 – *„W naszej instytucji kultury jasno jest określone „kim jesteśmy", czyli jaka jest nasza misja i jakie są nasze długoterminowe cele"* przyznając mu siłę 4,31. Mediana i dominanta też osiągnęły w tym przypadku najwyższe wartości i wynosiły 5. Wskaźniki WW2 – *„Pracownicy naszej instytucji kultury są w pełni zaangażowani w realizację tych celów"* i WW3 – *„Kierownictwo wyższego szczebla dzieli się z pozostałym personelem swoją wizją przyszłości naszej instytucji kultury"* zostały ocenione podobnie – mediana i dominanta w obu przypadkach wynosiły kolejno 4 i 5. Stwierdzenie WW2 osiągnęło jedynie wyższą średnią ocen (4,2) niż WW3 (4,09). Najniżej został oceniony wskaźnik WW4 – *„Pracownicy w dużym stopniu uczestniczą w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji kultury"*. Respondenci przyznali mu siłę 3,53, a mediana i dominanta były również najniższe (4). Największą rozbieżność ocen znajdujemy w ocenie wskaźnika WW5 – *„Wizja naszej instytucji kultury i jej cel jest wspólna na wszystkich poziomach organizacji"* (rozstępy kwartylowe wynosiły 2). Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali WW przedstawia rys. 26.



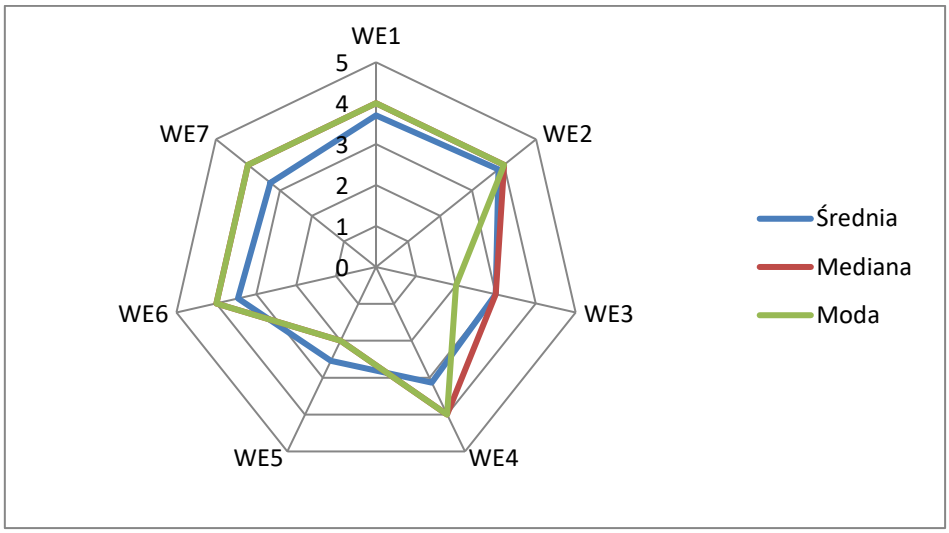
Uwaga: WW – wspólna wizja; 1-5 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 26. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali WW
Źródło: obliczenia własne.

Ze zmiennych obserwowalnych w skali ONP badani najwyższą siłę przyznali stwierdzeniu ONP2 – *„Wierzymy, że otwartość umysłu oraz gotowość do podejmowania rozwiązań alternatywnych do tradycyjnych, jest niezwykle ważna”* (4,35). Dominanta też była w tym przypadku najwyższa i wynosiła 5, natomiast mediana 4. Nieco niżej został oceniony wskaźnik ONP3 – *„Zachęcamy pracowników do przedstawiania swoich oryginalnych pomysłów oraz „nieszablonowego myślenia”* i uzyskał średnią ocen 4,21. Wartości mediany i dominanty w przypadku tego wskaźnika wynosiły 4. Najniżej został oceniony wskaźnik ONP1 – *„Oceniamy dotychczasowy sposób prowadzenia naszej instytucji kultury przez kadrę zarządzającą”* uzyskując siłę 3,85, chociaż mediana i dominanta, podobnie jak w przypadku ONP3 wynosiły 4. 25% respondentów oceniło ONP1 na co najwyżej 3. Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali ONP przedstawia rys. 27.



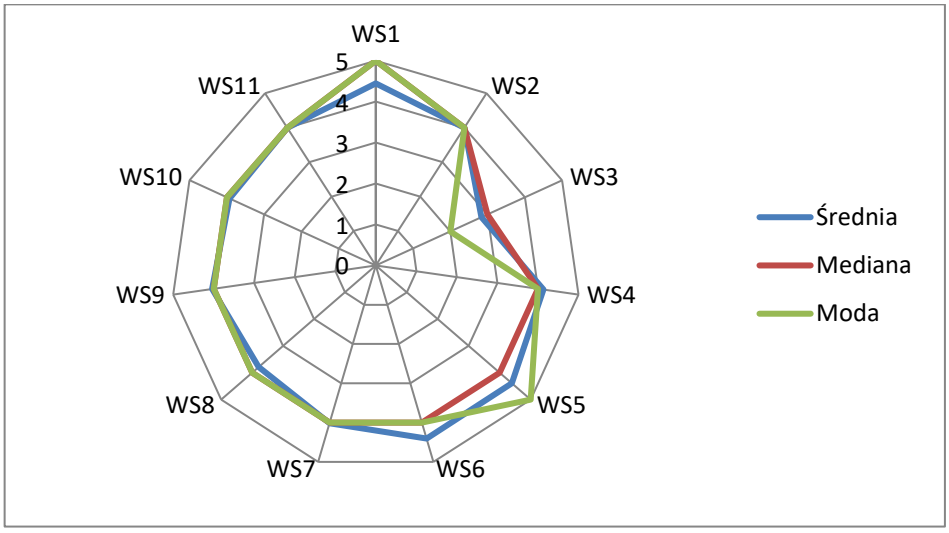
Uwaga: ONP – otwartość na nowe poglądy; 1-3 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 27. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali ONP
Źródło: obliczenia własne.

Respondenci stosunkowo nisko ocenili wszystkie zmienne obserwowalne w skali WE. Najwyższą siłę badani przyznali stwierdzeniu WE2 – *„Co roku udaje nam się uzyskać większe przychody z prowadzonej działalności”* (3,82). Mediana i dominanta też były w tym przypadku najwyższe i wynosiły 4. Stwierdzenie to charakteryzowało się również wyjątkowo niskim zróżnicowaniem ocen (rozstępy kwartylowe są równe 0), co oznacza wyjątkową zbieżność ocen. Najniżej respondenci ocenili wskaźnik WE5 – *„Co roku udaje nam się tworzyć nowe miejsca pracy”* (średnia wynosiła 2,54). Mediana i dominanta były również w tym przypadku najniższe (2) a rozstępy kwartylowe wynosiły 2, co oznacza dużą rozbieżność ocen. Równie wysoką rozbieżność ocen znajdujemy w przypadku oceny wskaźników WE1 – *„Co roku udaje nam się pozyskać więcej dotacji ze środków publicznych niż w latach poprzednich”*, WE3 – *„Co roku udaje nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów”*, WE4 – *„Co roku wzrasta realny poziom zarobków pracowników”* oraz WE 7 – *„Co roku zwiększamy poziom kosztów bezpośrednich w związku z poszerzeniem oferty kulturalnej”*. Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali WE przedstawia rys. 28.
.



Uwaga: WE – wyniki ekonomiczne; 1-7 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 28. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali WE
Źródło: obliczenia własne.

Ze zmiennych obserwowalnych w skali WS badani największa siłę (4,87) przyznali stwierdzeniu WS1 – *„W ciągu ostatnich kilku lat wzmocniliśmy naszą reputację i prestiż”* Mediana oraz dominanta też w tym przypadku była najwyższa i wynosiła 5. Najniżej respondenci ocenili stwierdzenie WS3 – *„Co roku wzrasta liczba wolontariuszy”*. Dominanta w przypadku tego wskaźnika wynosiła jedynie 2, a mediana 3. Stwierdzenie to charakteryzowało się też wyjątkową rozbieżnością ocen (rozstępy kwartylowe wynosiły 2). Równie rozbieżne oceny wystąpiły w przypadku wskaźników WS8 – *„Kierujemy się zasadami zrównoważonego rozwoju”* i WS11 – *„Nasze działania artystyczne stały się narzędziem pozytywnej zmiany społecznej”*. 25% respondentów oceniło te stwierdzenia na co najwyżej 3. Pozostałe wskaźniki WS charakteryzowały się niską rozbieżnością ocen, a wartości mediany i dominanty kształtowały się na poziomie 4. Wartości średniej, mediany i dominanty dla zmiennych obserwowalnych w skali WS przedstawia rys. 29.



Uwaga: WS – wyniki społeczne; 1-11 – numery stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety; treść stwierdzeń znajduje się w tabeli 30.
Rys. 29. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali WS
Źródło: obliczenia własne.

Pod względem skośności, w zdecydowanej większości rozkład odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia charakteryzował się asymetrią lewostronną – sytuacja ta wystąpiła w 67 przypadkach na (na 71 pytań ogółem). W przypadku trzech stwierdzeń (OM3, OM4 oraz PR1) wartości skośności wskazują na asymetrię prawostronną, natomiast tylko w przypadku jednego stwierdzenia odnotowano rozkład normalny (OD1). Stanowi to potwierdzenie słuszności wyboru metody PLS-SEM w zakresie analizy statystycznej zebranych danych, która jest metodą odpowiednią w przypadku braku rozkładu normalnego.

5.2. Empiryczna identyfikacja orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

5.2.1. Analiza statystyczna modelu pomiarowego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Zgodnie z założeniami metody analizy danych opisanej w rozdziale 4.5., w kolejnym kroku przystąpiono do oceny rzetelności skal. W celu wyeliminowania zbędnych stwierdzeń przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową. Analiza relacji poszczególnych pozycji skal z sumarycznym ich wynikiem wskazała, że nie wszystkie zmienne spełniają kryterium Kleine'a (korelacje poszczególnych zmiennych z sumarycznym wynikiem skali powinny być

wyższe niż 0,4). W wyniku powyższej analizy, zgodnie z zaleceniami metodycznymi, usunięto następujące wskaźniki z poszczególnych skal:

- ze skali OP usunięto wskaźnik OP3,
- ze skali OOK usunięto wskaźnik OOK3,
- ze skali KM usunięto wskaźniki KM2 i KM4,
- ze skali OM usunięto wskaźniki OM1 i OM8,
- ze skali WE usunięto wskaźniki WE2, WE3 i WE6,
- ze skali WS usunięto wskaźniki WS1, WS2, WS3, WS9 i WS10.

Pomimo, że wskaźniki OK2 i OK4 osiągnęły niską wartość Alfa Cronbacha oraz korelacji z sumarycznym wynikiem, zdecydowano się na pozostawienie tych zmiennych w konstrukcie, gdyż są ważne z punktu widzenia teorii.

Po usunięcia powyższych zmiennych konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziła jednorodność wariancji dla poszczególnych konstruktów. Analiza zgodności wewnętrznej Alfa Cronbacha wykazała, że 11 spośród 14 testowanych skal osiągnęła zadawalającą rzetelność ($\alpha > 0,70$), spełniając tym samy kryterium Nunnally'ego. W przypadku konstruktu OP i OOK wartość współczynnika była bardzo bliska wartości krytycznej, dlatego zdecydowano się pozostawienie ich w modelu i wzięto pod uwagę w dalszych analizach. Skala OK osiągnęła wartość poniżej 0,6, dlatego konstrukt został odrzucony i nie będzie rozpatrywany w modelowaniu strukturalnym. Wskaźniki rzetelności łącznej (CR) powinny mieścić się w przedziale 0,7-0,95 (Hair i in., 2019). Wartości tych wskaźników dla wszystkich konstruktów spełniły to kryterium. W tab. 33 zestawiono rzetelność dla wszystkich konstruktów.

Tabela 33. Wartości wskaźników rzetelności oraz AVE

	Alfa Cronbacha	**Composite reliability (CR)**	**Average variance extracted (AVE)**
OP	**0,699**	0,777	0,502
OOK	**0,688**	0,806	0,513
OD	0,848	0,898	0,689
OK	0,569	0,675	0,531
KM	0,769	0,866	0,684
OM	0,761	0,833	0,546
I	0,802	0,871	0,632
P	0,851	0,910	0,772
PR	0,755	0,824	0,545
ZU	0,865	0,909	0,713
WW	0,884	0,915	0,684
ONP	0,703	0,834	0,634

WE	0,783	0,859	0,605
WS	0,839	0,882	0,559

Uwaga: Pogrubiono wartości bliskie wartością granicznym. Kolor czerwony oznacza wartości poniżej wartości granicznych.
Źródło: opracowanie własne.

Dalsze analizy prowadzono na zbudowanych podskalach, gdyż spełniały warunki jednorodności. Nie agregowano ich do skali głównej (DeVellis i Thorpe, 2021).

Do oceny **trafności różnicowej** wykorzystano weryfikację kryterium Fornella-Larckera oraz HTMT. Jak wskazano w literaturze, kryterium Fornella-Larcknera polega na sprawdzeniu, czy pierwiastek kwadratowy z AVE jest wyższy niż najwyższa wartość korelacji między danym konstruktem, a pozostałymi konstruktami w modelu (Fornell i Larcker, 1981). W przypadku niniejszego badania kryterium to zostało spełnione dla wszystkich konstruktów, co zaprezentowano w tabeli 34. Wartości przekątnej przekraczają wartości korelacji, stąd test wiarygodności dyskryminacyjnej jest do przyjęcia.

Tabela 34. Wartości kryterium Fornella-Larckera

	I	**KM**	**OD**	**OM**	**ONP**	**OOK**	**OP**	**P**	**PR**	**WE**	**WS**	**WW**	**ZU**
I	0,795												
KM	0,517	0,827											
OD	0,234	0,104	0,830										
OM	0,558	0,558	0,356	0,675									
ONP	0,573	0,630	0,078	0,687	0,796								
OOK	0,459	0,437	0,449	0,573	0,517	0,716							
OP	0,391	0,426	0,237	0,353	0,388	0,502	0,694						
P	0,668	0,522	0,227	0,621	0,573	0,439	0,372	0,879					
PR	0,552	0,437	0,040	0,442	0,451	0,311	0,262	0,421	0,738				
WE	0,313	0,363	0,188	0,486	0,488	0,379	0,248	0,453	0,444	0,778			
WS	0,507	0,377	0,404	0,575	0,516	0,529	0,431	0,549	0,292	0,470	0,748		
WW	0,487	0,672	0,088	0,618	0,720	0,491	0,395	0,478	0,460	0,323	0,458	0,827	
ZU	0,487	0,578	0,201	0,591	0,729	0,546	0,458	0,434	0,309	0,397	0,524	0,647	0,845

Źródło: opracowanie własne.

Kryterium HTMT zakłada, iż dla powiązań pomiędzy konstruktami podobnymi koncepcyjnie wartość wskaźnika nie powinna wynosić więcej niż 0,90. W przypadku niniejszego badania warunek ten został spełniony, chociaż ONP był blisko granicy z WW oraz ZU (pogrubione wartości w tabeli 35). Dla konceptualnie różnych konstrukcji wartość wskaźnika HTMT powinna być niższa niż 0,85. Warunek ten również został spełniony, chociaż ONP był blisko granicy z OM (pogrubiona wartość w tabeli 35). Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 35.

Tabela 35. Wartości współczynników HTMT

	I	KM	OD	OM	ONP	OOK	OP	P	PR	WE	WS	WW	ZU
I													
KM	0,635												
OD	0,279	0,156											
OM	0,703	0,729	0,445										
ONP	0,698	0,799	0,139	**0,842**									
OOK	0,566	0,566	0,576	0,727	0,668								
OP	0,457	0,517	0,282	0,431	0,478	0,635							
P	0,808	0,625	0,270	0,772	0,715	0,558	0,413						
PR	0,605	0,445	0,151	0,526	0,474	0,422	0,366	0,456					
WE	0,401	0,459	0,259	0,617	0,653	0,502	0,322	0,543	0,511				
WS	0,606	0,466	0,477	0,702	0,632	0,691	0,490	0,639	0,340	0,583			
WW	0,573	0,810	0,125	0,738	**0,880**	0,606	0,451	0,548	0,448	0,392	0,510		
ZU	0,578	0,696	0,231	0,725	**0,895**	0,672	0,552	0,506	0,275	0,489	0,589	0,732	

Uwaga: Pogrubiono wartości bliskie wartością granicznym
Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym zdecydowano się sprawdzić, czy zasadne jest zbudowanie jednego konstruktu OU, bez różnicowania podskal ZU, WW oraz ONP. Analiza rzetelności skali OU spowodowała usunięcie wskaźnika ONP1, gdyż w przypadku tego wskaźnika współczynnik korelacji nie spełniał kryterium Kleina. W wyniku tej zmiany otrzymano następujące wyniki **rzetelności** i **trafności zbieżnej** (tab. 36):

Tabela 36. Wartości wskaźników rzetelności oraz AVE

	Alfa Cronbacha	Composite reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
OP	0,669	0,771	0,502
OOK	0,688	0,807	0,514
OD	0,848	0,899	0,689
KM	0,769	0,867	0,685
OM	0,761	0,833	0,546
I	0,802	0,870	0,629
P	0,851	0,910	0,772
PR	0,755	0,829	0,553
OU	0,926	0,937	0,576
WE	0,783	0,860	0,606
WS	0,839	0,882	0,559

Źródło: opracowanie własne.

Tabele przedstawiające szczegółowe wyniki analizy rzetelności znajdują się w załączniku nr 5.

W kolejnym kroku ponownie dokonano oceny **trafności różnicowej** wykorzystując kryterium Fornella-Larckera oraz HTMT. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 37 i 38.

Tabela 37. Wartości Kryterium Fornella-Larcknera

	I	KM	OD	OM	OOK	OP	OU	P	PR	WE	WS
I	0,793										
KM	0,513	0,827									
OD	0,234	0,099	0,830								
OM	0,558	0,554	0,354	0,675							
OOK	0,455	0,430	0,447	0,566	0,717						
OP	0,394	0,429	0,237	0,353	0,509	0,691					
OU	0,576	0,706	0,143	0,608	0,578	0,471	0,759				
P	0,670	0,518	0,227	0,601	0,437	0,373	0,542	0,879			
PR	0,553	0,423	0,044	0,437	0,297	0,269	0,449	0,416	0,743		
WE	0,333	0,358	0,197	0,490	0,386	0,261	0,428	0,449	0,449	0,778	
WS	0,517	0,376	0,402	0,576	0,531	0,436	0,558	0,549	0,292	0,482	0,748

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 38. Wartości współczynników HTMT

	I	KM	OD	OM	OOK	OP	OU	P	PR	WE	WS
I											
KM	0,635										
OD	0,279	0,156									
OM	0,703	0,729	0,445								
OOK	0,566	0,566	0,576	0,727							
OP	0,457	0,517	0,282	0,431	0,635						
OU	0,659	0,831	0,175	0,818	0,695	0,529					
P	0,808	0,625	0,270	0,772	0,558	0,413	0,604				
PR	0,605	0,445	0,151	0,526	0,422	0,366	0,430	0,456			
WE	0,401	0,459	0,259	0,617	0,502	0,322	0,494	0,543	0,511		
WS	0,606	0,466	0,477	0,702	0,691	0,490	0,608	0,639	0,340	0,583	

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy wykazały, iż dla poszczególnych konstruktów wszystkie zaproponowane kryteria **trafności różnicowej** zostały spełnione. Chociaż w przypadku kryterium HTMT wartość OU zbliża się do OM, uległa ona jednak zmniejszeniu i jest znacznie poniżej wartości granicznej. Zmiana ta jest zatem korzystna dla modelu.

5.2.2. Dyskusja wyników analizy statystycznej modelu pomiarowego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Pomimo przeprowadzonych wywiadów eksperckich, w wyniku których przyjęto **trafność fasadową** narzędzia badawczego, na etapie analizy statystycznej wyeliminowano wskaźniki nieskorelowane z sumarycznym wynikiem skali poszczególnych konstruktów badawczych.

Ze skali **orientacji produktowej** usunięto wskaźnik OP3 – „*Wybór prezentowanej oferty kulturalnej kierowany jest bardziej względami artystycznymi niż preferencjami odbiorców kultury”.* Można sądzić, że miał najprawdopodobniej zbyt dychotomiczny wydźwięk, wskazujący na wybór pomiędzy orientacją produktową a orientacją na odbiorców kultury. W związku z tym, że wskaźnik ten mógł sugerować nacisk na orientację produktową i odrzucenie orientacji na odbiorców kultury, okazał się niepasujący do pozostałych wskaźników narzędzia pomiaru orientacji produktowej. O zbyt kontrującym charakterze tego wskaźnika może też świadczyć rozbieżność w ocenach respondentów. Innym powodem odrzucenia tego wskaźnika mogła być decyzja autorki o przeniesieniu go z narzędzia pomiaru orientacji na odbiorców kultury i usunięciu odwrotnego kodowania. Być może wskaźnik ten sprawdziłby się w orientacji na odbiorców kultury, tak jak został wykorzystany w oryginalnym badaniu Voss i Voss (2000a). Niemniej jednak, można sądzić, że głównym powodem odrzucenia tego wskaźnika jest jego wykluczający charakter.

Dużym zaskoczeniem było usunięcie wskaźnika OOK3 „*Staramy się tworzyć różnorodną ofertę kulturalną tak, aby dotrzeć do wielu odbiorców kultury”* z konstruktu **orientacji na odbiorców kultury**. Wydawało się, że różnorodność repertuaru powinna sprawić, iż każdy odbiorca znajdzie coś dla siebie, co jest ewidentnym przejawem zorientowania na odbiorców. Przyczyny braku korelacji z pozostałymi wskaźnikami można by więc upatrywać w interpretacji grupy odbiorców kultury. Wszystkie pozostałe wskaźniki wymiaru orientacji na odbiorców kultury, chociaż skoncentrowane na potrzebach i preferencjach odbiorów, mogą dotyczyć tylko stałej publiczności. Wskaźnik OOK3 jako jedyny ewidentnie wskazuje otwarcie się instytucji na szerszą publiczność. Stanowiłoby to wyjaśnienie braku korelacji z pozostałymi wskaźnikami.

Wskaźnik KM2 „*Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć”* został wyeliminowany ze skali **koordynacji międzyfunkcjonalnej**, ponieważ odpowiedzi na to pytanie były mało zróżnicowane. Większość respondentów odpowiedziało

tak samo, co świadczy o braku naturalnego zróżnicowaniu zjawiska. Eliminacja wskaźnika KM4 „*W opracowywanie planów artystycznych naszej instytucji kultury zaangażowane są wszystkie działy”* może świadczyć o wysokim stopniu centralizacji w teatrach i instytucjach muzycznych. Pozostałe wskaźniki dotyczą współpracy i koordynacji między działami oraz odpowiednim przeszkoleniu, który gwarantuje wysoką jakość obsługi klienta. W toku wywiadów niektórzy dyrektorzy wspomnieli, iż styl zarządzania w teatrach i instytucjach muzycznych jest często autokratyczny. Wynika to przede wszystkim z jednoosobowej odpowiedzialności dyrektora za całą instytucję. Plany artystyczne opracowuje przeważnie dyrektor artystyczny lub naczelny (w niektórych instytucjach dyrektor naczelny jest jednocześnie dyrektorem artystycznym). Brak korelacji wskaźnika z sumarycznym wynikiem skali może sugerować, że w polskich teatrach i instytucjach muzycznych pożądana jest skoordynowana koncentracja pracy poszczególnych obszarów funkcjonalnych, które będą realizowały narzucony plan.

Ze skali **orientacji na markę** usunięto wskaźnik OM1 „*Posiadamy logo, które jest rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z naszą instytucją kultury”*. Dominowały tylko dwa rodzaje odpowiedzi, co świadczy o małym zróżnicowaniu tego zjawiska. Usunięto też wskaźnik OM8 „*Architektura naszego budynku pomaga kreować wizerunek naszej marki (np. rozplanowanie przestrzenne, odpowiednio dostosowane sale koncertowe/teatralne, odpowiednia akustyka i oświetlenie, etc.)”*, z powodu braku korelacji z sumarycznym wynikiem skali.

Usunięcie wskaźników WE2 „*Co roku udaje nam się uzyskać większe przychody z prowadzonej działalności”* i WE3 „*Co roku udaje nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów”* ze skali **wyników ekonomicznych** nie jest zaskoczeniem. Spośród 66 instytucji, które odpowiedziały na pytanie o procentowym udziale poszczególnych środków finansowania, 32 instytucje zadeklarowały, że środki niepochodzące z dotacji: przychody własne i pozostałe stanowiły do 25% ich przychodów, a w pozostałych instytucjach stanowiły one między 25 a 50%. W związku z tym, że środki finansowanie, o których mowa we wskaźnikach WE2 i WE3 nie są głównym źródłem przychodu teatrów i instytucji muzycznych, mogą stanowić nieprecyzyjny wskaźnik pomiaru wyników ekonomicznych. Z powodu braku korelacji z sumarycznym wynikiem skali usunięto także wskaźnik WE6 „*Co roku szukamy możliwości redukcji kosztów przedsięwzięć artystycznych (np. realizujemy projekty/koprodukcje we współpracy z innymi instytucjami kultury, czego efektem jest podział kosztów pomiędzy zaangażowanych partnerów, etc.) [należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021]”.* Wskaźnik ten powstał w trakcie wywiadów – został zaproponowany przez eksperta

ds. finansów instytucji kultury oraz pozytywnie zaaprobowany przez wszystkich respondentów. Jego usunięcie otwiera pole do dalszej dyskusji na temat wskaźników wyników ekonomicznych dotyczących kosztów w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce.

Dużym zaskoczeniem była eliminacja niektórych wskaźników konstruktu **wyników społecznych**. Wskaźnik WS1 „*W ciągu ostatnich kilku lat wzmocniliśmy naszą reputację i prestiż"* został wyeliminowany, ponieważ dominowały te same odpowiedzi, co świadczy o małym zróżnicowaniu tego zjawiska. Usunięcie wskaźników WS2 „*Co roku wzrasta frekwencja"* i WS3 *„Co roku wzrasta liczba wolontariuszy"* można wytłumaczyć brakiem doprecyzowania i jednoznacznego wskazania na korzyści społeczne. Być może wzrost frekwencji i liczby wolontariuszy sprawdziłby się lepiej w miernikach wyników ekonomicznych. Studia literatury pokazują, że interpretacja tych wskaźników zależy od skutków wzrostu frekwencji. W niniejszej pracy wzrost frekwencji rozpatrywany był w kategorii zwiększenia uczestnictwa w kulturze. Wolontariat, jako niezarobkowe niesienie pomocy również należy do aktywności społecznej. Być może włączenie obu wskaźników do wyników ekonomicznych spełniłoby swoją rolą w tejże skali. Istnieją badania, które potwierdziły występowanie wskaźnika dotyczącego wzrostu frekwencji jako korzyści ekonomicznej (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a, 2008b). Żadne badania nie precyzują jednak skutków wzrostu frekwencji. Można sądzić, że jest to brakujący element tego wskaźnika. Niezależnie od tego, w którym wymiarze wyników działalności badacz zdecyduje się go umieścić, powinien on najprawdopodobniej doprecyzować, czy wzrost frekwencji należy rozumieć w kategorii zwiększenia uczestnictwa w kulturze, czy wzrostu przychodów własnych w związku z zakupionymi biletami. Zaskoczeniem było też wyeliminowanie wskaźników WS9 i WS10, które wskazywały na dostosowanie infrastruktury i oferty kulturalnej do potrzeb osób wykluczonych, gdyż powstały one w toku wywiadów i wynikały z doświadczeń decydentów polskich teatrów i instytucji muzycznych.

Dużym zaskoczeniem było usunięcie konstruktu **orientacji na koopetycję** z modelu strukturalnego, z powodu niespełnienia warunku **rzetelności skali**. Stanowi to jednak istotny wkład do badań. Po pierwsze, niniejsze badanie dotyczy określonej grupy publicznych teatrów i instytucji muzycznych, nie można więc generalizować tego wyniku. Po drugie, włączenie wskaźników współpracy i konkurencji do jednego konstruktu badawczego stanowiło pierwiastek nowości w świetle wcześniejszych badań. Chociaż zabieg ten został skonsultowany z dyrektorami teatrów i instytucji muzycznych, najwidoczniej potrzebne jest inne podejście do konstrukcji tej skali. W toku wywiadów eksperci zarekomendowali usunięcie jednego wskaźnika dotyczącego współpracy, co spowodowało, iż przeważyła szala wskaźników

dotyczących konkurencji. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż w 2021 r. opracowano raport, w którym opisano wyniki przeprowadzonego badania 27 wrocławskich instytucji kultury, posiadających wspólnego organizatora (Szostakowska *i in.*, 2021). Próba badawcza obejmowała zatem instytucje pochodzące z różnych grup publicznych instytucji kultury (m.in. muzea, teatry, centra kultury, galerie). Choć na prezentowaną w tym raporcie próbę badawczą przypada zbyt małą liczbę podmiotów, aby można było wyciągać wnioski, poruszono tam ważne kwestie dotyczące współpracy i konkurencji. Dyrektorzy zadeklarowali, że współpraca jest pożądana, ale z pragmatycznego punktu widzenia. Potwierdzili także, że współpraca istnieje, jednak jest najczęściej doraźna i okazjonalna. Instytucje duże niechętnie podejmują się współpracy. Długotrwała kooperacja pożądana jest przez małe instytucje kultury (np. centra kultury) i przybiera formę wymiany doświadczeń, wspólnych przedsięwzięć artystycznych i edukacyjnych (Szostakowska *i in.*, 2021). Stwierdzenie to pokrywa się ze wskaźnikiem orientacji na koopetycję zastosowanym w niniejszym badaniu (*Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty, np. wspólne projekty, przedstawienia*), jednak dotyczy grupy instytucji małych. Przedmiotem badania w niniejszej rozprawie są teatry i instytucje muzyczne posiadające własne sceny, a najmniejsze podmioty z tej grupy posiadają przynajmniej jedną salę oraz minimum 80 miejsc na widowni. Aby wyciągać dalsze wnioski, należałoby przeprowadzić badanie ilościowe, w którym instytucje kultury różnego rodzaju grupuje się ze względu na wielkość. W przytaczanym raporcie podkreślono też ważne kwestie dotyczące współpracy i konkurencji. Wskazano, że współpraca przynosi przeważnie korzyści „miękkie" – budowanie dobrych relacji oraz możliwość wymiany poglądów, a nie „twarde" – wspólne pozyskiwanie środków. Wśród barier współpracy można wymienić przekonanie o braku jej potrzeby, koszty z nią związane oraz obawę przed „zabieraniem sobie odbiorców". Instytucje kultury rzadko ze sobą konkurują, a jeden z dyrektorów użył nawet sformułowania – „nie kanibalizujemy się" (Szostakowska *i in.*, 2021, s. 20). Może to świadczyć o dużej niechęci do konkurencji. Warto w tym miejscu przytoczyć słowa dr hab. Magdaleny Matysek-Imielińskiej z Instytutu Kulturoznawstwa Uniwersytetu Wrocławskiego, która wystosowała trafne komentarze odnośnie wyżej omawianego raportu, dotyczące: (1) współpracy: *„Współpraca jako narzędzie, a nie jako cel. Niedobrze! Dramatycznie mała świadomość korzyści płynących ze współpracy. Dyrektorzy nie widzą potrzeby wypracowywania wspólnych stanowisk, definiowania i rozwiązania wspólnych miejskich problemów, które dotyczą nie tylko teatrów czy muzeów, ale w ogóle instytucji publicznych. Brak takiej współpracy skutkuje poczuciem osamotnienia w razie problemów instytucji. To brak zainteresowania dla zarządzania tym, co publiczne, miejskie, zbiorowe, wspólne! Choć w interesie władz miasta nie*

leży wzmacnianie poczucia solidarności miejskich instytucji i rozwijanie ich świadomości o odpowiedzialności za to, co publiczne" [70] oraz (2) konkurencji: *„Podmioty nie konkurują ze sobą i znają swoich partnerów. To dobra podstawa. Dlaczego nie budują koalicji? Bo może nie mają przeciw czemu? Warto sieciować i budować współpracę w oparciu o bycie instytucją publiczną (służba publiczna, a nie spółka z o.o.!). Zaczynać od wspólnych szkoleń (zarządzanie, promocja, księgowość, prawa autorskie) organizowanych przez miasto. I poszerzać te obszary współpracy o jakieś wyzwania edukacyjne, które odsłonią zapotrzebowanie na wzmacnianie edukacji obywatelskiej. Może konferencja z warsztatami autoetnograficznymi omawiającymi i deficyty, i udaną, otwartą, nowoczesną, edukację?*[71]*"*

Komentarz prof. Magdaleny Matysek-Imielińskiej sugeruje, że współpraca instytucji kultury przynosi wiele korzyści dla społeczeństwa, a jej zaniechanie odbije się negatywnie na samych instytucjach. Osobnym polem do dyskusji jest też budowanie współpracy w oparciu o sieciowanie – wspólne szkolenia organizowane przez miasto oraz wspólne wyzwania edukacyjne i konferencje, o których wspomina prof. Matysek-Imielińska. Powstaje zatem pytanie, czy orientacja sieciowa nie byłaby właściwszym obszarem działań niż orientacja na koopetycję w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce? Wszystkie kwestie poruszane w wyżej przytoczonym raporcie oraz wynik niniejszego badania otwierają niewątpliwie pole do dyskusji na temat konstruktu orientacji na koopetycję w publicznych teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce oraz jej wskaźników.

Podsumowując, przeprowadzona analiza statystyczna modelu pomiarowego spowodowała, że usunięto niektóre wskaźniki z poszczególnych konstruktów oraz cały konstrukt orientacji na koopetycję. Skłania to do wnioskowania, iż konstrukty orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych pozostają otwartym polem do dalszej eksploracji naukowej.

[70] https://strefakultury.pl/news/wyniki-badania-miejskich-instytucji-kultury/?fbclid=IwAR0C2MtnCM_5LMKQn28dod7lRoQrXClnKTvsQiEbjYPzk8MKEfqpdsARF28 [dostęp 15.10.2023]

[71] J.w.

5.3. Związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

5.3.1. Analiza statystyczna modelu strukturalnego obrazującego związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Przeprowadzona w podrozdziale 5.2.1. konfirmacyjna analiza czynnikowa wykazała, że konstrukty orientacji rynkowej i przedsiębiorczej nie spełniają warunku jednorodności. W związku z tym, do modelu strukturalnego włączono wyodrębnione na podstawie badań literaturowych podskale tychże orientacji, tj. orientację na odbiorców kultury, orientacją na donatorów, koordynację międzyfunkcjonalną, orientację na markę, innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka. Natomiast orientację produktową oraz orientację na uczenie się pozostawiono w modelu strukturalnym jako jednowymiarowe konstrukty. W związku z powyższym, prezentowana w tym podrozdziale analiza statystyczna modelu strukturalnego, a w dalszej części pracy dyskusja wyników modelu strukturalnego (zaprezentowana w podrozdziale 5.3.2.) oraz formułowanie wniosków (zaprezentowane w rozdziale 6), opierają się na konstruktach (podskalach) prezentowanych w wynikowym modelu strukturalnym (patrz rys. 30, s. 283).

Zgodnie z zaleceniami Hair i in. (2019), w ramach analizy modelu strukturalnego z mediacją, przeprowadzono ocenę w zakresie współliniowości konstruktów, mocy objaśniającej modelu poprzez ocenę wartości R2 i Q2, wielkości efektu oraz dobroci dopasowania.

W celu wykluczenia współliniowości obliczono wartość współczynnika VIF, który powinien osiągnąć wartość zbliżoną lub niższą od 3, a w szczególności od 5. Przeprowadzona w tym zakresie analiza wskazała, iż najwyższa wartość dla konstruktu wyniosła 3,240 (dla relacji OU i WE oraz OU i WS) – ponad niższą wartość graniczną. W pozostałych przypadkach wartości współczynnika VIF były niższe niż 3, a więc współliniowość prawdopodobnie nie występuje w badanym modelu. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 39.

Tabela 39. Wartości współczynnika VIF

	OU	WE	WS
I	2,347	2,393	2,393
KM	1,796	2,183	2,183
OD	1,356	1,430	1,430
OM	2,295	2,721	2,721
OOK	1,964	2,097	2,097
OP	1,493	1,519	1,519
OU		**3,240**	**3,240**
P	2,221	2,225	2,225
PR	1,557	1,558	1,558

Uwaga: pogrubiono wartości >3.
Źródło: opracowanie własne.

Kontynuując ocenę modelu strukturalnego, zbadano wartości R^2 oraz R^2 skorygowanego dla zmiennych endogennych. Uzyskane wyniki R^2 wskazują, iż model strukturalny wyjaśnia 69% zmiennej OU (65% dla R^2 skorygowanego) oraz 51% (44% dla R^2 skorygowanego) zmiennej WS, co wskazuje na umiarkowaną moc objaśniającą w zakresie tych zmiennych. Odmienne wyniki uzyskano dla zmiennej WE – 36% wariancji (27% dla R^2 skorygowanego) tej zmiennej zostało wyjaśnione przez zaproponowany model. Wartość ta wskazuje na słabą moc objaśniającą.

Moc predykcyjna modelu może być też oceniona za pomocą współczynnika Q^2. Uzyskane wartości Q^2 wskazują na wyniki podobne jak w przypadku R^2. Najwyższą wartość Q^2 odnotowano dla zmiennej OU (0,551), co oznacza średnią moc predykcyjną modelu. Dla zmiennej WS wartość Q^2 wyniosła 0,227, co oznacza małą moc predykcyjną modelu. Najmniejszą wartość Q^2 odnotowano dla zmiennej WE (0,129). Wartość ta wskazuje na małą dokładność predykcyjną. Mimo niskich wartości modele są akceptowalne i mają wyższe wartości niż te w badaniach: M. Mahmouda i B. Yusifa (2012) oraz I. Khana i T. Bashira (2020a, 2020b). Poszczególne wartości R^2, R^2 skorygowanego oraz Q^2 przedstawiono w tabeli 40.

Tabela 40. Wartości współczynników R2, R2 skorygowanego i Q2

	R2	R2 skorygowany	Q2
OU	0,691	0,653	0,551
WE	0,357	0,267	0,129
WS	0,510	0,442	0,227

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wielkości efektu (f^2) pokazuje wpływ na OU: słaby I (z siłą 0,020), OD (z siłą 0,055) oraz OOK (z siłą 0,068), średni KM (z siłą 0,216) i OM (z siłą 0,185). Słaba wielkość jest też efektem (f^2) wpływu na WE: I (z siłą 0,031), OM (z siłą 0.020), P (z siłą 0,043) oraz PR (z siłą 0,100). Ponadto KM (z siłą 0,021), OD (z siłą 0,053), OP (z siłą 0,021), OU (z siłą 0,049) oraz P (z siłą 0,041) wpływają na WS również ze słabą wielkością efektu. Wartości wielkości efektu przedstawia tabela 41.

Tabela 41. Wartości wielkości efektu (f2)

	OU	WE	WS
I	0,020	0,031	0,010
KM	0,216	0,000	0,021
OD	0,055	0,003	0,053
OM	0,185	0,020	0,013
OOK	0,068	0,009	0,006
OP	0,017	0,000	0,021
OU		0,003	0,049
P	0,002	0,043	0,041
PR	0,001	0,100	0,002

Uwaga: Kolor niebieski oznacza wpływ o słabej sile między 0,02 and 0,15. Kolor zielony oznacza wpływ o średniej sile między 0,15 and 0,35;
Źródło: opracowanie własne.

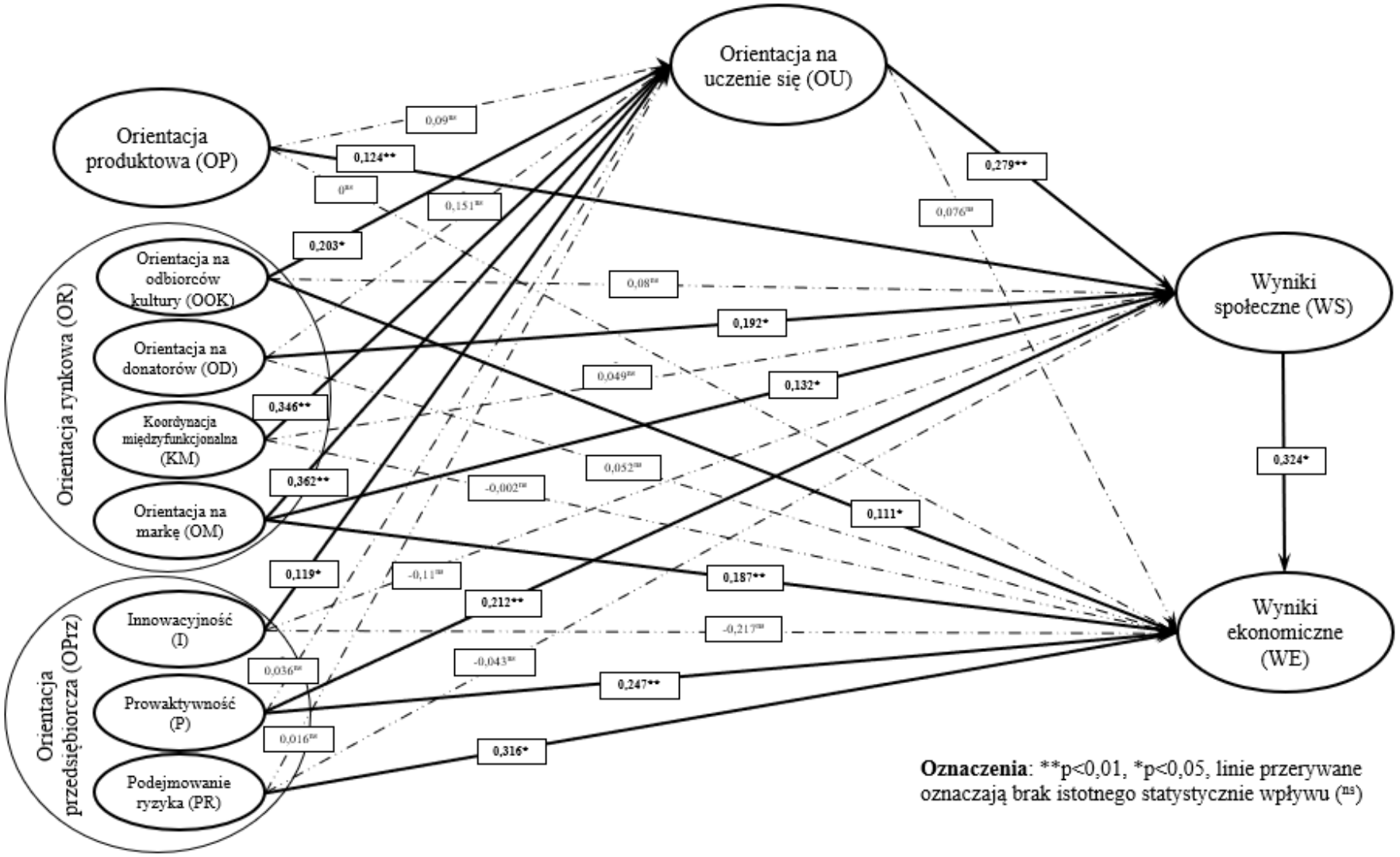
Analiza współczynników dopasowania wykazała dobre dopasowanie danych do testowanego modelu pomiarowego, co pokazały współczynniki SRMR=0,076<0,08, d_ULS =13,218, d_G =8,873, $\chi 2$ =230,246, NFI=0,907<0,9, RMS THETA =0,096<0,12. Model ten jest prawdopodobnie prawdziwy.

Na podstawie przeprowadzonych analiz zbudowano przewidywany model strukturalny PLS-SEM badanych relacji i skutków. W ramach oceny modelu strukturalnego kluczowa jest analiza wartości współczynników ścieżkowych, które wyjaśniają siłę wpływu jednej zmienną na inną. Jak wskazano w tab. 42 (istotne statystycznie powiązania zaznaczono pogrubioną czcionką) oraz na rys. 30 (istotne statystycznie powiązania zaznaczono pogrubioną strzałką), dla 14 z 27 zaproponowanych powiązań wpływ zmiennej nienależnej na zmienną zależną można określić jako istotny statystycznie.

Tabela 42. Wartości współczynników ścieżkowych oraz p-value i statystyk T

	Współczynniki ścieżkowe (β)	**Statystyka T**	**p-value**
OP → OU	0,09	0,636	0,525
OP → WE	0	0,001	0,999
OP → WS	**0,124****	**2,755**	**0,002**
OOK → OU	**0,203***	**2,161**	**0,031**
OOK → WE	**0,111***	**1,734**	**0,041**
OOK → WS	0,08	0,519	0,604
OD → OU	-0,151	1,356	0,175
OD → WE	0,052	0,345	0,73
OD → WS	**0,192***	**1,674**	**0,033**
KM → OU	**0,346****	**3,055**	**0,002**
KM → WE	-0,002	0,011	0,991
KM → WS	-0,149	1,051	0,293
OM → OU	**0,362****	**2,673**	**0,008**
OM → WE	**0,187****	**9,35**	**<0,001**
OM → WS	**0,132***	**1,692**	**0,045**
I → OU	**0,119***	**1,803**	**0,035**
I → WE	-0,217	1,022	0,307
I → WS	0,11	0,673	0,501
P → OU	-0,036	0,298	0,766
P → WE	**0,247****	**3,579**	**<0,001**
P → WS	**0,212****	**4,608**	**<0,001**
PR → OU	0,016	0,15	0,881
PR → WE	**0,316***	**2,381**	**0,017**
PR → WS	-0,043	0,344	0,731
OU → WE	0,076	0,326	0,744
OU → WS	**0,279****	**1,659**	**0,007**
WS → WE	**0,324***	**2,612**	**0,012**

Pogrubione wartości dla p<0,05
**p<0,01
*p<0,05
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 30. Wynikowy model strukturalny obrazujący związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce
Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku zbadano efekt **mediacji** zmiennej orientacja na uczenie się. Zmienna orientacja na uczenie się w pełni mediowała związek pomiędzy: orientacją na odbiorców kultury (efekt całościowy 0,137), koordynacją międzyfunkcjonalną (efekt całościowy 0,047) oraz innowacyjnością (efekt całościowy 0,143) a wynikami społecznymi. Ponadto, orientacja na uczenie się częściowo mediowała zależność pomiędzy orientacją na markę a wynikami społecznymi (efekt całościowy 0,233).

W ostatnim kroku przystąpiono do zbadania efektów **moderacji** zmiennych kontrolnych. W związku z małą liczebnością w poszczególnych grupach wyznaczonych w metryczce, a co za tym idzie brakiem możliwości wnioskowania statystycznego, zdecydowano się na modyfikację grupowania. Utworzono następujące grupy:

- typ instytucji kultury: 1 grupa – teatry dramatyczne (30 podmiotów), 2 grupa – pozostałe podmioty (34 podmioty);
- główny organizator: 1 grupa – samorząd województwa (30 podmiotów), 2 grupa – samorząd gminy (38 podmiotów);
- wielkość miejscowości: 1 grupa – miasto do 500 tys. mieszkańców (39 podmiotów), 2 grupa – miasto pow. 500 tys. mieszkańców (35 podmiotów);
- źródła finansowania: 1 grupa – podmioty otrzymujące dotacje stanowiące od 50%-75% przychodów, pozostałe przychody pochodzące z innych źródeł (przychody własne, ew. sponsoring, inne) (34 podmioty), 2 grupa – podmioty otrzymujące dotacje od 75%-100%, pozostałe przychody pochodzące z innych źródeł (przychody własne, ew. sponsoring, inne) (32 podmioty);
- sponsoring: 1 grupa – podmioty, które zadeklarowały wsparcie z tytułu sponsoringu (38 podmiotów), 2 grupa – podmioty, które zadeklarowały brak wsparcia z tytułu sponsoringu (28 podmiotów);
- liczba pracowników zatrudnionych na umowę o pracę: 1 grupa – do 50 (22 podmioty), 51-100 (25 podmiotów), 2 grupa – pow. 100 (27 podmiotów);
- liczba współpracowników zatrudnionych w oparciu o umowy cywilno-prawne: 1 grupa – do 10 (30 podmiotów), 2 grupa – pow. 10 (44 podmioty);
- staż pracy respondentów w danej instytucji: 1 grupa – do 7 lat (26 podmiotów), 2 grupa – 7-15 lat (24 podmioty), 3 grupa – pow. 15 lat (24 podmioty).

Analiza wykazała następujące zależności:

Ze względu na rodzaj, instytucja kultury nie ma bezpośredniego wpływu na wyniki ekonomiczne, wyniki społeczne oraz orientację na uczenie się. Występują jednak dwie istotne moderacje typów instytucji kultury:

- poprzez koordynację międzyfunkcjonalną na wyniki społeczne – w grupie teatrów dramatycznych koordynacja międzyfunkcjonalna istotnie statystycznie i negatywnie wpływa na wyniki społeczne, a dla pozostałych instytucji zależność ta jest nieistotna statystycznie,
- poprzez orientację na odbiorców kultury na orientację na uczenie się – w grupie teatrów dramatycznych orientacja na odbiorców kultury istotnie statystycznie i pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się, a dla pozostałych instytucji zależność ta jest nieistotna statystycznie.

1. Wielkość miejscowości nie ma bezpośredniego wpływu na wyniki ekonomiczne, wyniki społeczne oraz orientację na uczenie się ale moderuje wpływ:
    - orientacji produktowej na orientację na uczenie się – w miastach do 500 tys. mieszkańców wpływ ten jest istotny statystycznie i pozytywny, natomiast w miastach pow. 500 tys. mieszkańców wpływ ten jest istotny i negatywny,
    - orientacji na markę na wyniki ekonomiczne – w miastach do 500 tys. mieszkańców wpływ ten jest istotny statystycznie i pozytywny, natomiast w miastach pow. 500 tys. mieszkańców wpływ ten jest nieistotny statystycznie.
2. Przychody z tytułu sponsoringu nie wpływają bezpośrednio na wyniki społeczne, ekonomiczne oraz orientację na uczenie się ale moderują wpływ orientacji produktowej na orientację na uczenie się. W teatrach i instytucjach muzyczne, które zadeklarowały przychody z tytułu sponsoringu wpływ orientacji produktowej na orientację na uczenie się jest istotny statystycznie i pozytywny. W instytucjach, które nie otrzymują takich przychodów wpływ ten jest istotny statystycznie i negatywny.
3. Liczba pracowników teatrów i instytucji kultury nie wpływa bezpośrednio na wyniki społeczne, ekonomiczne oraz orientację na uczenie się, jednakże:
    - moderuje wpływ koordynacji międzyfunkcjonalnej na orientację na uczenie się – w teatrach i instytucjach muzycznych zatrudniających do 50 pracowników wpływ ten jest nieistotny statystycznie; w teatrach i instytucjach muzycznych zatrudniających 51-100 oraz powyżej 100 pracowników wpływ ten jest istotny statystycznie i pozytywny,

- moderuje wpływ proaktywności na wyniki ekonomiczne – w teatrach i instytucjach muzycznych zatrudniających do 50 pracowników wpływ ten jest nieistotny statystycznie; w teatrach i instytucjach muzycznych zatrudniających 51-100 oraz powyżej 100 pracowników wpływ ten jest istotny statystycznie i pozytywny.

4. Liczba stałych współpracowników teatrów i instytucji kultury nie wpływa bezpośrednio na wyniki społeczne, ekonomiczne oraz orientację na uczenie się, ale moderuje wpływ orientacji produktowej na orientację na uczenie się. W teatrach i instytucjach muzycznych zatrudniających mniej niż 11 współpracowników orientacja produktowa istotnie statystycznie i pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się, natomiast nie wpływa istotnie statystycznie w tych instytucjach, które zatrudniają więcej niż 11 współpracowników.
5. Staż pracy respondenta bezpośrednio istotnie statystycznie i pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.

Podsumowując, niniejsze badanie potwierdziło 14 istotnych statystycznie i bezpośrednich zależności pomiędzy zmiennymi, a także występowanie trzech mediacji pełnych oraz jednej częściowej w badanym modelu. Stwierdzono także, że zmienne kontrolne moderują niektóre zależności pomiędzy zmiennymi lub bezpośrednio wpływają na zmienną niezależną.

5.3.2. Dyskusja wyników analizy statystycznej modelu strukturalnego orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Analiza wartości ścieżkowych wykazała, że orientacja produktowa istotnie statystycznie wpływa na wyniki społeczne (β=0,124 p=0,002). Wynik ten jest zgodny z wcześniejszymi ustaleniami C. Camarero i M. Garrido (2008a), którzy również potwierdzili istotny statystycznie pozytywny wpływ orientacji produktowej oraz jej pochodnych: orientacji powierniczej (Camarero i Garrido, 2009; Camarero, Garrido i Vicente, 2015) i na usługi (Camarero, Garrido i Vicente, 2015) na wyniki społeczne. Nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności pomiędzy orientacją produktową a wynikami ekonomicznymi i orientacją na uczenie się. Rozważania teoretyczne przedstawione w podrozdziale 3.3. pokazały, że w dotychczasowych badaniach nie zakładano ani bezpośredniej ani pośredniej zależności pomiędzy orientacją produktową a wynikami ekonomicznymi oraz nie wysuwano

takich hipotez. Istnieje tylko jedno badanie, w którym potwierdzono znikomy wpływ orientacji produktowej na tylko jedną z miar ekonomicznych wyniki działalności – subiektywną i obiektywną miarę frekwencji abonentów (G. B. Voss i Voss, 2000). Zbadanie tego powiązania w niniejszej pracy stanowi więc empiryczny dowód na to, że nie ma takiej zależności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce. Wynik ten stanowi podstawę do potwierdzenia hipotezy **H1** oraz odrzucenia hipotez **H2** oraz **H9**.

Uzyskane wartości współczynników ścieżkowych w zakresie wpływu poszczególnych wymiarów orientacji rynkowej na wyniki społeczne, pozwalają na stwierdzenie, iż wpływ ten jest istotny statystycznie dla dwóch wymiarów – orientacji na donatorów (β=0,192 p=0,03) i orientacji na markę (β=0,132 p=0,045). W dotychczasowych badaniach orientacja na donatorów była agregowana do skali głównej – orientacji rynkowej. Chociaż pozostałe konstrukty – orientacja na odbiorców kultury (na klienta) oraz koordynacja międzyfunkcjonalnej – były czasem rozpatrywane osobno, inni badacze udowodnili istotny statystycznie pozytywny wpływ zarówno poszczególnych konstruktów (Camarero i Garrido, 2008a, 2009; Riviezzo *i in.*, 2022), jak i orientacji rynkowej (Hong i Cho, 2012; Mahmoud i Yusif, 2012; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021), w postaci zagregowanej skali, na wyniki społeczne. Wyniki niniejszego badania stoją zatem częściowo w kontrze do istniejących badań dotyczących wpływu orientacji rynkowej na wyniki społeczne. W odniesieniu do pozytywnej zależności między orientacją na markę a wynikami społecznymi, zgodność wyników znajdujemy w badaniu I. Khana i T. Bashira (2020b). Badacze ustalili pozytywny wpływ pomiędzy tymi zmiennymi, jednak wyniki społeczne zostały połączone z wynikami ekonomicznymi i skumulowane do jednej skali. W związku z tym, że niniejsze badanie potwierdza również istotną statystycznie pozytywną zależność pomiędzy orientacją na markę (β=0,187 p<0,001) a wynikami ekonomicznymi, można uznać, że wyniki te są zgodne. Dotychczasowe badania muzeów potwierdzały pozytywną zależność pomiędzy orientacją na odbiorców kultury i wynikami społecznymi (Camarero i Garrido, 2007, 2008a, 2009; Camarero, Garrido i Vicente, 2015; Riviezzo *i in.*, 2022). Wynik niniejszego badania stoi więc w kontrze, gdyż nie wykazano istotnej statystycznie zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Zgodność wyników w kwestii braku bezpośredniego wpływu koordynacji międzyfunkcjonalnej na wyniki społeczne można znaleźć w badaniu C. Camarero i M. Garrido (2007). Należy jednak zaznaczyć, że istnieje też badanie, które wykazało pozytywną zależność pomiędzy tymi zmiennymi (Camarero i Garrido, 2008a). Wynik ten stanowi podstawę do potwierdzenia hipotez **H3b** i **H3d** oraz odrzucenia hipotez **H3a** i **H3c**.

Pozytywną i istotną statystycznie zależność pomiędzy wymiarami orientacji rynkowej a wynikami ekonomicznymi znajdujemy w przypadku dwóch z nich – orientacji na odbiorców kultury (β=0,111 p=0,041) oraz orientacji na markę (β=0,187 p<0,001). Wynik ten jest zgodny z ustaleniami C. Camarero i M. Garrido (2008a), którzy potwierdzili pozytywny wpływ orientacji na klientów na wyniki ekonomiczne. Istnieją jednak sprzeczne badania, w których wykazano negatywny wpływ orientacji na klienta na wyniki ekonomiczne (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2009; Riviezzo *i in.*, 2022) lub brak istotnej statystycznie zależności pomiędzy tymi dwoma zmiennymi (Camarero i Garrido, 2007). Ustalenia I. Khana i T. Bashira (2020b) odnośnie pozytywnej zależności pomiędzy orientacją na markę oraz wynikami ekonomicznymi są zgodne z wynikiem niniejszego badania. Ponadto, brak istotnej statystycznie zależności pomiędzy wymiarem koordynacji międzyfunkcjonalnej i wynikami ekonomicznymi w niniejszym badaniu stoi w kontrze do ustaleń C. Camarero i M. Garrido (2006; 2008a), którzy potwierdzili pozytywną zależność w przypadku tych zmiennych. Wynik ten stanowi podstawę do potwierdzenia hipotez **H4a** i **H4d** oraz odrzucenia hipotezy **H4b** i **H4c**.

Spośród czterech wymiarów orientacji rynkowej, istotny statystycznie wpływ na orientację na uczenie się wykazały: orientacja na odbiorców kultury (β=0,203 p=0,031), koordynacja międzyfunkcjonalna (β=0,346 p=0,002) oraz orientacja na markę (β=0,362 p=0,008). Wynik ten jest tylko częściowo zgodny z ustaleniami I. Khana i T. Bashira (2020a), gdyż badacze w modelu strukturalnym zagregowali wymiary orientacji rynkowej do jednej skali. Niemniej jednak, dowiedli oni empirycznie, że orientacja rynkowa pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się. Ponadto, istotny statystycznie pozytywny związek pomiędzy orientacja na markę a orientacją na uczenie się można znaleźć w innej pracy tychże autorów (Khan i Bashir, 2020b). Wynik ten stanowi podstawę do potwierdzenia hipotez **H10a**, **H10c** i **H10d** oraz odrzucenia hipotezy **H10b**.

Analiza wartości ścieżkowych wykazała, że proaktywność istotnie statystycznie wpływa zarówno na wyniki społeczne (β=0,212 p<0,001), jak i ekonomiczne (β=0,247 p=0,001), natomiast podejmowanie ryzyka (β=0,316 p=0,017) istotnie statystycznie wpływa tylko na wyniki ekonomiczne. Wynik ten tylko w pewnym stopniu jest zgodny z wcześniejszymi ustaleniami naukowców. S. Coombes i in., (2011) dowiedli, że orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na wyniki społeczne, lecz nie wpływa istotnie statystycznie na wyniki ekonomiczne. Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku ich badań orientacja przedsiębiorcza to szerszy konstrukt, składający się z wszystkich trzech wymiarów – innowacyjności, proaktywności i podejmowaniu ryzyka. J. Hong i D. Cho (2012), natomiast, ustalili, że

innowacyjność istotnie statystycznie i pozytywnie wpływa na wyniki społeczne, a związek pomiędzy proaktywnością a wynikami społecznymi jest nieistotny. Wyniki niniejszego badania są zatem sprzeczne z badaniami tych autorów, gdyż w polskich teatrach i instytucjach muzycznych sytuacja jest dokładnie odwrotna. Warto zauważyć, że niniejsze badanie nie wykazało istotnej statystycznie zależności pomiędzy innowacyjnością a wynikami społecznymi i ekonomicznymi. Jest to sprzeczne z ustaleniami A. Riviezzo i in. (2022) oraz C. Camarero i M. Garrido (2008b), którzy dowiedli, że innowacyjność pozytywnie wpływa na wyniki społeczne i ekonomiczne. Ponadto, niniejsze badanie stoi w kontrze do ustaleń M. Morrisa i in., (2007) oraz I. Khana i T. Bashira, (2020a), którzy nie wykazali bezpośredniej istotnej zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą oraz wynikami działalności. Wynik ten stanowi podstawę do potwierdzenia hipotez **H5b**, **H6b** oraz **H6c** oraz odrzucenia hipotez **H5a**, **H5c** oraz **H6a**.

Analiza wyników badań wykazała, że pozytywną i istotną statystycznie zależność pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej a orientacją na uczenie się można znaleźć tylko w przypadku innowacyjności (β=0,119 p=0,035). W swoich badaniach I. Khan i T. Bashir (2020a) potwierdzili pozytywną zależność pomiędzy całym konstruktem orientacji przedsiębiorczej a orientacją na uczenie się, nie wyodrębniając wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Wyniki niniejszego badania jest więc tylko częściowo zgodny z ich badaniami, ponieważ oprócz innowacyjności pozostałe dwie podskale orientacji przedsiębiorczej (proaktywność i podejmowanie ryzyka) nie wykazały istotnej statystycznie zależności z orientacją na uczenie się. Wynik ten stanowi podstawę do potwierdzenia hipotezy **H11a** oraz odrzucenia hipotez **H11b** i **H11c**.

Analiza wykazała również, że orientacja na uczenie się istotnie statystycznie i pozytywnie wpływa na wyniki społeczne (β=0,279 p=0,007). Wynik ten jest zbieżny z wcześniejszymi ustaleniami naukowców (Garrido i Camarero, 2010, 2014) ale też tylko częściowo zgodny z ustaleniami I. Khana i T. Bashira (2020a, 2020b), gdyż autorzy Ci w swoim badaniu zawarli ogólne wyniki działalności a niniejsze badania nie potwierdziło istotnej statystycznie zależności pomiędzy orientacją na uczenie się a wynikami ekonomicznymi. W niniejszym badaniu wykazano też brak istotnego statystycznie wpływu orientacji na uczenie się na wyniki ekonomiczne. Wynik ten stoi w kontrze do badań M. Garrido i C. Camarero (2010) oraz C. Camarero i M. Garrido (2014), którzy wykazali taką pozytywną zależność. Niniejszy wynik stanowi podstawę do potwierdzenia hipotezy **H7** oraz odrzucenia hipotezy **H8**.

Zidentyfikowano także istotną statystycznie pozytywną zależność pomiędzy wynikami społecznymi a wynikami ekonomicznymi (β=0,324 p=0,012). Wynik ten jest zgodny

z wcześniejszymi badaniami instytucji kultury (Gainer i Padanyi, 2002; Camarero i Garrido, 2008a, 2009; Riviezzo *i in.*, 2022). W związku z tym, stanowi on podstawę do potwierdzenia hipotezy **H12**.

Spośród analizowanych powyżej istotnych statystycznie zależności:

- najsilniejszy wpływ na wyniki społeczne miała orientacja na uczenie się (β=0,279) a najsłabszy orientacja produktowa (β=0,124),
- najsilniejszy wpływ na wyniki ekonomiczne miały wyniki społeczne (β=0,324), a najsłabszy orientacja na odbiorców kultury (β=0,111),
- najsilniejszy wpływ na orientację na uczenie się miała orientacja na markę (β=0,362), a najsłabszy innowacyjność (β=0,119).

Warto także zauważyć, że orientacja na markę oraz proaktywność jako jedyne zmienne bezpośrednio pozytywnie wpływają na zarówno społeczne, jak i ekonomiczne wyniki działalności.

Odrzucenie 9 z 18 hipotez sugerujących bezpośredni pozytywny wpływ orientacji w zarządzaniu organizacją lub ich wymiarów (podskal) na społeczne i ekonomiczne wyniki działalności teatrów i instytucji muzycznych w Polsce, pokazuje, że nie można zagwarantować, iż związek pomiędzy wszystkimi wymiarami orientacji w zarządzaniu organizacją a wynikami działalności jest istotny. Pominięcie obecności bezpośredniego związku stwarza możliwość oceny, czy w relacjach pomiędzy wymiarami orientacji w zarządzaniu organizacją a wynikami działalności występuje **efekt mediacji**, zachodzący poprzez orientację na uczenie się. Możliwość ta leży u podstaw wysuniętych w niniejszym badaniu hipotez, które zakładają pośredni wpływ orientacji w zarządzaniu na wyniki działalności teatrów i instytucji muzycznych.

W wyniku zbadania efektów mediacji ustalono, że w przypadku trzech zmiennych, których bezpośredni wpływ na wyniki społeczne określono jako nieistotny statystycznie, istotny okazał się wpływ pośredni. Zmienna **orientacja na uczenie się w pełni mediowała związek pomiędzy: orientacją na odbiorców kultury** (efekt całościowy 0,057), **koordynacją międzyfunkcjonalną** (efekt całościowy 0,096) oraz **innowacyjnością** (efekt całościowy 0,333) a wynikami społecznymi. Pozwala to na stwierdzenie, iż pomimo, że konstrukty te nie wpływały bezpośrednio na wyniki społeczne, to miały istotny wpływ pośredni – mediowany przez orientację na uczenie się. Biorąc zatem pod uwagę efekt mediacji, prawie wszystkie konstrukty orientacji w zarządzaniu organizacją (oprócz podejmowania ryzyka) istotnie statystycznie bezpośrednio lub pośrednio wpływały na wyniki społeczne. Wynik ten stanowi potwierdzenie słuszności włączenia jako mediatora orientacji na uczenie się do modelu

strukturalnego, gdyż zmienna ta ewidentnie stanowi brakujące ogniwo w zależności pomiędzy orientacją rynkową oraz przedsiębiorczą a wynikami społecznymi. Częściowo zbieżne wyniki uzyskali M. Mahmoud i B. Yusif (2012), którzy ustalili, że orientacja na uczenie się w pełni mediuje wpływ orientacji rynkowej na nieekonomiczne wyniki działalności. Należy jednak podkreślić, że ww. autorzy traktowali orientację rynkową jako jednolity konstrukt, a w niniejszym badaniu nie stwierdzono efektu mediacji orientacji na uczenie się we wpływie jednej z podskal orientacji rynkowej – orientacji na donatorów – na wyniki społeczne (orientacji na donatorów). Wynik niniejszego badania jest też częściowo zgodny z ustaleniami I. Khana i T. Bashira (2020a), którzy również dowiedli empirycznie, że orientacja na uczenie może być mediatorem zależności pomiędzy orientacją rynkową a wynikami działalności. Jednak, w ich badaniu orientacja rynkowa oraz wyniki działalności rozpatrywane były jako jednolite konstrukty, a w wynikach badań stwierdzono mediację częściową. I. Khan i T. Bashir (2020a) dowiedli także, że orientacja przedsiębiorcza pośrednio wpływała na wyniki działalności, co jest ponownie tylko częściowo zbieżne z wynikami niniejszego badania. Analiza efektów mediacyjnych wykazała również, że **orientacja na uczenie się częściowo mediowała zależność pomiędzy orientacją na markę a wynikami społecznymi** (efekt całościowy 0,233). Wynik ten jest częściowo zgodny z ustaleniami I. Khana i T. Bashira (2020b), którzy odkryli identyczną zależność, jednakże konstrukt wyników działalności zawierał zarówno ekonomiczne, jak i społeczne wskaźniki, jak wspomniano wyżej. Wynik niniejszego badania stanowi podstawę do potwierdzenia hipotez **H15a**, **H15c, H15d, H17a** oraz odrzucenia hipotez **H13**, **H14**, **H15b**, **H16a**, **H16b**, **H16c**, **H16d**, **H17b**, **H17c**, **H18a**, **H18b** i **H18c**.

Warto zaznaczyć, że brak istotnego wpływu bezpośredniego i pośredniego na: (1) wyniki społeczne odnotowano w przypadku zmiennej podejmowanie ryzyka; (2) wyniki ekonomiczne odnotowano w przypadku zmiennych: orientacja na donatorów, koordynacja międzyfunkcjonalna, innowacyjność oraz orientacja na uczenie się; (3) orientację na uczenie się odnotowano w przypadku zmiennych: orientacja produktowa, orientacja na donatorów oraz podejmowanie ryzyka.

Podsumowanie weryfikacji rezultatów hipotez badawczych przedstawiono w tab. 43.

Tabela 43. Wyniki testowania hipotez badawczych

Lp.	Treść hipotezy	Weryfikacja hipotezy
H1	Orientacja produktowa pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.	**Potwierdzona**
H2	Orientacja produktowa pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona

H3a	Orientacja na odbiorców kultury pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.	Odrzucona
H3b	Orientacja na donatorów pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.	**Potwierdzona**
H3c	Koordynacja międzyfunkcjonalna pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.	Odrzucona
H3d	Orientacja na markę pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.	**Potwierdzona**
H4a	Orientacja na odbiorców kultury pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.	**Potwierdzona**
H4b	Orientacja na donatorów pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H4c	Koordynacja międzyfunkcjonalna pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H4d	Orientacja na markę pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.	**Potwierdzona**
H5a	Innowacyjność pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.	Odrzucona
H5b	Proaktywość pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.	**Potwierdzona**
H5c	Podejmowanie ryzyka pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.	Odrzucona
H6a	Innowacyjność pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H6b	Proaktywość pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.	**Potwierdzona**
H6c	Podejmowanie ryzyka pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.	**Potwierdzona**
H7	Orientacja na uczenie się pozytywnie wpływa na wyniki społeczne.	**Potwierdzona**
H8	Orientacja na uczenie się pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H9	Orientacja produktowa pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.	Odrzucona
H10a	Orientacja na odbiorców kultury pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się	**Potwierdzona**
H10b	Orientacja na donatorów pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.	Odrzucona
H10c	Koordynacja międzyfunkcjonalna pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.	**Potwierdzona**
H10d	Orientacja na markę pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.	**Potwierdzona**
H11a	Innowacyjność pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.	**Potwierdzona**
H11b	Proaktywość pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.	Odrzucona
H11c	Podejmowanie ryzyka pozytywnie wpływa na orientację na uczenie się.	Odrzucona
H12	Wyniki społeczne pozytywnie wpływają na wyniki ekonomiczne.	**Potwierdzona**
H13	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ orientacji produktowej na wyniki społeczne.	Odrzucona
H14	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ orientacji produktowej na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona

H15a	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ orientacji na odbiorców kultury na wyniki społeczne.	**Potwierdzona (mediacja pełna)**
H15b	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ orientacji na donatorów na wyniki społeczne.	Odrzucona
H15c	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ koordynacji międzyfunkcjonalnej na wyniki społeczne.	**Potwierdzona (mediacja pełna)**
H15d	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ orientacji na markę na wyniki społeczne.	**Potwierdzona (mediacja częściowa)**
H16a	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ orientacji na odbiorców kultury na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H16b	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ orientacji na donatorów na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H16c	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ koordynacji międzyfunkcjonalnej na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H16d	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ orientacji na markę na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H17a	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ innowacyjności na wyniki społeczne.	**Potwierdzona (mediacja pełna)**
H17b	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ proaktywności na wyniki społeczne.	Odrzucona
H17c	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ podejmowania ryzyka na wyniki społeczne.	Odrzucona
H18a	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ innowacyjności na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H18b	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ proaktywności na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona
H18c	Efekt oddziaływania orientacji na uczenie się mediuje wpływ podejmowania ryzyka na wyniki ekonomiczne.	Odrzucona

Uwaga: Kolorem niebieskim oznaczono potwierdzone hipotezy.
Hipotezy H3, H4, H5, H6, H10, H11, H15, H16, H17, H18 uległy rozbiciu, ponieważ do modelu strukturalnego włączono podskale orientacji rynkowej oraz przedsiębiorczej.
Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że proponowany model osiągnął zdecydowanie wyższy poziom współczynnika determinacji R^2 i skorygowanego współczynnika determinacji (skorygowane R^2)[72] niż inne modele z mediującą rolą orientacji na uczenie się w badaniach organizacji non-profit:

- M. Mahmouda i B. Yusifa (2012); zaproponowany przez autorów model, w którym orientacja na uczenie się mediuje związek pomiędzy orientacją rynkową oraz ekonomicznymi i nieekonomicznymi wynikami działalności, wskazywał na umiarkowaną moc objaśniającą zmiennych endogennych: orientacji na uczenie się (R^2=0,414, R^2 skorygowany=0,408), nieekonomicznych wyników działalności

[72] Wartości współczynnika determinacji i R^2 i skorygowanego współczynnika determinacji (skorygowane R^2) przedstawiono w tab. 40. (s. 280).

(R^2=0,284, R^2 skorygowany=0,269) oraz ekonomicznych wyników działalności (R^2=0,270, R^2 skorygowany =0,255);

- I. Khana i T. Bashira (2020a); zaproponowany przez autorów model, w którym orientacja na uczenie się mediuje związek pomiędzy orientacją rynkową i przedsiębiorczą oraz wynikami działalności, wskazywał na słabą moc objaśniającą zmiennych endogennych: orientacji na uczenie się (R^2=0,19) oraz wyników działalności (R^2=0,154);
- I. Khana i T. Bashira (2020b); zaproponowany przez autorów model, w którym orientacja na uczenie się mediuje związek pomiędzy orientacją na markę oraz wynikami działalności, wskazywał na słabą moc objaśniającą zmiennych endogennych: orientacji na uczenie się (R^2=0,122) oraz wyników działalności (R^2=0,141).

Świadczy to o wyższej skuteczności zaproponowanego w niniejszym badaniu modelu.

Przeprowadzona analiza wyników badań empirycznych dotyczących wpływu orientacji w zarządzaniu organizacją na społeczne i ekonomiczne wyniki działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce stanowiła podstawę do sformułowania wniosków zaprezentowanych w kolejnym rozdziale.

6. Wnioski z badań empirycznych dotyczących związków między orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

6.1. Główne ustalenia badawcze dotyczące zidentyfikowanych związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce

Analiza wyników badania związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych stanowi podstawę do wysunięcia następujących wniosków:

1. Niniejsze badanie potwierdziło **pozytywny bezpośredni wpływ orientacji produktowej na wyniki społeczne.** Skłania to do wnioskowania, iż dbałość i troska teatrów i instytucji muzycznych o jakość prezentowanej oferty kulturalnej, o doznania artystyczne oraz edukację kulturalną odbiorców, może sprzyjać poprawie jakości i standardu życia, wzbudzać zainteresowanie i zwiększać entuzjazm społeczeństwa do kultury.
2. Istotnym wynikiem badań nad teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce jest potwierdzenie bezpośredniego i pośredniego wpływu wymiarów orientacji rynkowej na wyniki społeczne.
    - **Zorientowanie** teatrów i instytucji muzycznych **na donatorów pozytywnie wpływa na osiągane przez nie wyniki społeczne**. Można więc sądzić, że troska teatrów i instytucji muzycznych o donatorów oraz definiowanie ich oczekiwań, sprawia, iż chętniej wspierają instytucję kultury. Chociaż badanie to pokazało, że wsparcie to nie zawsze idzie w parze z wynikami ekonomicznymi, to może mieć znaczący wpływ na wyniki społeczne. Zaangażowanie donatorów jest najczęściej widoczne we wspieraniu kultury wrażliwej na wartości, wspieraniu inicjatyw społecznych, projektów promujących uczestnictwo w kulturze oraz wspieraniu młodych twórców.
    - Przeprowadzone badanie ilościowe wykazało też, iż **zorientowanie** teatrów i instytucji muzycznych **na markę pozytywnie wpływa zarówno na osiągane wyniki społeczne, jak i ekonomiczne**. Instytucja, która jest „rozpoznawalna" może odgrywać znaczącą rolę w rozwoju prospołecznych działań. Chociaż nie każdy odbiorca utożsamia się z marką instytucji, to istnieją pewne kwestie, które są bliskie ogółowi społeczeństwa, jak np. wspieranie inicjatyw prospołecznych

i proekologicznych. Instytucje, które za pomocą swojej wypracowanej marki organizują przedsięwzięcia artystyczne, mające na celu, np. propagowanie ochrony środowiska lub inicjatyw charytatywnych, przyciągają większą liczbę odbiorców kultury, którzy często integrują się z takimi inicjatywami. W konsekwencji odbiorcy, którzy bez obecności takiej inicjatywy nie wzięliby udziału w przedsięwzięciu artystycznym, mogą zmienić swój stosunek do kultury. Rozpoznawalność teatrów i instytucji muzycznych oraz pozytywne odczucia odbiorców kultury mogą pomóc marce rozwinąć silne relacje, dzięki którym odbiorcy staną się lojalni. Może to zaowocować większą chęcią do uczestnictwa w kulturze, zwiększeniem darowizn, wspomaganiem teatrów i instytucji muzycznych oraz wolontariatem.

- Wyniki badań potwierdziły, że w teatrach i instytucjach muzycznych **zorientowanie na odbiorców kultury i koordynacja międzyfunkcjonalna bezpośrednio wpływają na wyniki ekonomiczne i pośrednio na społeczne**. Nie jest zaskoczeniem fakt, iż dopasowywanie oferty kulturalnej oraz śledzenie potrzeb odbiorców kultury może pomóc osiągnąć wyniki ekonomiczne. Badania empiryczne niejednokrotnie potwierdziły tę zależność (Camarero i Garrido, 2008a, 2008b; Camarero, Garrido i Vicente, 2015). Istotnym wkładem do badań jest potwierdzenie pośredniego wpływu tych zmiennych na wyniki społeczne. Okazuje się, że w obecności orientacji na uczenie się, zmienne te wyjaśniają wyniki społeczne. Można sądzić, iż procesy uczenia się, wymiana wiedzy i tworzenie nowej wiedzy transmituje działania zorientowane na klienta oraz koordynację między działami w korzyści społeczne. W praktyce może to oznaczać proces uczenia się organizacji „na błędach" lub sukcesach. Pracownicy otwarci oraz zaangażowani w procesy uczenia się potrafią wyciągnąć wnioski z sukcesów oraz porażek przeszłości. W konsekwencji, wiedzą, jakie działania zorientowane na klienta przynoszą korzyści społeczne i poprzez skoordynowaną współpracę międzydziałową takowe wdrażają.

3. Niniejsze badanie potwierdziło również **pozytywny bezpośredni i pośredni wpływ wymiarów orientacji przedsiębiorczej na wyniki działalności** w badanej grupie.
    - Z badań wynika, iż **innowacyjność pośrednio wpływa na wyniki społeczne, a wpływ ten jest mediowany przez orientacją na uczenie się**. Można więc sądzić, że instytucja zdolna do pozyskiwania i przekształcania informacji potrafi

wdrażać innowacyjne działania teatrów i instytucji muzycznych, które w efekcie wspierają wyniki społeczne.

- Zaprezentowane wyniki wskazują, że **proaktywność** teatrów i instytucji muzycznych **wpływa zarówno na wyniki społeczne, jak i ekonomiczne**, natomiast **podejmowanie ryzyka wpływa tylko na wyniki ekonomiczne**. Można przypuszczać, że poprzez proaktywne działania oraz ryzyko wpisane w podejmowanie tych działań, teatr lub instytucja muzyczna pozyskuje nowe segmenty rynku, co owocuje korzyściami o wymiarze ekonomicznym. Natomiast podejmowane ryzyko artystyczne pomaga kształtować nieszablonowe przedsięwzięcia i w konsekwencji prowadzi do wzrostu zainteresowania ofertą kulturalną i uczestnictwa w kulturze.

4. Z badań wynika, iż **orientacja na uczenie się wpływa bezpośrednio na wyniki społeczne** teatrów i instytucji muzycznych. Zobowiązanie do uczenia się i kształtowanie wizji, która jest podzielana przez wszystkich zaangażowanych pracowników skłania instytucje do podejmowanie wyzwań, których realizacja może przynieść korzyści społeczne. Takie podejście jest kluczowe dla długoterminowego przetrwania instytucji.
5. Ważnym wynikiem badań nad teatrami i instytucjami muzycznymi jest potwierdzenie **bezpośredniego wpływu wymiarów orientacji rynkowej i przedsiębiorczej na orientację na uczenie się** w badanej grupie.
    - Wyniki badań potwierdziły, że aż **trzy wymiary orientacji rynkowej – orientacja na odbiorców kultury, koordynacja międzyfunkcjonalna i orientacja na markę – wpływają bezpośrednio na orientację na uczenie się**. Można więc wnioskować, że zaangażowanie teatrów i instytucji muzycznych w realizację wspólnej wizji zależy od tego, w jakim stopniu posiada ona jasno wytyczony kierunek działania w stosunku do odbiorców kultury oraz wobec własnej marki. Skoordynowana współpraca międzydziałowa, zorientowana na realizację tych działań, może wpływać na większe zaangażowanie pracowników w dążeniu do wspólnie wyznaczonych celów oraz wdrażaniu nowych i oryginalnych pomysłów względem odbiorców kultury i marki.
    - Zaprezentowane wyniki badań pokazują, że **innowacyjność** teatrów i instytucji muzycznych **bezpośrednio wpływa na orientację na uczenie się**. Można zatem przypuszczać, że otwartość umysłu oraz gotowość do podejmowania rozwiązań

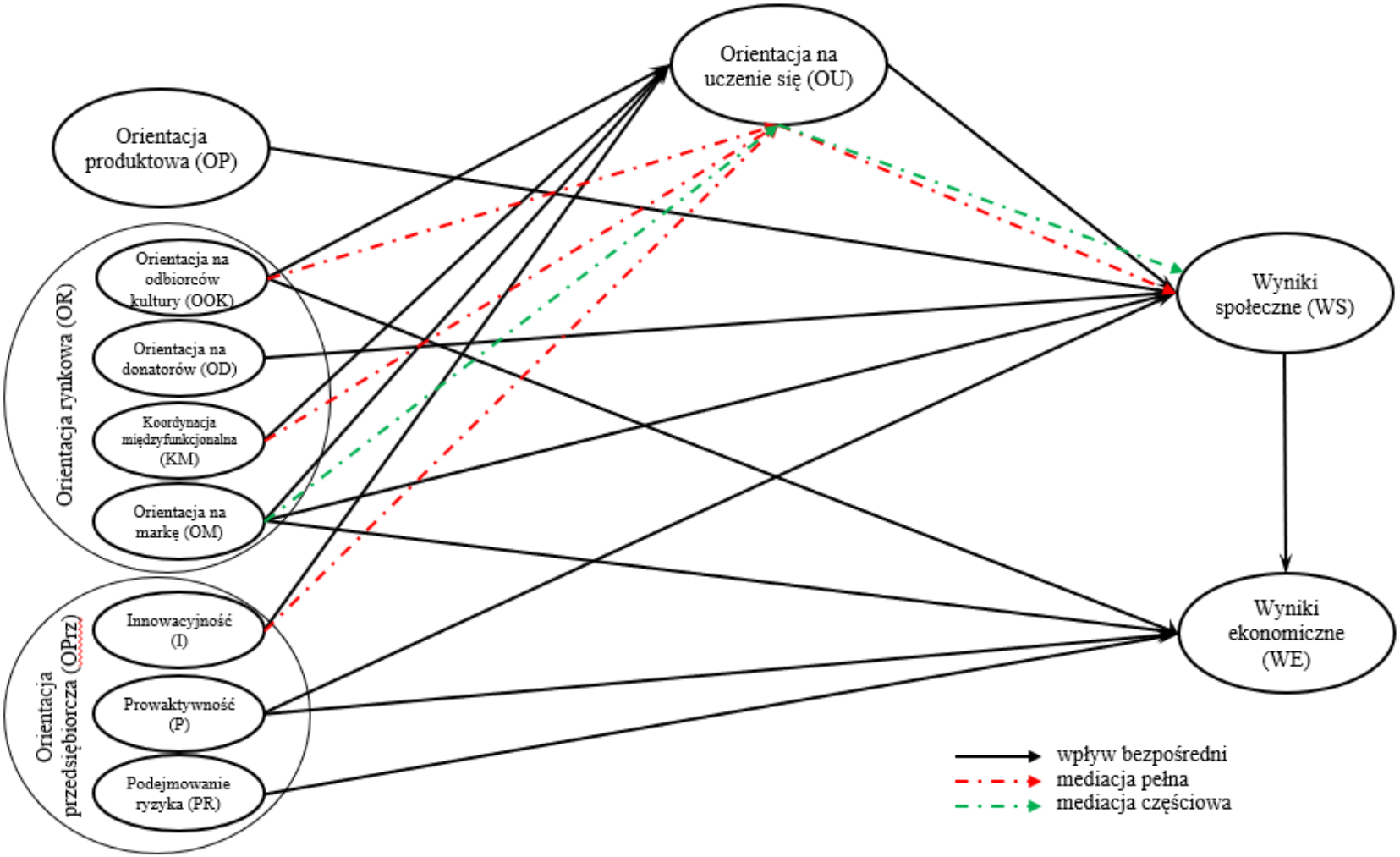
alternatywnych do tradycyjnych, zależy od tego, w jakim stopniu instytucja jest skłonna do wdrażania innowacyjnych działań. W konsekwencji, inicjowanie nowego podejścia do oferty kulturalnej oraz stosowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych wspiera przekonanie pracowników, że działania te mogą przynieść korzyści i wzbudza w nich chęć do poszukiwania kolejnych oryginalnych rozwiązań.

6. Zidentyfikowanie **pozytywnego wpływu wyników społecznych na wyniki ekonomiczne** w badanej grupie ma istotne znaczenie w kontekście badań teatrów i instytucji muzycznych w Polsce. Okazało się, że wyniki społeczne mają silniejszy wpływ na wyniki ekonomiczne, niż pozostałe zmienne w modelu, tj. orientacje w zarządzaniu organizacją lub ich wymiary. Jak wspomniano wielokrotnie w niniejszej pracy, korzyści ekonomiczne nie są celem nadrzędnym teatrów i instytucji muzycznych, jednak są istotne w kontekście zapewnienia jej stabilności finansowej. Zaobserwowana zależność sugeruje, że uzyskanie satysfakcjonujących wyników ekonomicznych może zależeć od wyników społecznych, na które wpływ mają wdrażane działania z zakresu orientacji w zarządzaniu organizacją, w tym – co wynika z przeprowadzonych badań – orientacja produktowa, na donatorów, na markę i proaktywność. Wyniki społeczne mogą stanowić więc część mechanizmu, dzięki któremu teatry i instytucje muzyczne zapewnią sobie stabilność finansową. Potwierdzają to inne badania, w których udowodniono, że orientacje w zarządzaniu organizacją nie prowadzą a priori do osiągania wyników ekonomicznych – związek pomiędzy orientacjami organizacji a wynikami ekonomicznymi może być mediowany przez wyniki społeczne (Baba, 2015; Riviezzo *i in.*, 2022).
7. Ważnym wkładem do badań jest potwierdzenie moderacji zmiennych kontrolnych w zależnościach pomiędzy zmiennymi niezależnymi i zależnymi w badanej grupie. **Istotna** w tym przypadku jest **orientacja na uczenie się,** która przyjmuje rolę zmiennej zależnej w moderowanych związkach a uzyskane wyniki wskazują na różnice w warstwach w stosunku do całej badanej grupy, w tym np.:
    - w teatrach dramatycznych zaangażowanie w uczenie się i rozwijanie wspólnej wizji motywowane jest wdrażanymi przez nie działaniami skierowanymi wobec odbiorców kultury;
    - w badanych podmiotach, w których odnotowano przychody z tytułu sponsoringu, a więc dodatkowe wsparcie finansowe na pokrycie m. in. promisyjnych działań zauważono większe zaangażowanie w uczenie się (np.

szkolenie personelu), współtworzenie wizji instytucji przez kierownictwo i pracowników oraz otwartość na „nieszablonowe" pomysły;

- w badanych podmiotach zlokalizowanych w miejscowościach do 500 tys. mieszkańców troska o jakość prezentowanej oferty kulturalnej oraz edukację kulturalną pomaga pracowników we własnym rozwoju; można sądzić, że w warstwie tych instytucji rozwój twórczości artystycznej „napędza" rozwój osobisty, chęć zdobywania nowej wiedzy i tworzenia wspólnej wizji; tę samą zależność obserwujemy w teatrach i instytucjach muzycznych zatrudniających mniej niż 11 współpracowników;
- w badanych podmiotach zatrudniających powyżej 50 pracowników współpraca międzydziałową ułatwia wypracowanie wspólnej wizji teatrów i instytucji muzycznych, a pracownicy mogą się uczyć od siebie nawzajem.

Analiza wyników badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy pozwoliła na **zidentyfikowanie bezpośrednich i pośrednich związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce** (rys. 31).



Rys. 31. Związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce
Źródło: opracowanie własne.

Można sądzić, że opracowany model (rys. 31) obrazuje istotne dla teatrów i instytucji muzycznych orientacje w zarządzaniu organizacją, których wdrażanie przynosi społeczne i ekonomiczne korzyści. Jak widać na rys. 31, w teatrach i instytucjach muzycznych zaobserwowano bezpośrednie i pośrednie związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu organizacją lub wymiarami orientacji (w przypadku orientacji wielowymiarowych) a wynikami społecznymi, tj.:

- orientacja produktowa, orientacja na uczenie się, orientacja na donatorów, orientacja na markę oraz proaktywność bezpośrednio wpływają na wyniki społeczne teatrów i instytucji muzycznych,
- orientacja na uczenie się pośredniczy we wpływie orientacji na odbiorców kultury, koordynacji międzyfunkcjonalnej, orientacji na markę oraz innowacyjności na wyniki społeczne teatrów i instytucji muzycznych;
- wyjątek stanowi podejmowanie ryzyka, w przypadku którego nie zaobserwowano istotnego statystycznie związku z wynikami społecznymi.

Ponadto, wyniki ekonomiczne w teatrach i instytucjach muzycznych są wspierane przez wdrażane działania z zakresu orientacji na odbiorców kultury, orientacji na markę, proaktywności oraz podejmowania ryzyka, ale także poprzez osiągane wyniki społeczne.

Zaprezentowany model (rys. 31) stanowił inspirację do sformułowania rekomendacji dla praktyków w zakresie wyboru orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi.

6.2. Rekomendacje w zakresie wyboru orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce

Bazując na uzyskanych wynikach badań **zaleca się wdrażanie wszystkich czterech orientacji jednocześnie** – orientacji produktowej, rynkowej, przedsiębiorczej oraz na uczenie się. Chociaż symultaniczne wdrażanie czterech orientacji w zarządzaniu organizacją stanowi wyzwanie, wyniki niniejszych badań mogą zachęcić dyrektorów teatrów i instytucji muzycznych do rozwijania holistycznego podejścia w zarządzaniu organizacją. Przeprowadzone badania empiryczne dowodzą, że skupienie się jedynie na jakości prezentowanej oferty kulturalnej lub na odbiorcach kultury nie jest wystarczające do trwania i rozwoju w warunkach współczesnego rynku w Polsce. Uzyskane wyniki badań sugerują, że chociaż orientacje w zarządzaniu dotyczą różnorodnych działań instytucji, to ich równoległe wdrażanie wzmacnia społeczne i ekonomiczne wyniki działalności.

Wdrażanie orientacji rynkowej może pomóc organizacji lepiej zrozumieć potrzeby dwóch ważnych grup interesariuszy teatrów i instytucji muzycznych – odbiorców kultury oraz donatorów. Warto regularne poszukiwać informacji zwrotnych od tych grup interesariuszy na temat działań instytucji, dopasowywać ofertę kulturalną do ich preferencji oraz być otwartym na ich sugestie dotyczące rozwoju nowych przedsięwzięć artystycznych. W związku z tym, że styl zarządzania w polskich teatrach i instytucjach muzycznych jest często autokratyczny (jak podają dyrektorzy tych instytucji), wskazane jest także ustalenie przez dyrektorów teatrów i instytucji muzycznych oczekiwanych funkcji, jakie w organizacji mają pełnić poszczególne jednostki i działy. Dla skuteczności i sprawności organizacji, przy równoczesnym stosunkowo wysokim stopniu centralizacji, pożądana jest skoordynowana koncentracja pracy poszczególnych obszarów funkcjonalnych, które będą realizowały opracowany plan. Tego typu forma współpracy międzydziałowej może sprzyjać kreowaniu wartości dla odbiorców kultury oraz donatorów. Ponadto, działalność twórcza środowisk artystycznych generuje pewien twórczy chaos, który można zrównoważyć stabilną i skoordynowaną pracą pozostałych obszarów funkcjonalnych. Należy być także świadomym bardzo dużego znaczenia orientacji na markę, której oddziaływanie zaobserwowano zarówno w kontekście wyników społecznych, jak i ekonomicznych. Tworzenie atrakcyjnego wizerunku marki powinno się odbywać poprzez dbałość o spójne realizowanie misji i wizji rozwoju. To reputacja i prestiż decydują często o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez daną instytucję.

Niniejsze badanie potwierdziło, że orientacja produktowa wpływa pozytywnie na wyniki społeczne, natomiast orientacja na odbiorców kultury wpływa pozytywnie na wyniki ekonomiczne. Należy więc zrównoważyć działania zorientowane produktowo oraz na odbiorców kultury. Obie orientacje są ważne i wzajemnie się uzupełniają. Orientacja rynkowa stanowi ważny kierunek działań teatrów i instytucji muzycznych, należy jednak zachować pewną dozę ostrożności w stosowaniu koncepcji marketingowych. Oprócz troski o potrzeby odbiorców kultury zaleca się także dbanie o wypełnianie misji i potrzeb społecznych, w więc jakość prezentowanej oferty oraz edukację kulturalną odbiorców. Dostosowanie oferty kulturalnej do preferencji odbiorców kultury jest ważne i przynosi korzyści ekonomiczne, jednak należy pamiętać o prezentowaniu takiej oferty, która będzie miała też wartość kulturową i edukacyjną. Poprzez edukację kulturalną kształtuje się punkt widzenia społeczeństwa oraz zapewnia się mu takie doznania artystyczne, o które być może samo by nie zadbało. Ważne jest kształtowanie nawyków uczestnictwa w kulturze, które mogą zostać wypracowane poprzez prowadzenie działalności edukacyjnej i aktywizującej społeczeństwo. Zaleca się więc wdrażanie programów zajęć edukacyjnych dla różnych grup społecznych, m. in. dzieci

i młodzieży, seniorów, osób z niepełnosprawnościami oraz specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Należy pamiętać, że upowszechnianie kultury – inspirowanie społeczeństwa oraz organizowanie mu twórczego uczestnictwa w życiu kulturalnym – jest jednym z podstawowych celów statutowych. Poprzez prezentację oferty wartościowej kulturowo i edukacyjnie, instytucja może realizować ten cel, a artyści zyskują możliwość wyrażania siebie i realizowania swojej wizji artystycznej. Takie podejście wspiera więzi społeczne nie tylko pomiędzy odbiorcami, ale także pomiędzy artystami i odbiorcami.

Zaleca się także wdrażanie orientacji przedsiębiorczej, dzięki której teatry i instytucje muzyczne mogą skutecznie pozyskać oraz wykorzystać istniejące zasoby. Menedżerowie powinni zachęcać pracowników do podejmowania innowacyjnych, proaktywnych i ryzykownych działań, które wspierają zarówno społeczne, jak i ekonomiczne wyniki działalności. Zaproponowane narzędzie pomiaru orientacji przedsiębiorczej, dostosowane do sposobu rozumienia innowacyjności, proaktywności oraz podejmowania ryzyka w środowisku artystycznym, może wskazać teatrom i instytucjom muzycznym kierunek ich przedsiębiorczych działań, którymi są m. in. wdrażanie nowych programów marketingowych, programów pozyskiwania funduszy oraz poszukiwanie nowych sposobów promowania instytucji. Powinno cenić się pracowników za rozwijanie oryginalnych idei i pomysłów oraz zachęcać ich do podejmowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych w przedsięwzięciach artystycznych. Nie należy zapominać, że ryzyko artystyczne wpisane jest w specyfikę teatrów i instytucji muzycznych. Wskazane jest więc eksplorowanie i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju artystycznego oraz podejmowania ryzyka artystycznego we wdrażaniu nowych pomysłów. Działania te wspierają wyniki ekonomiczne teatrów i instytucji muzycznych.

Należy być także świadomym **istotnej roli orientacji na uczenie się**. W niniejszym badaniu zauważono, że zaangażowanie pracowników w uczenie się, wypracowanie wspólnej wizji oraz otwartość na nowe poglądy wspiera uzyskiwane przez teatry i instytucje muzyczne społeczne wyniki działalności, a one z kolei wpływają na wyniki ekonomiczne. Należy więc zapewnić pracownikom dostęp do istotnych źródeł wiedzy i szkoleń, jasno deklarować wizję przyszłości na wszystkich poziomach organizacji oraz być otwartym na oryginalne i „nieszablonowe" pomysły pracowników. Tworzenie i wykorzystywanie wiedzy przez te instytucje oraz jej zdolność do reakcji na zmiany w otoczeniu, może pomóc w identyfikacji potrzeb odbiorców kultury, budowaniu marki oraz we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, które zbliżą instytucję do zamierzonych celów społecznych. Krytyczna sytuacja związana z Pandemią Covid'19 wymusiła na instytucjach kultury wprowadzenie innowacyjnych

rozwiązań technologicznych oraz wdrożenie innych, do tej pory niewykorzystanych kanałów prezentacji oferty kulturalnej. W świecie cyfryzacji i erze rozwoju rozszerzonej rzeczywistości, tylko instytucje gotowe do podejmowania rozwiązań innych niż tradycyjne zdołają utrzymać zainteresowanie ofertą kulturalną odbiorów kultury i mimo przeszkód wypełniać swoją misję. Jak wynika z niniejszego badania, zorientowanie na uczenie się przyciąga sponsorów, którzy cenią chęć zdobywania wiedzy przez kierownictwo i pracowników. Teatry i instytucje muzyczne, które nie boją się wdrażać swoich oryginalnych pomysłów będą miały większą łatwość w pozyskiwaniu środków finansowych od donatorów.

Opracowane w niniejszej pracy narzędzie pomiaru orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi może stanowić źródło inspiracji dla dyrektorów i pracowników tych podmiotów do wdrażania zaproponowanych w nim działań z zakresu orientacji w zarządzaniu organizacją. Niniejsze badanie potwierdziło, że stosowanie holistycznego podejścia w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi i traktowanie orientacji jako wzajemnie uzupełniających się działań prowadzi do osiągania przez te instytucje pożądanych społecznych i ekonomicznych wyników działalności. Należy jednak pamiętać, że badaniami objęto grupę teatrów i instytucji muzycznych i nie można generalizować tych zaleceń w stosunku do pozostałych grup instytucji kultury w Polsce.

Sformułowane powyżej rekomendacje mają na celu zaproponowanie menedżerom teatrów i instytucji muzycznych w Polsce kierunków doskonalenia w zakresie orientacji w zarządzaniu tą grupą instytucji kultury.

6.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Niniejsze badanie jest opatrzone pewnymi ograniczeniami. Do podstawowych ograniczeń zaliczyć można zakres czasowy prowadzonych badań. Przeprowadzone badania empiryczne przypadły na okres pandemii Covid'19, która niewątpliwie wpłynęła na funkcjonowanie instytucji kultury w Polsce, w tym teatrów i instytucji muzycznych. Niemniej, niniejsze badanie miało charakter statyczny, a więc było jednorazowym odzwierciedleniem obrazu badanych zjawisk w konkretnym punkcie czasu. Wywiady eksperckie pozwoliły ustalić, że w momencie prowadzonych badań teatry i instytucje muzyczne „wróciły do normalności", a więc do stanu sprzed pandemii w kontekście prowadzonych przez nie działań. Dodatkowo, aby zminimalizować ryzyko zaburzenia wyników badań, narzędzie pomiaru wyników działalności zawierało informację o wykluczeniu lat pandemicznych w interpretacji pytań i udzielaniu odpowiedzi. Mimo powyższego, nie można wykluczyć, że zebrane podczas badań dane mogą być obarczone pewnymi zakłóceniami w związku z okresem pandemii Covid'19.

Do ograniczeń zaliczyć można także liczebność próby badawczej wynoszącą 74 teatry i instytucje muzyczne w Polsce. Wprawdzie, dobrana metoda analizy danych PLS-SEM nie wymaga licznych prób. Autorka zdaje sobie jednak sprawę, że przyjęta próba nie pozwala na wnioskowanie dla całej populacji instytucji kultury, a jedynie dla populacji publicznych teatrów i instytucji muzycznych.

Jako ograniczenie można również traktować niewłączenie do modelu innych konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacją, które pojawiały się w dotychczasowych badaniach[73]. Jednak zaproponowany model już w obecnym kształcie należy do bardziej złożonych w porównaniu do dotychczas przeprowadzonych badań w tym obszarze. Niemniej, włączenie do badań teatrów i instytucji muzycznych pozostałych orientacji w zarządzaniu organizacją, m.in. orientacji sprzedażowej, orientacji na innowacje lub orientacji relacyjnej stanowi ciekawe pole do dalszych eksploracji naukowych.

Ograniczeniem niniejszego badania był też subiektywizm respondentów, którzy udzielali odpowiedzi na 5-stopniowej skali porządkowej, wedle osobistych przekonań i doświadczeń. Jednak w naukach społecznych skala Likerta jest najczęściej stosowaną skalą psychometryczną (Joshi *i in.*, 2015; Tanujaya, Prahmana i Mumu, 2023). Krytyczny przegląd literatury wykazał, że skala ta jest najczęściej stosowana w badaniach dotyczących orientacji w zarządzaniu organizacjami non-profit oraz wyników ich działalności (Garrido i Camarero, 2014; Riviezzo *i in.*, 2022). Ponadto, w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu podejście subiektywne dominuje w badaniach ilościowych (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021), a najczęściej podawanym powodem jest problem z uzyskaniem udokumentowanych informacji na temat wdrażanych przez organizację działań oraz wyników jej działalności (Pelham i Wilson, 1996).

W badaniach ankietowych potencjalnym źródłem stronniczości może być także błąd braku odpowiedzi. Błąd ten występuje, gdy cechy osób, które odpowiedziały na ankietę różnią się od cech osób, które na nią nie odpowiedziały (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). Zgodnie z zaleceniami L. Sułkowskiego i R. Lenart-Gansiniec (2021), w celu zminimalizowanie ryzyka wystąpienia tego błędu skontaktowano się z osobami, które nie odpowiedziały na ankietę oraz zachęcono respondentów do zwiększenia wskaźnika odpowiedzi. Ponadto, aby przetestować stronniczość odpowiedzi przeprowadzono nieparametryczny test statystyczny U Manna–Whitneya. Zbadano różnice między respondentami pod względem kluczowych cech, takich jak staż pracy i liczba zatrudnionych pracowników. W tym celu wzięto pod uwagę pierwsze i ostatnie 25% respondentów w badanej próbie. Wyniki testów U Manna–Whitneya dla tych

[73] Uzasadnienie decyzji o niewłączeniu pozostałych zidentyfikowanych orientacji w zarządzaniu organizacją znajduje się w podrozdziale 4.3. (s. 192).

cech nie wykazały istotnych różnic przy 5% poziomie istotności. W związku z tym można przyjąć, że błąd braku odpowiedzi nie wpłynął istotnie na uzyskane wyniki.

Potencjalnym źródłem stronniczości w badaniach ankietowych może być także błąd pomiaru, który występuje, gdy uzyskane wyniki ankiety są inne niż prawdziwe wartości w populacji (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). Błąd ten może wystąpić, gdy mierzy się wszystkie zmienne w tym samym czasie za pomocą kwestionariusza ankiety, stosuje się podobny styl pozycji testowych i taką samą skalę odpowiedzi (*common method bias – błąd wspólnej metody*) (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). W celu zmniejszenia ryzyka wystąpienia błędu wspólnej metody zgodnie z procedurami zalecanymi przez Podsakoffa i in. (2012), przyjęto kilka podejść, w tym 1) użycie konstrukcji wieloelementowych do uchwycenia wszystkich kluczowych zmiennych i grupowanie elementów konstrukcji w sekcje zamiast zmiennych, 2) zapewnienie respondentów, że nie ma dobrych lub złych odpowiedzi i zachęcanie ich, żeby odpowiadać szczerze, 3) unikanie niejednoznacznych pytań i niejasnych pojęć oraz zadawanie pytań tak prostych, jak to tylko możliwe (Tourangeau, Rips i Rasinski, 2000). Ponadto zastosowano następujące metody: jednoczynnikowy test Harmana, konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA) oraz walidację dopasowania modelu w celu zbadania nasilenia powszechnego błędu metody jak P. Podsakoff i in. (2012) zasugerowali. Analiza, tj. nierotowana analiza głównych składowych czynników, analiza głównych składowych z rotacją varimax i analiza głównych osi z rotacją varimax, a także wyniki CFA wykazały, że model jednoczynnikowy nie pasował dobrze do danych. W związku z tym w badaniu istnieje niewielkie zagrożenie powszechną stronniczością metod. Przeprowadzając jednoskładnikowy test Harmana wszystkie zmienne wprowadzono do eksploracyjnej analizy czynnikowej, wykorzystując analizę czynników głównych składników, analizę głównych składników z rotacją varimax i analizę osi głównej z rotacją varimax w celu określenia liczby czynników niezbędnych do uwzględnienia wariancji zmiennych. Zgodnie z pracą P. Podsakoff i in. (2003) jeśli występuje znaczna ilość wariancji wspólnej metody, albo (a) z analizy czynnikowej wyłoni się pojedynczy czynnik, albo (b) jeden ogólny czynnik będzie odpowiadał za większość kowariancji między zmiennymi to budowanie konstruktów jest niezasadne. Analiza czynnika głównego, analiza elementu głównego z rotacją varimax i analiza osi głównej z rotacją varimax ujawniły obecność 20 różnych czynników o wartości własnej większej niż 1,0, a nie pojedynczego czynnika. 20 czynników łącznie dało wyjaśnienie 79,12% całkowitej wariancji; pierwszy czynnik nie stanowił większości wariancji, bo tylko 15,64%, dopiero 7 czynników stanowiło 52,54%. Zatem nie widać żadnego ogólnego czynnika. Chociaż wyniki tych analiz nie wykluczają możliwości wystąpienia wariancji wspólnej metody, sugerują, że wariancja

wspólnej metody nie budzi wielkiego niepokoju, a zatem jest mało prawdopodobne, aby zakłócała interpretację wyników.

Za problematyczny, choć jednocześnie inspirujący do kontynuowania dalszych badań, należy uznać charakter badanych konstruktów orientacji rynkowej oraz przedsiębiorczej, który wpłynął na sposób sformułowania hipotez badawczych opartych na studiach literatury. Przeprowadzony przegląd literatury sektora non-profit wykazał, że wspomniane orientacje często traktowane są jako konstrukty jednowymiarowe (Wood, Bhuian i Kiecker, 2000; Bhuian, Menguc i Bell, 2005; Camarero i Garrido, 2008b; Coombes *i in.*, 2011; Hong i Cho, 2012; Mahmoud i Yusif, 2012; Garrido i Camarero, 2014; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018), zwłaszcza w modelach badawczych uwzględniających mediacyjną rolę jednej z nich (Mahmoud i Yusif, 2012; Khan i Bashir, 2020a, 2020b; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021). Zgodnie z tym podejście przyjęto ich jednowymiarowy charakter w modelu badawczym skonstruowanym na potrzeby niniejszej rozprawy. Jednakże przeprowadzona konfirmacyjna analiza czynnikowa nie potwierdziła jednowymiarowości konstruktów orientacji rynkowej i przedsiębiorczej. W związku z tym, w przypadku tych konstruktów analizy prowadzono na wyodrębnionych na podstawie badań literaturowych podskalach (wymiarach), co pozostaje spójne z alternatywnym podejściem obecnym w literaturze przedmiotu (Voss, Voss i Moorman, 2005; Camarero i Garrido, 2007, 2008a; Choi, 2014; Riviezzo *i in.*, 2022). W konsekwencji konieczne było przekształcenie hipotez odnoszących się do tych konstruktów w hipotezy drugiego rzędu. W toku dalszych analiz wykazano, że jedynie wybrane wymiary omawianych orientacji mają istotny i bezpośredni wpływ na społeczne lub ekonomiczne wyniki działalności teatrów i instytucji muzycznych. Tym samym nie potwierdzono hipotez zakładających bezpośredni wpływ orientacji rynkowej oraz przedsiębiorczej (w ujęciu jednowymiarowym) na wyniki społeczne i ekonomiczne. Uzyskane wyniki wskazują na ograniczenia przyjętego postępowania badawczego, a jednocześnie podkreślają potrzebę dalszych, pogłębionych eksploracji naukowych z zakresu orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce.

Przedmiot niniejszych badań można uznać za wciąż niewyczerpany oraz niosący potencjał do dalszej dyskusji akademickiej. Proponuje się więc następujące kierunki eksploracji w grupie teatrów i instytucji muzycznych:

1. Zbudowanie i zaproponowanie do weryfikacji empirycznej modelu zawierającego inne kombinacje orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi. Można by zawęzić liczbę orientacji, bądź ją rozwinąć. W związku z tym, że nie zidentyfikowano badań teatrów i instytucji muzycznych w Polsce, prezentujących koncepcję

komplementarnego podejścia do badania orientacji w zarządzaniu organizacją, luka badawcza pozostaje wciąż otwarta i pozostawia szerokie pole do eksploracji. Należałoby więc pochylić się nad uwzględnieniem w przyszłych badaniach:

- innej orientacji w zarządzaniu organizacją w roli mediatora. Krytyczna analiza literatury wskazała, iż orientacja przedsiębiorcza (Coombes *i in.*, 2011) [a także jej wymiar innowacyjność (Camarero, Garrido i Vicente, 2015)], jak i orientacja rynkowa (Mulyanegara, 2011; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021) mogą pośredniczyć we wpływie innych orientacji na wyniki działalności. Warto by przeprowadzić takie badania w grupie teatrów i instytucji muzycznych w Polsce;
- pośredniczącego charakteru wyników społecznych w zależności pomiędzy orientacjami w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi a wynikami ekonomicznymi. Literatura wskazuje, że wyniki społeczne mogą pośredniczyć we wpływie orientacji w zarządzaniu na ekonomiczne wyniki działalności organizacji (Gali *i in.*, 2020; Riviezzo *i in.*, 2022; Zafar *i in.*, 2022);
- jednej z orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w roli moderatora. Istnieją badania potwierdzające moderujący charakter orientacji przedsiębiorczej (Bhuian, Menguc i Bell, 2005). Włączenie do modelu innej orientacji w roli moderatora stanowi ciekawe pole do dalszych eksploracji.

2. Priorytetem dalszych badań powinno być dostosowanie wskaźników skali orientacji na koopetycję w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce. W podmiotach tych współpraca występuje z elementami konkurencji. Stworzony w tej pracy wymiar orientacji na koopetycję w teatrach i instytucjach muzycznych ma potencjał, jednakże niniejsze badanie pokazało, że być może wymagane są badania jakościowe, w wyniku których można by opracować wskaźniki łączące elementy współpracy i konkurencji w odpowiednim natężeniu.
3. Osobnym polem do dyskusji może być konstrukt orientacji sieciowej. W toku wywiadów ustalono, że teatry i instytucje muzyczne w większym stopniu współpracują niż konkurują. Nasuwa się więc pytanie, czy współpraca oparta o sieciowanie i osadzenie teatrów i instytucji muzycznych w sieci międzyorganizacyjnej stanowiłaby szansę na poprawę wyników ich działalności? Aby uzyskać odpowiedź na to pytanie

należałoby pochylić się na konstruktem orientacji sieciowej, zidentyfikować jej wymiary oraz przeprowadzić proces walidacji skali[74].

4. Niniejsze badanie wpisuje się w komplementarne podejście w badaniu orientacji w zarządzaniu organizacją. Zgodnie z sugestią G. Krzosa i E. Piwoni-Krzeszowskiej (2018) przyszłe badania mogłyby skupić się na wytyczeniu ścieżki rozwoju organizacji w oparciu o komplementarny zbiór orientacji. Zaproponowany w niniejszym badaniu zbiór orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce stanowi podstawę do dalszej eksploracji i przeprowadzenia badań dynamicznych, które mogłyby pokazać, jak obraz orientacji zmienia się wraz z ewolucją zmian w organizacji.
5. Ciekawymi obszarem badawczym jest też podejście sekwencyjne i alternatywne do badania orientacji w zarządzaniu organizacją (Hakala, 2011)[75]. Być może w małych i słabiej rozwiniętych teatrach i instytucjach muzycznych korzystniejsze będzie podejście sekwencyjne, które zakłada, że istnieje jedna – najlepsza dla tej instytucji – orientacja i należy ją rozwijać. Nie należy zapominać też o podejściu alternatywnym. Badania skupiające się na udoskonalaniu narzędzi pomiaru orientacji oraz porównujące ich skuteczność, stanowiłyby nowy zasób wiedzy dla zarządzających teatrami i instytucjami muzycznymi, w kwestii ewentualnego wyboru pomiędzy orientacjami, w zależności od okoliczności w jakich znajduje się organizacja.
6. Dalsze eksploracje mogłyby dotyczyć także identyfikacji grup teatrów i instytucji kultury stosujących odmienną konfigurację orientacji w zarządzaniu organizacją oraz porównanie tych grup pod kątem różnic w ich wynikach.
7. Zachęca się także do przeprowadzenia badań porównawczych dotyczących orientacji w zarządzaniu w teatrach i instytucjach muzycznymi pochodzących z różnych krajów. Badania te pomogłyby zrozumieć jak tradycje, kultura i obyczaje danego państwa wpływają na wdrażane działania z zakresu orientacji w zarządzaniu tymi podmiotami.
8. Zidentyfikowany efekt pośredniczenia orientacji na uczenie się w niniejszym badaniu inspiruje do postawienia następujących pytań: (1) w jaki sposób zaangażowanie w uczenie się może poprawiać skuteczność tych orientacji, które instytucja zdecyduje się przyjąć? (2) w jaki sposób wspólna wizja dyrektora i pracowników oraz zdolność do reakcji na zmiany w otoczeniu może pomóc w wypracowaniu odpowiedniego wzoru

[74] Krytyczny przegląd literatury nie wykazał żadnego badania dotyczącego orientacji sieciowej w organizacjach non-profit. Można więc sądzić, że takowy konstrukt nie został jeszcze opracowany. Należy uwzględnić koniec zakresu czasowego niniejszej rozprawy, który w warstwie teoretycznej wyznaczono na 2023 r.

[75] Podejście alternatywne do badania orientacji w zarządzaniu organizacją zostało omówione w podrozdziale 2.2. (s. 144)

kombinacji orientacji w zarządzaniu organizacją – sekwencyjnego, alternatywnego lub komplementarnego[76]. Powyższe pytania mogą stanowić inspirację do dalszej dyskusji naukowej w tym zakresie.

Nie bez znaczenia pozostaje rozszerzenie próby badawczej o inne niż teatry i instytucje muzyczne grupy instytucji kultury w Polsce. Pozwoliłoby to spojrzeć z nowej perspektywy na praktyki w zakresie wyboru oraz wdrażania orientacji w zarządzaniu organizacją, a tym samym umożliwiłoby badania porównawcze. Dalsze kierunki badań instytucji kultury w Polsce mogą obejmować, m. in.:

1. Opracowanie narzędzi pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją (tj. orientacji rynkowej, przedsiębiorczej, produktowej, itd.) dostosowanych do innych grup instytucji kultury. Krytyczny analiza literatury wykazała, że w zależności od specyfiki badanej grupy instytucji kultury orientacja w zarządzaniu nią może przybrać inny obraz. Różnice widać nie tylko we wdrażanych przez dane instytucje działaniach, ale także w stosowanej we wskaźnikach terminologii (G. B. Voss i Voss, 2000; Camarero i Garrido, 2008a; Choi, 2014; Memili *i in.*, 2016; Riviezzo *i in.*, 2022). Studia literatury pokazały, że spośród wszystkich grup instytucji kultury największą popularnością cieszą się badania orientacji w zarządzaniu muzeami i dotyczą one orientacji produktowej (Camarero i Garrido, 2008a), rynkowej (Camarero i Garrido, 2007, 2009; Camarero, Garrido i Vicente, 2012; Riviezzo *i in.*, 2022), na uczenie się (Garrido i Camarero, 2010, 2014), na innowacje (Riviezzo *i in.*, 2022), na markę (Baumgarth, 2009), sprzedażowej (Camarero i Garrido, 2007, 2009) oraz relacyjnej (Garrido i Camarero, 2014). Lukę badawczą stanowi jednak brak badań dotyczących orientacji przedsiębiorczej w muzeach. Ponadto, warto pochylić się nad identyfikacją i zbadaniem orientacji w zarządzaniu m.in. domami kultury, galeriami sztuki, bibliotekami, gdyż badania te są ograniczone (Reyes Pacios Lozano, 2000; Choi, 2014; Memili *i in.*, 2016).
2. Zaproponowanie modeli badawczych dla innych niż teatry i instytucje muzyczne grup instytucji kultury, uwzględniające m. in. bezpośrednie i pośrednie związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu organizacją a wynikami ich działalności, pośredniczący charakter wyników społecznych w związkach pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a wynikami ekonomicznymi oraz włączenie do modelu jednej orientacji w zarządzaniu w roli moderatora.

[76] Sekwencyjne, alternatywne i komplementarne podejścia w badaniu orientacji organizacji zostały omówione w podrozdziale 2.2. (s. 143-144).

3. Należałoby pochylić się nad konstruktem orientacji rynkowej w instytucjach kultury, którego wciąż ewoluujące wymiary (podskale) stanowią wyzwanie dla badawczy.

Przedstawione przez autorkę liczne propozycje dalszych eksploracji naukowych pokazują, jak bogate pole badawcze stanowią orientacje w zarządzaniu organizacją, nie tylko w teatrach i instytucjach muzycznych, ale także w innych grupach instytucji kultury. Inspirujące wydaje się więc przeprowadzenie dalszych badań z tego obszaru, gdyż mogą one wnieść wkład do dorobku nauk o zarządzaniu i jakości, m. in. w postaci teoriopoznawczych walorów zagadnienia wpływu orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury na społeczne i ekonomiczne wyniki ich działalności. Dalsze eksploracje naukowe z tego obszaru mogą stanowić także walor praktyczny, który wiąże się z opracowaniem rekomendacji dla menedżerów instytucji kultury, w tym teatrów i instytucji muzycznych, dotyczących wdrażania działań z zakresu orientacji w zarządzaniu tymi podmiotami.

Zakończenie

Instytucje kultury, w tym teatry i instytucje muzyczne, zaspokajają szereg istotnych potrzeb społecznych, które wykraczają poza tradycyjne rozumienie kultury jako przestrzeni zapewniającej rozrywkę. Poprzez szeroki wachlarz działań i interakcję z różnymi grupami interesariuszy, teatry i instytucje muzyczne w Polsce pełnią rozmaite funkcje, w tym m.in. promują aktywne uczestnictwo w kulturze, prowadzą rozmaite projekty partycypacyjne oraz edukują kulturalnie społeczeństwo. Działalność tych podmiotów inspiruje do dialogu i refleksji nad otaczającą nas rzeczywistością, poruszając przy tym nie tylko ważne społecznie zagadnienia, ale też relacje pomiędzy kulturą i rozwojem gospodarczym. W tym kontekście, poznanie związków między orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce, może być nie tylko interesujące poznawczo, ale też inspirujące do aplikacji rekomendacji wynikających z rezultatów przeprowadzonych w pracy badań.

Wartość poznawczą w wymiarze teoretycznym pracy można upatrywać w integracji wiedzy o funkcjonowaniu instytucji kultury w Polsce. Podjęte w rozdziale pierwszym rozważania o sposobach rozumienia i postrzegania kultury skłaniają do wnioskowania, że trudno jest jednoznacznie wyznaczyć granice tego pojęcia, a niepowtarzalny i wyjątkowy charakter działań podejmowanych w sferze kultury sprawia, że stanowią one interesujący obszar do eksploracji naukowych. Przeprowadzona w tym rozdziale dyskusja nad związkami występującymi między kulturą i ekonomią wskazuje, że obszary te wyraźnie się przenikają. Dorobek nauk ekonomicznych wnosi cenne narzędzia i metody wspomagające procesy zarządzania organizacjami kultury, jednak skuteczne kierowanie tymi instytucjami wymaga także kompetencji specjalistów rozumiejących jej wartość, posiadających umiejętność współpracy z artystami i znających specyfikę sektora kultury. Zarządzanie instytucjami kultury polega na poszukiwaniu najlepszych narzędzi, środków i metod umożliwiających realizację działań wynikających z podjętych decyzji (Orzechowski, 2004), które to działania odzwierciedlone są w orientacjach w zarządzaniu, przyjętych przez te podmioty.

Instytucje kultury ukazano w kontekście trzech sektorów gospodarki: publicznego, prywatnego i non-profit. W obrębie sektora kultury nieprzemysłowej, obejmującej m. in. sztuki wizualne, widowiskowe oraz działania związane z ochroną dziedzictwa kulturowego, dominującą rolę odgrywają instytucje publiczne[77]. Z jednej strony ich przynależność do sektora publicznego podkreśla fundamentalną rolę państwa i samorządów terytorialnych

[77] Należą do nich m. in. galerie sztuki, teatry i instytucje muzyczne, muzea.

w kształtowaniu, podtrzymywaniu i rozwoju kultury wysokiej, a także zapewnieniu trwałości narodowego dziedzictwa kulturowego. Z drugiej strony zaś, państwo – poprzez finansowanie, regulacje prawne i nadzór – wywiera istotny wpływ na zakres autonomii instytucji kultury, kształtując tym samym jakość ich oferty kulturalnej, zakres działań oraz zdolność do elastycznego reagowania na potrzeby społeczne. Natomiast, podmioty prowadzące działalność kulturalną w sektorze prywatnym, funkcjonują w oparciu o logikę rynkową, ukierunkowaną na maksymalizację zysku, co odróżnia je od instytucji sektora publicznego. Prowadzi to do wnioskowania, że ich obecność w tym sektorze odzwierciedla postępującą komercjalizację działalności kulturalnej oraz wzrost znaczenia mechanizmów rynkowych w procesach produkcji, dystrybucji i konsumpcji dóbr kultury. Ostatni z analizowanych w tej pracy sektorów gospodarki – sektor non-profit – tworzą wszystkie „instytucje prywatne realizujące cele publiczne" (Ilczuk, 1997). Usytuowanie tego sektora w przestrzeni pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym wskazuje na ich komplementarny charakter. Można zatem wnioskować, że działalność kulturalna organizacji non-profit stanowi istotne uzupełnienie działalności podmiotów funkcjonujących w sektorze publicznym i prywatnym, zwłaszcza w obszarach, w których tradycyjne mechanizmy państwowe i rynkowe okazują się niewystarczające. Przeprowadzona analiza wykazała, że klasyfikacja tych podmiotów według przynależności do sektorów gospodarki – publicznego, prywatnego i non-profit – umożliwia głębsze zrozumienie mechanizmów ich funkcjonowania oraz źródeł finansowania w obrębie współczesnego sektora kultury. Szeroki zakres sektora kultury, przejawiający się zarówno w różnorodności problemów badawczych, jak i w zróżnicowanym ukierunkowaniu działań poszczególnych podmiotów na osiągnięcie zamierzonych wyników działalności (Hsieh, 2010; Choi, 2014; Memili *i in.*, 2016; Riviezzo *i in.*, 2022), skłonił do zawężenia obszaru analizy do publicznych teatrów i instytucji muzycznych działających w Polsce. Wybór tej grupy podmiotów do badań empirycznych podyktowany był dogłębną znajomością specyfiki ich funkcjonowania przez autorkę tej pracy. Ograniczenie analizy wyłącznie do instytucji należących do sektora publicznego uzasadnione jest natomiast faktem, iż, jak wcześniej w pracy już wskazano (s. 7-8), to właśnie w tym sektorze funkcjonuje zdecydowana większość teatrów i instytucji muzycznych w Polsce (GUS, 2022d, 2023, 2024a).

Przeprowadzona krytyczna analiza literatury dedykowana tylko instytucjom kultury okazała się niewystarczająca do rozwiązania problemu badawczego, który dotyczył znalezienia odpowiedzi na pytanie: jakie są związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce? Dlatego konieczne było poszerzenie studiów literatury. Równocześnie, badania literaturowe pokazały, że

w publikacjach anglojęzycznych instytucje kultury traktowane są jako część sektora non-profit (G. B. Voss i Voss, 2000; Hsieh, 2010; Coombes *i in.*, 2011; Rice, Levin i Bailey, 2011). W związku z tym, drugi rozdział pracy przygotowano na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu dotyczącej sektora non-profit. Zintegrowanie wiedzy o orientacjach w zarządzaniu organizacjami w sektorze non-profit wykazało, że w publikacjach dotyczących tego sektora wyróżnia się następujące orientacje w zarządzaniu: produktową, rynkową, na markę, przedsiębiorczą, na innowacje, na uczenie się, powierniczą, sprzedażową, na usługi, relacyjną, na jakość oraz behawioralną zarządu. Rozważania dotyczące poszczególnych orientacji doprowadziły do wniosku, że każda z nich opiera się na odmiennych założeniach i odnosi się do różnych obszarów lub aspektów funkcjonowania organizacji. Dotyczą one m. in. rozwijania wiedzy i kompetencji organizacyjnych, zaspokajania potrzeb odbiorców, dostosowywania się do rynku, dbałości o jakość oferty kulturalnej, rozwoju nowych przedsięwzięć, poszukiwania innowacyjnych rozwiązań oraz podejmowania ryzyka. Ustalono także, że orientacje w zarządzaniu organizacjami non-profit można rozpatrywać w ujęciu chronologicznym. Pierwsze badania empiryczne w tym zakresie dotyczyły orientacji rynkowej (Balabanis, Stables i Phillips, 1997), która jednocześnie jest najczęściej badaną orientacją w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit. Za najnowsze narzędzie pomiaru orientacji w zarządzaniu uznaje się konstrukt orientacji na innowacje (Klassen, Dobni i Neufeldt, 2020) oraz na jakość (Woodroof, Howie i Peasley, 2020). Chronologia podejmowanych badań orientacji w zarządzaniu organizacjami non-profit skłania do skojarzenia z koncepcją sekwencyjnego podejścia do zmian w orientacjach w zarządzaniu organizacjami (Hakala, 2011) i inspiruje do postawienia pytania, czy teatry i instytucje muzyczne w Polsce wykazywały sekwencyjne podejście na ścieżce swojego rozwoju. Znalezienie odpowiedzi na to pytanie jest intrygujące i otwiera trajektorię bardzo interesujących badań longitudinalnych.

Wnikliwa analiza zidentyfikowanych konstruktów orientacji w zarządzaniu organizacjami non-profit oraz narzędzi ich pomiaru wykazała, że choć zwalidowane w dotychczasowych badaniach empirycznych skale zostały wielokrotnie wykorzystane przez badaczy, to w wielu przypadkach zachodziła konieczność dostosowania wskaźników i terminologii do specyfiki badanych organizacji. Przeprowadzone rozważania skłoniły także do wnioskowania, że stan badań nad orientacjami w zarządzaniu organizacjami non-profit pozostaje ograniczony, gdyż badania te koncentrują się najczęściej na jednej, wybranej orientacji w zarządzaniu (Gainer i Padanyi, 2002; Della Corte, Savastano i Storlazzi, 2009), a analizy obejmujące współwystępowanie dwóch (Ewing i Napoli, 2005; Garrido i Camarero, 2010) lub trzech (Choi, 2014; Garrido i Camarero, 2014) orientacji są stosunkowo nieliczne.

Nie zidentyfikowano też publikacji opisującej jednoczesne występowanie więcej niż trzech orientacji w ramach jednej organizacji. Ustalono także, że literatura dotycząca orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury w Polsce, szczególnie w przypadku teatrów i instytucji muzycznych, jest relatywnie uboga.

W rozdziale drugim omówiono także różne podejścia do badania wielu orientacji w zarządzaniu organizacją, w tym m.in. podejście sekwencyjne, alternatywne i komplementarne (Hakala, 2011), koncepcję relacji dopełnienia, wzmocnienia i kolizji między orientacjami (Lichtarski, 2014), a także koncepcję ścieżki rozwoju organizacji, uwzględniającą ewolucyjny przebieg i zmienność orientacji w zarządzaniu organizacją (Krzos i Piwoni-Krzeszowska, 2018). Przeprowadzona analiza ww. podejść skłoniła do wnioskowania, że każde z przedstawionych podejść oferuje odmienną perspektywę w interpretacji relacji zachodzących pomiędzy orientacjami, a wybór konkretnego podejścia do badania orientacji w zarządzaniu organizacją powinien być uzależniony od przyjętej perspektywy badawczej, specyfiki badanej organizacji oraz celów prowadzonych badań.

Wartość poznawczą w wymiarze teoretycznym pracy można upatrywać także w integracji wiedzy o wynikach działalności organizacji non-profit i ich związkach z orientacjami w zarządzaniu. Przeprowadzone rozważania doprowadziły do wniosku, że w sektorze non-profit, w tym w instytucjach kultury, wyróżnia się najczęściej dwie grupy wyników działalności – wyniki społeczne i ekonomiczne. W pracy przyjęto, że wyniki społeczne obejmują: wzrost zainteresowania ofertą kulturalną wśród lokalnej społeczności, poprawę standardu życia lokalnej społeczności (Camarero i Garrido, 2008b), wzrost frekwencji (Baumgarth, 2009), wzmocnienie reputacji i prestiżu instytucji kultury (Camarero i Garrido, 2008a), realizację działań promujących zrównoważony rozwój, będących narzędziem pozytywnej zmiany społecznej oraz dostosowanie infrastruktury budynków instytucji kultury i oferty kulturalnej do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury. Z kolei wyniki ekonomiczne obejmują: tworzenie nowych miejsc pracy, wzrost poziomu zarobków (Camarero i Garrido, 2008a), systematyczne zwiększanie liczby dotacji ze środków publicznych, wzrost przychodów z prowadzonej działalności, pozyskiwanie środków finansowych od donatorów oraz redukcję kosztów przedsięwzięć artystycznych. Badania empiryczne uwzględniające wyniki działalności jako jednowymiarowy konstrukt, łączący wyniki społeczne i ekonomiczne, występują rzadziej i odnoszą się zazwyczaj do organizacji non-profit spoza sektora kultury (Chen i Hsu, 2013; Bernal-Torres *i in.*, 2021). Refleksje poczynione w rozdziale trzecim prowadzą do przekonania, że wskaźniki pomiaru społecznych i ekonomicznych wyników działalności nie stanowią zbioru zamkniętego, lecz wymagają dostosowania do specyfiki danej organizacji.

Wnikliwe i rozległe studia literatury stały się podstawą do opracowania oryginalnego modelu badawczego obrazującego związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności tych podmiotów. Jego empiryczna weryfikacja wymagała zaproponowania oryginalnego rozwiązania na płaszczyźnie metodycznej w postaci narzędzia pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce, a także analizy statystycznej pozyskanych danych empirycznych za pomocą modelowania równań strukturalnych (ang. structural equation model, SEM) w oparciu o metodę cząstkowych najmniejszych kwadratów (ang. partial least square, PLS).

Przeprowadzone badania empiryczne na próbie 74 teatrów i instytucji muzycznych w Polsce pozwoliły na zidentyfikowanie orientacji w zarządzaniu tymi podmiotami oraz społecznych i ekonomicznych wyników ich działalności. W badanej grupie wyodrębniono następujące orientacje w zarządzaniu[78]:

- orientację produktową,
- orientację na odbiorców kultury, orientację na donatorów, koordynację międzyfunkcjonalną, orientację na markę – będące wymiarami orientacji rynkowej,
- innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka – będące wymiarami orientacji przedsiębiorczej,
- orientację na uczenie się.

Potwierdzono też występowanie dualnej formy wyników działalności, w postaci wyników społecznych i ekonomicznych.

Wykorzystując metodę PLS-SEM zbadano związki między orientacjami w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce a społecznymi i ekonomicznymi wynikami ich działalności. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce istnieją bezpośrednie i pośrednie związki pomiędzy poszczególnymi orientacjami w zarządzaniu organizacją lub wymiarami (podskalami prezentowanymi w modelu strukturalnym) orientacji w zarządzaniu organizacją a wynikami społecznymi, tj.:

[78] Jak wspomniano w podrozdziale 5.3.1., przeprowadzona konfirmacyjna analiza czynnikowa wykazała, że konstrukty orientacji rynkowej i przedsiębiorczej nie spełniają warunku jednorodności. W związku z tym, do modelu strukturalnego włączono wyodrębnione na podstawie badań literaturowych podskale tychże orientacji, tj. orientację na odbiorców kultury, orientacją na donatorów, koordynację międzyfunkcjonalną, orientację na markę, innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka. Natomiast orientację produktową oraz orientację na uczenie się pozostawiono w modelu strukturalnym jako jednowymiarowe konstrukty. W związku z powyższym, prezentowana interpretacja wyników oraz formułowanie wniosków opierają się na konstruktach (podskalach) prezentowanych w wynikowym modelu strukturalnym (patrz rys. 30, s. 283).

- orientacja produktowa, orientacja na uczenie się, orientacja na donatorów, orientacja na markę oraz proaktywność bezpośrednio wpływają na społeczne wyniki teatrów i instytucji muzycznych w Polsce,
- orientacja na uczenie się pośredniczy we wpływie orientacji na odbiorców kultury, koordynacji międzyfunkcjonalnej, orientacji na markę oraz innowacyjności na wyniki społeczne teatrów i instytucji muzycznych w Polsce;
- wyjątek stanowi podejmowanie ryzyka, w przypadku którego nie zaobserwowano istotnego statystycznie związku z wynikami społecznymi.

Ponadto, wyniki ekonomiczne w teatrach i instytucjach muzycznych są wspierane przez wdrażane działania z zakresu orientacji na odbiorców kultury, orientacji na markę, proaktywności oraz podejmowania ryzyka, ale także poprzez osiągane wyniki społeczne.

Potwierdzone empirycznie zależności wpisują się w nurt komplementarnego podejścia w badaniu orientacji w zarządzaniu organizacją, w którym orientacje nie wykluczają się, a wzajemnie uzupełniają (Hakala, 2011).

Omawiane badania pokazują, że teatry i instytucje muzyczne dążą do osiągania zamierzonych wyników społecznych poprzez wdrażanie działań z zakresu wielu orientacji w zarządzaniu (z wyjątkiem jednego wymiaru orientacji przedsiębiorczej – podejmowania ryzyka). Skłania to do wnioskowania, że wyniki przeprowadzonych badań empirycznych odzwierciedlają naturę tych instytucji oraz wysoki poziom świadomości respondentów w zakresie realizacji społecznej misji.

Wyniki badań empirycznych sugerują także, że orientacja na uczenie się stanowi wyjątkowo istotną orientację w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce. Znaczenie tej orientacji podkreśla jej pośredniczący charakter w zależnościach pomiędzy orientacją na odbiorców kultury, koordynacją miedzyfunkcjonalną, orientacją na markę i innowacyjnością a wynikami społecznymi. Można sądzić, że zdolność do uczenia się w teatrach i instytucjach muzycznych przyczynia się zwiększenia skuteczności działań związanych z poznawaniem potrzeb odbiorców, zarządzaniem marką, wdrażaniem innowacji oraz koordynacją pracy wewnątrz organizacji. W tym ujęciu orientacja na uczenie się może być więc interpretowana jako zdolność teatrów i instytucji muzycznych do doskonalenia działań w ramach orientacji na odbiorów kultury, koordynacji miedzyfunkcjonalnej, orientacji na markę i innowacyjności.

Chociaż wpływ poszczególnych orientacji w zarządzaniu na wyniki ekonomiczne teatrów i instytucji muzycznych w Polsce okazał się ograniczony, instytucje te wspierają swoją kondycję finansową poprzez działania ukierunkowane na potrzeby odbiorców kultury, rozwój

marki, proaktywne działania oraz eksperymentowanie w warstwie artystycznej swoich przedsięwzięć. Badania empiryczne wykazały także, iż ważnym czynnikiem sprzyjającym osiąganiu samowystarczalności i stabilności finansowej są osiągane wyniki społeczne, gdyż wywierają silniejszy wpływ na wyniki ekonomiczne niż same orientacje w zarządzaniu, w tym – co wynika z przeprowadzonych badań – orientacja na odbiorców kultury, na markę, proaktywność i podejmowanie ryzyka. Wyniki społeczne mogą stanowić więc część mechanizmu, dzięki któremu teatry i instytucje muzyczne zapewnią sobie stabilność finansową.

Zidentyfikowane bezpośrednie i pośrednie związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce (rys.31, s. 300), pozwoliły na sformułowanie rekomendacji dla dyrektorów tych podmiotów dotyczących wykorzystania orientacji w zarządzaniu ich instytucjami. Kluczowe znaczenie ma:

- kształtowanie nawyków uczestnictwa w kulturze poprzez działania edukacyjne, aktywizujące społeczeństwo oraz inkluzywne, tj. skierowane do różnych grup społecznych,
- uwzględnianie opinii odbiorców kultury oraz donatorów przy planowaniu oferty programowej,
- doprecyzowanie oczekiwanych funkcji poszczególnych działów oraz skuteczna koordynacja ich działań, zwłaszcza w obliczu dominującego autokratycznego stylu zarządzania w polskich teatrach i instytucjach muzycznych, wskazywanego przez samych dyrektorów tych instytucji,
- budowanie spójnego wizerunku marki, wdrażanie nowoczesnych programów marketingowych i fundraisingowych oraz promowanie innowacyjnych, a niekiedy ryzykownych artystycznie przedsięwzięć,
- wspieranie kreatywności pracowników, umożliwianie im udziału w szkoleniach oraz otwartość na ich nieszablonowe pomysły, gdyż działania te sprzyjają elastycznemu reagowaniu na zmiany w otoczeniu i skuteczniejszej realizacji celów społecznych.

Chociaż jednoczesne wdrażanie wielu orientacji w zarządzaniu organizacją może stanowić wyzwanie, rekomenduje się traktowanie ich jako wzajemnie uzupełniających się zestawów działań, gdyż część z nich wspiera wyniki społeczne, inne zaś ekonomiczne. W empirycznym potwierdzeniu potrzeby komplementarnego podejścia do wykorzystywania orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce w celu osiągnięcia zamierzonych wyników działalności, zarówno w sferze społecznej, jak i ekonomicznej, można

upatrywać oryginalności zaproponowanego w tej pracy rozwiązania w zakresie podejmowania decyzji zarządczych.

Przeprowadzone badanie empiryczne obarczone jest jednak pewnymi ograniczeniami, które należy uwzględnić przy interpretacji uzyskanych wyników. Po pierwsze, badanie miało charakter statyczny i zostało zrealizowane w specyficznym kontekście czasowym – dane zbierano w okresie tuż po pandemii Covid'19. Pomimo wykluczenia lat pandemicznych w interpretacji wskaźników zawartych w narzędziu badawczym oraz potwierdzenia w wywiadach eksperckich, że badane instytucje wróciły do stanu sprzed pandemii w kontekście prowadzonych przez nie działań, nie można całkowicie wykluczyć wpływu tego okresu na odpowiedzi respondentów. Drugim ograniczeniem jest liczebność próby badawczej, obejmującej 74 teatry i instytucje muzyczne w Polsce. Chociaż taka wielkość próby jest wystarczająca w kontekście zastosowanej metody analizy danych empirycznych (PLS-SEM) i pozwala na formułowanie wniosków odnoszących się do populacji teatrów i instytucji muzycznych w Polsce, należy mieć świadomość ograniczeń związanych z możliwością uogólniania wyników na populację innych instytucji kultury w kraju. Zakres modelu badawczego stanowi kolejne ograniczenie badania – nie uwzględniono w nim wszystkich orientacji w zarządzaniu organizacjami non-profit, które zostały zidentyfikowane w literaturze i które mogłyby przyczynić się do wzbogacenia analizy[79]. Należy jednak podkreślić, że zaproponowany model badawczy – nawet w obecnej formie – cechuje się relatywnie wysokim stopniem złożoności w porównaniu do wcześniejszych badań prowadzonych w tym obszarze. Dodatkowo, zastosowanie skali Likerta wiąże się z subiektywnym charakterem odpowiedzi. Mimo to, podejście to jest powszechnie akceptowane w badaniach naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu (Joshi *i in.*, 2015; Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). W celu ograniczenia błędu braku odpowiedzi podjęto działania zmierzające do zwiększenia wskaźnika odpowiedzi oraz przeprowadzono test U Manna-Whitneya, który nie wykazał istotnych różnic między grupami respondentów. W związku z tym można przyjąć, że błąd braku odpowiedzi nie wpłynął istotnie na uzyskane wyniki. Z kolei ryzyko błędu wspólnej metody (*common method bias*) zostało zminimalizowane poprzez odpowiednią konstrukcję kwestionariusza ankiety i zastosowanie procedur rekomendowanych przez Podsakoffa i in. (2012). Wyniki

[79] Do modelu badawczego nie włączono konstruktów: orientacji sprzedażowej, orientacji na innowacje, orientacji relacyjnej, orientacji behawioralnej zarządu oraz orientacji na jakość. Uzasadnienie przyjętego ograniczenia znajduje się w podrozdziale 4.3. (s. 192).

przeprowadzonych analiz wskazały na niskie prawdopodobieństwo, by stronniczość metody miała istotny wpływ na uzyskane wyniki badań.

W toku badania ujawniono także problematyczną, lecz poznawczo inspirującą kwestię związaną z konstruktem orientacji rynkowej i przedsiębiorczej. Chociaż model badawczy oparto na powszechnym w literaturze podejściu jednowymiarowym do wspomnianych orientacji (Wood, Bhuian i Kiecker, 2000; Garrido i Camarero, 2014; Blasco López, Recuero Virto i San-Martín, 2018; Pereira, Mainardes i Cristo-Andrade, 2022), przeprowadzona konfirmacyjna analiza czynnikowa nie potwierdziła ich jednorodności. W związku z tym, w przypadku tychże konstruktów analizy prowadzono na wyodrębnionych na podstawie badań literaturowych podskalach, co pozostaje spójne z alternatywnym podejściem obecnym w literaturze przedmiotu (Voss, Voss i Moorman, 2005; Camarero i Garrido, 2007, 2008a; Choi, 2014; Riviezzo *i in.*, 2022). Uzyskane wyniki potwierdziły, że jedynie wybrane wymiary orientacji rynkowej oraz przedsiębiorczej mają istotny statystycznie wpływ na społeczne i ekonomiczne wyniki działalności badanych podmiotów. Wyniki te wskazują na potrzebę dalszych pogłębionych badań nad orientacjami w zarządzaniu w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce.

Tematyka orientacji w zarządzani teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce pozostaje niewyczerpana i oferuje szerokie możliwości dalszych eksploracji naukowych. Kierunki dalszych badań mogą obejmować m. in..:

- uwzględnienie w modelu badawczym alternatywnych kombinacji orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi, w tym m.in. rozważenie innej niż orientacja na uczenie się orientacji jako zmiennej pośredniczącej[80] lub moderującej[81], mogącej wpływać na badane w modelu związki,
- uwzględnienie w modelu badawczym wyników społecznych jako zmiennej pośredniczącej we wpływie orientacji w zarządzaniu na wyniki ekonomiczne [82],
- dalszy rozwój konstruktu orientacji na koopetycję w teatrach i instytucjach muzycznych – uzyskane wyniki badań sugerują potrzebę pogłębionych badań jakościowych, których celem powinno być opracowanie bardziej precyzyjnych wskaźników konstruktu

[80] Literatura wskazuje na potencjalną funkcję mediacyjną orientacji przedsiębiorczej (Coombes i in., 2011) oraz rynkowej (Mulyanegara, 2011; Pinheiro, Daniel i Moreira, 2021) w związkach pomiędzy innymi orientacjami a wynikami działalności w organizacjach non-profit.

[81] Literatura wskazuje na potencjalną funkcję moderującą orientacji przedsiębiorczej (Bhuian, Menguc i Bell, 2005).

[82] Literatura wskazuje na potencjalną funkcję mediacyjną wyników społecznych w związkach pomiędzy innymi orientacjami a wynikami ekonomicznymi w organizacjach non-profit (Gali *i in.*, 2020; Riviezzo *i in.*, 2022; Zafar *i in.*, 2022).

orientacji na koopetycję odzwierciedlających dokładne proporcje pomiędzy współpracą i konkurencją w tych instytucjach,

- przeprowadzenie badań dynamicznych, które umożliwią identyfikację ścieżki rozwoju teatrów i instytucji muzycznych kształtowanej przez zbiory wzajemnie uzupełniających się orientacji [83] (Krzos i Piwoni-Krzeszowska, 2018),
- analizę podejścia sekwencyjnego[84] do badania orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi, które zakłada występowanie jednej dominującej orientacji na danym etapie rozwoju organizacji; wnioski płynące z tego typu analiz mogą być szczególnie użyteczne dla małych lub słabiej rozwiniętych jednostek, które ze względu na ograniczone zasoby nie są w stanie efektywnie wdrażać wielu orientacji jednocześnie,
- analizę podejścia alternatywnego[85], w którym wybór orientacji uzależniony jest od aktualnych uwarunkowań zewnętrznych (Hakala, 2011); wnioski płynące z tego typu analiz mogłyby stanowić nowy zasób wiedzy dla kadry zarządzającej teatrami i instytucjami muzycznymi, wspierając podejmowanie decyzji dotyczących wyboru orientacji adekwatnej do okoliczności w jakich znajduje się organizacja,
- identyfikację grup teatrów i instytucji muzycznych charakteryzujących się różnymi konfiguracjami orientacji w zarządzaniu oraz przeprowadzenie analizy porównawczej w zakresie różnic w osiąganych przez te grupy wynikach działalności (Hakala i Kohtamäki, 2011),
- badania porównawcze międzynarodowe, badające wpływ kontekstu kulturowego na wdrażane orientacje w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi.

Nie bez znaczenia pozostaje rozszerzenie zakresu badań o inne niż teatry i instytucje muzyczne grupy instytucji kultury w Polsce, co umożliwiłoby przeprowadzenie analiz porównawczych i lepsze zrozumienie zróżnicowanych podejść w zarządzaniu różnymi organizacjami w sektorze kultury. Istotne jest przy tym odpowiednie dostosowanie narzędzi pomiaru orientacji w zarządzaniu do specyfiki poszczególnych grup instytucji kultury, jak również opracowanie modeli badawczych uwzględniających bezpośrednie i pośrednie związki między orientacjami w zarządzaniu a osiąganymi przez te podmioty wynikami działalności. Warto również pogłębić analizę konstruktu orientacji rynkowej w instytucjach kultury, którego

[83] W literaturze znajdujemy różne określenia odnoszące się do wzajemnie uzupełniających się orientacji w zarządzaniu organizacją – orientacje te mogą się uzupełniać (Krzos i Piwoni-Krzeszowska, 2018), być komplementarne (Hakala, 2011) lub dopełniać i wzmacniać (Lichtarski, 2010).

[84] Podejście sekwencyjne zostało omówione w podrozdziale 2.2. (s.143-144).

[85] Podejście alternatywne zostało omówione w podrozdziale 2.2. (s. 144).

wciąż ewoluujące wymiary (podskale) pozostają wyzwaniem badawczym, wymagającym dalszych doprecyzowań na poziomie konceptualnym i empirycznym.

Tematyka orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce wydaje się być inspirująca i ważna zarówno z punktu widzenia społecznego, jak i ekonomicznego. Instytucje te pełnią szereg kluczowych funkcji społecznych, które wykraczają poza działalność artystyczną. Obejmują one m. in. edukację kulturalną społeczeństwa oraz kreowanie narzędzi wspierających zmianę społeczną, a także stanowią przestrzeń, umożliwiając społeczności spotkania, wymianę poglądów i doświadczeń oraz wyrażanie siebie. Przedstawione w niniejszej rozprawie działania konstytuujące orientacje w zarządzaniu uwzględniają nie tylko społeczną rolę teatrów i instytucji muzycznych w Polsce, ale też szeroki zakres pełnionych przez nie funkcji ekonomicznych. Stabilne ekonomiczne teatry i instytucje muzyczne w Polsce, które prezentują różnorodną ofertę kulturalną, zwiększają atrakcyjność otoczenia pod względem inwestycyjnym i turystycznym, przyczyniając się do rozwoju społecznego i gospodarczego naszego kraju.

Bibliografia

Adizes, I. (1975) „The Cost of Being an Artist", California Management Review, 17(4), ss. 80–84. Dostępne na: https://doi.org/10.2307/41164612.

do Adro, F. i in. (2021) „Social entrepreneurship orientation and performance in non-profit organizations", International Entrepreneurship and Management Journal, 17(4), ss. 1591–1618. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s11365-021-00748-4.

Alarifi, G., Robson, P. i Kromidha, E. (2019) „The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context", Journal of Social Entrepreneurship, 10(3), ss. 307–327. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541015.

Anand, A. i Brix, J. (2022) „The learning organization and organizational learning in the public sector: a review and research agenda", The Learning Organization, 29(2), ss. 129–156. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061.

Andres, L. i Chapain, C. (2013) „The Integration of Cultural and Creative Industries into Local and Regional Development Strategies in Birmingham and Marseille: Towards an Inclusive and Collaborative Governance? | Intégration des activités culturelles et créatives dans les stratégies loc", Regional Studies, 47(2), ss. 161–182. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/00343404.2011.644531.

Anees-Ur-Rehman, M., Wong, H.Y. i Hossain, M. (2016) „The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review", Journal of Brand Management, 23(6), ss. 612–630. Dostępne na: https://doi.org/10.1057/s41262-016-0008-2.

Apaydin, F. (2011) „A proposed model of antecedents and outcomes of brand orientation for nonprofit sector", Asian Social Science, 7(9), ss. 194–202. Dostępne na: https://doi.org/10.5539/ass.v7n9p194.

Baba, Y. (2015) „Does learning orientation matter for nonprofit organization performance? Empirical evidence from Ghana", Leadership and Organization Development Journal, 36(3), ss. 234–252. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2013-0056.

Babakus, E. i Boller, G.W. (1992) „An empirical assessment of the SERVQUAL scale", Journal of Business Research, 24(3), ss. 253–268. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/0148-2963(92)90022-4.

Baker, W.E. i Sinkula, J.M. (1999a) „Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance", Journal of Market-Focused Management, 4(4), ss. 295–308.

Baker, W.E. i Sinkula, J.M. (1999b) „The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", Journal of the Academy of Marketing Science,

27(4), ss. 411–427. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0092070399274002.

Baker, W.E. i Sinkula, J.M. (2009) „The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", Journal of Small Business Management, 47(4), ss. 443–464. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x.

Bakhshi, H. i Throsby, D. (2010) Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations., NESTA. Making Innovation Flourish. Dostępne na: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture_of_innovation.pdf.

Balabanis, G., Stables, R.E. i Phillips, H.C. (1997) „Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance", European Journal of Marketing, 31(8), ss. 583–603. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/03090569710176592.

Balloun, J.L., Barrett, H. i Weinstein, A. (2011) „One is not enough: The need for multiple respondents in survey research of organizations", Journal of Modern Applied Statistical Methods, 10(1), ss. 287–296. Dostępne na: https://doi.org/10.22237/jmasm/1304223900.

Baregheh, A., Rowley, J. i Sambrook, S. (2009) „Towards a multidisciplinary definition of innovation", Management Decision, 47(8), ss. 1323–1339. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/00251740910984578.

Barrett, H., Balloun, J.L. i Weinstein, A. (2005) „The impact of creativity on performance in non-profits", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 10(4), ss. 213–223. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.25.

Barrett, H., Balloun, J.L. i Weinstein, A. (2009) „How variation in management perceptions affects organizational performance", Quality and Quantity, 43(3), ss. 451–461. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s11135-007-9122-2.

Baumgarth, C. (2007) „Markenorientierung von Medien: Konzept, Ausprägungen und Erfolgsbeitrag am Beispiel von Fachzeitschriften", Medienwirtschaft, 4(3), ss. 6–17.

Baumgarth, C. (2009) „Brand Orientation of Museums : Model", International Journal of Arts Management, 11(3), ss. 30–45.

Baumgarth, C., Merrilees, B. i Urde, M. (2013) „Brand orientation: Past, present, and future", Journal of Marketing Management, 29(9–10), ss. 973–980. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.817768.

Bennett, R. (1998a) „Charities, organisational learning and market orientation: A suggested measure of the propensity to behave as a learning organisation", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 4(1), ss. 5–25. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000004482.

Bennett, R. (1998b) „Market Orientation Among Small to Medium Sized UK Charitable Organisations: Implications for Fund-Raising Performance", Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 6(1), ss. 31–45. Dostępne na: https://doi.org/10.1300/J054v06n01_03.

Bentler, P.M. i Bonett, D.G. (1980) „Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures.", Psychological Bulletin, 88(3), ss. 588–606. Dostępne na: https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588.

Bernal-Torres, C.A. i in. (2021) „Organizational and social innovation in Non-Profit Organizations performance in the context of an emergent economy", Intangible Capital, 17(1), ss. 73–90. Dostępne na: https://doi.org/10.3926/IC.1731.

Bhuian, S.N., Menguc, B. i Bell, S.J. (2005) „Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance", Journal of Business Research, 58(1 SPEC.ISS), ss. 9–17. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00074-2.

Blasco López, M.F., Recuero Virto, N. i San-Martín, S. (2018) „The cornerstones of museum performance. A cross-national analysis", Museum Management and Curatorship, 34(2), ss. 211–233. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1516562.

Bollen, K.A. (1989) Structural Equations with Latent Variables. Wiley.

Bonacchi, M. i Perego, P. (2011) „Improving profitability with customer-centric strategies: the case of a mobile content provider", Strategic Change, 20(7–8), ss. 253–267. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/jsc.899.

Botti, S. (2000) „What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value", International Journal of Arts Management, 2(3), ss. 28–47.

Brady, E. i in. (2011) „Market orientation and marketing in nonprofit organizations. Indications for fundraising from Victoria", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 16(1), ss. 84–98. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.403.

Brkic, N. (2009) „Market Orientation of Theatres in Bosnia and", Business, (March 2016), ss. 137–145.

Brzeziński, J. (red.) (2005) Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Burkiewicz, Ł. (2014) „Marketing w kulturze. Ukierunkowanie na rynek czy na produkt? (= Marketing in culture. Market or product orientation?)", Perspektywy Kultury, 11(2), ss. 141–156.

Butler, P. (2000) „By Popular Demand: Marketing the Arts", Journal of Marketing

Management, 16(4), ss. 343–364. Dostępne na: https://doi.org/10.1362/026725700784772871.

Byrne, B.M. (2008) Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming. New York: Psychology Press.

Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. i de Mortanges, C.P. (1999) „A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation", Journal of International Business Studies, 30(4), ss. 689–707. Dostępne na: http://www.jstor.org/stable/155340.

Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. i Zhao, Y. (2002) „Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial Marketing Management, 31, ss. 515–524.

Camarero, C. (2007) „Relationship orientation or service quality?: What is the trigger of performance in financial and insurance services?", International Journal of Bank Marketing, 25(6), ss. 406–426. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/02652320710820354.

Camarero, C. i Garrido, M.J. (2007) „How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums", Journal of Management Development, 26(9), ss. 809–831. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/02621710710819311.

Camarero, C. i Garrido, M.J. (2008a) „The Influence of Market and Product Orientation on Museum Performance", International Journal of Arts Management, 10(2), ss. 14–26. Dostępne na: http://www.jstor.org/stable/41064950.

Camarero, C. i Garrido, M.J. (2008b) „The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations", European Journal of Innovation Management, 11(3), ss. 413–434. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/14601060810889035.

Camarero, C. i Garrido, M.J. (2009) „Improving museums' performance through custodial, sales, and customer orientations", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38(5), ss. 846–868. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0899764008319230.

Camarero, C. i Garrido, M.J. (2012) „Fostering Innovation in Cultural Contexts Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums", Journal of Service Research, 15, ss. 39–58. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/1094670511419648.

Camarero, C., Garrido, M.J. i Vicente, E. (2011) „How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: The case of museums", Journal of Cultural Economics, 35(4), ss. 247–266. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s10824-011-9144-4.

Camarero, C., Garrido, M.J. i Vicente, E. (2012) „Determinants of brand equity in cultural organizations: The case of an art exhibition", Service Industries Journal, 32(9), ss. 1527–1549. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/02642069.2011.567414.

Camarero, C., Garrido, M.J. i Vicente, E. (2015) „Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial", Journal of Cultural Heritage, 16(2), ss. 228–235. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.culher.2014.05.006.

Caruana, A., Ramaseshan, B. i Ewing, M.T. (1998a) „Do universities that are more market orientated perform better?", International Journal of Public Sector Management, 11(1), ss. 55–70. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/09513559810199898.

Caruana, A., Ramaseshan, B. i Ewing, M.T. (1998b) „The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities", Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 6(1), ss. 63–82. Dostępne na: https://doi.org/10.1300/J054v06n01_05.

Casidy, R. (2013a) „How great thy brand: the impact of church branding on perceived benefits", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 18(3), ss. 231–239. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.1467.

Casidy, R. (2013b) „The role of brand orientation in the higher education sector: a student-perceived paradigm", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 25(5), ss. 803–820. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/APJML-06-2013-0069.

Casidy, R. (2014) „Linking Brand Orientation with Service Quality, Satisfaction, and Positive Word-of-Mouth: Evidence from the Higher Education Sector", Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 26(2), ss. 142–161. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/10495142.2014.901004.

Chao, P., Zhou, Y. i Huang, G. (2009) „Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context: Evidence from China", International Marketing Review, 26(3), ss. 256–274. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/02651330910960771.

Chen, H.L. i Hsu, C.H. (2013) „Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: Contingent effect of market orientation", Service Industries Journal, 33(5), ss. 445–466. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622372.

Chen, Y.S., Lin, M.J.J. i Chang, C.H. (2009) „The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets", Industrial Marketing Management, 38(2), ss. 152–158. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2008.12.003.

Chin, W.W. i Newsted, P.R. (1998) „The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research.", Statistical Strategies for Small Sample Research, (April), ss. 295–336.

Choi, S. (2014) „Learning Orientation and Market Orientation as Catalysts for Innovation in

Nonprofit Organizations", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43(2), ss. 393–413. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0899764012465491.

Ciżkowicz, B. (2014) „Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w badaniu związków przyczynowych na przykładzie danych PISA 2012", Diagnozy edukacyjne. Dorobek i nowe zadania, ss. 107–118.

Cohen, J. (1988) Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd Ed.). Nowy Jork: Routledge.

Colbert, F. (2014) „The Arts Sector: A Marketing Definition", Psychology & Marketing, 31. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/mar.20717.

Colbert, F. (2017) „A Brief History of Arts Marketing Thought in North America", Journal of Arts Management Law and Society, 47(3), ss. 167–177. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1274700.

Colbert, F., Nantel, J. i Bilodeau, S. (1994) Marketing Culture and the Arts. Montreal: HEC Montreal.

Colbert, F. i St-James, Y. (2014) „Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions", Psychology and Marketing, 31(8), ss. 566–575. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/mar.20718.

Conduit, J. i Mavondo, F.T. (2001) „How critical is internal customer orientation to market orientation?", Journal of Business Research, 51(1), ss. 11–24. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2.

Coombes, S.M.T. i in. (2011) „Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter?", Journal of Management Studies, 48(4), ss. 829–856. Dostępne na: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00956.x.

Della Corte, V., Savastano, I. i Storlazzi, A. (2009) „Service innovation in cultural heritages management and valorization", International Journal of Quality and Service Sciences, 1(3), ss. 225–240. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/17566690911004177.

Covin, J.G. i Slevin, D.P. (1989) „Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", Strategic Management Journal, 10(March 1988), ss. 75–87.

Ćwikła, M. i in. (2020) Badania o badaniach. Kraków. Dostępne na: https://www.ibok.org.pl/projekty/badania-o-badaniach/ [dostęp 24.06.2023].

Czakon, W. (2011) „Metodyka systematycznego przeglądu literatury", Przegląd Organizacji, 3(854), ss. 57–61. Dostępne na: https://doi.org/organizacji 3/2011 57 metodyka systematycznego przeglądu literatury https://doi.org/10.33141/po.2011.03.13.

Czakon, W. (2014) „Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o

zarządzaniu", Organizacja i Kierowanie, 1(161), ss. 51–62.

Czakon, W. (2016) „Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu", w W. Czakon (red.) Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu (III). Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste, ss. 189–210.

Czakon, W. (2019) „Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu", Przegląd Organizacji, ss. 3–10. Dostępne na: https://doi.org/10.33141/po.2019.04.01.

Dash, G. i Paul, J. (2021) „CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting", Technological Forecasting and Social Change, 173(June), s. 121092. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092.

Davis, J.A. i in. (2011) „An examination of entrepreneurial orientation, environmental scanning, and market strategies of nonprofit and for-profit nursing home administrators", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40(1), ss. 197–211. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0899764009351112.

Day, G.S. (1994) „The Capabilities of Market-Driven Organizations", 58(October), ss. 37–52.

Defourny, J. i Nyssens, M. (2017) „Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models", Voluntas, 28(6), ss. 2469–2497. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7.

DeMarais, R.A. (2015) „Product Orientation: the no Fear Strategy", w E.J. Wilson i J.F. Hair (red.) Proceedings of the 1996 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Cham: Springer International Publishing, ss. 183–187.

Deng, S. i Dart, J. (1994) „Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach", Journal of Marketing Management, 10, ss. 725–742. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964318.

Deshpandé, R. i Farley, J.U. (1998) „Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", Journal of Market-Focused Management, 2(3), ss. 213–232. Dostępne na: https://doi.org/10.1023/A:1009719615327.

Deshpandé, R. i Farley, J.U. (1999) „Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms", Journal of International Marketing, 7(4), ss. 111–127. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/1069031X9900700407.

Deshpande, R., Farley, J.U. i Webster, F.E. (1993) „Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", 57(1), ss. 23–27.

Dess, G.G. i Robinson, R.B. (1984) „Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", Strategic Management Journal, 5(3), ss. 265–273. Dostępne na:

https://doi.org/10.1002/smj.4250050306.

DeVellis, R.F. i Thorpe, C.T. (2021) Scale development: Theory and applications. Sage publications.

Diamantopoulos, A. (1999) „Viewpoint – Export performance measurement: reflective versus formative indicators", International Marketing Review, 16(6), ss. 444–457. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/02651339910300422.

Diamantopoulos, A. i in. (2012) „Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: A predictive validity perspective.", Journal of the Academy of Marketing Science. Springer, ss. 434–449. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s11747-011-0300-3.

Dijkstra, T.K. i Henseler, J. (2015) „Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations", Computational Statistics and Data Analysis, 81(January), ss. 10–23. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008.

Dobni, C.B. (2008) „Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis", European Journal of Innovation Management, 11(4), ss. 539–559. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/14601060810911156.

Duque-Zuluaga, L.C. i Schneider, U. (2008) „Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them", Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 19(2), ss. 25–47. Dostępne na: https://doi.org/10.1300/J054v19n02_02.

Dursun, T. i Kilic, C. (2017) „Conceptualization and Measurement of Market Orientation : A Review with a Roadmap for Future Research", 12(3), ss. 1–18. Dostępne na: https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p1.

Dwivedi, A. i Weerawardena, J. (2018) „Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct", Journal of Business Research, 86(February), ss. 32–40. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053.

Eggers, F. i in. (2013) „Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth", Management Decision, 51(3), ss. 524–546. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/00251741311309643.

Eikhof, D. i Haunschild, A. (2007) „For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production", Journal of Organizational Behavior, 28. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/job.462.

Escamilla-Fajardo, P., Parra-Camacho, D. i Núñez-Pomar, J.M. (2021) „Entrepreneurship and

resilience in spanish sports clubs: A cluster analysis", International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(10). Dostępne na: https://doi.org/10.3390/ijerph18105142.

Evans, J., Bridson, K. i Rentschler, R. (2012) „Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study", European Journal of Marketing, 46(11), ss. 1457–1475. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/03090561211259934.

Ewing, M.T. i Napoli, J. (2005) „Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale", Journal of Business Research, 58(6), ss. 841–853. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.012.

Fillis, I. (2006) „Art for Art's Sake or Art for Business Sake: An exploration of artistic product orientation", The Marketing Review, 6, ss. 29–40. Dostępne na: https://doi.org/10.1362/146934706776861573.

Francuz, P. i Mackiewicz, R. (2005) Liczby nie wiedzą, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Gainer, B. i Padanyi, P. (2002) „Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7, ss. 182–193. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.178.

Gainer, B. i Padanyi, P. (2005) „The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", Journal of Business Research, 58(6), ss. 854–862. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.005.

Gali, N. i in. (2020) „Social entrepreneurship orientation and company success: The mediating role of social performance", Technological Forecasting and Social Change, 160(July), s. 120230. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120230.

Garrido, M. i Camarero, C. (2010) „Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 15(3), ss. 215–232. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.

Garrido, M.J. i Camarero, C. (2014) „Learning and relationship orientation: An empirical examination in European museums", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 19(2), ss. 92–109. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.1490.

Gatignon, H. i in. (2002) „A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics", Management Science, 48(9),

ss. 1103–1122. Dostępne na: https://doi.org/10.1287/mnsc.48.9.1103.174.

Gatignon, H. i Xuereb, J.-M. (1997) „Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", Journal of Marketing Research, 34(1), ss. 77–90. Dostępne na: https://doi.org/10.2307/3152066.

Gierszewska, G. i Seretny, M. (2018) „Odpowiedzialna konsumpcja. Konieczność zmiany zachowań konsumentów i postaw biznesowych", w M. Grabowska i K. Kluth (red.) Przedsiębiorczość i zarządzanie talentami - wybrane zagadnienia. Płock: Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych, ss. 133–145.

Glinka, B. i Czakon, W. (2021) Podstawy badań jakościowych. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Gluić, J. i Mihanović, Z. (2016) „International market orientation and stakeholder management in institutions of culture and art in Croatia", Management: Journal of Contemporary Management Issues, 21(Special issue), ss. 105–130.

Gmür, M. i Löffel, U. (2019) „Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten", Verbands-Management, 45(2), ss. 17–25.

González, L.I.Á., Vijande, M.L.S. i Casielles, R.V. (2002) „The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7(1), ss. 55–67. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.167.

Govindarajan, V. i Kopalle, P.K. (2006) „Disruptiveness of innovations: Measurement and an assessment of reliability and validity", Strategic Management Journal, 27(2), ss. 189–199. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/smj.511.

Gromark, J. i Melin, F. (2011) „The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance", Journal of Brand Management, 18(6), ss. 394–410. Dostępne na: https://doi.org/10.1057/bm.2010.52.

Guenther, P. i in. (2023) „Improving PLS-SEM use for business marketing research", Industrial Marketing Management, 111(April), ss. 127–142. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.010.

Hadida, A. (2013) „Performance in the Creative Industries", Oxford Handbooks Online – Performance in the Creative Industries, (March), s. 16. Dostępne na: http://oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199603510.001.0001/oxfordhb-9780199603510-e-018.

Hagger, M.S., Gucciardi, D.F. i Chatzisarantis, N.L.D. (2017) „On nomological validity and auxiliary assumptions: The importance of simultaneously testing effects in social cognitive

theories applied to health behavior and some guidelines", Frontiers in Psychology, 8(NOV), ss. 1–14. Dostępne na: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01933.

Hair, J. i in. (2021) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A workbook. Springer Nature. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7.

Hair, J. i in. (2022) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 3rd wyd. Thousand Oaks, CA:Sage.

Hair, J.F. i in. (2010) Multivariate data analysis (7th ed.). Prentice Hall.

Hair, J.F. i in. (2017) „Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods.", Journal of the Academy of Marketing Science, 45(5), ss. 616–632. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x.

Hair, J.F. i in. (2019) „When to use and how to report the results of PLS-SEM", European Business Review, 31(1), ss. 2–24. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203.

Hair, J.F., Howard, M.C. i Nitzl, C. (2020) „Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis", Journal of Business Research, 109, ss. 101–110. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.11.069.

Hair, J.F., Ringle, C.M. i Sarstedt, M. (2011) „PLS-SEM: Indeed a silver bullet", Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), ss. 139–152. Dostępne na: https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202.

Hakala, H. (2010) Configuring Out Strategic Orientation, Selection of articles. Dostępne na: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-325-7.pdf.

Hakala, H. (2011) „Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations", International Journal of Management Reviews, 13(2), ss. 199–217. Dostępne na: https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x.

Hakala, H. i Kohtamäki, M. (2011) „Configurations of entrepreneurial- customer- and technology orientation: Differences in learning and performance of software companies", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 17(1), ss. 64–81. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/13552551111107516.

Hankinson, P. (2000) „Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sectors", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 5(3), ss. 207–219. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.114.

Hankinson, P. (2001) „Brand orientation in the charity sector: a framework for discussion and research", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6(3), ss.

231–242. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.149.

Hausner, J. i in. (2013) Kultura a rozwój, Kultura a rozwój. Zredagowane przez J. Hausne, A. Karwińska, i J. Purchla. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Helm, S.T. i Andersson, F.O. (2010) „Beyond Taxonomy An Empirical Validation of Social Entrepreneurship in the Nonprofit", Nonprofit Management and Leadership, 20(Spring), ss. 259–276. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nml.

Henseler, J., Hubona, G. i Ray, P.A. (2016) „Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines", Industrial Management and Data Systems, 116(1), ss. 2–20. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382.

Henseler, J., Ringle, C.M. i Sarstedt, M. (2015) „A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), ss. 115–135. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8.

Henseler, J., Ringle, C.M. i Sinkovics, R.R. (2009) „The use of partial least squares path modeling in international marketing", Advances in International Marketing, 20, ss. 277–319. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014/FULL/XML.

Herder, J.G. (1962) Myśl o filozofii dziejów, t. 1. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Hersberger-Langloh, S. (2022) „A Stakeholder Perspective on the Market Orientation of Swiss Nonprofit Organizations", Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 34(4), ss. 395–420. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1865239.

Hirschman, E.C. (1983) „Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept", Journal of Marketing, 47(3), s. 45. Dostępne na: https://doi.org/10.2307/1251196.

Holbrook, M.B. (2007) „Playing the changes on the jazz metaphor: An expanded conceptualization of music-, management-, and marketing-related themes", Foundations and Trends in Marketing, 2(3–4), ss. 185–442. Dostępne na: https://doi.org/10.1561/1700000007.

Homburg, C. i Jensen, O. (2007) „The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference?", Journal of Marketing, 71(3), ss. 124–142. Dostępne na: https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.124.

Hong, J.-H. i Cho, D.-H. (2012) „The Effects of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Social Networks on the Social Performance of Non-profit Organizations", w T. Kim i in. (red.) Computer Applications for Web, Human Computer Interaction, Signal and Image Processing, and Pattern Recognition. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin

Heidelberg, ss. 240–248. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/978-3-642-35270-6_33.

Houston, F.S. (1986) „The Marketing Concept: What it is and What it is Not", Journal of Marketing, 50(2), ss. 81–87. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/002224298605000207.

Hoyle, R.H. i Smith, G.T. (1994) „Formulating clinical research hypotheses as structural equation models: a conceptual overview.", Journal of consulting and clinical psychology, 62(3), ss. 429–440. Dostępne na: https://doi.org/10.1037//0022-006x.62.3.429.

Hsieh, J. (2010) „Strategic stakeholder orientations and performance consequences-a case of private nonprofit performing arts in the US", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 15(1), ss. 13–27. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.364.

Hu, L. i Bentler, P. (1998) „Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification", Psychological Methods, 3, ss. 424–453. Dostępne na: https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424.

Hu, Y. i Pang, X. (2013) „Social entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations: An empirical study in China", Journal of Applied Sciences, 13(19), ss. 3989–3994. Dostępne na: https://doi.org/10.3923/jas.2013.3989.3994.

Hu, Y. i Yu, Y. (2008) „Toward a measure of innovation in nonprofit organizations: Scale development and nomological validation", 2008 International Seminar on Business and Information Management, ISBIM 2008, 1, ss. 445–448. Dostępne na: https://doi.org/10.1109/ISBIM.2008.185.

Hughes, M. i Morgan, R.E. (2007) „Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", Industrial Marketing Management, 36(5), ss. 651–661. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003.

Hurley, R.F. i Hult, G.T.M. (1998) „Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", Journal of Marketing, 62(3), ss. 42–54. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/002224299806200303.

Ilczuk, D. (1997) „Instytucje sektora non-profit w kulturze (przykład amerykański)", Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 144, ss. 251–254.

Ilczuk, D. (2012) Ekonomika Kultury. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.

Ireland, R.D. (2001) „Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", Academy of Management Executive, 15(1), ss. 49–63. Dostępne na: https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251393.

Januszewski, A. (2011) „Modele równań strukturalnych w metodologii badań

psychologicznych. Problematyka przyczynowości w modelach strukturalnych i dopuszczalność modeli", Studia z Psychologii w KUL, 17, ss. 213–245.

Jarvis, C.B. i in. (2003) „A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research", Journal of Consumer Research, 30(2), ss. 199–218. Dostępne na: https://doi.org/10.1086/376806.

Jaworski, B.J. i Kohli, A.K. (1993) „Market Orientation : Antecedents and Consequences", Journat of Marketing, 57(July 1993), ss. 53–70.

Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. i Valle-Cabrera, R. (2005) „Organizational learning capability: A proposal of measurement", Journal of Business Research, 58(6), ss. 715–725. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002.

Joshi, A. i in. (2015) „Likert Scale: Explored and Explained", Current Journal of Applied Science and Technology, 7(4 SE-Opinion Article), ss. 396–403. Dostępne na: https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975.

Kaczmarek, S. (2019) „Sektor kultury w Polsce – ujęcie lokalne", w B. Glinkowska-Krauze (red.) Internacjonalizacja polskich i ukraińskich organizacji. Aspekty ekonomiczno-społeczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, ss. 79–92. Dostępne na: https://doi.org/10.18778/8142-603-9.08.

Kara, A., Spillan, J.E. i DeShields, O.W. (2004) „An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers", Journal of Marketing Theory and Practice, 12(2), ss. 59–72. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658519.

Kennedy, Karen Norman, Goolsby, Jerry R i Arnould, Eric J (2003) „Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application", Journal of Marketing, 67(4), ss. 67–81. Dostępne na: https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.67.18682.

Khan, I. i Bashir, T. (2020a) „Market orientation, social entrepreneurial orientation, and organizational performance: The mediating role of learning orientation", Iranian journal of Management Studies, 13(4), ss. 673–703. Dostępne na: https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.289467.673800.

Khan, I. i Bashir, T. (2020b) „The Role of Brand Orientation in Developing a Learning Culture and Achieving Performance Goals in the Third Sector Organizations", International Journal of Public Administration, 43(9), ss. 804–817. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1749849.

Khandwalla, P.N. (1977) „Some top management styles, their context and performance," Organization and Administrative Science, Vol. , pp. 21", Organization and Administrative

Sciences, 7(4), ss. 21–51.

Klaib, F.J. (2012) „The impact of the market orientation concept on marketing performance in the libraries of Jordanian universities from the point of view of managers and heads of departments", Library Philosophy and Practice, 2012(1).

Klasik, A. (2010) „Sektor kultury i przemysły kreatywne nowym fundamentem rozwoju dużych miast i aglomeracji miejskich", w A. Klasik (red.) Rola sektora kultury i przemysłów kreatywnych w rozwoju miast i aglomeracji,. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Klassen, M., Dobni, C.B. i Neufeldt, V. (2020) „Innovation orientation and performance in the not-for-profit sector", International Journal of Business Innovation and Research, 23(4), ss. 540–560. Dostępne na: https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.111769.

Klimas, P. (2021) „Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych", w Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, i K. Kolasińska-Morawska (red.) Metody badań ilościowych w zarządzaniu. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, ss. 123–160.

Kline, P. (1986) A handbook of test construction. Londyn: Methuen.

Kłoskowska, A. (1962) „Rozumienie kultury w antropologii kulturalnej i socjologii", Przegląd Socjologiczny / Sociological Review, 16(2), ss. 7–34.

Kocój, E., Szulborska-Łukaszewicz, J. i Kędziora, A. (red.) (2019) Zarządzanie w sektorze kultury: między teorią a praktyką. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Kohli, A.K. i Jaworski, B.J. (1990) „Market Orientation : The", Journal of Marketing, 54(April), ss. 1–18.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. i Kuamar, A. (1993) „MARKOR : A Measure of Market Orientation", Journal of Marketing Research, XXX(November), ss. 467–477.

Kopeć, K.D. (2014) Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Kraków: Wydawnictwo LIBRON.

Korol, J. (2005) Modele równań strukturalnych i sieci neuronowe w modelowaniu rozwoju zrównoważonego. Gorzów Wielkopolski: Akademickie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kotler, N. i Kotler, P. (1998) Museum Strategy and Marketing. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Kotler, P. (1977) „From sales obsession to marketing effectiveness.", Harvard Business Review, 55(6), ss. 67–75.

Kotler, P. (2000) Marketing Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P. i in. (2002) Marketing. Podręcznik europejski. Warszawa: PWE.

Kotler, P. i Lee, N. (2008) Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Kotler, P. i Scheff, J. (1997) Standing room only : strategies for marketing the performing arts. Harvard Business School Press.

Kowalczyk, K. (2008) „Rola i specyfika polskich organizacji pozarządowych w sektorze teatru. Diagnoza sytuacji", Zarządzanie w Kulturze, 9, ss. 59–82.

Kraus, S. i in. (2017) „Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 23(6), ss. 977–997. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2016-0206.

Krzos, G. i Piwoni-Krzeszowska, E. (2018) „Propozycja konceptualnego wzorca ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa – założenia teoretyczne", Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 19(6), ss. 181–194.

Kuratko, D.F. (2005) „The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges", Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), ss. 577–597. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x.

de la Cruz Déniz-Déniz, M. i in. (2023) „A social capital approach of market orientation in public non-profit organizations: The case of blood transfusion centers in Spain", Journal of Philanthropy and Marketing, 28(3). Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.1798.

Lenart-Gansiniec, R. (2021a) „Stan badań ilościowych w zarządzaniu", w Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, i K. Kolasińska-Morwaska (red.) Metody badań ilościowych w zarządzaniu. Łódź: Społeczna Akademia Nauk, ss. 13–24.

Lenart-Gansiniec, R. (2021b) Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych. Przewodnik dla studentów, doktorantów i nie tylko. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Levitt, B. i March, J.G. (1998) „Levitt, B. and J. G. March (1988). Organizational learning", Annual Review of Sociology, 14, ss. 319–340.

Liao, M.-N., Foreman, S. i Sargeant, A. (2001) „Market versus societal orientation in the nonprofit context", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6(3), ss. 254–268. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.151.

Lichtarski, J.M. (2010) „Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki", w H. Jagoda i J. Lichtarski (red.) Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ss. 166–176.

Lichtarski, J.M. (2014) „Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w

przedsiębiorstwie", Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu [Preprint], (340). Dostępne na: https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.08.

Likert, R. (1932) „A technique for the measurement of attitudes.", Archives of Psychology, 22 140, s. 55.

Lings, I.N. (2004) „Internal market orientation: Construct and consequences", Journal of Business Research, 57(4), ss. 405–413. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6.

Liu, G. i in. (2015) „The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 44(2), ss. 319–339. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0899764013511303.

Liu, G., Ko, W.W. i Chapleo, C. (2017) „Managing employee attention and internal branding", Journal of Business Research, 79(September 2016), ss. 1–11. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.021.

Liu, G., Takeda, S. i Ko, W.W. (2014) „Strategic Orientation and Social Enterprise Performance", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43(3), ss. 480–501. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0899764012468629.

Llonch, J., Casablancas-Segura, C. i Alarcón-del-Amo, M.C. (2016) „Stakeholder orientation in public universities: A conceptual discussion and a scale development", Spanish Journal of Marketing - ESIC, 20(1), ss. 41–57. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.reimke.2016.01.001.

Lowry, P.B. i Gaskin, J. (2014) „Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It", IEEE Transactions on Professional Communication, 57(2), ss. 123–146. Dostępne na: https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452.

Lückenbach, F. i in. (2019) „To perform or not to perform? How strategic orientations influence the performance of Social Entrepreneurship Organizations", Cogent Business and Management, 6(1). Dostępne na: https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1647820.

Lumpkin, G.T. i in. (2013) „Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all?", Small Business Economics, 40(3), ss. 761–783. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s11187-011-9399-3.

Lumpkin, G.T. i Dess, G.G. (1996) „Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", The Academy of Management Review, 21(1), ss. 135–172. Dostępne na: https://doi.org/10.2307/258632.

Lurtz, K. i Kreutzer, K. (2017) „Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in

Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 46(1), ss. 92–115. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0899764016654221.

MacCallum, R.C. i in. (1993) „The problem of equivalent models in applications of covariance structure analysis.", Psychological bulletin, 114(1), ss. 185–199. Dostępne na: https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.1.185.

Macedo, I.M. i Pinho, J.C. (2006) „The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations", European Journal of Marketing, 40(5–6), ss. 533–553. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/03090560610657822.

Magno, F., Cassia, F. i Ringle, C.M. (2024) „A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies", TQM Journal, 36(5), ss. 1242–1251. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0197.

Mahmoud, M.A. i Yusif, B. (2012) „Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs)", International Journal of Productivity and Performance Management, 61(6), ss. 624–652. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/17410401211249193.

Manu, F.A. i Sriram, V. (1996) „Innovation, marketing strategy, environment, and performance", Journal of Business Research, 35(1), ss. 79–91. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00056-9.

Matejun, M. (2021) „Metodyka badań ilościowych", w Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, i K. Kolasińska-Morawska (red.) Metody badań ilościowych w zarządzaniu. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, ss. 161–193.

Matejun, M. (2023) „Metody, techniki i narzędzia gromadzenia danych w badaniach mieszanych", w Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec (red.) Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, ss. 75–115. Dostępne na: www.wsb.edu.pl.

Mateos-Aparicio, G. (2011) „Partial Least Squares (PLS) Methods: Origins, Evolution, and Application to Social Sciences", Communications in Statistics—Theory and Methods, 40, ss. 2305–2317. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/03610921003778225.

Mavondo, F.T., Chimhanzi, J. i Stewart, J. (2004) „Learning orientation and market orientation", 39(11), ss. 1235–1263. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/03090560510623244.

McDonald, R.E. (2007) „An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36(2), ss. 256–281.

Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0899764006295996.

Meehl, P.E. i Waller, N.G. (2002) „The path analysis controversy: a new statistical approach to strong appraisal of verisimilitude.", Psychological methods, 7(3), ss. 283–300. Dostępne na: https://doi.org/10.1037/1082-989x.7.3.283.

Memili, E. i in. (2016) „An Empirical Analysis of Art Galleries", Zeitschrift für Kulturmanagement, 2(2), ss. 103–122. Dostępne na: https://doi.org/10.14361/zkmm-2016-0206.

Miles, M.P. i in. (2013) „The Relationship of Entrepreneurial Orientation, Vincentian Values and Economic and Social Performance in Social Enterprise", Review of Business, 33(2), ss. 91–102.

Miller, D. i Friesen, P.H. (1983) „Strategy-making and environment: The third link", Strategic Management Journal, 4(3), ss. 221–235. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/smj.4250040304.

Mituś, A. (2019) „Tworzenie i funkcjonowanie instytucji kultury", w I. Fischer i in. (red.) Vademecum dyrektora instytucji kultury. Wydanie 3. Warszawa: BH Beck, ss. 3–12.

Modi, P. (2012) „Measuring market orientation in nonprofit organizations", Journal of Strategic Marketing, 20(5), ss. 447–460. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.689991.

Modi, P. i Mishra, D. (2010) „Conceptualising market orientation in non-profit organisations: Definition, performance, and preliminary construction of a scale", Journal of Marketing Management, 26(5–6), ss. 548–569. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/02672570903485113.

Morris, M.H. i in. (2007) „Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights", Journal of Leadership & Organizational Studies, 13(4), ss. 12–39. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/10717919070130040401.

Morris, M.H. i Joyce, M.L. (1998) „On the measurement of entrepreneurial behavior in not-for-profit organizations: Implications for social marketing", Social Marketing Quarterly, 4(4), ss. 93–104. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/15245004.1998.9961027.

Morris, M.H., Webb, J.W. i Franklin, R.J. (2011) „Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context", Entrepreneurship: Theory and Practice, 35(5), ss. 947–971. Dostępne na: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x.

Mueller, R.O. (1997) „Structural equation modeling: Back to basics", Structural Equation

Modeling: A Multidisciplinary Journal, 4(4), ss. 353–369. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/10705519709540081.

Mulyanegara, R.C. (2011) „The relationship between market orientation, brand orientation and perceived benefits in the non-profit sector: A customer-perceived paradigm", Journal of Strategic Marketing, 19(5), ss. 429–441. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.565880.

Naidu, G.M. i in. (1999) „Does Relationship Marketing Pay? An Empirical Investigation of Relationship Marketing Practices in Hospitals", Journal of Business Research, 46(3), ss. 207–218. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00044-7.

Naman, J.L. i Slevin, D.P. (1993) „Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", Strategic Management Journal, 14(2), ss. 137–153. Dostępne na: http://www.jstor.org/stable/2486541.

Napoli, J. (2006) „The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance", Journal of Marketing Management, 22(7–8), ss. 673–694. Dostępne na: https://doi.org/10.1362/026725706778612176.

Narver, J.C. i Slater, S.F. (1990) „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, 54(4), ss. 20–35. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/002224299005400403.

Niemczyk, J. (2016) „Metodologia nauk o zarządzaniu", w Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu (III). Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste, ss. 17–27.

Nierenberg, B. (2015) „O chorobie Baumola i jej następstwach dla sztuki i nauki", Przegląd Kulturoznawczy, 4(26), ss. 378–384. Dostępne na: https://doi.org/10.4467/20843860PK.14.025.4599.

Niestrój, R. (2005) „Typologia orientacji przedsiębiorstw", Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 677(11), ss. 7–15.

Noble, C.H., Sinha, R.K. i Kumar, A. (2002) „Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications", Journal of Marketing, 66(4), ss. 25–39. Dostępne na: https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.25.18513.

Norris, D. i Ciesielska, M. (2019) „Towards a framework for innovation orientation within business and management studies: A systematic review and paths for future research", Journal of Organizational Change Management, 32(1), ss. 123–144. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2018-0051.

Nunnally, J.C. i Bernstein, I.H. (1994) Psychometric theory (wyd. 3). Nowy Jork: McGraw-Hill.

Obłąkowska-Kubiak, K. (2013) „Kultura i gospodarka – od pogranicza nauk ku perspektywie ekonomicznej", Rynek - Społeczeństwo - Kultura, 4(4), ss. 28–37.

Ofem, B. (2014) Entrepreneurial orientation, collaborative networks and nonprofit performance.

Olejniczak, K., Rok, J. i Płoszaj, A. (2012) „Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji", w Olejniczak Karol (red.): Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, ss. 61–107.

Olson, J.. R., Belohlav, J.. A. i Boyer, K.K. (2005) „Operational, economic and mission elements in not-for-profit organizations: The case of the Chicago Symphony Orchestra", Journal of Operations Management, 23(2 SPEC. IS), ss. 125–142. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.008.

Orankiewicz, A. (2013) „Sponsoring w sektorze kultury w Polsce – bariery rozwoju", Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania [Preprint]. Dostępne na: https://doi.org/10.18778/7525-962-9.06.

Orzechowski, E. (2004) „Europejskie modele polityki kulturalnej i polska niemożność", w E. Orzechowski (red.) Arte et ratione: dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą. Kraków:

Ottone Ramirez, E. (2023) „Culture and Creativity for Sustainable Development", Culture, a Transformative Force for Sustainable Development: Paving the Way for a Standalone Goal in the Post-2030 Agenda, (Double Issue 32-33), ss. 23–25. Dostępne na: https://theaseanmagazine.asean.org/article/culture-a-transformative-force-for-sustainable-development-paving-the-way-for-a-standalone-goal-in-the-post-2030-agenda/ (dostęp: 02.2024).

Pearce II, J.A., Robbins, D.K. i Robinson Jr., R.B. (1987) „The impact of grand strategy and planning formality on financial performance", Strategic Management Journal, 8(2), ss. 125–134. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250080204.

Pearce, J.A., Fritz, D.A. i Davis, P.S. (2010) „Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory", Entrepreneurship: Theory and Practice, 34(1), ss. 219–248. Dostępne na: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x.

Pelham, A.M. i Wilson, D.T. (1996) „Alfred M. Pelham", Journal of the Academy of Marketing Science, 24(1), ss. 27–43.

Pennings, J.M.E. i Smidts, A. (2000) „Assessing the Construct Validity of Risk Attitude", Management Science, 46(10), ss. 1337–1348. Dostępne na: http://www.jstor.org/stable/2661651.

Pereira, L., Mainardes, E. i Cristo-Andrade, S. (2022) „Antecedents of the faithful's loyalty", International Review on Public and Nonprofit Marketing, 20, ss. 289–318.

Pinheiro, P., Daniel, A. i Moreira, A. (2021) „Social Enterprise Performance: The Role of Market and Social Entrepreneurship Orientations", Voluntas, 32(1), ss. 45–60. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s11266-020-00266-x.

Pintea, M.-O. i Achim, M.-V. (2010) „Performance - an evolving concept.", Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, 2(38), ss. 82–93.

Pluszyńska, A., Konior, A. i Gaweł, Ł. (red.) (2020) Zarzadzanie w kulturze. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Prentice, R.C., Witt, S.F. i Hamer, C. (1998) „Tourism as experience: The case of heritage parks", Annals of Tourism Research, 25(1), ss. 1–24. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00084-X.

Pszczołowski, T. (1978) Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład Nar. Wrocław.

Rauch, A., Wiklund, J. i Frese, M. (2009) „Entrepreneurial Orientation and Business Performance : An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", Entrepreneurship Theory and Practice, 33(May), ss. 761–787. Dostępne na: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x.

Recuero Virto, N., Blasco López, M.F. i San-Martín, S. (2017) „How can European museums reach sustainability?", Tourism Review, 72(3), ss. 303–318. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0038.

Rentschler, R. i Wood, G. (2001) „Cause related marketing can the arts afford not to participate?", Services Marketing Quarterly, 22(1), ss. 57–69. Dostępne na: https://doi.org/10.1300/J396v22n01_05.

Reyes Pacios Lozano, A. (2000) „A customer orientation checklist: a model", Library Review, 49(4), ss. 173–178. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/00242530010325436.

Rice, J., Levin, M.A. i Bailey, B.C. (2006) „Summary Brief An Examination of Market Orientation on Theatres", ss. 183–185.

Rice, J., Levin, M.A. i Bailey, B.C. (2011) „An Examination of Market Orientation on Theatres.", Society for Marketing Advances Proceedings, 25(1), ss. 183–184.

Rivera-Camino, J. i Ayala, V.M. (2010) „Market orientation at universities. Construct and exploratory validation.", Revista Innovar Journal, 20, ss. 125–138.

Riviezzo, A. i in. (2022) „Uncovering the worth of the past: the relationship between corporate museums' strategic orientation and dual performance", Management Decision, 60(7), ss.

1852–1874. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0037.

Rolstadås, A. (1998) „Enterprise performance measurement", International Journal of Operations and Production Management, 18(9–10), ss. 989–999. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/01443579810225577.

Sagan, A. (2003) „Model Pomiarowy Satysfakcji i Lojalności", StatSoft Polska, (12), ss. 75–85. Dostępne na: http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/pomiarowy.pdf.

Sagan, A. (2011) „Modele strukturalne w analizie zachowań konsumenta – ewolucja podejść", Konsumpcja i rozwój, 1, ss. 67–76.

Sagan, A. (2015) „Modele PLS-PM i ich zastosowania w predykcji i wyjaśnianiu", Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, (39), ss. 127–138.

Saintilan, P. (2019) Managerial orientations and beliefs in large music organisations. Dostępne na: http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30124926.

Sanzo-Pérez, M.J. i Álvarez-González, L.I. (2022) „Partnerships between Spanish social enterprises and nonprofits: A rich hybridity-based setting for social innovation", Technovation, 110(102376). Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102376.

Sanzo, M.J. i in. (2015) „Business–Nonprofit Partnerships: Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor-Recipient Model?", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 44(2), ss. 379–400. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0899764013517770.

Sargeant, A., Foreman, S. i Liao, M.N. (2002) „Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector", Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 10(2), ss. 41–65. Dostępne na: https://doi.org/10.1300/J054v10n02_03.

Sarstedt, M. i Danks, N.P. (2021) „Prediction in HRM research–A gap between rhetoric and reality", Human Resource Management Journal, 32(2), ss. 485–513. Dostępne na: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12400.

Schmidt, H.J. i in. (2015) „Strategic orientations and the performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A conceptual model", Social Business, 5(2), ss. 131–155. Dostępne na: https://doi.org/10.1362/204440815x14373846978660.

Schramm, M. i in. (2004) Brand Orientation in der Ernährungsindustrie: Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller. Wiesbaden: DUV.

Schuberth, F., Rademaker, M.E. i Henseler, J. (2023) „Assessing the overall fit of composite models estimated by partial least squares path modeling", European Journal of Marketing, 57(6), ss. 1678–1702. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0586.

Schumacker, R.E. i Lomax, R.G. (2010) A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling

(3rd Ed.). Nowy Jork: Routledge.

Sepulcri, L.M.C.B. i Mainardes, E.W. (2023) „Elements that compose the non-profit BRAND orientation in an emerging country", International Review on Public and Nonprofit Marketing, 20(1), ss. 85–123. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s12208-022-00333-7.

Sepulcri, L.M.C.B., Mainardes, E.W. i Belchior, C.C. (2020) „Nonprofit branding: a bibliometric analysis", Journal of Product and Brand Management, 29(5), ss. 655–673. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2019-2366.

Shah, D. i in. (2006) „The path to customer centricity", Journal of Service Research, 9(2), ss. 113–124. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/1094670506294666.

Shapiro, B.E. (1988) „What the Hell Is `Market Oriented?'", Harvard Business Review, 66(6), ss. 119–125.

Shela, V. i in. (2023) „Run! This road has no ending! A systematic review of PLS-SEM application in strategic management research among developing nations", Heliyon, 9(12), s. e22476. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22476.

Siguaw, J.A., Simpson, P.M. i Enz, C.A. (2006) „Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research", Journal of Product Innovation Management, 23(6), ss. 556–574. Dostępne na: https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x.

da Silva, L.C. i in. (2020) „Brand orientation of nonprofit organizations and its relationship with the attitude toward charity and donation intention", International Review on Public and Nonprofit Marketing, 17(3), ss. 353–373. Dostępne na: https://doi.org/10.1007/s12208-020-00251-6.

Sin, L.Y.M. i in. (2005) „Relationship marketing orientation: Scale development and cross-cultural validation", Journal of Business Research, 58(2 SPEC.ISS.), ss. 185–194. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00493-9.

Sinkula, J.M. (1994) „Market Information Processing and Organizational Learning", Journal of Marketing, 58(1), ss. 35–45. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/002224299405800103.

Sinkula, J.M., Baker, W.E. i Noordewier, T. (1997) „A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior", Journal of the Academy of Marketing Science, 25(4), ss. 305–318. Dostępne na: https://doi.org/10.1177/0092070397254003.

Slater, S.F. i Narver, J.C. (1994) „Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", Journal of Marketing, 58(1), s. 46. Dostępne na: https://doi.org/10.2307/1252250.

Slater, S.F. i Narver, J.C. (1995) „Market Orientation and the Learning Organization.", Journal of Marketing, 59(3), ss. 63–74. Dostępne na: https://doi.org/10.4324/9780203465653-19.

Sobocińska, M. (2014) Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Sorjonen, H. (2011) „The manifestation of market orientation and its antecedents in the program planning of arts organizations", International Journal of Arts Management, 14(1), ss. 4–18.

Środa-Murawska, S. (2014) „« Trzeci sektor» w kreowaniu funkcji kulturalnych miast", w J. Rossa i R. na peryferiach Marcinkowski, Tomasz. (red.) Rozwój na peryferiach? Determinanty zmian. Gorzów Wielkopolski: Wydawnictwo Naukowe Akademii im. Jakuba z Paradyża, ss. 217–228.

Stachowiak, K. (2015) „Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego", Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna, (30), s. 9. Dostępne na: https://doi.org/10.14746/rrpr.2015.30.02.

Stańczyk-Hugiet, E. (2010) „Strategiczne uczenie się organizacji - kilka uwag", Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (128), ss. 538–544.

Sułkowski, Ł. i Lenart-Gansiniec, R. (2021) Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Zredagowane przez Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec. Łódź: Społeczna Akademia Nauk.

Syrjä, P. i in. (2019) „Entrepreneurial orientation in firms with a social mission - a mixed-methods approach", Cogent Business and Management, 6(1). Dostępne na: https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1602016.

Szostakowska, M. i in. (2021) Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości. Raport z badania - wersja skrócona. Dostępne na: https://doi.org/https://strefakultury.pl/wp-content/uploads/2021/03/Skrocona-wersja_Badanie-miejskich-instytucji-kultury-ich-potencjalu-i-szans-dla-przyszlosci.pdf.

Szulborska-Łukaszewicz, J. (2019) „Zarządzanie kulturą, czyli dwa plus dwa równa się osiem", w K. Ewa, J. Szulborska-Łukaszewicz, i A. Kędziora (red.) Zarządzanie w sektorze kultury: między teorią a praktyką. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, ss. 15–30.

Szymczak, M. (red.) (1998) Słownik języka polskiego. Warszawa: PWN.

Szymocha, D. (2017) „Ograniczenia we wprowadzaniu orentacji rynkowej (market orientation) w polskich instytucjach kultury", Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach [Preprint], (321).

Talke, K., Salomo, S. i Kock, A. (2011) „Top management team diversity and strategic

innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance", Strategic Direction, 28(4), ss. 1–11. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628daa.008.

Tanujaya, B., Prahmana, R. i Mumu, J. (2023) „Likert Scale in Social Sciences Research: Problems and Difficulties", FWU Journal of Social Sciences, 16, ss. 89–101. Dostępne na: https://doi.org/10.51709/19951272/Winter2022/7.

Throsby, D. (2010) Ekonomia i Kultura. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Tourangeau, R., Rips, L.J. i Rasinski, K. (2000) The psychology of survey response. Cambridge: Cambridge University Pres.

Tuan, L.T. (2015) „From corporate social responsibility, through entrepreneurial orientation, to knowledge sharing: A study in Cai Luong (Renovated Theatre) theatre companies", Learning Organization, 22(2), ss. 74–92. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/TLO-09-2014-0052.

UNESCO (2019) Culture 2030 indicators. France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Urde, M. (1994) „Brand Orientation - A Strategy for Survival", Journal of Consumer Marketing, 11(3), ss. 18–32. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/07363769410065445.

Urde, M. (1999) „Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources", Journal of Marketing Management, 15(1–3), ss. 117–133. Dostępne na: https://doi.org/10.1362/026725799784870504.

Valero-Amaro, V., Galera-Casquet, C. i Barroso-Méndez, M.J. (2021) „Innovation Orientation in the Non-profit Sector: Analysis of Its Impact on the Performance of Spanish Non-governmental Development Organizations", Frontiers in Psychology, 12(December). Dostępne na: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.797621.

Verschuere, B., Beddeleem, E. i Verlet, D. (2014) „Determinants of Innovative Behaviour in Flemish Nonprofit Organizations: An empirical research", Public Management Review, 16(2), ss. 173–198. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/14719037.2012.757347.

Vicente, E., Camarero, C. i Garrido, M.J. (2012) „Insights into Innovation in European Museums", Public Management Review, 14(5), ss. 649–679. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/14719037.2011.642566.

Voss, G.B. i Voss, Z.G. (2000) „Strategic orientation and firm performance in an artistic environment", Journal of Marketing, 64(1), ss. 67–83. Dostępne na: https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.67.17993.

Voss, Z.G. i Voss, G.B. (2000) „Exploring the Impact of Organizational Values and Strategiv

Orientation on Performance in Not-for-Profit Professional Theatre", International Journal of Arts Management, 3(1), ss. 62–76.

Voss, Z.G., Voss, G.B. i Moorman, C. (2005) „An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support", European Journal of Marketing, 39(9–10), ss. 1132–1150. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/03090560510610761.

Webster, C. (1990) „Toward the measurement of the marketing culture of a service firm", Journal of Business Research, 21(4), ss. 345–362. Dostępne na: https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90021-5.

Weerakoon, C. i in. (2020) „Knowledge creation theory of entrepreneurial orientation in social enterprises", Journal of Small Business Management, 58(4), ss. 834–870. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1672709.

Weerawardena, J. i Mort, G.S. (2012) „Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation", Journal of Public Policy and Marketing, 31(1), ss. 91–101. Dostępne na: https://doi.org/10.1509/jppm.11.034.

Wiklund, J. i Shepherd, D. (2005) „Entrepreneurial orientation and small business performance : a configurational approach", 20, ss. 71–91. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001.

Winklhofer, H., Pressey, A. i Tzokas, N. (2006) „A Cultural Perspective of Relationship Orientation: Using Organisational Culture to Support a Supply Relationship Orientation", Journal of Marketing Management, 22(1–2), ss. 169–194. Dostępne na: https://doi.org/10.1362/026725706776022236.

Wojciszke, B. (2004) „Systematyczne Modyfikowane Autoreplikacje: logika programu badań w psychologii", w J. Brzeziński (red.) Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, ss. 44–68.

Wold, H. (1980) „Soft modelling: intermediate between traditional model building and data analysis", Banach Center Publications, 6(1), ss. 333–346.

Wood, V.R., Bhuian, S. i Kiecker, P. (2000) „Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals", Journal of Business Research, 48(3), ss. 213–226. Dostępne na: https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00086-1.

Woodroof, P.J., Howie, K.M. i Peasley, M.C. (2020) „Nonprofit quality: What is it and why should nonprofits care?", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, (June 2019), ss. 1–16. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/nvsm.1682.

Worren, N., Moore, K. i Cardona, P. (2002) „Modularity, strategic flexibility, and firm

performance: A study of the home appliance industry", Strategic Management Journal, 23(12), ss. 1123–1140. Dostępne na: https://doi.org/10.1002/smj.276.

Wróblewski, Ł. (2012) Strategie marketingowe w instytucjach kultury. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Wróblewski, Ł. (2017) Culture Management: Strategy and Marketing Aspects, Culture Management: Strategy and Marketing Aspects. Dostępne na: https://doi.org/10.30819/4378.

Wymer, W., Boenigk, S. i Möhlmann, M. (2015) „The Conceptualization of Nonprofit Marketing Orientation: A Critical Reflection and Contributions Toward Closing the Practice–Theory Gap", Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 27(2), ss. 117–134. Dostępne na: https://doi.org/10.1080/10495142.2014.965078.

Yim-Teo, T.H. (2002) „Learning organization, a cultural breakthrough in the public sector", The Journal of Applied Management & Entrepreneurship, 7(3), ss. 48–71.

Zafar, Z. i in. (2022) „Social Entrepreneurship Orientation and Enterprise Fortune: An Intermediary Role of Social Performance", Frontiers in Psychology, 12, ss. 1–17. Dostępne na: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.755080.

Zespół Pracowni Dokumentacji Teatru IT (red.) (2021) Teatr w Polsce 2021 dokumentacja sezonu 2019/2020. Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.

Zhou, Y., Chao, P. i Huang, G. (2009) „Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context: Evidence from China", International Marketing Review, 26(3), ss. 256–274. Dostępne na: https://doi.org/10.1108/02651330910960771.

Żuk, G. (2016) Edukacja aksjologiczna. Zarys problematyki. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Żuk, P. (2012) „Homo ludens w czasach kapitalizmu. Infantylizacja życia społecznego i prywatyzacja sfery publicznej", Dialogi o kulturze i edukacji. Periodyk naukowy WSH w Lesznie, 1(1), ss. 199–214.

Źródła internetowe

Balcer, W. (2014), „Kultura ma zarabiać" https://www.bankier.pl/wiadomosc/Kultura-ma-zarabiac-3077653.html (19.06.2023).

"Culture. A transformative for sustainable development."(2020), UNESCO https://en.unesco.org/sites/default/files/sdg_moment_culture_in_the_vnrs_flyer_english.pdf (19.06.2023).

„Kultura (dla) zrównoważonego rozwoju." (2022) https://czrug.ug.edu.pl/programy/kulturalnie-o-zrownowazonym-rozwoju/ (19.06.2023).

„Polski Ład. Ulga na sponsoring: sport.", (2022), Ministerstwo Finansów https://www.podatki.gov.pl/media/7871/polski_lad_poradnik_ulga_na_sport_22_02.pdf (19.06.2023).

„Teatr nie jest produktem. Widz nie jest klientem." (2012) https://krytykapolityczna.pl/kultura/teatr-nie-jest-produktem-widz-nie-jest-klientem/ (19.06.2023).

Wypych-Gawrońska, A. „Teatr muzyczny", Encyklopedia Teatru Polskiego https://encyklopediateatru.pl/hasla/223/teatr-muzyczny (19.06.2023).

Akty prawne

Rozporządzeniu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 stycznia 2012 r. w sprawie sposobu prowadzenia i udostępniania rejestru instytucji kultury, Dz.U. z 2012 r., poz. 189.

Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 lipca 2015 r. w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu (Dz.U. 2015 poz. 1298).

Ustawa z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników (Dz.U. 1982 nr 32 poz. 217).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97).

Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle (Dz.U. 1989 nr 17 poz. 92).

Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach. (Dz.U. 1989 nr 20 poz. 104).

Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych. (Dz.U. 1989 nr 35 poz. 195).

Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych podmiotów gospodarczych. (Dz.U. 1989 nr 35 poz. 194).

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej

(Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493).

Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz. U. z 2021 r. poz. 955).

Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych. (Dz.U. 1996 nr 1 poz. 3).

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873.

Ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2022 poz. 1634).

Raporty i inne źródła

Bakhshi, H. i Throsby, D. (2010) Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations., NESTA. Making Innovation Flourish. Dostępne na: https://www.nesta.org.uk/report/culture-of-innovation/ (28.06.2023).

Główny Urząd Statystyczny (2010) „Instytucje kultury w Polsce w 2009 r. Studia i analizy statystyczne", Kraków.

Główny Urząd Statystyczny (2019) „Organizacje non-profit: stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2020) „Kultura w 2019", Warszawa, Kraków .

Główny Urząd Statystyczny (2022a), „Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021r.".

Główny Urząd Statystyczny (2022b) „Współpraca organizacji non-profit z innymi 22.12.2022 r. podmiotami w 2021 r".

Główny Urząd Statystyczny (2022c) „Sektor non-profit w 2020 r".

Główny Urząd Statystyczny (2022d) „Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2021 roku"

Główny Urząd Statystyczny (2023) „Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2022 roku".

Główny Urząd Statystyczny (2024a) „Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2023 roku".

Główny Urząd Statystyczny (2024b), „Kultura i dziedzictwo narodowe w 2023 r."

Ilczuk, D. (2020) „System finansowania kultury w Polsce", Kancelaria Senatu, Biuro Analiz, Dokumentacji i Korespondencji, Warszawa https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatekspertyzy/5730/plik/oe-319.pdf (28.06.2023)

KEA European Affairs (2006), „The Economy of Culture in Europe", na zlecenie Komisji Europejskiej

Spis tabel

Tabela 1. Rodzaje teatrów i instytucji muzycznych 50
Tabela 2. Orientacja produktowa – narzędzia pomiaru 62
Tabela 3. Orientacja rynkowa – narzędzia pomiaru 70
Tabela 4. Orientacja na markę – narzędzia pomiaru 90
Tabela 5. Orientacja przedsiębiorcza – narzędzia pomiaru 99
Tabela 6. Orientacja na uczenie się – narzędzia pomiaru 114
Tabela 7. Orientacja na innowacje – narzędzia pomiaru 123
Tabela 8. Orientacja sprzedażowa – narzędzia pomiaru 132
Tabela 9. Orientacja relacyjna – narzędzie pomiaru 134
Tabela 10. Orientacja na jakość – narzędzia pomiaru 137
Tabela 11. Orientacja behawioralna zarządu – narzędzie pomiaru 139
Tabela 12. Kombinacje badanych orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit 141
Tabela 13. Wyniki działalności w instytucjach kultury – narzędzia pomiaru 152
Tabela 14. Wyniki działalności w innych niż instytucje kultury organizacjach sektora non-profit – narzędzia pomiaru 160
Tabela 15. Charakterystyka metodyki badawczej 189
Tabela 16. Konceptualizacja dla zmiennych ukrytych w modelu badawczym 198
Tabela 17. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu orientacji produktowej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 205
Tabela 18. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu orientacji rynkowej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 206
Tabela 19. Operacjonalizacja zmiennych konstruktu orientacji przedsiębiorczej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 209
Tabela 20. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu orientacji na uczenie się w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 210
Tabela 21. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu wyników ekonomicznych w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 211
Tabela 22. Operacjonalizacja zmiennych obserwowalnych konstruktu wyników społecznych w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 212
Tabela 23. Konstrukty pomiarowe modelu badawczego – wstępny kwestionariusz ankiety.. 213

Tabela 24. Ewolucja skali orientacji produktowej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 218
Tabela 25. Ewolucja skali orientacji rynkowej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 223
Tabela 26. Ewolucja skali orientacji przedsiębiorczej w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 228
Tabela 27. Ewolucja skali orientacji na uczenie się w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 230
Tabela 28. Ewolucja skali wyników ekonomicznych w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 232
Tabela 29. Ewolucja skali wyników społecznych w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 235
Tabela 30. Konstrukty pomiarowe modelu badawczego – badania ilościowe. 237
Tabela 31. Konstrukty pomiarowe – ogólne ujęcie 247
Tabela 32. Forma źródeł finansowania teatrów i instytucji muzycznych – rozkład ilościowy 253
Tabela 33. Wartości wskaźników rzetelności oraz AVE 270
Tabela 34. Wartości kryterium Fornella-Larckera 271
Tabela 35. Wartości współczynników HTMT 272
Tabela 36. Wartości wskaźników rzetelności oraz AVE 272
Tabela 37. Wartości Kryterium Fornella-Larcknera 273
Tabela 38. Wartości współczynników HTMT 273
Tabela 39. Wartości współczynnika VIF 280
Tabela 40. Wartości współczynników R2, R2 skorygowanego i Q2 280
Tabela 41. Wartości wielkości efektu (f2) 281
Tabela 42. Wartości współczynników ścieżkowych oraz p-value i statystyk T 282
Tabela 43. Wyniki testowania hipotez badawczych 291
Tabela 44. Wykaz publikacji traktujących o orientacjach w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit 359
Tabela 45. Wartości statystyk opisowych 372
Tabela 46. Wyniki analizy rzetelności – orientacja produktowa 375
Tabela 47. Wyniki analizy rzetelności – orientacja na odbiorców kultury 375
Tabela 48. Wyniki analizy rzetelności – orientacja na donatorów 375
Tabela 49. Wyniki analizy rzetelności – koordynacja międzyfunkcjonalna 376

Tabela 50. Wyniki analizy rzetelności – orientacja na markę 376
Tabela 51. Wyniki analizy rzetelności – innowacyjność 376
Tabela 52. Wyniki analizy rzetelności – proaktywność 377
Tabela 53. Wyniki analizy rzetelności – podejmowanie ryzyka 377
Tabela 54. Wyniki analizy rzetelności – orientacja na uczenie się 377
Tabela 55. Wyniki analizy rzetelności – wyniki ekonomiczne 378
Tabela 56. Wyniki analizy rzetelności – wyniki społeczne 378

Spis wykresów

Wykres 1. Typologia teatrów i instytucji muzycznych – rozkład ilościowy 251
Wykres 2. Główny organizator teatrów i instytucji muzycznych – rozkład ilościowy..... 252
Wykres 3. Siedziba teatrów i instytucji muzycznych wg województw – rozkład ilościowy. 252
Wykres 4. Siedziba teatrów i instytucji muzycznych wg wielkości miast – rozkład ilościowy 253
Wykres 5. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium liczby posiadanych scen – rozkład ilościowy 253
Wykres 6. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium liczby posiadanych miejsc na widowni – rozkład ilościowy 254
Wykres 7. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium liczby zatrudnionych pracowników – rozkład ilościowy 254
Wykres 8. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium liczby zatrudnionych współpracowników – rozkład ilościowy 255
Wykres 9. Teatry i instytucje muzyczne wg kryterium stażu pracy respondentów danego podmiotu – rozkład ilościowy 255

Spis rysunków

Rys. 1. Schemat procedury badawczej 18
Rys. 2. Model kół koncentrycznych według KEA European Affairs 33
Rys. 3. Klasyfikacja przemysłów kreatywnych według UNCTAD 34
Rys. 4. Źródła finansowania instytucji kultury w Polsce 43
Rys. 5. Segmenty odbiorców kultury 55
Rys. 6. Model marketingowy w instytucji kultury – Orientacja produktowa 56
Rys. 7. Model marketingowy w instytucji kultury – Orientacja rynkowa 57
Rys. 8. Segmenty organizacji artystycznych 58
Rys. 9. Rozwój orientacji w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit w ujęciu chronologicznym 140
Rys. 10. Obszary analizy wielu orientacji w zarządzaniu organizacją 143
Rys. 11. Konceptualny wzorzec ścieżki rozwoju organizacji 145
Rys. 12. Obszary badawcze obejmujące związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu organizacjami non-profit a wynikami ich działalności 167
Rys. 13. Proces badania literatury przedmiotu 175
Rys. 14. Procedura krytycznego przeglądu literatury 177
Rys. 15. Model badawczy obrazujący związki między orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 202
Rys. 16. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OP 257
Rys. 17. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OOK 258
Rys. 18. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OD 259
Rys. 19. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OK 260
Rys. 20. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali KM 261
Rys. 21. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali OM 262
Rys. 22. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali I 262
Rys. 23. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali P 263
Rys. 24. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali PR 264
Rys. 25. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali ZU 265
Rys. 26. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali WW 266
Rys. 27. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali ONP 267
Rys. 28. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali WE 268
Rys. 29. Charakterystyki dla zmiennych obserwowalnych w skali WS 269

Rys. 30. Wynikowy model strukturalny obrazujący związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 283
Rys. 31. Związki pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a społecznymi i ekonomicznymi wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce 300

Załącznik 1

Tabela 44. Wykaz publikacji traktujących o orientacjach w zarządzaniu organizacją w sektorze non-profit

Lp.	Autor	Model	OP	OR	OR SzU	OU	OPrz/ SOPrz	OI	OM/ POM	OS	OUsł	ORel	OBZ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	**Hirschman (1983)**	Konceptualny	X	X									
2	**Colbert (1994)**	Konceptualny	X	X									
3	**Balabanis, Stables i Phillips (1997)**	Empiryczny		X									
4	**Morris i Joyce (1998)**	Empiryczny					X						
5	**Bennett (1998a)**	Empiryczny		X		X							
6	**Bennett (1998b)**	Empiryczny		X									
7	**Botti (2000)**	Konceptualny		X									
8	**Butler (2000)**	Konceptualny	X	X									
9	**G.B. Voss i Voss (2000)**	Empiryczny	X	X									
10	**Reyes Pacios Lozano (2000)**	Konceptualny		X									
11	**Wood, Bhuian i Kiecker (2000)**	Empiryczny		X			X						
12	**Hankinson (2001)**	Empiryczny							X				
13	**Hankinson (2002)**	Empiryczny							X				
14	**Gainer i Padanyi (2002)**	Empiryczny		X									
15	**Gonzales i in. (2002)**	Konceptualny		X									
16	**Sargeant, Foreman i Liao (2002)**	Empiryczny			X								
17	**Kara, Spillan i DeShields (2004)**	Empiryczny		X									
18	**Voss, Voss i Moorman (2005)**	Empiryczny					X						
19	**Ewing i Napoli (2005)**	Empiryczny		X					X				
20	**Gainer i Padanyi (2005)**	Empiryczny		X									
21	**Bhuian, Menguc i Bell (2005)**	Empiryczny		X			X						
22	**Reid et al. (2005)**	Konceptualny		X					X				
23	**Barrett, Balloun i Weinstein (2005)**	Empiryczny		X		X	X						
24	**Macedo i Pinho (2006)**	Empiryczny		X									
25	**Napoli (2006)**	Empiryczny							X				
26	**Camarero i Garrido (2007)**	Empiryczny	X	X						X			
27	**Morris i in. (2007)**	Empiryczny		X			X						
28	**Kang i James (2007)**	Konceptualny			X								
29	**Duque-Zuluaga i Schneider (2008)**	Konceptualny			X								
30	**Camarero i Garrido (2008a)**	Empiryczny	X	X									
31	**Camarero i Garrido (2008b)**	Empiryczny		X				X					
32	**Camarero i Garrido (2009)**	Empiryczny		X						X	X		
33	**Brkic (2009)**	Empiryczny		X									
34	**Barrett, Balloun i Weinstein (2009)**	Empiryczny		X		X	X						

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
35	**Zhou, Chao i Huang (2009)**	Empiryczny		**X**									
36	**Pavičić, Alfirević i Mihanović (2009)**	Empiryczny			**X**								
37	**Della Corte, Savastano i Storlazzi (2009)**	Empiryczny						**X**					
38	**Baumgarth (2009)**	Empiryczny							**X**				
39	**Garrido i Camarero (2010)**	Empiryczny				**X**		**X**					
40	**Helm i Andersson (2010)**	Empiryczny					**X**						
41	**Bakhshi i Throsby (2010)**	Konceptualny						**X**					
42	**Hsieh (2010)**	Empiryczny			**X**								
43	**Modi i Mishra (2010)**	Empiryczny		**X**									
44	**Ferrell i in. (2010)**	Konceptualny			**X**								
45	**Pearce, Fritz i Davis (2010)**	Empiryczny					**X**						
46	**Rivera-Camino i Ayala (2010)**	Empiryczny			**X**								
47	**Balloun, Barrett i Weinstein (2011)**	Empiryczny		**X**		**X**	**X**						
48	**Brady i in. (2011)**	Empiryczny		**X**									
49	**Morris, Webb i Franklin (2011)**	Konceptualny					**X**						
50	**Sorjonen (2011)**	Empiryczny		**X**									
51	**Rice, Levin i Bailey (2011)**	Empiryczny	**X**	**X**									
52	**Davis i in. (2011)**	Empiryczny					**X**						
53	**Coombes i in. (2011)**	Empiryczny					**X**						**X**
54	**Mulyanegara (2011)**	Empiryczny		**X**					**X**				
55	**Camarero, Garrido i Vicente (2011)**	Empiryczny						**X**					
56	**Camarero i Garrido (2012)**	Empiryczny		**X**				**X**			**X**		
57	**Vicente, Camarero i Garrido (2012)**	Empiryczny						**X**					
58	**Klaib (2012)**	Empiryczny		**X**									
59	**Modi (2012)**	Empiryczny		**X**									
60	**Mahmoud i Yusif (2012)**	Empiryczny				**X**							
61	**Hong i Cho (2012)**	Empiryczny		**X**			**X**						
62	**Hu i Pang (2013)**	Empiryczny					**X**						
63	**Chen i Hsu (2013)**	Empiryczny		**X**			**X**						
64	**Lumpkin i in. (2013)**	Konceptualny						**X**					
65	**Miles i in. (2013)**	Empiryczny					**X**						
66	**Casidy (2013a)**	Empiryczny							**X**				
67	**Casidy (2013b)**	Empiryczny							**X**				
68	**Casidy (2014)**	Empiryczny							**X**				
69	**Liu, Takeda i Ko (2014)**	Empiryczny		**X**			**X**						
70	**Garrido i Camarero (2014)**	Empiryczny				**X**		**X**				**X**	
71	**Ofem (2014)**	Empiryczny					**X**						
72	**Choi (2014)**	Empiryczny		**X**		**X**		**X**					
73	**Sobocińska (2014)**	Empiryczny		**X**									
74	**Camarero, Garrido i Vicente (2015)**	Empiryczny		**X**				**X**			**X**		

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
75	**Schmidt et al. (2015)**	Konceptualny		**X**			**X**		**X**				
76	**Tuan (2015)**	Empiryczny					**X**						
78	**Baba (2015)**	Empiryczny		**X**		**X**							
79	**Llonch, Casablancas-Segura i Alarcón-del-Amo (2016)**	Empiryczny			**X**								
80	**Gluić i Mihanović (2016)**	Empiryczny		**X**									
81	**Memili i in. (2016)**	Empiryczny		**X**			**X**						
82	**Lurtz i Kreutzer (2017)**	Empiryczny					**X**						
83	**Kraus i in. (2017)**	Empiryczny					**X**						
84	**Recuero Virto, San-Martín i Blasco López (2017)**	Empiryczny		**X**				**X**					
85	**Blasco López, Recuero Virto i San-Martín (2018)**	Empiryczny		**X**				**X**					
86	**Dwivedi i Weerawardena (2018)**	Empiryczny					**X**	**X**					
87	**Saintilan (2019)**	Empiryczny	**X**	**X**									
88	**Sobocińska (2019)**	Empiryczny		**X**									
89	**Syrjä i in. (2019)**	Empiryczny					**X**						
90	**Gmür i Löffel (2019)**	Empiryczny					**X**						
91	**Valero-Amaro, Galera-Casquet i Barroso-Méndez (2019)**	Empiryczny			**X**								
92	**Ghobehei i in. (2019)**	Empiryczny							**X**				
93	**Faulk i in. (2020)**	Empiryczny					**X**						
94	**Pinheiro, Daniel i Moreira (2020)**	Empiryczny		**X**			**X**						
95	**Gali i in.(2020)**	Empiryczny					**X**						
96	**Hersberger-Langloh (2020)**	Empiryczny			**X**								
97	**Khan i Bashir (2020a)**	Empiryczny		**X**		**X**	**X**						
98	**Khan i Bashir (2020b)**	Empiryczny				**X**			**X**				
99	**da Silva i in. (2020)**	Empiryczny							**X**				
100	**Weerakoon i in. (2020)**	Empiryczny					**X**						
101	**Bernal-Torres i in. (2021)**	Empiryczny						**X**					
102	**Escamilla-Fajardo, Parra-Camacho i Núñez-Pomar (2021)**	Empiryczny					**X**						
103	**Riviezzo i in. 2021**	Empiryczny		**X**				**X**					
104	**do Adro i in. (2021)**	Empiryczny					**X**						
105	**Valero-Amaro, Galera-Casquet i Barroso-Méndez (2021)**	Empiryczny						**X**					
106	**Pereira, Mainardes i Cristo-Andrade (2022)**	Empiryczny		**X**					**X**				
107	**Zafar i in. (2022)**	Empiryczny					**X**						
108	**de la Cruz Déniz-Déniz i in. (2023)**	Empiryczny		**X**									
109	**Sepulcri i Mainardes (2023)**	Empiryczny							**X**				

Uwaga: kolorem szarym oznaczono publikacje obejmujące badania w instytucjach kultury. Przyjęte skróty: OP – orientacja produktowa; OR – orientacja rynkowa; ORSzU – orientacja rynkowa w szerszym ujęciu; OU – orientacja na uczenie się; OPrz/SOPrz – orientacja przedsiębiorcza/społeczna orientacja przedsiębiorcza; OI – orientacja na innowacje; OM/POM – orientacja na markę/postrzegana orientacja na markę; OS – orientacja sprzedażowa; OUsł – orientacja na usługi; ORel – orientacja relacyjna; OBZ – orientacja behawioralna zarządu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji źródłowych.

Załącznik 2

Kwestionariusz ankiety

Badania jakościowe

CZĘŚĆ I – Orientacje organizacji w instytucjach kultury

Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza lub nie zgadza się Pani/Pan z poniższymi twierdzeniami dotyczącymi orientacji organizacji w Pani/Pana instytucjach kultury.

(Poniższe twierdzenia proszę ocenić w skali od 1 do 5; gdzie 1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – nie mam zdania; 4 – raczej się zgadzam 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Orientacja produktowa						
	1. W naszej instytucji kultury główną troską jest jakość artystyczna prezentowanych dzieł sztuki.	①	②	③	④	⑤
	2. Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odbiorcom kultury jak najlepsze doznania artystyczne podczas ich wizyty.	①	②	③	④	⑤
	3. Wybór prezentowanych dzieł sztuki kierowany jest bardziej względami artystycznymi niż preferencjami odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
	4. Naszym głównym celem jest tworzenie oraz upowszechnianie kultury.	①	②	③	④	⑤
	5. Staramy się rozwijać projekty przyczyniające się do rozwoju twórczości artystycznej oraz upowszechniania kultury.	①	②	③	④	⑤
Orientacja rynkowa						
Orientacja na klienta	**6.** Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury.	①	②	③	④	⑤
	7. Dopasowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
	8. Staramy się projektować różne oferty kulturalne dla każdego segmentu rynku lub typu odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
	9. Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby zrozumieć ich obecne i przyszłe potrzeby oraz wiedzieć, jakie dzieła sztuki chcieliby zobaczyć w przyszłości.	①	②	③	④	⑤
	10. Bazując na posiadanych przez nas informacjach, szybko reagujemy na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
Orientacja na donatorów	**11.** Strategia naszej instytucji kultury opiera się na tych aspektach, które naszym zdaniem mogą tworzyć wartość dla donatorów.	①	②	③	④	⑤
	12. Cele naszej instytucji kultury nastawione są na satysfakcję donatorów.	①	②	③	④	⑤
	13. Staramy się być na bieżąco ze zmianami, aby ocenić ich wpływ na potrzeby donatorów.	①	②	③	④	⑤
	14. Identyfikowanie potrzeb i oczekiwań donatorów jest ciągłym procesem.	①	②	③	④	⑤
	15. Strategie mające na celu uzyskanie przewagi nad innymi instytucjami kultury w poszukiwaniu zasobów opierają się na zrozumieniu oczekiwań donatorów.	①	②	③	④	⑤
Orientacja na koopetycję	**16.** Monitorujemy ewolucję i pojawianie się alternatywnych produktów kultury w najbliższym otoczeniu.	①	②	③	④	⑤
	17. Zwracamy baczną uwagę na działania związane z gromadzeniem funduszy przez konkurencję.	①	②	③	④	⑤
	18. Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni stosowanej przez naszych konkurentów.	①	②	③	④	⑤
	19. Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty.	①	②	③	④	⑤

	20.	Współpracujemy z innymi instytucjami kultury, aby zapewnić klientom alternatywy lub przygotować wspólne oferty (np. projekty, przedstawienia, usługi itp.)	①	②	③	④	⑤
Koordynacja międzyfunkcjonaln	**21.**	Pracownicy różnych działów ściśle ze sobą współpracują.	①	②	③	④	⑤
	22.	Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć. (R)	①	②	③	④	⑤
	23.	Nasza instytucja kultury dba o dobrą koordynację działań wszystkich działów.	①	②	③	④	⑤
	24.	W opracowywanie planów naszej instytucji kultury zaangażowane są wszystkie działy.	①	②	③	④	⑤
Orientacja na markę	**25.**	Posiadamy logo, które jest rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z naszą instytucją kultury.	①	②	③	④	⑤
	26.	Odbiorcy kultury decydują się na uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury kierując się naszą reputacją i prestiżem.	①	②	③	④	⑤
	27.	Nasza marka reprezentuje powód naszego istnienia, naszą misję i wartości.	①	②	③	④	⑤
	28.	Regularnie przeprowadzamy analizy wizerunku.	①	②	③	④	⑤
	29.	Oprócz promowania wydarzeń kulturalnych przeprowadzamy wizerunkowe kampanie reklamowe dla naszej instytucji kultury.	①	②	③	④	⑤
	30.	Oceniamy naszą markę poprzez postrzeganie jej przez odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
	31.	Nasi pracownicy eksponują widoczne elementy brandingu w kontakcie z odbiorcami kultury (np. tabliczka z logo, uniform, etc.)	①	②	③	④	⑤
	32.	Zwracamy szczególną uwagę na to, aby wszystkie komunikaty wizualne udostępniane przez naszą instytucję były zgodne z formalnymi zasadami projektowania (np.. logo, kolorystyka, etc.)	①	②	③	④	⑤
	33.	Architektura naszego budynku pomaga kreować wizerunek naszej marki (np. architektura zewnętrzna, przestrzenne i odpowiednio dostosowane sale koncertowe/teatralne, odpowiednia akustyka i oświetlenie, etc.)	①	②	③	④	⑤
Orientacja przedsiębiorcza							
Innowacyjność	**34.**	Kluczowym elementem naszej misji jest opracowywanie nowych, innowacyjnych dzieł sztuki.	①	②	③	④	⑤
	35.	Aktywnie pozyskujemy i rozwijamy nowe produkty kultury.	①	②	③	④	⑤
	36.	Regularnie zlecamy artystom opracowywanie nowych dzieł sztuki.	①	②	③	④	⑤
Proaktywność	**37.**	Każdego roku testujemy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy	①	②	③	④	⑤
	38.	Nieustannie poszukujemy nowych sposobów promowania naszej instytucji..	①	②	③	④	⑤
	39.	Nie boimy się wdrażać nowych inicjatyw marketingowych i nowych sposobów pozyskiwania funduszy.	①	②	③	④	⑤
Podejmowanie ryzyka	**40.**	We wszystkich naszych produkcjach jest duży element ryzyka artystycznego.	①	②	③	④	⑤
	41.	Generalnie unikamy projektów wysokiego ryzyka artystycznego. (R)	①	②	③	④	⑤
	42.	Osoby pracujące w naszej instytucji kultury są zachęcane do podejmowania skalkulowanego ryzyka w związku z wdrażaniem nowych pomysłów.	①	②	③	④	⑤
	43.	Nasza instytucja kultury kładzie nacisk zarówno na eksplorację, jak i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju artystycznego.	①	②	③	④	⑤
Orientacja na uczenie się							
Zaangażowanie w uczenie się	**44.**	Kierownictwo zakłada, że umiejętność uczenia się jest kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.	①	②	③	④	⑤
	45.	W naszej instytucji kultury panuje przekonanie, że uczenie się jest kluczem do doskonalenia.	①	②	③	④	⑤
	46.	Uważamy, że szkolenie personelu to inwestycja, a nie koszt.	①	②	③	④	⑤

	47. Wierzymy, że rezygnacja z organizacyjnego uczenia się zagraża długoterminowemu przetrwaniu naszej instytucji kultury.	①	②	③	④	⑤
Wspólna wizja	**48.** W naszej instytucji kultury jasno jest określone „kim jesteśmy", czyli jaka jest nasza misja i jakie są nasze długoterminowe cele.	①	②	③	④	⑤
	49. Pracownicy naszej instytucji kultury są w pełni zaangażowani w realizację tych celów.	①	②	③	④	⑤
	50. Kierownictwo wyższego szczebla dzieli się z pozostałym personelem swoją wizją przyszłości naszej instytucji kultury	①	②	③	④	⑤
	51. Pracownicy postrzegają siebie nawzajem, jako partnerów w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji kultury.	①	②	③	④	⑤
	52. Wizja naszej instytucji kultury i jej cel jest wspólna na wszystkich poziomach organizacji.	①	②	③	④	⑤
Otwartość na nowe poglądy	**53.** Nie boimy się kwestionować ani krytycznie oceniać sposobu, w jaki nasza instytucja kultury była dotychczas prowadzona.	①	②	③	④	⑤
	54. Wierzymy, że otwartość umysłu oraz gotowość do podejmowania rozwiązań alternatywnych do tradycyjnych, jest niezwykle ważna.	①	②	③	④	⑤
	55. Zachęcamy pracowników do przedstawiania swoich oryginalnych pomysłów oraz „nieszablonowego myślenia".	①	②	③	④	⑤

CZĘŚĆ II – Ekonomiczne i społeczne wyniki funkcjonowania instytucji kultury

Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza lub nie zgadza się Pani/Pan z poniższymi twierdzeniami dotyczącymi ekonomicznych i społecznych wyników funkcjonowania Pani/Pana instytucjach kultury.

(Poniższe twierdzenia proszę ocenić w skali od 1 do 5; gdzie 1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – nie mam zdania; 4 – raczej się zgadzam 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Wyniki ekonomiczne						
56. W ciągu ostatnich trzech lat udało nam się pozyskać więcej dotacji ze środków publicznych niż w latach poprzednich.	①	②	③	④	⑤
57. W ciągu ostatnich trzech lat odnotowaliśmy wzrost przychodów z prowadzonej działalności (np. sprzedaż biletów, koncertów, nagrań i licencji, towarów, najem sal i pomieszczeń, etc.)	①	②	③	④	⑤
58. W ciągu ostatnich trzech lat udało nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów (np. osób fizycznych, przedsiębiorstw) niż w latach poprzednich.	①	②	③	④	⑤
59. W ciągu ostatnich trzech lat wzrósł poziom naszych zarobków.	①	②	③	④	⑤
60. W ciągu ostatnich trzech lat utworzono nowe miejsca pracy.	①	②	③	④	⑤
61. W ciągu ostatnich trzech lat zrealizowaliśmy założone cele ekonomiczne.	①	②	③	④	⑤
Wyniki społeczne						
62. W ciągu ostatnich trzech lat wzmocniliśmy naszą reputację i prestiż.	①	②	③	④	⑤
63. W ciągu ostatnich trzech lat wzrosła frekwencja.	①	②	③	④	⑤
64. W ciągu ostatnich trzech lat wzrosła liczba wolontariuszy.	①	②	③	④	⑤
65. Nasza działalność przyczynia się do poprawy standardu życia okolicznych mieszkańców.	①	②	③	④	⑤
66. Przyczyniliśmy się do wzrostu zrozumienia prezentowanych dzieł sztuki wśród lokalnej społeczności.	①	②	③	④	⑤
67. Odbiorcy kultury są entuzjastycznie nastawieni i zadowoleni po wizycie.	①	②	③	④	⑤
68. Wielu odbiorców kultury wraca i poleca naszą instytucję kultury innym.	①	②	③	④	⑤
69. Staliśmy się kulturalnym punktem odniesienia dla tego obszaru.	①	②	③	④	⑤

CZĘŚĆ III – Metryczka

70. Proszę wybrać rodzaj instytucji kultury ze względu na charakter prowadzonej działalności. (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ teatr dramatyczny □ teatr muzyczny □ teatr lalkowy □ teatr tańca i ruchu □ teatr inny
□ filharmonia □ inna jednostka prowadząca działalność sceniczną

71. Proszę wskazać głównego organizatora Państwa instytucji kultury. (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego □ samorząd województwa □ samorząd powiatowy
□ samorząd gminy □ inny podmiot (jaki?.....)

72. Proszę wskazać podmiot(-y), który(-e) razem z organizatorem współprowadzi(-ą) Państwa instytucję kultury. (*możliwość zaznaczenia wielu odpowiedzi*)

□ Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego □ samorząd województwa □ samorząd powiatowy
□ samorząd gminy □ inny podmiot (jaki?.....) □ nie dotyczy

73. Proszę wybrać województwo, w którym zlokalizowana jest Państwa instytucja kultury. (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ dolnośląskie □ kujawsko-pomorskie □ lubelskie □ lubuskie □ łódzkie □ małopolskie □ mazowieckie □ opolskie □ podkarpackie □ podlaskie □ pomorskie □ śląskie □ świętokrzyskie □ warmińsko-mazurskie □ wielkopolskie □ zachodniopomorskie

74. Jaka jest wielkość miejscowości, w której zlokalizowana jest Państwa instytucja kultury? (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ miasto do 50 tys. Mieszkańców □ miasto pow. 50-100 tys. Mieszkańców
□ miasto pow. 100-500 tys. Mieszkańców □ miasto pow. 500 tys. Mieszkańców

75. Jaki jest procentowy udział źródeł finansowania w Państwa instytucji kultury? (*suma powinna wynosić 100%*)

a) Dotacje (np. budżet państwa, jednostki samorządu terytorialnego, fundusze zagraniczne, środki unijne, etc.)……..……..%
b) Środki własne (np. sprzedaż biletów, koncertów, towarów i usług, edukacji muzycznej, nagrań i licencji, najem sal, etc.)……..……%
c) Sponsoring ……..%
d) Inne źródła ……..……%

76. Ile scen posiada Państwa instytucja kultury? (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5 □ więcej niż 5 (ile?.....)

77. Jaka jest liczba miejsc na widowni w stałych salach w Państwa instytucji kultury?

……

78. Ilu pracowników zatrudnionych jest na umowę o pracę w Państwa instytucji kultury? (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ mniej niż 11 □ 11-20 □ 21-50 □ 51-100 □ powyżej 100

79. Ilu pracowników zatrudnionych jest w Państwa instytucji kultury w oparciu o inne umowy niż umowa o pracę? (proszę zaznaczyć jeden kwadrat)

□ mniej niż 11 □ 11-20 □ 21-50 □ 51-100 □ powyżej 100

80. Jaki jest Pani/Pana staż pracy w obecnej instytucji kultury? (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ mniej niż 1 rok □ 1-3 lat □ 3-7 lat □ 7-15 lat □ powyżej 15 lat

Załącznik 3

Kwestionariusz ankiety

Badanie ilościowe

Wrocław, 17.01.2023 r.

Szanowni Państwo!

Jestem studentką studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i prowadzę badania w ramach pracy doktorskiej. Celem tych badań jest zidentyfikowanie orientacji działalności instytucji kultury w Polsce.

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie załączonego kwestionariusza ankiety. **Jest on całkowicie anonimowy**, a Państwa odpowiedzi będą prezentowane wyłącznie w zestawieniu z odpowiedziami innych respondentów.

Proszę, aby ankietę wypełniał dyrektor/zastępca dyrektora lub osoba posiadającą pełny pogląd na zarządzanie Państwa instytucją kultury.

W zależności od Państwa preferencji proszę o wypełnienie kwestionariusza elektronicznego: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfcmpFEXjz5K6mq-_Z2lv0BpL_G_Gnu1gh3MoUgmfZvHI4CUQ/viewform?usp=sf_link
lub w postaci papierowej. W przypadku wypełnienia kwestionariusza papierowego proszę o jego zapisanie w pliku pdf i odesłanie na adres e-mail: anna.schneider@ue.wroc.pl

W razie pytań proszę o kontakt pod nr tel. 600 982 087 lub e-mail: anna.schneider@ue.wroc.pl

Jeżeli życzą sobie Państwo potwierdzenia, że prowadzone przeze mnie badania są realizowane na potrzeby opracowania rozprawy doktorskiej, proszę o kontakt z Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – dr hab. Esterą Piwoni-Krzeszowską, prof. UEW; e-mail: estera.piwoni-krzeszowska@ue.wroc.pl.

Bardzo Państwa proszę o pomoc oraz serdecznie dziękuję za poświęcony czas i udział w badaniu.

Z wyrazami szacunku,

mgr Anna Schneider-Łukowczyk

Sposób wypełniania ankiety:	Odpowiedzi proszę zaznaczać zakreślając odpowiednią cyfrę np.:	① ② ⊗ ④ ⑤
	W razie błędu proszę korygować w następujący sposób:	① ② ■ ⊗ ⑤

CZĘŚĆ I – Orientacje organizacji w instytucjach kultury

Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza lub nie zgadza się Pani/Pan z poniższymi twierdzeniami dotyczącymi orientacji organizacji w Pani/Pana instytucjach kultury. Proszę zastosować następującą skalę:

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie wiem/nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
①	②	③	④	⑤

Orientacja produktowa						
	1. W naszej instytucji kultury główną troską jest jakość artystyczna prezentowanej oferty kulturalnej.	①	②	③	④	⑤
	2. Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odbiorcom kultury jak najlepsze doznania artystyczne podczas ich wizyty.	①	②	③	④	⑤
	3. Wybór prezentowanej oferty kulturalnej kierowany jest bardziej względami artystycznymi niż preferencjami odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
	4. Profilujemy odbiorców kultury (edukujemy/kształtujemy punkt widzenia odbiorców kultury, zachęcając ich do uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych).	①	②	③	④	⑤
	5. Staramy się rozwijać projekty przyczyniające się do rozwoju twórczości artystycznej oraz upowszechniania kultury.	①	②	③	④	⑤
Orientacja rynkowa						
Orientacja na odbiorców kultury	**6.** Regularnie badamy czynniki wpływające na decyzje o uczestnictwie odbiorców kultury w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję.	①	②	③	④	⑤
	7. Dopasowujemy naszą ofertę i usługi kulturalne do potrzeb i preferencji odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
	8. Staramy się tworzyć różnorodną ofertę kulturalną tak, aby dotrzeć do wielu odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
	9. Przeprowadzamy ankiety wśród odbiorców kultury, aby dowiedzieć się, jakiej oferty kulturalnej oczekują.	①	②	③	④	⑤
	10. Bazując na posiadanych przez nas informacjach, reagujemy na zmieniające się potrzeby odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
Orientacja na donatorów	**11.** Cele naszej instytucji kultury nastawione są na satysfakcję donatorów.	①	②	③	④	⑤
	12. Jesteśmy otwarci na sugestie donatorów dotyczące rozwoju nowych przedsięwzięć artystycznych i usług.	①	②	③	④	⑤
	13. Identyfikowanie potrzeb i oczekiwań donatorów jest ciągłym procesem.	①	②	③	④	⑤
	14. Regularnie poszukujemy informacji zwrotnych od donatorów na temat naszych działań i usług.	①	②	③	④	⑤
Orientacja na koopetycję	**15.** Monitorujemy ewolucję i pojawianie się alternatywnej oferty kulturalnej w najbliższym otoczeniu.	①	②	③	④	⑤
	16. Zwracamy baczną uwagę na działania związane z gromadzeniem funduszy przez inne instytucje kultury.	①	②	③	④	⑤
	17. Przyglądamy się taktyce rozwoju widowni stosowanej przez inne instytucje kultury.	①	②	③	④	⑤
	18. Współpracujemy z instytucjami kultury w celu uzupełnienia naszej oferty (np. wspólne projekty, przedstawienia).	①	②	③	④	⑤

Koordynacja międzyfunkcjonalna	**19.** Pracownicy różnych działów ściśle ze sobą współpracują.	①	②	③	④	⑤
	20. Kiedy spotykają się członkowie kilku działów, często dochodzi do napięć.	①	②	③	④	⑤
	21. Nasza instytucja kultury dba o koordynację działań wszystkich działów.	①	②	③	④	⑤
	22. W opracowywanie planów artystycznych naszej instytucji kultury zaangażowane są wszystkie działy.	①	②	③	④	⑤
	23. Pracownicy naszej instytucji kultury są odpowiednio przeszkoleni, aby zapewnić najwyższą jakość obsługi klienta.	①	②	③	④	⑤
Orientacja na markę	**~~24.~~** Posiadamy logo, które jest rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z naszą instytucją kultury.	①	②	③	④	⑤
	25. Odbiorcy kultury decydują się na uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez naszą instytucję kultury kierując się naszą reputacją i prestiżem.	①	②	③	④	⑤
	26. Regularnie przeprowadzamy analizy wizerunku.	①	②	③	④	⑤
	27. Oprócz promowania wydarzeń kulturalnych przeprowadzamy wizerunkowe kampanie reklamowe dla naszej instytucji kultury.	①	②	③	④	⑤
	28. Oceniamy naszą markę poprzez postrzeganie jej przez odbiorców kultury.	①	②	③	④	⑤
	29. Nasi pracownicy eksponują widoczne elementy brandingu w kontakcie z odbiorcami kultury (np. tabliczka z logo, uniform, etc.).	①	②	③	④	⑤
	30. Zwracamy szczególną uwagę na to, aby wszystkie komunikaty wizualne udostępniane przez naszą instytucję były spójne graficznie i tworzyły atrakcyjny wizerunek marki (np. logo, kolorystyka, etc.).	①	②	③	④	⑤
	31. Architektura naszego budynku pomaga kreować wizerunek naszej marki (np. rozplanowanie przestrzenne, odpowiednio dostosowane sale koncertowe/teatralne, odpowiednia akustyka i oświetlenie, etc.).	①	②	③	④	⑤
Orientacja przedsiębiorcza						
Innowacyjność	**32.** Rozwijamy nowe podejścia do oferty kulturalnej (oryginalne idee, zjawiska, sposoby ekspresji).	①	②	③	④	⑤
	33. Wysoko cenimy nowe podejścia do oferty kulturalnej.	①	②	③	④	⑤
	34. Stosujemy innowacyjne rozwiązania technologiczne w naszych przedsięwzięciach artystycznych.	①	②	③	④	⑤
	35. Korzystamy z wielu różnych kanałów prezentacji oferty kulturalnej.	①	②	③	④	⑤
Proaktywność	**36.** Każdego roku wdrażamy nowe programy marketingowe i programy pozyskiwania funduszy.	①	②	③	④	⑤
	37. Nieustannie poszukujemy nowych sposobów promowania naszej instytucji.	①	②	③	④	⑤
	38. Nie boimy się wdrażać nowych inicjatyw marketingowych i nowych sposobów pozyskiwania funduszy.	①	②	③	④	⑤
Podejmowanie ryzyka	**39.** We wszystkich naszych przedsięwzięciach jest duży element ryzyka artystycznego.	①	②	③	④	⑤
	40. Generalnie unikamy przedsięwzięć wysokiego ryzyka artystycznego.	①	②	③	④	⑤
	41. Osoby pracujące w naszej instytucji kultury są zachęcane do podejmowania ryzyka w związku z wdrażaniem nowych pomysłów.	①	②	③	④	⑤
	42. Nasza instytucja kultury kładzie nacisk zarówno na eksplorację, jak i eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju artystycznego.	①	②	③	④	⑤
Orientacja na uczenie się						
Zaangażowanie w uczenie się	**43.** Kierownictwo zakłada, że umiejętność uczenia się jest kluczem do poprawy pozycji rynkowej.	①	②	③	④	⑤
	44. W naszej instytucji kultury panuje przekonanie, że uczenie się jest kluczem do doskonalenia.	①	②	③	④	⑤
	45. Uważamy, że szkolenie personelu to inwestycja, a nie koszt.	①	②	③	④	⑤

	46. Wierzymy, że rezygnacja z uczenia się zagraża długoterminowemu przetrwaniu naszej instytucji kultury.	①	②	③	④	⑤
Wspólna wizja	**47.** W naszej instytucji kultury jasno jest określone „kim jesteśmy", czyli jaka jest nasza misja i jakie są nasze długoterminowe cele.	①	②	③	④	⑤
	48. Pracownicy naszej instytucji kultury są w pełni zaangażowani w realizację tych celów.	①	②	③	④	⑤
	49. Kierownictwo wyższego szczebla dzieli się z pozostałym personelem swoją wizją przyszłości naszej instytucji kultury.	①	②	③	④	⑤
	50. Pracownicy w dużym stopniu uczestniczą w wyznaczaniu kierunku naszej instytucji kultury.	①	②	③	④	⑤
	51. Wizja naszej instytucji kultury i jej cel jest wspólna na wszystkich poziomach organizacji.	①	②	③	④	⑤
Otwartość na nowe poglądy	**52.** Oceniamy dotychczasowy sposób prowadzenia naszej instytucji kultury przez kadrę zarządzającą.	①	②	③	④	⑤
	53. Wierzymy, że otwartość umysłu oraz gotowość do podejmowania rozwiązań alternatywnych do tradycyjnych, jest niezwykle ważna.	①	②	③	④	⑤
	54. Zachęcamy pracowników do przedstawiania swoich oryginalnych pomysłów oraz „nieszablonowego myślenia".	①	②	③	④	⑤

CZĘŚĆ II – Ekonomiczne i społeczne wyniki działalności instytucji kultury

Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza lub nie zgadza się Pani/Pan z poniższymi twierdzeniami dotyczącymi ekonomicznych i społecznych wyników działalności Pani/Pana instytucjach kultury.

Proszę zastosować następującą skalę:

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie wiem/nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
①	②	③	④	⑤

Wyniki ekonomiczne						
55.	Co roku udaje nam się pozyskać więcej dotacji ze środków publicznych niż w latach poprzednich. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	①	②	③	④	⑤
56.	Co roku udaje nam się uzyskać większe przychody z prowadzonej działalności (np. sprzedaż biletów, koncertów, nagrań i licencji, towarów, etc.). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	①	②	③	④	⑤
57.	Co roku udaje nam się pozyskać więcej środków finansowych od donatorów (środki komercyjne: od osób fizycznych, przedsiębiorstw). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	①	②	③	④	⑤
58.	Co roku wzrasta realny poziom zarobków pracowników (wzrost niezwiązany z inflacją). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	①	②	③	④	⑤
59.	Co roku udaje nam się tworzyć nowe miejsca pracy. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	①	②	③	④	⑤
60.	Co roku szukamy możliwości redukcji kosztów przedsięwzięć artystycznych (np. realizujemy projekty/koprodukcje we współpracy z innymi instytucjami kultury, czego efektem jest podział kosztów pomiędzy zaangażowanych partnerów, etc.). [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	①	②	③	④	⑤
61.	Co roku zwiększamy poziom kosztów bezpośrednich w związku z poszerzeniem oferty kulturalnej. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	①	②	③	④	⑤
Wyniki społeczne						
62.	W ciągu ostatnich kilku lat wzmocniliśmy naszą reputację i prestiż.	①	②	③	④	⑤
63.	Co roku wzrasta frekwencja. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	①	②	③	④	⑤
64.	Co roku wzrasta liczba wolontariuszy. [*należy wyłączyć lata pandemiczne 2020 i 2021*]	①	②	③	④	⑤
65.	Nasza działalność przyczynia się do poprawy standardu życia lokalnej społeczności.	①	②	③	④	⑤

66. Przyczyniliśmy się do wzrostu zainteresowania ofertą kulturalną wśród lokalnej społeczności.	①	②	③	④	⑤
67. Wielu naszych odbiorców kultury poleca naszą instytucję innym.	①	②	③	④	⑤
68. Staliśmy się kulturalnym punktem odniesienia dla lokalnej społeczności.	①	②	③	④	⑤
69. Kierujemy się zasadami zrównoważonego rozwoju (np. wdrażamy działania proekologiczne i prospołeczne, uczestniczymy w szerszych projektach promujących zrównoważony rozwój, etc.).	①	②	③	④	⑤
70. Infrastruktura naszej instytucji kultury jest dostosowana do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury (osób z niepełnosprawnościami, osób starszych, rodzin z małymi dziećmi, etc.).	①	②	③	④	⑤
71. Dostosowujemy naszą ofertę kulturalną do potrzeb osób wykluczonych ze sfery kultury (np. warsztaty dla dzieci i młodzieży z trudnościami rozwojowymi, audiodeskrypcja, język migowy, asystent osobisty).	①	②	③	④	⑤
72. Nasze działania artystyczne stały się narzędziem pozytywnej zmiany społecznej (np. organizujemy koncerty/spektakle charytatywne, promujemy tolerancję dla różnorodności etc.).	①	②	③	④	⑤

CZĘŚĆ III – Metryczka

73. Proszę wybrać rodzaj instytucji kultury ze względu na charakter prowadzonej działalności. (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ teatr dramatyczny □ teatr muzyczny □ teatr lalkowy □ teatr tańca i ruchu □ teatr inny
□ filharmonia □ inna jednostka prowadząca działalność sceniczną

74. Proszę wskazać głównego organizatora Państwa instytucji kultury. (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego □ samorząd województwa □ samorząd powiatowy □ samorząd gminy
□ inny podmiot (jaki?.....)

75. Proszę wskazać podmiot(-y), który(-e) razem z organizatorem współprowadzi(-ą) Państwa instytucję kultury. (*możliwość zaznaczenia wielu odpowiedzi*)

□ Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego □ samorząd województwa □ samorząd powiatowy □ samorząd gminy
□ inny podmiot (jaki?.....) □ nie dotyczy

76. Proszę wybrać województwo, w którym zlokalizowana jest Państwa instytucja kultury. (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ dolnośląskie □ kujawsko-pomorskie □ lubelskie □ lubuskie □ łódzkie □ małopolskie
□ mazowieckie □ opolskie □ podkarpackie □ podlaskie □ pomorskie □ śląskie
□ świętokrzyskie □ warmińsko-mazurskie □ wielkopolskie □ zachodniopomorskie

77. Jaka jest wielkość miejscowości, w której zlokalizowana jest Państwa instytucja kultury? (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ miasto do 50 tys. Mieszkańców □ miasto pow. 50-100 tys. Mieszkańców
□ miasto pow. 100-500 tys. Mieszkańców □ miasto pow. 500 tys. Mieszkańców

78. Jaki jest procentowy udział źródeł finansowania w Państwa instytucji kultury? (*suma powinna wynosić 100%*)

e) Dotacje (np. budżet państwa, jednostki samorządu terytorialnego, fundusze zagraniczne, środki unijne, etc.)……..……..%
f) Środki własne (np. sprzedaż biletów, koncertów, towarów i usług, edukacji muzycznej, nagrań i licencji, najem sal, etc.)……..……%
g) Sponsoring ……..%
h) Inne źródła ……..……%

79. Ile scen posiada Państwa instytucja kultury? (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5 □ więcej niż 5 (ile?.....)

80. Jaka jest liczba miejsc na widowni w stałych salach w Państwa instytucji kultury?

……

81. Ilu pracowników zatrudnionych jest na umowę o pracę w Państwa instytucji kultury? (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ mniej niż 11 □ 11-20 □ 21-50 □ 51-100 □ powyżej 100

82. Ilu stałych współpracowników zatrudnionych jest w Państwa instytucji kultury w oparciu o umowy cywilno-prawne? (*przez minimum trzy miesiące*)

□ mniej niż 11 □ 11-20 □ 21-50 □ 51-100 □ powyżej 100

83. Jaki jest Pani/Pana staż pracy w obecnej instytucji kultury? (*proszę zaznaczyć jeden kwadrat*)

□ mniej niż 1 rok □ 1-3 lat □ 3-7 lat □ 7-15 lat □ powyżej 15 lat

Załącznik 4

Tabela 45. Wartości statystyk opisowych

Stwierdzenie	Średnia	Mediana	Moda	Liczebność mody	Minimum	Maksimum	Dolny kwartyl	Górny kwartyl	Rozstęp kwartylowy	Odchylenie standardowe	Skośność	Kurtoza
OP1	4,66	5,00	5,00	58,00	1,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,85	-3,43	12,45
OP2	4,88	5,00	5,00	68,00	1,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,52	-6,09	42,73
OP3	3,70	4,00	4,00	36,00	1,00	5,00	3,00	4,00	1,00	1,11	-0,75	-0,41
OP4	4,42	5,00	5,00	43,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,88	-1,94	4,03
OP5	4,66	5,00	5,00	55,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,67	-2,32	5,80
OOK1	3,51	4,00	4,00	32,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,20	-0,55	-0,81
OOK2	3,78	4,00	4,00	42,00	1,00	5,00	3,00	4,00	1,00	0,93	-1,04	1,20
OOK3	4,51	5,00	5,00	47,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,78	-1,91	3,64
OOK4	2,61	2,00	2,00	36,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,27	0,58	-0,96
OOK5	4,08	4,00	4,00	37,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,93	-1,52	3,12
OD1	2,93	3,00	4,00	25,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,26	0,00	-1,28
OD2	3,31	4,00	4,00	39,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,15	-0,64	-0,75
OD3	3,23	3,00	3 i 4	18,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,29	-0,17	-1,04
OD4	3,20	4,00	4,00	31,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,19	-0,31	-1,08
OK1	4,31	4,00	5,00	35,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,86	-1,85	4,77
OK2	3,70	4,00	4,00	29,00	1,00	5,00	3,00	5,00	2,00	1,14	-0,69	-0,41
OK3	3,96	4,00	4,00	39,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,94	-0,93	0,18
OK4	4,09	4,00	4,00	34,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,95	-1,07	0,41
KM1	4,53	5,00	5,00	44,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,67	-1,67	3,74
KM2	4,05	4,00	4,00	55,00	2,00	5,00	4,00	4,00	0,00	0,55	-0,48	2,69
KM3	4,51	5,00	5,00	47,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,78	-1,91	3,64
KM4	3,09	3,50	4,00	22,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,44	-0,08	-1,47
OM1	4,78	5,00	5,00	58,00	4,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,41	-1,41	-0,02

OM2	4,51	5,00	5,00	39,00	3,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,53	-0,34	-1,28
OM3	2,85	2,00	2,00	30,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,29	0,32	-1,17
OM4	3,23	3,00	2,00	30,00	1,00	5,00	2,00	5,00	3,00	1,37	0,10	-1,57
OM5	3,86	4,00	4,00	35,00	1,00	5,00	3,00	5,00	2,00	0,96	-0,79	0,27
OM6	3,82	4,00	4,00	30,00	1,00	5,00	3,00	5,00	2,00	1,15	-0,81	-0,42
OM7	4,70	5,00	5,00	53,00	3,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,49	-1,26	0,43
OM8	4,05	4,00	5,00	33,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	1,12	-1,13	0,32
I1	4,24	4,00	4,00	37,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,84	-1,77	4,79
I2	4,23	4,00	4i5	32,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,88	-1,57	3,43
I3	4,04	4,00	4,00	33,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	1,00	-1,10	0,65
I4	4,19	4,00	4,00	34,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,93	-1,44	1,98
P1	3,55	4,00	4,00	33,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,16	-0,57	-0,76
P2	4,27	4,00	5,00	36,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,93	-1,53	2,24
P3	4,14	4,00	5,00	32,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,97	-1,11	0,80
PR1	3,12	3,00	2,00	29,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,24	0,25	-1,29
PR2	3,41	4,00	4,00	29,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,19	-0,44	-0,82
PR3	3,50	4,00	4,00	31,00	1,00	5,00	3,00	4,00	1,00	0,88	-0,31	-0,06
PR4	3,82	4,00	4,00	38,00	1,00	5,00	3,00	4,00	1,00	0,93	-0,81	0,45
ZU1	4,24	4,00	5,00	36,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,93	-1,34	1,58
ZU2	4,01	4,00	4,00	28,00	1,00	5,00	3,00	5,00	2,00	0,97	-0,86	0,27
ZU3	4,50	5,00	5,00	46,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,74	-1,53	2,07
ZU4	4,03	4,00	4,00	34,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,91	-0,96	0,96
WW1	4,31	5,00	5,00	43,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	1,03	-1,66	2,16
WW2	4,20	4,00	5,00	31,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,81	-0,71	-0,21
WW3	4,09	4,00	5,00	31,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	1,02	-1,14	0,60
WW4	3,53	4,00	4,00	34,00	1,00	5,00	3,00	4,00	1,00	1,08	-0,51	-0,66
WW5	3,93	4,00	4,00	31,00	2,00	5,00	3,00	5,00	2,00	0,96	-0,64	-0,44
ONP1	3,85	4,00	4,00	40,00	2,00	5,00	3,00	4,00	1,00	0,86	-0,65	0,06

ONP2	4,35	4,00	5,00	36,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,78	-1,59	3,97
ONP3	4,22	4,00	4,00	33,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,91	-1,45	2,20
WE1	3,70	4,00	4,00	32,00	1,00	5,00	3,00	5,00	2,00	1,19	-0,80	-0,37
WE2	3,82	4,00	4,00	41,00	1,00	5,00	4,00	4,00	0,00	0,97	-0,93	0,36
WE3	3,00	3,00	2,00	28,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,28	0,16	-1,28
WE4	3,14	4,00	4,00	32,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,27	-0,30	-1,24
WE5	2,54	2,00	2,00	35,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,18	0,61	-0,69
WE6	3,46	4,00	4,00	42,00	1,00	5,00	3,00	4,00	1,00	1,01	-0,71	-0,50
WE7	3,30	4,00	4,00	34,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,06	-0,41	-0,82
WS1	4,45	5,00	5,00	40,00	3,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,67	-0,80	-0,43
WS2	4,00	4,00	4,00	33,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,88	-0,63	-0,20
WS3	2,84	3,00	2,00	25,00	1,00	5,00	2,00	4,00	2,00	1,23	0,18	-1,07
WS4	4,14	4,00	4,00	39,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,76	-0,80	0,75
WS5	4,39	4,00	5,00	36,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,68	-0,95	0,88
WS6	4,41	4,00	4,00	36,00	3,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,59	-0,42	-0,65
WS7	4,01	4,00	4,00	32,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,88	-0,64	-0,23
WS8	3,78	4,00	4,00	35,00	1,00	5,00	3,00	5,00	2,00	1,06	-0,75	-0,39
WS9	4,04	4,00	4,00	36,00	2,00	5,00	4,00	5,00	1,00	0,99	-1,05	0,25
WS10	3,93	4,00	4,00	35,00	1,00	5,00	4,00	5,00	1,00	1,06	-0,98	0,05
WS11	4,00	4,00	4,00	28,00	2,00	5,00	3,00	5,00	2,00	0,94	-0,62	-0,50

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 5

Tabela 46. Wyniki analizy rzetelności – orientacja produktowa

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=18,6216 Odch.st=2,09829 N ważn.:74 (baza) Alfa Cronbacha: ,695321 Alfa standaryzowana:,698845 Średnia kor. między poz.: ,349021				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
OP1	13,95946	2,390248	1,546043	0,476969	0,580105
OP2	13,74324	3,325968	1,823724	0,395594	0,639928
OP4	14,20270	2,215668	1,488512	0,529215	0,539273
OP5	13,95946	2,930789	1,711955	0,428281	0,611440

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 47. Wyniki analizy rzetelności – orientacja na odbiorców kultury

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=13,9865 Odch.st=3,12959 N ważn.:74 Alfa Cronbacha: ,684042 Alfa standaryzowana:,688161 Średnia kor. między poz.: ,358149				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
OOK1	10,47297	5,276296	2,297019	0,544740	0,563804
OOK2	10,20270	6,783236	2,604465	0,424671	0,646440
OOK4	11,37838	5,289262	2,299839	0,479890	0,616489
OOK5	9,90541	6,680241	2,584616	0,443403	0,636232

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 48. Wyniki analizy rzetelności – orientacja na donatorów

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=12,6757 Odch.st=4,06491 N ważn.:74 (baza) Alfa Cronbacha: ,849653 Alfa standaryzowana:,848370 Średnia kor. między poz.: ,589728				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
OD1	9,743243	9,40705	3,067091	0,690292	0,808514
OD2	9,364865	10,66417	3,265604	0,583968	0,850472
OD3	9,445946	8,67951	2,946101	0,793942	0,760904
OD4	9,472973	9,76278	3,124545	0,692951	0,807336

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 49. Wyniki analizy rzetelności – koordynacja międzyfunkcjonalna

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=13,2973 Odch.st=1,98439 N ważn.:74 (baza) Alfa Cronbacha: ,753526 Alfa standaryzowana:,768756 Średnia kor. między poz.: ,532833				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
KM1	8,770270	2,312089	1,520555	0,563160	0,400087
KM3	8,783784	1,818115	1,348375	0,700791	0,513224
KM5	9,040541	1,687546	1,299056	0,530762	0,313155

Żródło: opracowanie własne.

Tabela 50. Wyniki analizy rzetelności – orientacja na markę

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=22,9865 Odch.st=3,99141 N ważn.:74 Alfa Cronbacha: ,725597 Alfa standaryzowana:,761376 Średnia kor. między poz.: ,348481				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
OM2	18,47297	13,81684	3,717101	0,414756	0,239446
OM3	20,13514	9,79255	3,129305	0,534419	0,292642
OM4	19,75676	9,61651	3,101050	0,503082	0,296217
OM5	19,12162	11,59332	3,404896	0,498563	0,266071
OM6	19,16216	10,62235	3,259195	0,508145	0,301140
OM7	18,28378	13,63568	3,692652	0,514150	0,299332

Żródło: opracowanie własne.

Tabela 51. Wyniki analizy rzetelności – innowacyjność

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=16,7027 Odch.st=2,88468 N ważn.:74 Alfa Cronbacha: ,795693 Alfa standaryzowana:,802252 Średnia kor. między poz.: ,521537				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
I1	12,45946	4,734843	2,175969	0,763856	0,693303
I2	12,47297	4,870891	2,207010	0,661943	0,626342
I3	12,66216	4,872352	2,207340	0,536787	0,385174
I4	12,51351	5,249818	2,291248	0,495991	0,257662

Żródło: opracowanie własne.

Tabela 52. Wyniki analizy rzetelności – proaktywność

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=11,9595 Odch.st=2,67633 N ważn.:74 Alfa Cronbacha: ,841548 Alfa standaryzowana:,851177 Średnia kor. między poz.: ,668667				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
P1	8,405405	3,159971	1,777631	0,629146	0,425210
P2	7,689189	3,700694	1,923719	0,711976	0,613475
P3	7,824324	3,306976	1,818509	0,808229	0,688116

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 53. Wyniki analizy rzetelności – podejmowanie ryzyka

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=13,8514 Odch.st=3,25064 N ważn.:74 Alfa Cronbacha: ,754343 Alfa standaryzowana:,754812 Średnia kor. między poz.: ,443388				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
PR1	10,72973	5,224252	2,285662	0,655940	0,477164
PR2	10,44595	5,679510	2,383172	0,591760	0,427670
PR3	10,35135	7,633309	2,762844	0,419822	0,229799
PR4	10,02703	6,837108	2,614786	0,568968	0,347369

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 54. Wyniki analizy rzetelności – orientacja na uczenie się

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=45,4189 Odch.st=7,68027 N ważn.:74 Alfa Cronbacha: ,923296 Alfa standaryzowana:,925569 Średnia kor. między poz.: ,539840				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
ZU1	41,17567	47,87454	6,919143	0,736879	0,914120
ZU2	41,40541	48,10592	6,935843	0,683255	0,916742
ZU3	40,91892	50,29072	7,091595	0,700619	0,916681
ZU4	41,39189	49,99507	7,070719	0,580159	0,921372
WW1	41,10811	46,63696	6,829126	0,749535	0,913474
WW2	41,21622	49,76406	7,054365	0,684723	0,916874
WW3	41,32433	46,57049	6,824257	0,763740	0,912704
WW4	41,89189	48,12345	6,937107	0,602164	0,921637
WW5	41,48649	48,06063	6,932577	0,701220	0,915833
ONP2	41,06757	49,30624	7,021841	0,756914	0,914128
ONP3	41,20270	48,32378	6,951530	0,719465	0,914994

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 55. Wyniki analizy rzetelności – wyniki ekonomiczne

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=12,6757 Odch.st=3,66063 N ważn.:74 Alfa Cronbacha: ,780019 Alfa standaryzowana:,782507 Średnia kor. między poz.: ,478433				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
WE1	8,97297	8,431702	2,903739	0,493580	0,290702
WE4	9,54054	7,356464	2,712280	0,620097	0,430608
WE5	10,13513	7,819576	2,796350	0,610508	0,427138
WE7	9,37838	8,316289	2,883798	0,628301	0,404521

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 56. Wyniki analizy rzetelności – wyniki społeczne

Zmienna	Podsumowanie skali: Średnia=24,7297 Odch.st=3,63506 N ważn.:74 Alfa Cronbacha: ,819759 Alfa standaryzowana:,839061 Średnia kor. między poz.: ,475770				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
WS4	20,59459	9,91673	3,149084	0,531649	0,337555
WS5	20,33784	9,41289	3,068044	0,765709	0,676105
WS6	20,32432	10,27319	3,205182	0,636957	0,550930
WS7	20,71622	8,98703	2,997838	0,623007	0,515335
WS8	20,94595	8,64573	2,940362	0,527133	0,339477
WS11	20,72973	9,03506	3,005838	0,560772	0,369436

Źródło: opracowanie własne.