



**INSTYTUT EKONOMII
I FINANSÓW**
UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

mgr Anna Marszał

AUTOREFERAT ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

**Determinanty procesów innowacyjnych
w muzeach narodowych w Polsce**

Promotor:

dr hab. Katarzyna Koziół-Nadolna, prof. US

Recenzenci:

prof. dr hab. Krystyna Poznańska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr hab. Marek Szajt, prof. PCz
Politechnika Częstochowska

Szczecin 2025

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu	3
2. Cele, teza i pytania badawcze.....	4
3. Metody badawcze.....	8
4. Układ i treści rozprawy	9
5. Rezultaty badań	12
6. Wnioski	18
7. Bibliografia	21

1. Uzasadnienie wyboru tematu

Podjęta aktywność badawcza została ukierunkowana na usystematyzowanie wiedzy o procesach innowacyjnych oraz uchwycenie ich specyfiki w muzeach narodowych w Polsce. Joseph A. Schumpeter – ojciec teorii innowacji – podkreślał, że esencją działania ekonomicznego jest zaspokajanie materialnych i duchowych potrzeb człowieka. W turbulentnej rzeczywistości, procesy innowacyjne kształtują, i nadal będą kształtować podstawowe relacje gospodarcze. Każda organizacja, wzmacniając własną odporność na zmiany zwiększa bezpieczeństwo swojego trwania oraz potencjał rozwojowy. Muzea to organizacje, które jak żadne inne trwając, łączą przeszłość z przyszłością. Muzea, jako depozytariusze dziedzictwa kulturowego muszą zarządzać powierzonym im dziedzictwem efektywnie w długoterminowej perspektywie. Innowacje w muzeach odgrywają kluczową rolę w tym procesie. Zagadnieniem innowacji w polskich muzeach publicznych zajmowało się dotąd wąskie grono badaczy, a przeprowadzone badania mają charakter badań wczesnych. Muzea narodowe w Polsce, to publiczne instytucje kultury, które pozostają w obszarze zainteresowań badaczy heterogenicznego sektora kultury i najczęściej stosunkowo młodej subdyscypliny naukowej jaką jest ekonomika kultury rozwijana od lat 60. XX wieku. Ujęcie to, choć wartościowe, jest wąskie i gubi specyfikę muzeów narodowych. Kompromisem według autorki było wyodrębnienie z publicznych instytucji kultury, muzeów narodowych oraz badanie ich w spektrum relacji społeczno-gospodarczych na gruncie dyscypliny ekonomii i finansów.

Innowacjami w polskich muzeach publicznych zajmowało się dotąd wąskie grono badaczy krajowych. W naukach społecznych zagadnienie innowacji w muzeach publicznych w Polsce podjęli bezpośrednio R. Batko, K. Borowiecki, R. Kotowski, M. Lewandowski, M. Murzyn-Kupisz, M. Niezabitowski, C. Nogare, M. Sawczuk, D. Smołucha, A. Szostak oraz badaczki z Uniwersytetu Szczecińskiego, co jest współdziałaniem autorki niniejszej rozprawy i K. Koziół-Nadolnej. Lewandowski (2011, 2014), Batko i Kotowski (2011), Koziół-Nadolna i Suchocka (2020, 2021) podkreślają lukę badawczą i skąpe piśmiennictwo naukowe w obszarze innowacji w publicznych instytucjach kultury. Jednocześnie Batko i Kotowski (2011: 105) w swojej charakterystyce procesów w muzeum narodowym, wskazali, że procesy innowacyjne (projekty) klasyfikowane powinny być w kategorii procesów głównych w tych organizacjach. Długoterminowa obserwacja procesów innowacyjnych oraz badanie efektywnie zakończonych procesów innowacyjnych nie były dotąd prowadzone w muzeach publicznych. Zagadnienie innowacji w muzeach publicznych nie jest jeszcze obecne w raportach publikowanych przez ośrodki monitorowania statystyki

publicznej – Główny Urząd Statystyczny (GUS), ale już zdobywa popularność wśród badaczy. Wzrost zainteresowania badaczy innowacjami w muzeum jest obserwowalny w trakcie i po pandemii.

Specyfika innowacji sektora publicznego, nie była szczególnie badana do końca XX wieku. Krytyczna analiza piśmiennictwa z przełomu XX i XXI wieku z obszaru innowacji w muzeach pokazała, że w publikacjach najczęściej uzupełnieniem do kierunkowych przeglądów literatury są charakterystyki opisowe konkretnych innowacji oraz studia konkretnych przypadków. Badacze rzadko sięgali po badania kwestionariuszowe by pogłębić wiedzę o procesach innowacyjnych w muzeach (Lewandowski 2011; Suchocka 2018; Koziół-Nadolna i Suchocka 2020, 2021). Muzea narodowe nie mają obowiązku realizacji i monitorowania procesów innowacyjnych, co istotnie ogranicza zasoby wiedzy w tym obszarze skumulowane w przedmiotowym piśmiennictwie, ale także archiwizowane w samych instytucji. Prowadzenie badań nad procesami innowacyjnymi, umożliwiło zebranie danych pierwotnych bezpośrednio z muzeów, tym samym zabezpieczenie danych przed utratą. Ukierunkowanie badań na muzea narodowe potwierdziło, że muzea te realizowały liczne i różnorodne procesy innowacyjne, były w awangardzie i pełniły rolę liderów zmian. Monograficzne i wąskie ujęcie tematu, zestawienie teorii z ponad 110 lat definiowania innowacji w organizacji, ponad 60 lat analizowania modeli procesów innowacyjnych, historyczno-ekonomicznych uwarunkowań tworzenia sieci muzeów narodowych w Polsce oraz ich aktualnego przeglądu, także na tle Europy stało się punktem wyjścia dla badań. Wyniki uzupełniają dotychczasową niewielką wiedzę o czynnikach oddziałujących na procesy innowacyjne w muzeach narodowych oraz mają wartość poznawczą i aplikacyjną.

2. Cele, teza i pytania badawcze

Wczesny charakter badań, analiza piśmiennictwa oraz wcześniejsze obserwacje badaczki pozwoliły sformułować tezę, że procesy innowacyjne w muzeach narodowych w Polsce są zależne od różnorodnych determinant, warunkujących przebieg oraz rezultat tych procesów.

Celem głównym pracy była identyfikacja i ocena determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce (C). Postawiono **pytanie badawcze:** jakie są determinanty procesów innowacyjnych i jaka jest ich ocena? Cele szczegółowe przyjęte na potrzeby studiów teoriopoznawczych, doboru metodyki badań, badań empirycznych oraz zostały zestawione w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Cele szczegółowe i ich typologia

Kod	Cel szczegółowy	Typ
C1	Krytyczna analiza piśmiennictwa dotyczącego procesów innowacyjnych we współczesnej gospodarce	Teoriopoznawczy
C2	Krytyczna analiza piśmiennictwa dotyczącego procesów muzeach narodowych	Teoriopoznawczy
C3	Systematyczna charakterystyka sektora muzeów narodowych w Polsce i Unii Europejskiej	Teoriopoznawczy
C4	Identyfikacja możliwych innowacji i uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych	Teoriopoznawczy
C5	Zaprojektowanie badań dotyczących wdrożonych innowacji i uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych wraz z instrumentarium badawczym	Metodyczny
C6	Identyfikacja i charakterystyka innowacji wdrożonych w muzeach narodowych w Polsce	Empiryczny
C7	Identyfikacja i charakterystyka procesu innowacyjnego z wybranego muzeum narodowego w Polsce	Empiryczny
C8	Identyfikację dobrych praktyk i sformułowanie rekomendacji dla sektora, sektorowej polityki publicznej oraz przyszłych badań nad uwarunkowaniami procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce	Utylitarny

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowe pytania badawcze skupiały się na dotychczasowej wiedzy o innowacjach, procesach innowacyjnych we współczesnej gospodarce, ze szczególnym uwzględnieniem takich procesów w muzeach narodowych. Ponadto na uchwyceniu specyfiki muzeów narodowych w Polsce i Europie na gruncie ekonomii kultury, a także zebranie danych z piśmiennictwa naukowego o innowacjach w tym sektorze. Odrębnym przedmiotem studiów było zebranie metod i narzędzi charakteryzujących dotychczasowe nieliczne badania. W części empirycznej badaczka zapytała o faktycznie wdrożone w muzeach narodowych innowacje, pogłębioną charakterystykę zakończonych procesów innowacyjnych oraz dobre praktyki i rekomendacje, które zostały sklasyfikowane na te w wymiarze badawczymi oraz praktycznym – istotne dla dyrektorów, które mogą mieć znaczenie dla przyszłej polityki publicznej. Zestawienie celów i pytań pytaniem badawczych, z dobranym instrumentarium oraz rezultatami zostało syntetycznie ujęte w rozdziale 4, w tabeli 4.4.4 – tu por. tabela 2.2.

Ponadto po sformułowaniu tezy, wyznaczeniu celów oraz konceptualizacji procesu badań empirycznych będących logicznym następstwem studiów teoriopoznawczych badaczka opracowała uzasadnienie dla sformułowanych pytań badawczych, także przedstawioną w formie tabelarycznej, w rozdziale 4, na podstawie tabeli 4.4.5 – tu por. tabela 2.3.

Tabela 2.2. Cel główny oraz logika interwencji (rozdział 4, tabela 4.4.4.)

Cel główny C: Identyfikacja i ocena determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce		Jakie są determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce i jaka jest ich ocena?	Krytyczna synteza wniosków cząstkowych, sformułowanie wniosków końcowych	Całokształt pracy, wnioski zamykające kolejne podrozdziały	Konstrukcja pełnego obrazu zagadnienia innowacji w muzeach narodowych w Polsce w ujęciu czynnościowym, identyfikacja i klasyfikacja determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w badaniach empirycznych, synteza dotychczasowej wiedzy i wyników autorskich badań oraz sformułowanie rekomendacji dla sektora muzeów, polityki publicznej i na potrzeby przyszłych badań
Logika interwencji	Cele szczegółowe	Pytania badawcze	Instrumentarium	Umiejscowienie w pracy	Rezultat
Studia teoretyczne (ang. desk research)	C1. Teoriopoznawczy: Krytyczna analiza piśmiennictwa dotyczącego procesów innowacyjnych we współczesnej gospodarce	1. Jaka jest dotychczasowa wiedza o innowacjach i procesach innowacyjnych we współczesnej gospodarce?	Praca badacza przy biurku, kierunkowy przegląd piśmiennictwa, krytyczna analiza treści	Rozdziały 1 i 3 (pośrednio uzupełnienie wskazań metodycznych – podrozdział 4.3)	1. Selekcja źródeł i treści (kwerenda piśmiennictwa, przegląd definicji, przegląd teorii i badań, identyfikacja luk poznawczych) 2. Identyfikacja luk i ograniczeń badawczych oraz możliwych kierunków badań empirycznych procesów innowacyjnych wraz z dotychczas wybieranymi metodami i instrumentarium badań 3. Przyjęcie definicji i podstaw teoretycznych na potrzeby dalszych studiów i badań
	C2. Teoriopoznawczy: Krytyczna analiza piśmiennictwa dotyczącego procesów innowacyjnych w muzeach narodowych	2. Jaka jest dotychczasowa wiedza o innowacjach i procesach innowacyjnych w muzeach narodowych?	Praca badacza przy biurku, kierunkowy przegląd piśmiennictwa, krytyczna analiza treści	Podrozdziały 2.2, 2.3 i 2.4 i 3.1 i 3.2 (pośrednio uzupełnienie wskazań metodycznych – podrozdziały 4.3)	1. Selekcja źródeł i treści (kwerenda piśmiennictwa, przegląd studiów przypadku, przegląd opracowanych charakterystyk i badań, identyfikacja luk poznawczych) 2. Identyfikacja luk i ograniczeń badawczych oraz możliwych kierunków badań empirycznych procesów innowacyjnych wraz z dotychczas wybieranymi metodami i instrumentarium badań 3. Rekonstrukcja dotychczasowego dorobku dotyczącego innowacji i procesów innowacyjnych w muzeach narodowych 4. Wprowadzenie teoretyczne do badań empirycznych, uzasadnienie wyboru źródeł, podmiotu i przedmiotu badań, sformułowanie celów teoriopoznawczych i możliwych limitacji badawczych
	C3. Teoriopoznawczy: Syntetyczna charakterystyka sektora muzeów narodowych w Polsce i Unii Europejskiej na gruncie ekonomii kultury	3. Jak na gruncie ekonomii kultury kształtuje się wiedza o sektorze muzeów narodowych w Polsce i Unii Europejskiej?	Praca badacza przy biurku, kierunkowy przegląd piśmiennictwa, krytyczna analiza treści	Rozdział 2 i podrozdziały 3.1 i 3.3 (pośrednio uzupełnienie wskazań metodycznych – podrozdziały 4.2 i 4.3)	1. Rekonstrukcja syntetycznej charakterystyki sektora muzeów narodowych na gruncie ekonomii kultury i teorii dziedzictwa kulturowego (z danych zastanych) 2. Studia przypadków dotychczasowych innowacji, badań, uwarunkowań procesów innowacyjnych zidentyfikowanych w piśmiennictwie (z danych zastanych, netnografia) 3. Syntetyczny opis innowacji w muzeum narodowym, istoty innowacji oraz możliwych uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach (klasyfikacja i kwalifikacja zagadnień do kwestionariuszy, pogłębienie charakterystyki na potrzeby opracowania opisu procesu innowacyjnego w muzeach narodowych
	C4. Teoriopoznawczy: Identyfikacja możliwych innowacji i uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych	4. Jakie są możliwe innowacje i uwarunkowania procesów innowacyjnych w muzeach narodowych?	Praca badacza przy biurku, kierunkowy przegląd piśmiennictwa, krytyczna analiza treści, konceptualizacja badań empirycznych	Podrozdziały 1.4, rozdziały 2 i 3 (pośrednio uzupełnienie wskazań metodycznych – rozdział 4)	1. Systematyzacja dotychczasowej wiedzy o innowacjach w muzeach narodowych (spis możliwych innowacji) 2. Systematyzacja wiedzy zastanej o uwarunkowaniach procesów innowacyjnych wraz z identyfikacją klasyfikacji determinant procesów innowacyjnych (netnografia) 3. Konstrukcja katalogów potencjalnych innowacji i determinant procesów innowacyjnych możliwych do zidentyfikowania w muzeach narodowych 4. Opracowanie wzorów narzędzi sondażu diagnostycznego (załączniki)
	C5. Metodyczny: Zaprojektowanie badań dotyczących wdrożonych innowacji i uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych wraz z instrumentarium	5. Jakimi metodami i narzędziami badać zidentyfikowane w muzeach narodowych procesy innowacyjne i ich determinanty i czy można rekomendować wybrane metody dla przyszłych badań?	Praca badacza przy biurku, kierunkowy przegląd piśmiennictwa, krytyczna analiza treści, operacjonalizacja badań empirycznych	Rozdziały 3 i 4, zastosowanie instrumentarium – rozdział 5, rekomendacje metodyczne – podrozdział 6.1., 6.2, 6.3	1. Krytyczny przegląd dotychczasowych badań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych, luk badawczych, ograniczeń badawczych zidentyfikowanych przez wcześniejszych badaczy 2. Charakterystyka możliwych metod badawczych i autorska selekcje wybranych metod wraz z opracowaniem autorskiego instrumentarium badawczego: katalog możliwych innowacji (sondaż diagnostyczny), katalog i klasyfikacja determinant (sondaż diagnostyczny), scenariusz wywiadu/kierunek obserwacji 3. Test wypracowanych narzędzi i koncepcji badań empirycznych – rekomendacja dla przyszłych badań, możliwe z uwagi na ograniczenia metodyczne kierunki badań
Badania empiryczne (ang. empirical research)	C6. Badawczy: Identyfikacja i charakterystyka innowacji wdrożonych w muzeach narodowych w Polsce	6. Jakie innowacje wdrożyły muzea narodowe w Polsce?	Praca badacza w terenie – sondaż diagnostyczny, przetworzenie (systematyczne i graficzne) oraz analiza porównawcza pozyskanych danych sektorowych	Rozdział 5 i podrozdziały 6.1. i 6.2 oraz 4.3 i 4.4	1. Przetworzenie pierwotnych danych jakościowych i ilościowych, identyfikacja i charakterystyka innowacji wdrożonych przez muzea narodowe w latach 2011-2020 2. Na gruncie zbudowanej charakterystyki innowacji analiza pod kątem identyfikacji szczególnych uwarunkowań procesów innowacyjnych z lat 2011-2020 3. Ocena funkcjonalności wybranych metod i narzędzi
	C7. Badawczy: Identyfikacja i charakterystyka procesu innowacyjnego z wybranego muzeum narodowego i opracowanie opisu procesu innowacyjnego	7. Jak kształtował się proces innowacyjny w muzeum narodowym?	Praca badacza w terenie – obserwacja i wywiady, przetworzenie (systematyczne i graficzne) oraz analiza pozyskanych danych monograficznych	Podrozdziały 6.1 i 6.2 oraz 4.3 i 4.4	1. Przetworzenie pierwotnych danych jakościowych i ilościowych, identyfikacja i charakterystyka innowacji wdrożonych przez muzea narodowe w latach 2011-2020 2. Na gruncie zbudowanej charakterystyki innowacji analiza pod kątem identyfikacji szczególnych uwarunkowań procesów innowacyjnych. Konstrukcja studium przypadku. Opisowa charakterystyka wdrożonych innowacji 3. Ocena funkcjonalności wybranych metod i narzędzi
Studia teoretyczne: wartość dodana	C8. Utylitarny: Identyfikacja dobrych praktyk, rekomendacji dla sektora muzeów, polityki publicznej oraz przyszłych badań uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych	8. Jakie dobre praktyki i rekomendacje można sformułować dla dyrektorów muzeów narodowych, przyszłej polityki publicznej i badaczy kontynuujących badanie przedmiotowego zagadnienia?	Praca badacza przy biurku, przegląd i synteza rezultatów, triangulacja metod i treści	Rozdział 6, szczególnie 6.3	1. Sformułowanie na podstawie rezultatów i wniosków Przetworzenie pierwotnych danych jakościowych i ilościowych, identyfikacja i charakterystyka innowacji wdrożonych przez muzea narodowe w latach 2011-2020 2. Na gruncie zbudowanej charakterystyki innowacji analiza pod kątem identyfikacji szczególnych uwarunkowań procesów innowacyjnych, opisowa charakterystyka przykładowego procesu innowacyjnego i wdrożonych innowacji 3. Ocena funkcjonalności wybranych metod i narzędzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanego procesu badawczego.

Tabela 2.3. Uzasadnienie dla sformułowania pytań badawczych

Lp.	Charakterystyka uwarunkowań badawczych
1.	Praca miała cel teoriopoznawczy, charakter teoretyczno-empiryczny oparty o badania pionierskie, wczesne, ukierunkowane na systematyzację dorobku, praktyki i syntezę z wynikami własnymi. Na wejściu, brak wystarczającej teorii i danych nie pozwalał na sformułowanie hipotez badawczych. Brak wcześniejszych badań, dorobku metodycznego i historycznego, nieistniejące punkty odniesienia w skąym piśmiennictwie
2.	Zidentyfikowane ograniczenia badawcze o charakterze wstępnym, metodycznym oraz ograniczenia badawcze podmiotowe, przedmiotowe, czasowe, zdeterminowały proces badawczy. Badaczka operowała w sytuacji słabo rozpoznanej (własna obserwacja i opracowane pogłębione charakterystyki innowacji i opis procesu innowacyjnego), bez założeń wstępnych, bez założeń dotyczących spodziewanych rezultatów (trudne do zidentyfikowania, atypowe rezultaty, dopuszczenie modelowania i zmiany priorytetów badawczych)
3.	Stan pola badawczego był słabo zidentyfikowany i dotąd nierozwijany. Ograniczone piśmiennictwo naukowe (uzupełniająco także sektorowe), brak dostępnych danych, przeniósł ciężar procesów poznawczych na badania empiryczne stymulowane intuicją badacza oraz adaptacją fragmentów dotychczasowej teorii i metod do potrzeb przedmiotu badań. Rezultatem jest pełniejsza charakterystyka złożoności procesów innowacyjnych w muzeach narodowych oraz ich uwarunkowań przedstawiona w sposób uporządkowany, co zbliży kolejnych badaczy do sformułowania hipotez
4.	Przyjęte cele, postawione pytania badawcze pozwoliły dopiero zidentyfikować zmienne i interakcje pomiędzy zmiennymi, tak by przyszłe badania, czerpiące z wczesnej analizy determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych, czy szerzej – publicznych muzeach, miały zawężony katalog zmiennych. Właściwe było sformułowanie celów, pytań badawczych, zidentyfikowanie ograniczeń badawczych tego i przyszłych badań, a także opracowanie wnikliwej obserwacji ilustrującej badane zjawisko, w celu zebrania kompletu informacji (pogłębiony opis realnego procesu innowacyjnego, katalog wdrożonych innowacji, identyfikacja i ocena determinant procesów innowacyjnych w sektorze)
5.	Brak wiedzy i ugruntowanej teorii, brak wyników wcześniejszych badań, uniemożliwia sformułowanie i postawienie adekwatnych hipotez, które mogłyby być zweryfikowane badaniami wczesnymi. Znikoma liczba badań w dyscyplinie ekonomii i finansów zrealizowanych w sektorze bezpośrednio dotyczących zagadnienia innowacji i determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych, sprawia że badania wczesne wymagają przygotowania i wprowadzenia grupy badawczej w refleksję nad dotąd niebadanym zagadnieniem, co silnie oddziałuje na subiektywność danych jakościowych, dla których hipotezy mogą być ograniczające i ostatecznie są narzędziem trudnym do włączenia
6.	Stawianie pytań badawczych jest właściwe dla badań jakościowych. Badacz jest otwarty na każdy nowy zbiór danych, prowadzi analizę porównawczą, wartościową samą w sobie dla pogłębienia wiedzy o badanym zjawisku. Zaprojektowane badania jakościowe miały pogłębić rozumienie kontekstu i uwarunkowań procesów innowacyjnych w sektorze publicznych muzeów narodowych. Opracowane katalogi innowacji oraz determinant procesów innowacyjnych zostały poddane ocenie na poziomie mikro i mezoekonomicznym. Metody jakościowe utrudniają stawianie i weryfikowanie hipotez (pociąga to za sobą brak możliwości zastosowania narzędzi analizy statystycznej, w tym testów statystycznych). Metody ilościowe dostarczają informacji uzupełniającej i wymagają wieloelementowej populacji.
7.	Eksploracja i testowanie narzędzi. Cały proces miał na celu odkrywanie i charakteryzowanie determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych oraz zebrania oceny zidentyfikowanych determinant, które faktycznie oddziaływały na zakończone sukcesem procesy innowacyjne. Na tym etapie badacz może poszukiwać wiedzy, testować narzędzia, które mogą być użyteczne w zwiększaniu bazy wiedzy. Sytuacją idealną byłoby stworzenie podstawy pod ewentualne przyszłe nowe teorie. Utrudnieniem było adaptowanie treści bliskich oraz niejednorodność badanej grupy
8.	Ograniczeniem metodologicznym jest, że w jakościowych badaniach wczesnych mogą pojawić się nieprzewidziane rezultaty, co utrudnia stawianie i weryfikowanie poprzedzających badania hipotez. Zaś zidentyfikowane luki utrudniają analizę krytyczną, dyskusję naukową i możliwość rewizji wcześniejszych hipotez w badanym obszarze (zresztą takowych nie udało się ujawnić w analizowanym piśmiennictwie). Możliwy jest proces odwrotny (nieuprawniony metodycznie), czyli dopasowanie hipotez do rezultatów badań, a także sformułowanie hipotez na potrzeby przyszłych badań. Proces niesie za sobą wysokie ryzyko subiektywności oraz logiki odwrotnej – dopasowania hipotez <i>post factum</i>
9.	Wobec braku ugruntowanej w piśmiennictwie naukowym i popartej wcześniejszymi badaniami teorii oraz metodyki pracy badacza, badania miały charakter eksploracyjny, a ostateczne rezultaty były trudne do przewidzenia. Przyjęty cel zakłada identyfikację determinant procesów innowacyjnych z kierunkowej kwerendy piśmiennictwa, a następnie w badaniach wniesienie opracowanego katalogu do sektora i poddanie go ocenie sektorowej. Zaplanowany proces badawczy, był pierwszą pogłębioną refleksją nad determinantami procesów innowacyjnych w muzeach narodowych. Muzea narodowe, nie był dotąd wyodrębnione jako podmiot badań i poddawane szczegółowym badaniom w obszarze innowacji. Niewielka zgromadzona teoria i rezultat oraz rezultaty badań empirycznych potwierdziły zasadność badania tej grupy
10.	Prostota procesu badawczego pozwoliła zbudować charakterystyki opisowe, pogłębiające wiedzę, oparte o transparentny proces kognitywny – stawianie pytania i szukanie odpowiedzi. Rezultaty mogą być włączone w rekomendacje dla przyszłych badań
11.	Systematyzacja wiedzy. Opracowana charakterystyka innowacji i pogłębiony opis procesu innowacyjnego, przyjęcie jako przedmiotu badań tylko zakończonych procesów innowacyjnych, ocena determinant oddziałujących na te procesy służą systematyzacji wiedzy będącej rzetelnie pozyskaną odpowiedzią na postawione pytania badawcze. Analiza wyników oraz wniosków końcowych uwzględnia odpowiedź na pytanie główne oraz wyczerpuje cel główny

Źródło: opracowanie własne na podstawie projektowanego procesu badawczego.

3. Metody badawcze

Badania wczesne w naukach społecznych wymuszają zdefiniowanie od podstaw problemu, sformułowanie celu i pytania badawczego, określenie przedmiotu, podmiotu badań, przyjęcie horyzontu czasowego, paradygmatu badań, siatki pojęciowej, ram teoretycznych oraz uwzględnienia ograniczeń badawczych. Przedmiotem badań były determinanty procesów innowacyjnych zrealizowanych w dekadzie 2011-2020 w muzeach narodowych w Polsce. Podmiotem badań były muzea narodowe w Polsce. W badanej dekadzie w Polsce działało 10 muzeów w tej prestiżowej randze. Instytucje te zostały objęte badaniem netnograficznym i empirycznym. W sondażu diagnostycznym udział wzięło 7 z 10 muzeów. Preferowaną przez respondentów formą uczestnictwa w badaniu były PAPI i CAWI.

W rozdziale metodycznym autorka zaproponowała przegląd dotychczasowych metod i narzędzi wybieranych do badania determinant procesów innowacyjnych. Uwzględniając, że fundamentem wiedzy jest synteza wyników uzyskanych metodami teoretycznymi i empirycznymi, pierwsze zastosowano w części teoriopoznawczej, a drugie w części badawczej rozprawy. Analiza zjawisk gospodarczych ma charakter deskryptywny, eksplikacyjny, wymaga przyjęcia krytycznego paradygmatu. Wcześniejsi badacze innowacji w muzeach sięgali po krytyczną analizę literatury, opisowe charakterystyki właściwe dla metod monograficznych, analizy komparatystyczne, badania prowadzone były najczęściej metodami kwestionariuszowymi dostarczając danych o charakterze jakościowym i ilościowym.

Autorka sięgnęła po kierunkowy przegląd piśmiennictwa naukowego, sektorowego, dane statystyki publicznej oraz opublikowane wyniki badań (raporty, rozprawy doktorskie), przeprowadziła studia netnograficzne, a badaniem netnograficznym objęła muzea narodowe i ich otoczenie instytucjonalne. W toku studiów zidentyfikowana została luka w piśmiennictwie, luka badawcza oraz ograniczenia badawcze na poziomie metodycznym i formalnym oraz ograniczenia podmiotowe, przedmiotowe i czasowe. Zidentyfikowano brak rozbudowanych studiów przypadków procesów innowacyjnych, z uwagi na częstą limitację objętości publikacji naukowych, co utrudnia lub uniemożliwia odtworzenie historii i pełnego obrazu procesów innowacyjnych zrealizowanych w muzeach narodowych w Polsce w ostatniej zakończonej dekadzie. Konceptualizacja i organizacja procesu badawczego zrealizowanego na potrzeby dysertacji doktorskiej wraz z harmonogramem pracy naukowo-badawczej została przedstawiona na rysunku 3.1. Praca prowadzona była w zazębiających się etapach.

Rysunek 3.1. Organizacja i przebieg procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie rozdziału metodycznego rozprawy.

Na potrzeby części badawczej prowadzona była obserwacja wybranego podmiotu, analiza dokumentów udostępnionych przez badane muzea, opracowane zostało studium przypadku, uzupełniając przeprowadzone zostały studia netnograficzne oraz wykorzystano dostęp do informacji publicznej. W zakresie instrumentarium badawczego opracowano autorski komplet narzędzi sondażu diagnostycznego, zawierający kwestionariusze ankietowe (katalog innowacji i determinant procesów innowacyjnych), scenariusz wywiadu, formularze do gromadzenia liczbowych danych okresowych w obszarze danych finansowych oraz struktury zatrudnienia. Sondaż diagnostyczny ukierunkowany był na pozyskanie danych zarówno ilościowych, jak i jakościowych oraz ich analizę komparatystyczną.

4. Układ i treści rozprawy

Rozprawę otwiera krytyczny przegląd przedmiotowej literatury umieszczony w **rozdziale 1**, który pozwolił pogłębić wiedzę o innowacjach i procesach innowacyjnych we współczesnej gospodarce. Z bogatego piśmiennictwo odtworzono historię innowacji w dyscyplinie ekonomii i finansów, uwzględniając chronologiczny przyrost teorii, wiedzy i doświadczenia. Innowacje były odpowiedzią na przemiany społeczno-gospodarcze XX wieku i wciąż są wyzwaniem XXI wieku. Definicję innowacji należy ujmować szeroko, interdyscyplinarnie, przyrostowo – dodawać kolejne istotne informacje, posiłkując się i teorią i praktyką. Omówiono przejście od definicji opisujących jednostkowe przypadki, do definicji ogólnych, a w końcu do definicji szerokich, uwzględniających aktualne doświadczenia połączone z dotychczasową wiedzą. Analizę zamknięto, przyjmując także na potrzeby badań, definicję techniczną opartą o propozycje z kolejnych edycji *Podręcznika Oslo*. Studia

literaturowe podsumowane zostały syntetyczną chronologiczną i problemową systematyką definicji innowacji; tabelarycznym zestawieniem modeli procesów innowacyjnych. Opracowana charakterystyka modeli procesów innowacyjnych dla badaczki stała się fundamentem pod krytyczną analizę piśmiennictwa oraz skonstruowanie studium przypadku konkretnego procesu innowacyjnego zrealizowanego w muzeum narodowym. Opracowanie uwzględnia już modele procesów innowacyjnych oparte o potencjał sztucznej inteligencji kooperującej z człowiekiem, a nawet kreatywnej i autonomicznej, które są modelami kolejnych generacji.

Kultura i dziedzictwo kulturowe oddziałuje na rozwój społeczno-gospodarczy. Dziedzictwo zdeponowane w muzeach powinno być efektywnie zarządzane. W **rozdziale 2** umieszczono charakterystykę sektora muzeów narodowych w Polsce i Unii Europejskiej na tle ekonomii kultury. Autorka skupiła się na odtworzeniu historii muzealnictwa polskiego oraz tradycji kolekcjonowania, co pozwoliło ustalić, że pierwsze narodowe kolekcje stały się podwalinami pod powstanie muzeów narodowych w Krakowie, Warszawie, Poznaniu i Gdańsku. Analiza ewolucji definicji muzeów w podrozdziale 2.2. uwypukla przejście od zarządzania skarbcem, do zarządzania strategicznego integrującego nowe zadania i funkcje muzeów najwyższej rangi w Polsce i Europie. Throsby podsumował swoje studia nad definicją muzeum, jako odzwierciedlenie w niej potrzeb definiującego (2010: 44). Identyfikacja muzeów narodowych w Polsce i Europie pokazuje, że są to instytucje wyróżniane spośród innych muzeów, rozpoznawane jako agenci zmian oraz najczęściej odwiedzane instytucje kultury, tym samym oddziałujące na jakość życia wspólnoty lokalnej oraz bogactwo oferty skierowanej do turystów.

W **rozdziale 3** omówiona została problematyka i klasyfikacja uwarunkowań procesów innowacyjnych. Autorka wylistowała wybrane przez wcześniejszych badaczy determinanty oddziałujące na procesy innowacyjne oraz proponowane przez nich kategorie. W oparciu o pogłębiony kierunkowy krytyczny przegląd piśmiennictwa, koncentrując się na analizie innowacji w muzeach omówionych w studiach przypadków ze świata (Folga-Januszewska 2008) i kraju (Batko i Kotowski 2011; Lewandowski 2011, 2014; Niezabitowski i Szostak 2011, Kozioł-Nadolna i Suchocka 2018, 2020, 2021; Sawczuk 2019, Nogare i Murzyn-Kupisz 2021). Rezultatem jest wykaz możliwych innowacji oraz możliwych determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych, które po wyborze metod badawczych i instrumentarium, zostały włączone jako podstawa autorsko opracowanego katalogu innowacji i katalogu determinant procesów innowacyjnych w tych instytucjach.

Logicznym łącznikiem pomiędzy częścią teoretyczną i empiryczną jest **rozdział 4** – metodyczny, który charakteryzuje aspekt techniczny prowadzenia badań wczesnych ukierunkowanych na pogłębienie rozumienia zjawiska oraz możliwy wkład w rozwój bazy wiedzy w badanym obszarze. Opracowany został przegląd metod badania determinant procesów innowacyjnych. Ponadto w tej części pracy umieszczono charakterystykę przedmiotu i podmiotu badań, ograniczeń badawczych, opis celu szczegółowego, celów teoriopoznawczych, metodycznego i badawczych wraz z pytaniami badawczymi, a także charakterystykę organizacji i przebiegu badań. Opis wybranych metod przedstawiono w połączeniu ze spodziewanymi rezultatami.

W **rozdziale 5** ujęte zostały wyniki przeprowadzonych badań. Uwzględniono charakterystykę dyrektorów zarządzających muzeami. Oddziaływanie z obszaru geografii ekonomicznej, a zatem oddziaływanie lokalizacji na szanse rozwojowe muzeów. Przeanalizowane zostały wybrane zrealizowane przez muzea projekty ukierunkowane na realizację procesów innowacyjnych. Z katalogu 63 możliwych innowacji opracowana została pogłębiona charakterystyka innowacji wdrożonych przez muzea narodowe, uwzględniająca podział na typ innowacji (produktowa, procesowa, marketingowa lub społeczna), wskazanie roku wdrożenia (2011-2020); skalę zmiany jakiej nośnikiem było to rozwiązanie (duża, średnia, mała); stopień oryginalności (kreatywny, imitujący, pozorny); sposób finansowania (celowe, podmiotowe nisko lub bez kosztowe); źródła finansowania (własne, zewnętrzne, mieszane) oraz oddziaływanie na środowisko (pozytywne, neutralne, negatywne). Ponadto charakterystyka procesów innowacyjnych poszerzona została o wskazanie z katalogu 216 czynników, tych które oddziaływały na te procesy. Skatalogowane determinanty procesów innowacyjnych pogrupowano w ośmiu kategoriach (infrastrukturalne, społeczne, psychologiczne, organizacyjne, ekonomiczne, prawne, polityczne, środowiskowe). Badanie w muzeach pozwoliło opracować charakterystykę innowacji wdrożonych w latach 2011-2020, ale także tych niewdrożonych w badanych instytucjach oraz zawęzić katalog determinant oddziałujących na procesy innowacyjne.

Zamknięcie pracy to **rozdział 6**, który zawiera ocenę procesów innowacyjnych w muzeach narodowych ze wskazaniem barier i stymulant tych procesów. W rozdziale zostały poddane analizie wcześniej zaprezentowane wnioski z sondażu diagnostycznego w muzeach, oddziaływanie lokalizacji na tle społeczno-gospodarczym miast, w których swoją siedzibę mają muzea narodowe w Polsce oraz wnioski z badania netnograficznego, które objęło projekty z NCN i NCBR referujące do obszaru aktywności badanych muzeów, z których jednostkowe można powiązać z procesami innowacyjnymi oraz badaniami tych procesów. Aktywności te

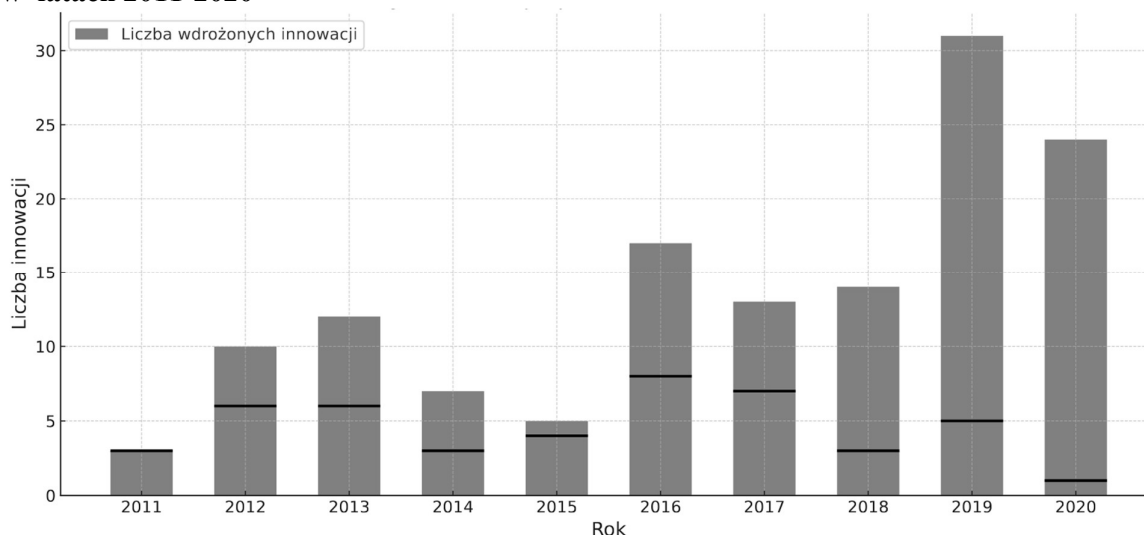
potwierdziły, że w badanym okresie 9 na 10 muzeów zrealizowało zakończone sukcesem procesy innowacyjne. Ponadto w tym rozdziale umieszczone zostało rozbudowane studium przypadku skonstruowane w celu zilustrowania modelu procesu innowacyjnego zakończonego sukcesem i zrealizowanego w Muzeum Narodowym w Szczecinie. Przebieg procesu innowacyjnego został odtworzony na podstawie długoterminowej obserwacji. Badanie potwierdziło, że procesy innowacyjne stymuluje możliwość czerpania ze skumulowanego kapitału ludzkiego, wartości społeczno-gospodarczych aglomeracji miejskich oraz infrastruktury badawczej i warunków do usieciowienia współpracy. Impulsem inicjującym proces innowacyjny były badania podstawowe zabytkowego obiektu, natomiast we wczesnej fazie procesu znikome było oddziaływanie płynące z rynku, od późniejszych odbiorców wytworzonej oferty popularyzatorskiej. W podrozdziale 6.3, zamykającym rozprawę, umieszczone zostały rekomendacje dla przyszłych badań, polityki sektorowej oraz istotne dla muzeów narodowych zainteresowanych procesami innowacyjnymi w przyszłości.

5. Rezultaty badań

Badaniem objęto zakończone procesy innowacyjne zrealizowane w muzeach narodowych w latach 2011-2020. Zgodę na udział w badaniu udzieliło 7 z 10 muzeów, z czego 6 z 7 wdrożyło w tym okresie przynajmniej jedną innowację, a jedno muzeum nie wdrożyło żadnej innowacji. Rezultatem badań jest identyfikacja i charakterystyka 46 różnych innowacji z zaproponowanego katalogu 63 innowacji wdrożonych w 6 muzeach narodowych w latach 2011-2020 oraz 50 determinant procesów innowacyjnych z katalogu 216 propozycji. Badanie netnograficzne i realizowane w trybie dostępu do informacji publicznej pozwoliło zidentyfikować nieskatalogowane innowacje oparte o badania stosowane (5), a wśród nich przełomową w sektorze metodę nieinwazyjnego obrazowania rozkładu pierwiastków do badania dzieł sztuki; metodę monitorowania mikro uszkodzeń obiektów przestrzennych; metodę podniesienia efektywności energetycznej budynku zabytkowego; implementację zaawansowanego technologicznie zintegrowanego procesu badania obiektów zabytkowych, usieciowienie współpracy ekspertów w interdyscyplinarnym zespole badań nad dziedzictwem; ponadto innowację społeczną opartą o partycypacyjny charakter budowania i uczestnictwa w ofercie muzeum narodowego.

Przyjmując za innowację sektorową pierwsze wdrożenie w badanej grupie, najwięcej całkowicie nowych rozwiązań wdrożono w 2016 roku (8 premier w sektorze), a najmniej w 2020 roku (1 innowacja-premiera) – zob. wykres 5.1, gdzie czarną linią oznaczona została relacja premier do wszystkich wdrożeń w danym roku.

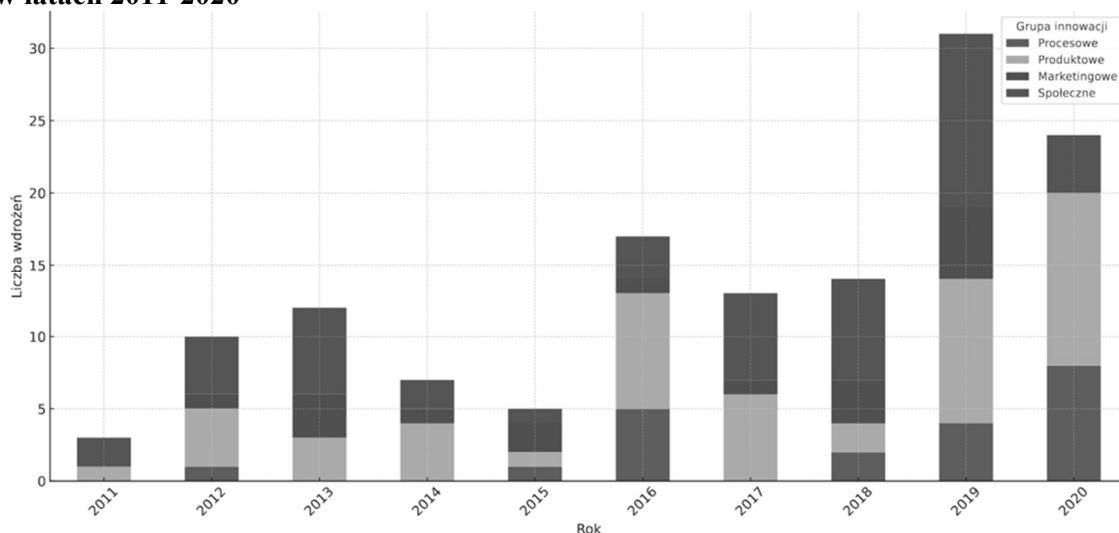
Wykres 5.1. Liczba premier wśród innowacji wdrożonych w muzeach narodowych w latach 2011-2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Łącznie badane instytucje zrealizowały z sukcesem 144 procesy innowacyjne multiplikując 46 propozycji innowacji ujętych w zaproponowanym katalogu. Jedyną innowacją wdrożoną we wszystkich muzeach był wirtualny spacer po ekspozycjach. Wdrożone innowacje klasyfikowane były do czterech kategorii (zob. wykres 5.2).

Wykres 5.2. Liczba innowacji z podziałem na grupy wdrożonych w muzeach narodowych w latach 2011-2020

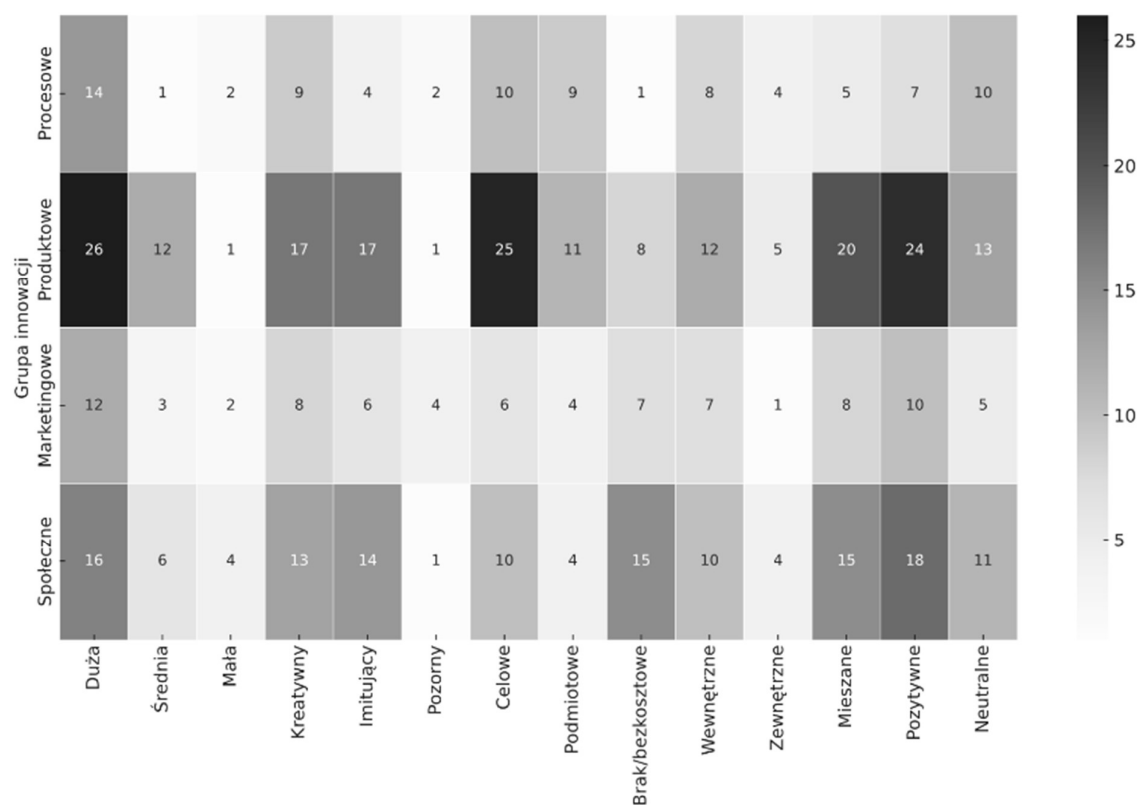


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W innowacjach procesowych 8 z 21 innowacji zidentyfikowano jako całkowicie nowy proces wytworzenia zaawansowanej technologicznie imitacji funkcjonalności obiektu zabytkowego od etapu odkrycia tego i jego badań do zasymulowania możliwej eksploatacji w rzeczywistości wirtualnej lub rozszerzonej oraz komputerowe odzwierciedlenie świata

realnego poznanego w wyniku badań nad dziedzictwem. Wśród innowacji produktowych dominowała gra muzealna, wirtualne spacer, infokioski, gamifikacja oferty. W grupie innowacji marketingowych najliczniej wskazano płatne kampanie w mediach społecznościowych i masowych, założenie i eksploatowanie mediów społecznościowych oraz komunikację marką opartą o nową spójną identyfikację wizualną. W kategorii innowacji społecznych wskazano najliczniej autorskie projekty ukierunkowane na odbiorców: działania partycypacyjne i dostępnościowe. Sumarycznie najwięcej innowacji wdrożono w 2019 roku, dużą liczbą zakończonych sukcesem wdrożeń wyróżniał się też 2020 rok. Badanie pozwoliło też na wskazanie 6 innowacji wdrożonych przed 2011 rokiem, są to: hologramy obiektów i postaci; centralny system zarządzania ruchem muzealiów i magazynami; pakiety lojalnościowe dla odbiorców; *customizacja* oferty; scentralizowana baza treści do zarządzania marką i komunikacją; zdalna praca. Dla każdej z czterech grup zestawiono wybrane cechy charakteryzujące innowacje – zob. wykres 5.3.

Wykres 5.3. Cechy innowacji wdrożonych przez muzea narodowe w latach 2011-2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z kwestionariusza 3.

Procesy innowacyjne w muzeach narodowych są nośnikiem dużych zmian (74), większość z nich pozytywnie oddziałuje na środowisko (64), dominują autorskie i kreatywne rozwiązania na poziomie jednostkowego podmiotu (54). Innowacje mają finansowanie celowe

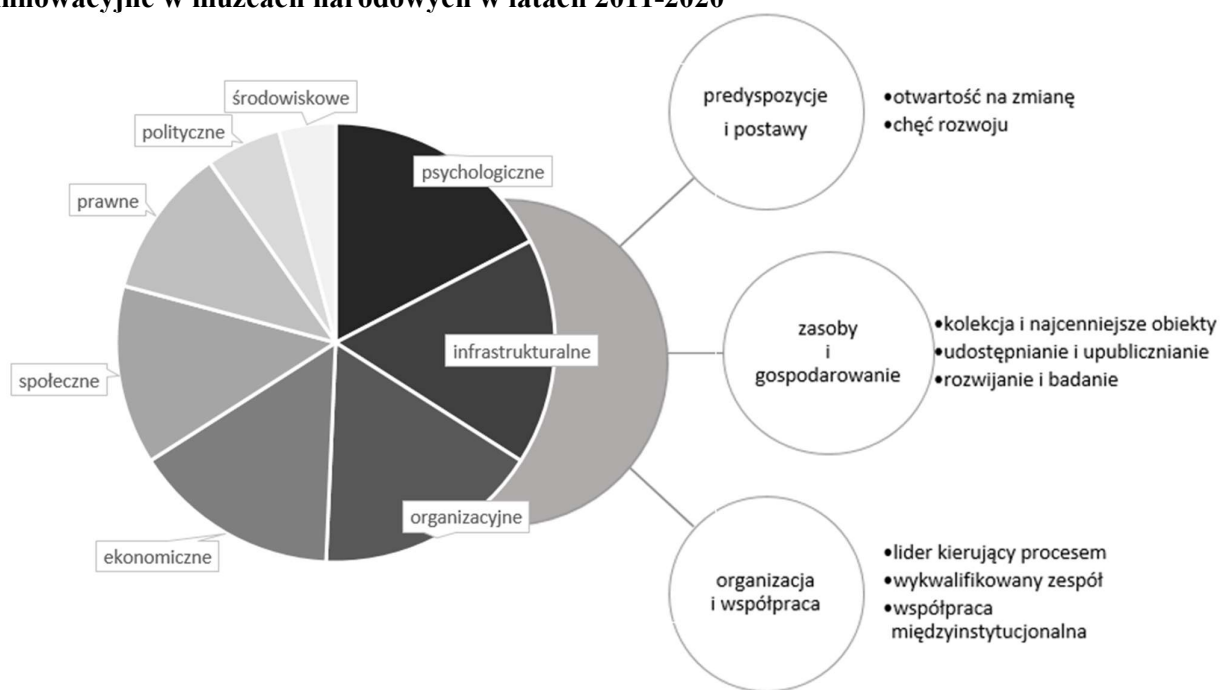
(51) lub mieszane (64, montaż finansowy środków własnych i celowo pozyskanych z zewnątrz). Wśród innowacji produktowych dominują liczebnie innowacje najbardziej kreatywne i finansowane celowo z projektów, co pozwala przyjąć, że działania te podejmowane były systemowo i ukierunkowane na osiągnięcie pozytywnego rezultatu (wdrożenie innowacji). Wśród innowacji społecznych największy jest udział innowacji bezkosztowych lub niskobudżetowych, wśród których przeważają te pozytywnie oddziałujące na środowisko. Niemniej, spośród wszystkich wdrożeń, niewiele działań odbyło się bezkosztowo. Innowacje marketingowe, głównie adaptowane z otoczenia – choć nowe w muzeach narodowych – identyfikowane są jako pozorne. Żadna innowacja nie została oceniona jako szkodliwa dla środowiska. Wykres pokazuje, że innowacje mają źródła wewnątrz muzeum narodowych (54), co uwypukla konieczność ukierunkowania na rozwój kapitału ludzkiego oraz zaplecza dla procesów innowacyjnych.

Ponadto zidentyfikowano innowacje niewdrożone do końca 2020 roku jak zaawansowane cyfrowe trasy i gry muzealne; aplikacje na peryferyjne urządzenia mobilne; otwarte magazyny studyjne (realne i cyfrowe); marketing alternatywny; zastosowanie sztucznej inteligencji w optymalizacji oferty; *crowdsourcing/ sharing* rozumiane jako wyprowadzanie zadań/zasobów w przestrzeń społeczną w celu ich efektywnej realizacji/wykorzystania; systemy zarządzania magazynami sklepów i sklepami, systemy klasy EZD RP; systemy szkoleń wewnętrznych.

W badaniu kwestionariuszem indywidualnym dyrektorzy za stymulantę procesów innowacyjnych uznali oddziałujący na muzea postęp, który wymusza rozwój i pociąga za sobą innowacje, te zaś w ich opinii gwarantują utrzymanie pozycji lidera na rynku ofert kulturalny i wypełnienie statutowej misji publicznej muzeów. Destymulantami są całkowity brak lub bardzo ograniczone finansowanie procesów innowacyjnych w muzeach oraz brak przekonania, że innowacje to narzędzia rozwojowe odpowiednie dla muzeów. Za najliczniej wskazywane determinanty procesów innowacyjnych uznano kolejno czynniki zaklasyfikowane jako infrastrukturalne, psychologiczne, organizacyjne, następnie dopiero czynniki ekonomiczne, prawne i społeczne. Respondenci najmniej licznie wskazywali czynniki polityczne i środowiskowe – uzyskane wyniki zostały zestawione na wykresie 5.3 (rozdział 5, wykres 5.5.25). Wszyscy respondenci zgodnie uznali, że kluczową determinantą procesów innowacyjnych jest charakter kolekcji i najcenniejsze obiekty. Równorzędnie ocenili powiązane z nią czynniki, takie jak: upublicznienie kolekcji na wystawach czasowych i stałych, możliwość rozwoju, badania i upowszechniania wyników badań (w tym odkryć), zwiększanie dostępności, rolę współpracy międzyinstytucjonalnej na szczeblu krajowym, rolę lidera

i wykwalifikowanego zespołu pracowników, otwartość na zmianę, chęć rozwoju, zdolność do wymiany wiedzą i doświadczeniem Dalej respondenci wskazywali wcześniejsze konserwowanie kolekcji, doświadczenia i dobre praktyki, inwestycje infrastrukturalne, zabytkowy charakter siedziby i lokalizację, zarządzanie strategiczne, otwartość na wyzwania, orientację na zachowanie dziedzictwa.

Wykres 5.3. Zestawienie determinant oddziałujących na zakończone sukcesem procesy innowacyjne w muzeach narodowych w latach 2011-2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z kwestionariusza 4

Determinantami procesów innowacyjnych są poszukiwanie nowych rozwiązań starych problemów, interdyscyplinarne zespoły eksperckie, orientacja na klienta, a także szczególna ranga muzeów narodowych. Pogłębiona analiza uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w ocenie badaczki pokazała, że w stabilnej rzeczywistości instytucji publicznej opartej o pewne finansowanie i stały budżet, czynniki wewnętrzne (mikro) oraz bliskie czynniki zewnętrzne (mezo), mają większe znaczenie niż czynniki makroekonomiczne. Również jako zewnętrzne traktowane są czynniki środowiskowe, w takim ujęciu, łączone z polityką publiczną w tym obszarze. Natomiast oddolne inicjatywy na rzecz zrównoważonej gospodarki zasobami oraz wtórnego ich obiegu łączone były z kategorią czynników społecznych i społecznie zaangażowanych, która jest równie ważna, co uwarunkowania ekonomiczne bliskie i wewnętrzne.

Ilustracyjne studium przypadku umożliwiło to rekonstrukcję modelu procesu innowacyjnego. W badanym przypadku, źródłem innowacji było odkrycie, które stało się

impulsem do zmiany, zainicjowania badań podstawowych, usieciowienia współpracy naukowo-badawczej oraz pracy na zasobach wniesionych przez partnerów projektu. To właśnie usieciowienie współpracy umożliwiło dalsze prace rozwojowe, pozyskanie wsparcia finansowego, organizacyjnego i technologicznego oraz wzrost tolerancji na ewentualne niepowodzenie projektu. Za najsilniej oddziałujący na proces innowacyjny czynnik uznano predyspozycje psychologiczne oraz odkrycie dawnej funkcjonalności obiektu i dalsze badania naukowe z tym związane. Dodatkową wartością wdrożenia innowacji w muzeum, była dalsza eksploatacja produktu przez wszystkich konsorcjantów, także o charakterze komercyjnym.

Pozyskanie danych finansowych dotyczących procesów innowacyjnych okazało się trudne – dokumentacja księgową rzadko umożliwia jednoznaczne wyodrębnienie nakładów na pojedyncze procesy ani ich sum w skali roku. Spośród sześciu muzeów tylko trzy monitorują wydatki na działalność B+R. Pracownicy działów księgowości oraz kadr wskazali, że działania badawczo-rozwojowe są wpisane w zakres obowiązków muzealników, lecz związane z nimi koszty nie są regularnie raportowane jako nakłady B+R. Łącznie w pięciu muzeach w latach 2011–2020 wydatki zakwalifikowane jako B+R przekroczyły 18,5 mln zł; dodatkowo ponad 1 mln zł przeznaczono na rozwój kadr. Dane te prawdopodobnie są zaniżone i nie uwzględniają wszystkich poniesionych wydatków. Porównanie lat 2011 i 2020 wskazuje na wzrost nakładów na B+R, co wynika m.in. ze wzrostu świadomości czym są aktywności B+R+I, realnego zwiększenia wydatków, lepszej klasyfikacji kosztów i pojawienia się nowych możliwości technologicznych i intensyfikacji badań i odkryć. W tym okresie w pięciu muzeach wzrosła liczba pracowników z wykształceniem akademickim, spadek odnotowano w jednym. W 2020 roku jedynie w trzech muzeach udział pracowników z doktoratem lub habilitacją sięgał ok. 8% ogółu zatrudnionych.

Kryterium efektywności pozwala precyzyjnie ocenić innowację. Na podstawie piśmiennictwa oraz badań potwierdzony został brak usystematyzowanej praktyki łączenia poniesionych nakładów z uzyskanymi efektami. Typowym wskaźnikiem rozwoju jakościowego i ilościowego oferty muzeów narodowych jest wzrost frekwencji – taki wzrost odnotowały na przestrzeni dekady niemalże wszystkie badane muzea narodowe w Polsce i Europie (wyjątki powodowane były okolicznościami obiektywnymi, np. czasowe ograniczenie działalności spowodowane planowanym remontem, prace o charakterze interwencyjnym ograniczające dostęp). Zagadnienia dotyczące posiadanych zasobów, ponoszonych nakładów oraz prowadzonej i monitorowanej gospodarki finansowej w obszarze procesów innowacyjnych wymagają dalszych badań.

6. Wnioski

Rezultatem badań empirycznych przeprowadzonych w muzeach narodowych było skatalogowanie zakończonych procesów innowacyjnych, skatalogowanie wdrożonych innowacji i ich charakterystyka, identyfikacja i klasyfikacja determinant procesów innowacyjnych. Synteza wyników autorskich badań i dotychczasowej wiedzy umożliwiła sformułowanie wniosków z badań wczesnych oraz – co jest wartością dodaną – także rekomendacji dla sektora muzeów, polityki publicznej i na potrzeby przyszłych badań. W tabeli 6.1 zestawione zostały wnioski będące syntezą wyników studiów teoriopoznawczych i rezultatów badań empirycznych nad determinantami procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce w latach 2011-2020.

Tabela 6.1. Wnioski końcowe z procesu naukowo-badawczego

Lp.	Obszar wniosku	Wniosek końcowy
1.	Diagnoza i identyfikacja innowacji	Rezultatem badań jest pogłębiona charakterystyka innowacji i procesów innowacyjnych, opracowana dzięki danym pozyskanym z wnętrza instytucji; systematyzuje to wiedzę o procesach innowacyjnych w muzeach i jest istotne dla dalszych badań, jest przyczynkiem do samodiagnozy tych podmiotów w badanym obszarze, kontynuacji badań oraz sformułowania rekomendacji
2.	Rekonstrukcja procesów innowacyjnych	Retrospekcja i rekonstrukcja pełnych procesów innowacyjnych była trudna, ale możliwa, ułatwienie odtworzenia danych występuje głównie w przypadkach projektowego monitoringu lub udokumentowania działań przez partnerów, grantodawców (studium netnograficzne)
3.	Ochrona wiedzy	Badania nad procesami innowacyjnymi i ich determinantami pełnią funkcję ochronną zasobów wiedzy, doświadczenia i dobrych praktyk, ich zaniechanie grozi trwałą utratą tych danych
4.	Typologia innowacji	W muzeach narodowych dominują kolejno innowacje produktowe, społeczne, marketingowe i procesowe; w tle uwagę zwracają innowacje organizacyjne, procesy innowacyjne ukierunkowane na ochronę środowiska są marginalne
5.	Charakterystyka procesów	Procesy innowacyjne są złożone, długofalowe, sieciowe, a ich efektywność dotąd nie była przedmiotem oceny ilościowej, zaś ewentualny pomiar dotyczy poniesionych nakładów, a nie osiągniętych korzyści
6.	Modele procesów innowacyjnych	Model procesu innowacyjnego obejmuje fazę impulsu płynącego z wewnątrz (rezultaty badań, odkryć, rola innowatora, potencjał kolekcji) i jest usieciowiony, zależny od zasobów i organizacji oraz wspierany przez zewnętrznego partnera technologicznego
7.	Bariery (destymulanty)	Wewnątrz instytucji są to braki zasobowe, a szczególnie brak i fluktuację kadry, kadencyjność dyrektora oraz braki w wykształceniu i możliwości kształcenia kadry, braki wiedzy o B+R+I; z zewnątrz oddziałują: brak dedykowanego innowacjom finansowania, ogólny spadek nakładów na kulturę, niekorzystne trendy zaburzające sytuację na rynku pracy
8.	Czynniki sprzyjające (stymulanty)	stymulantą procesów innowacyjnych w muzeach jest kolekcja, jej unikatowość, wartość oraz możliwość odkryć z nią związanych; ponadto wartością dodaną są upowszechnione i zmonitorowane wcześniejsze dobre praktyki, zgromadzona wiedza oraz możliwość jej popularyzacji, umiędzynarodowienia, otwartość i chęć rozwoju, rola lidera, zespołu, ranga i prestiż muzeum narodowego, korzyści z lokalizacji i możliwości eksploatacji zasobów ulokowanych poza instytucją także w ramach usieciowienia współpracy, nakręcanie się spirali innowacji, programy finansowe wspierające aktywności B+R, pozytywnie na procesy oddziałuje usieciowienie współpracy
9.	Postawa organizacyjna	Wewnętrzne czynniki organizacyjne (potencjał zespołu) są ważniejsze dla procesów innowacyjnych niż zewnętrzne polityki publiczne oraz oddziaływanie rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z syntezy wniosków z niniejszej rozprawy

Objęte badaniem muzea narodowe we wczesnej fazie rozwijania procesów innowacyjnych stały się kanwą dla pokazania przemian społeczno-gospodarczych w publicznych instytucjach kultury. W stabilnej rzeczywistości instytucji publicznej opartej o pewne finansowanie i stały budżet, czynniki wewnętrzne (mikro) oraz bliskie czynniki zewnętrzne (mezo), mają znacznie większe oddziaływanie na konkretne procesy innowacyjne niż czynniki makroekonomiczne. Czynniki infrastrukturalne, psychologiczne i organizacyjne przeważają nad ekonomicznymi, prawnymi oraz społecznymi, pozostawiając jako najmniej istotne czynniki polityczne i środowiskowe. W studium przypadku, kolejno grupa czynników psychologicznych, organizacyjnych, infrastrukturalnych, dla których bazą była usieciowiona współpraca i czerpanie z zasobów wszystkich konsorcjantów, pełniły rolę kluczowych. Bezwzględnie pozytywnie oddziaływała grupa czynników ekonomicznych, choć w samym muzeum podkreślony został brak tzw. premii za innowację, zarówno dla jej współtwórców, jak i w wymiarze instytucjonalnym. Dalej znalazły się czynniki społeczne i najmniej istotne czynniki prawne, polityczne i środowiskowe pozostały najmniej istotne. Na podstawie syntezy wniosków ze studiów teoriopoznawczych oraz badań empirycznych możliwe było sformułowanie **rekomendacji** w trzech kategoriach istotnych dla rozwoju badań, polityki sektorowej oraz samych muzeów narodowych, które zostały zestawione w tabeli 6.2.

Tabela 6.2. Zalecenie w trzech obszarach rekomendacji na podstawie syntezy wniosków ze studiów teoriopoznawczych i badań empirycznych

Obszar rekomendacji	Zalecenie
1. Badania nad procesami innowacyjnymi w muzeach narodowych i publicznych instytucjach kultury	<ul style="list-style-type: none"> – Kontynuować interdyscyplinarne studia nad determinantami innowacji – Formułować precyzyjne pytania badawcze i rozwijać dedykowane narzędzia – Monitorować procesy innowacyjne na etapach: <i>ex ante</i>, <i>in actu</i>, <i>ex post</i> – Prowadzić cykliczne badania co 5–10 lat – Uświadamiać instytucjom wartość zbierania danych – Zwrócić uwagę na trudności w identyfikacji „szczupłych” innowacji
2. Kształtowanie polityki publicznej w zakresie kultury i dziedzictwa (na gruncie ekonomii kultury, w obszarze społeczno-gospodarczym) środowiskowych	<ul style="list-style-type: none"> – Ustandaryzować obowiązkową sprawozdawczość z działań B+R – Dostosować statystykę publiczną do specyfiki publicznych instytucji kultury (muzeów) – Monitorować nie tylko nakłady, ale i efekty – Wzmacniać funkcję badawczo-rozwojową muzeów – Zwiększyć finansowanie B+R+I oraz inwestować w kadry i sieci współpracy
3. Realizacja procesów innowacyjnych przez dyrekcje muzeów i zespoły pracowników oraz w sieciach partnerstw	<ul style="list-style-type: none"> – Uwzględniać rekomendacje i aktualną politykę publiczną – Wykorzystywać dobre praktyki i tworzyć bazę wiedzy o innowacjach – Rozwijać kadry poprzez kształcenie ustawiczne – Przeciwdziałać barierom kadrowym, organizacyjnym i infrastrukturalnym – Angażować sektor przedsiębiorstw we współpracę z muzeami – Mierzyć efektywność innowacji (finansową i pozafinansową) – Powiązać procesy innowacyjne organizacyjne z zarządzaniem strategicznym i rozwojem instytucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z syntezy wniosków z niniejszej rozprawy

Z perspektywy naukowej najistotniejsze są wskazania dla przyszłych badaczy, wartością dodaną jest opracowanie szczegółowego i rozbudowanego instrumentarium oraz udostępnienie go w formie otwartej dla badaczy, dla kreatorów przyszłej polityki kulturalnej oraz liderów i kadry zarządzającej z sektora muzeów narodowych.

Wśród oddziałujących na wyniki badań **ograniczeń badawczych** należy wymienić:

- wczesny, nowatorski i eksploatacyjny charakter oraz brak wcześniejszych badań i piśmiennictwa, uniemożliwia odniesienie się do ustalonego stanu wiedzy,
- niewyodrębnienie w muzeach wiedzy i danych o procesach innowacyjnych oraz nietraktowanie jej jako wiedzy organizacyjnej,
- brak standardów gromadzenia danych sprawozdawczych i historycznych dotyczących procesów innowacyjnych, utrudniający odtworzenie pogłębionej charakterystyki oraz możliwości analizy porównawczej.

Badaczka wykazała obszary, które powinny być **przedmiotem dalszych badań**:

- obserwacja, monitorowanie, archiwizowanie procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce, z aktywnego udziału muzeów w procesie samodiagnozy,
- uzupełnianie i rozwijanie charakterystyki wdrożonych innowacji oraz determinant oddziałujących na ten proces w kolejnej dekadzie (2021-2030),
- analiza porównawcza materiału zgromadzonego z dwóch dekad,
- pogłębienie badań o obszary związane z finansowaniem, zarządzaniem kadrami i rozwoju strategicznego muzeów, ustalenie metod pomiaru nakładów i efektywności realizowanych procesów innowacyjnych.

W wyniku aktywności naukowo-badawczej uzyskano pełny obraz zagadnienia czynnościowo ujętych innowacji wdrożonych w minionej dekadzie w muzeach narodowych w Polsce. Badania empiryczne wraz z wynikami studiów teoretycznych umożliwiły opracowanie katalogu wdrożonych innowacji wraz z ich pierwszą charakterystyką oraz zawężonego katalogu determinant oddziałujących na procesy innowacyjne w badanych podmiotach. Wartością dodaną jest ilustracyjne studium przypadku oraz sformułowane rekomendacje. Możliwy jest rozwój i wykorzystanie powstałych narzędzi w przyszłych projektach badawczych i aplikacyjnych. Przeprowadzone badania miały charakter wczesnych i w ocenie autorki powinny być kontynuowane.

7. Bibliografia

1. Bal-Woźniak T. (2020) Zarządzanie innowacjami w ujęciu podmiotowym. Warszawa: PWN
2. Batko R., Kotowski R. (2011) Nowoczesne Muzeum. Dziedzictwo i współczesność. Kielce: MNKi
3. Borowiecki K.J., Navarrete T. (2016) Digitization of heritage collections as indicator of innovation. W: *Economics of Innovation and New Technology*, t. 26, nr 3, 227-246
4. Burniewicz J. (2021) Filozofia i metodologia nauk ekonomicznych. Warszawa: PWN
5. Camarer C., Garrido M.J., Vicente E. (2015) Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial. W: *Journal of Cultural Heritage*, t. 16, nr 2, s. 228-235
6. Chesbrough H.W., Garman A.R. (2010) Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy. W: *Harvard Business Review Polska*, nr 11, s. 46-59
7. Folga-Januszewska D., Gutowski B. (red.) (2011) *Ekonomia muzeów*. Kraków: Universitas
8. Folga-Januszewska D. (2015) *Muzeum: fenomeny i problem*. Kraków: Universitas
9. Gawel Ł. (2011) Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury. W: *Zarządzanie Publiczne*, nr 3(15), s. 51-63
10. Ilczuk D. (2012) *Ekonomika kultury*. Warszawa: WN PWN
11. Janasz W., Kozioł K. (2007) Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Warszawa: PWE
12. Konior A., Pluszyńska A., Ćwikła M., Szostak A., Laberschek M. (2020) *Badania o badaniach. Czy i jak instytucje kultury pozyskują wiedzę o sobie i swoim otoczeniu*. Kraków: Instytut Badań Organizacji Kultury (publikacja cyfrowa, dostęp: <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/21229> z dnia. 13.08.2021)
13. Kotler N.G., Kotler P., Kotler W.I. (2008) *Museum Marketing and Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Waszyngton: Jossey Bass A Willey Imprint
14. Kozioł-Nadolna K., Suchocka A. (2020) Innowacyjność współczesnych organizacji – ujęcie dynamiczne. Innowacje w instytucji kultury. Szczecin: WN US
15. Kozioł-Nadolna K., Suchocka A. (2021) Uwarunkowania pracy zdalnej w organizacjach w czasie pandemii COVID-19. Szczecin: WN US
16. Lewandowski M. (2011) Korzyści wdrażania innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury. W: *Zarządzanie Publiczne*, nr 13, s. 27-39
17. Lewandowski M. (2011) *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*. Katowice: Wydawnictwo Con Arte
18. Lewandowski M. (2014) Innowacje w usługach instytucji kultury. W: Iwankiewicz-Rak B., Mróz-Gorgoń B. (red.) *Usługi branżowe i menadżerskie aspekty rozwoju usług*. Wrocław: WN UEW
19. Matt G. (2006) Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury. Warszawa: Fundacja Aletheia
20. Murzyn-Kupisz M. (2016) Instytucje muzealne z perspektywy ekonomii kultury. Kraków: Universitas
21. Murzyn-Kupisz M., Hołuj D., Działek J. (2022) Dziedzictwo kulturowe w badaniach. Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Stan badań oraz perspektywy i potrzeby badawcze w kontekście polskim. Warszawa-Kraków: Narodowy Instytut Dziedzictwa i Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego
22. Pichlak M. (2020) Innowacje ekologiczne, zdolności dynamiczne i efektywność organizacji. Warszawa: CeDeWu
23. Sobocińska M. (2015) Działalność instytucji kultury kreujących usługi kulturalne w kontekście rozwoju innowacji społecznych. W: *Marketing i Rynek*, nr 8, s. 640-649
24. Sonkoly, G., Vahtikari, T. (2018) European Commission, Directorate-General for Research and Innovation: Innovation in cultural heritage research: for an integrated European research policy. Publications Office
25. Steinborn B. (2021) Zadania i satysfakcje muzealnika wobec zbioru przedmiotów zabytkowych. Zbiór wykładów na Podyplomowym Studium Muzealnictwa przy Instytucie Historii Sztuki Uniwersytetu Warszawskiego w latach 1995-2014. Warszawa: NIMOZ
26. Szostak A. (2023) *Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych*. Kraków: Attyka [wcześniej, w 2021 roku udostępniony przez badaczkę tekst manuskryptu rozprawy doktorskiej obronionej na Uniwersytecie Jagiellońskim - Szostak A. (2021) *Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych*]
27. Throsby D. (2010) *Ekonomia i kultura*. Warszawa: NCK
28. Towse R. (2010) *Ekonomia kultury: kompendium*. Warszawa: NCK
29. Zaprucka J.I., Nawrocka E., Baumann J. (2019) The use of cultural institutions in tourism as an incentive for local development – the case of National Museum in Wrocław. W: *Economic Problems of Tourism*, nr 1 (45), s. 73-83
30. Zdanowski M. (2020) (Nowe) trendy w muzealnictwie – spojrzenie subiektywne. W: *Zbiór wiadomości do antropologii muzealnej*, nr 7, s. 289-308