

*Marketingowe oraz społeczne
aspekty zarządzania w kulturze*

*Redakcja naukowa
Łukasz Wróblewski*

wydawnictwo
adam marszałek

*Marketingowe oraz społeczne aspekty
zarządzania w kulturze*

Redakcja naukowa

Łukasz Wróblewski

Recenzent
Prof. nadzw. dr hab. Adam Grzegorczyk

Redaktor prowadzący
Szymon Gumienik

Redaktor techniczny
Paweł Kucypera

Korekta
Magdalena Fordońska

Projekt okładki
Krzysztof Galus

© Copyright by Wydawnictwo Adam Marszałek

Wszystkie prawa zastrzeżone. Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Żadna jej część nie może być reprodukowana jakimkolwiek sposobem – mechanicznie, elektronicznie, drogą fotokopii itp. – bez pisemnego zezwolenia wydawcy. Jeśli cytujesz fragmenty tej książki, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.

Toruń 2017

Wydanie publikacji dofinansowane przez
Wyższą Szkołę Biznesu w Dąbrowie Górniczej

ISBN 978-83-8019-711-4

Wydawnictwo prowadzi sprzedaż wysyłkową:
tel./fax 56 648 50 70, e-mail: marketing@marszalek.com.pl

Wydawnictwo Adam Marszałek, ul. Lubicka 44, 87-100 Toruń
tel. 56 664 22 35, 56 660 81 60, e-mail: info@marszalek.com.pl, <http://www.marszalek.com.pl>
Drukarnia nr 2, ul. Warszawska 54, 87-148 Łysomice, tel. 56 678 34 78

Spis treści

<i>Przedmowa</i>	5
Józefa Kramer	
<i>Słowo wstępne od redaktora naukowego</i>	7
Łukasz Wróblewski	

Część pierwsza. Problemy ekonomii i zarządzania w kulturze

<i>Dylematy współistnienia kultury i ekonomii</i>	11
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk, Nina Palichleb	
<i>Rola strategii w zarządzaniu rozwojem instytucji kultury</i>	33
Grzegorz Hajduk, Barbara Mróz-Gorgoń	
<i>Zarządzanie przez kompetencje w kulturze</i>	49
Mateusz Tomanek	

Część druga. Problemy marketingu w kulturze

<i>Sponsoring jako źródło finansowania w kulturze muzycznej</i>	69
Joanna Śmietanka	
<i>Wybrane czynniki powodzenia organizacji imprez kulturalnych w świetle wyników badań empirycznych</i>	95
Piotr Firych	

<i>Wykorzystanie komunikacji marketingowej do budowania relacji instytucji kultury z najbliższym otoczeniem</i>	113
Kama Pawlicka	
<i>Nowoczesne technologie w komunikacji marketingowej instytucji kultury</i>	133
Łukasz Wróblewski	
<i>Wykorzystanie marketingu doświadczeń w działalności instytucji kultury (na przykładzie teatrów)</i>	157
Kamila Szymańska	
<i>Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji marketingowej instytucji kultury</i>	173
Łukasz Wróblewski	
<i>Rola zabytków industrialnych w kreowaniu wizerunku wybranych miast województwa śląskiego</i>	191
Małgorzata Małecka-Tomała	
<i>Rola historyka sztuki w kreowaniu kultury</i>	213
Paweł Maciąg	
<i>Strategia marketingowa Cieszyńskiego Ośrodka Kultury „Dom Narodowy” – analiza i ocena</i>	227
Regina Bogaczyk	
 Część trzecia. Społeczny aspekt działalności instytucji kultury w Polsce	
<i>Działalność fundacji w sferze kultury w Polsce</i>	247
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk, Agnieszka Mikucka-Kowalczyk	
<i>Edukacja filmowa jako forma społecznej odpowiedzialności kin studyjnych</i>	273
Kamila Szymańska	

Przedmowa

Transformacja ustrojowa wyznaczyła instytucjom kultury trudniejszą niż przedsiębiorstwom drogę rozwoju w gospodarce rynkowej. Sam opis tej drogi wymaga interdyscyplinarnych analiz, czemu sprostali Autorzy prezentowanej Czytelnikom książki „Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze” pod redakcją Łukasza Wróblewskiego. Ta książka jest jednak nie tylko monografią poszczególnych zjawisk kultury w kraju o „młodej” gospodarce rynkowej. Jest przede wszystkim ilustracją funkcjonowania mechanizmu rynkowego w tej części instytucji kultury, których usługi mogą być przedmiotem sprzedaży na specyficznym rynku usług społecznych. Zarządzanie takimi instytucjami ma wiele cech wspólnych z tymi, które wykształciły się w przedsiębiorstwach, ale wiele też takich, które spotykamy tylko w dziedzinie kultury. Szczególnie działania marketingowe przybierają w sferze kultury dużo oryginalnych cech. W książce znajdziemy przykłady wykorzystania narzędzi marketingu, poparte wynikami badań empirycznych.

Książka ta jest również ilustracją wybranych sposobów społecznego działania instytucji kultury funkcjonujących na nierynkowych zasadach. Im zamożniejsze społeczeństwo, tym więcej może być instytucji powołanych do zadań społecznych, a pewne społeczne funkcje pełnią przedsiębiorstwa, co również znalazło wyraz w książce.

Prezentowana Czytelnikom książka jest złożona z trzech części. Dwie pierwsze obejmują ekonomiczne i marketingowe aspekty zarządzania instytucjami kultury. Ostatnia, trzecia część jest poświęcona

Mateusz Tomanek¹

ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMPETENCJE W KULTURZE

Wprowadzenie

Pojęcie kompetencji pojawia się dosyć często w odniesieniu do szukania nowych pracowników dla przedsiębiorstw. O ile to słowo jest w powszechnym użyciu, o tyle jeśli zapytamy się rekruterów, jakie są wymagane kompetencje i na jakim poziomie, mogą oni mieć problem z transparentnym przedstawieniem oczekiwań. Problem z tym związany jest przede wszystkim poprzez brak wdrożenia macierzy kompetencji wraz ze słownikiem kompetencji, którego zadaniem jest przedstawienie oczekiwanego zachowania zarówno obecnych, jak i przyszłych pracowników (np. poprzez nadwyżkę kompetencji możliwy jest awans na inne stanowisko).

Kancelaria Premiera Rady Ministrów, widząc problem z niezbyt sprawnym procesem zarządzania zasobami ludzkimi w administracji rządowej i samorządowej, wdrożyła projekt systemowy *Zintegrowane Zarządzanie w Urzędzie – Procesy, Cele, Kompetencje*, którego celem było wsparcie urzędów administracji rządowej we wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania, tj. zarządzania procesowego, zarządzania przez cele

¹ Mgr inż., Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

i zarządzania przez kompetencje. Sam projekt, który był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, skierowany był do 168 urzędów administracji rządowej w Polsce – ministerstw, urzędów centralnych, urzędów wojewódzkich oraz wybranych urzędów administracji zespolonej i niezespolonej².

O znaczeniu kompetencji w instytucjach kultury debatowano już pięć lat temu podczas Konferencji „Kompetencje w Kulturze”, która odbyła się w dniach 18–20 lipca 2011 roku w Warszawie, a zorganizowana została przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego we współpracy z Narodowym Centrum Nauki³. Mimo że poruszane problemy podczas tego wydarzenia są nadal aktualne, to jednak najprawdopodobniej zabrakło determinacji organizatorom, ponieważ strona konferencji www.competencesinculture.pl nie jest już aktywna.

Celem autora niniejszego artykułu jest to, aby pokazać iż szukanie odpowiednich kompetencji w kulturze, to dopiero wstęp do całościowego wdrożenia systemu zarządzania przez kompetencje. Początek rozważań o kompetencjach potrzebnych na danym stanowisku – w tym przypadku menedżerów publicznych daje m.in. artykuł W. Karnej „Kompetencje menedżerów publicznych a sprawność zarządzania publiczną instytucją kultury”, w którym materiał empiryczny został zebrany w ramach projektu badawczego pt. „Zmiany w kierowaniu instytucjami kultury (na przykładzie publicznych teatrów)”, finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2005–2007, nr 0279/H02/2005/29⁴. Powracając do meritum artykułu –

² Serwis Służby Cywilnej, „Procesy, cele kompetencje” – zintegrowane zarządzanie w urzędzie, <https://dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci/procesy-cele-kompetencje-zintegrowane-zarzadzanie-w-urzedzie-raport-podsumowujacy>, dostęp 10.01.2016.

³ M. Szpiler, (red.), *Kompetencje w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011, s. 7.

⁴ W. Karna, *Kompetencje menedżerów publicznych a sprawność zarządzania publiczną instytucją kultury*, *Zarządzanie Publiczne*, 3/2007, s. 99.

trzeba mieć świadomość, że dokumenty wytworzone w ramach wdrożenia procesu zarządzania przez kompetencje nie mogą być kopiowane bezkrytycznie w kolejnych to instytucjach. Oznacza to, że nawet jeśli byśmy mieli dwa teatry o podobnej strukturze organizacyjnej zlokalizowane w różnych miejscowościach, to i tak dla każdej z instytucji kultury należy opracować osobny model kompetencyjny, zawierający zindywidualizowany wg potrzeb katalog kompetencji dla każdego ze stanowisk, w tym również poziomu spełnienia danej kompetencji. Wynika z tego, że w artykułach naukowych można pokazać najczęściej wybierane przez instytucje kompetencje, jednak już podawanie ich poziomu spełnienia mija się z celem, chociaż informacja o tym, czy dana organizacja stosuje taki podział, jest bardzo cenna.

1. Zarządzanie przez kompetencje

W podręcznikach akademickich znajdziemy pojęcie kompetencji definiowane jako trwałe wartości człowieka, takie jak: wiedza, postawy, zdolności, wartości, cechy osobowościowe, umiejętności, pełnione role społeczne⁵. Woodruffe natomiast wyróżnia dwa sposoby używania słowa „kompetencje” – w pierwszym przypadku są to działania, które człowiek może kompetentnie realizować lub role, które może z powodzeniem odgrywać. Drugie znaczenie kompetencji odnosi się jako pojęcie wykorzystywane do opisywania aspektów zachowań leżących u podstaw efektywnych działań⁶. Warto zwrócić również uwagę na koncepcję Boyatzis’a, która kompetencje osadza w bardziej praktycz-

⁵ U. Pauli, *Modele kompetencyjne w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, red. A. Pocztowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 70.

⁶ C. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju, narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 94.

nym ujęciu i są one dla niego właściwościami pozwalającymi pracownikowi sprawnie wykonywać zadania oraz efektywnie realizować cele zawodowe⁷. Omawiając pojęcie kompetencji, nie można zapomnieć, że przedsiębiorstwo powinno określić wymagane kompetencje na stanowisko, ponieważ taka sytuacja pozwala podejmować lepsze decyzje dotyczące procesu doboru pracowników do organizacji⁸. W momencie gdy kwalifikacje kandydata nie odpowiadają wymaganiom stanowiska pracy, pracownik taki nie będzie wykonywał prawidłowo swoich zadań, co jest niekorzystne zarówno dla organizacji (niska wydajność, zła jakość pracy), jak i dla samego pracownika (nadmierny wysiłek wkładany w wykonywanie pracy, przeżywanie frustracji)⁹.

Wdrażając nowy system, w tym przypadku zarządzanie przez kompetencje, warto przedstawić zastosowanie tego rozwiązania. Miler, Rankin i Neathley ustalili, że wykorzystywanie kompetencji przez organizacje (1) w procesie oceny, szkolenia i innych procesach kadrowych pomaga w polepszeniu wyników, jakie osiągają pracownicy, oraz (2) kompetencje są sposobem wyrażenia wartości i celów przedsiębiorstwa, tak by związane z nimi wymagania mogły zawierać się w praktykach ZZL i były zrozumiałe dla osób i zespołów w ramach organizacji¹⁰.

Wprowadzając zarządzanie przez kompetencje, trzeba przygotować i zrozumieć funkcjonowanie następujących dokumentów, które będą następnie przydatne w działaniach komórki zajmującej się ZZL. Podsta-

⁷ A. Branowska, P. Siemieniak, M. Spychała, *Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2012, s. 64.

⁸ W. Cascio, J. Boudreau, *Inwestowanie w ludzi, wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 253.

⁹ W. Daniecki, *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników. Psychologiczno-organizacyjne doradztwo dla firm*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 19.

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 156.

wowym dokumentem jest model kompetencyjny, czyli pewnego rodzaju raport, na który składa się m.in. (1) cel wdrożenia modelu kompetencyjnego, (2) zakres wdrożenia modelu, (3) powiązanie z procesem ZZL, (4) słownik kompetencji, w tym karty kompetencji, (5) profile kompetencyjne danych stanowisk, (6) macierz kompetencji. Innymi produktami zarządzania przez kompetencje mogą być regulaminy nagród i wyróżnień, czy też system rekrutacji (w tym metoda *Assessment Center*).

Analizując poszczególne elementy modelu kompetencyjnego, przykładowym celem systemu zarządzania kompetencjami w organizacji może być: (1) określanie standardów kompetencyjnych dla stanowisk, (2) badanie realnych kompetencji pracowników i kandydatów do pracy pod kątem doboru do stanowisk, (3) przygotowywanie ludzi w organizacji do bieżących i przyszłych zadań, (4) zwiększanie wartości organizacji przez wzrost wartości kapitału ludzkiego, (5) zwiększanie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy, (6) maksymalne wykorzystywanie mocnych stron pracowników przy minimalizacji wpływu ich słabych stron na pracę, (7) optymalizacja relacji: nakłady na rozwój kapitału ludzkiego – efekty¹¹. Słownik kompetencji zawarty w modelu kompetencyjnym odgrywa podstawową rolę – określa on definicję i poziomy spełnienia danej kompetencji, przez co każdy, kto zapozna się z dokumentem, wie, co musi spełnić, aby zostać ocenionym na wyższej kompetencji. Z praktyki autora, przy przeprowadzaniu wdrożeń zarządzania przez kompetencje, dodatkową zaletą kart jest jednoznaczne określenie granic danych kompetencji – widać to szczególnie przy początkowych etapach wdrożeń (gdy nie ma jeszcze opracowanych przez zespół projektowy kart), problemach związanych z podobnymi kompetencjami jak np. „zarządzanie zasobami” a „świadomość kosztów”, czy też „kreatywność” a „innowacyjność”. Przykładową kartę kompetencji przedstawia tabela 1.

¹¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 189.

Tabela 1. Karta kompetencji „kreatywność”

Kreatywność	
<i>Kluczowe wskaźniki behawioralne</i>	
- Proponowanie i wprowadzanie nowatorskich i twórczych rozwiązań podnoszących efektywność i jakość pracy. - Promowanie w organizacji idei proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.	
Wykorzystanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy	
Poziom	Pracownik na tym poziomie
<i>Nie wychodzi poza narzucone schematy</i>	
A	- Nie dostrzega powiązań pomiędzy sytuacjami i rozwiązywanymi problemami, aby wykorzystać je do stworzenia nowych rozwiązań. - Wykonując swoje obowiązki, korzysta tylko z powtarzalnych rozwiązań, nawet z tych nieefektywnych. - W swojej pracy nie wychodzi poza utarte schematy, nie widzi potencjału do usprawnienia stosowanych metod pracy.
<i>Radzi sobie z tworzeniem/korzystaniem z nowych rozwiązań</i>	
B	- Generuje proste i użyteczne usprawnienia związane z realizacją powierzonych sobie zadań, czasem potrzebuje jednak pomocy i wskazówek od innych. - Rozpoznaje podstawowe powiązania między sytuacjami i problemami oraz wykorzystuje wnioski w tworzeniu pojedynczych rozwiązań usprawniających wykonywanie swoich zadań. - Poszukuje źródeł informacji, dzięki którym jest w stanie zaproponować nowe idee, jednak zazwyczaj sam nie jest w stanie przekształcić ich w praktyczne dla przedsiębiorstwa rozwiązania.
<i>Jest pomysłowy i aktywnie poszukuje nowych rozwiązań</i>	
C	- Potrafi konstruktywnie i krytycznie ocenić efektywność rozwiązań stosowanych w swoim zakresie zadań. - Wykazuje pomysłowość i podejmuje inicjatywę służącą efektywniejszej realizacji zadań. - Prezentuje postawę otwartości oraz wspiera pomysły zgłaszane przez innych, które mają na celu poprawę efektywności pracy przedsiębiorstwa.

Promuje kreatywne rozwiązania w przedsiębiorstwie

D	- Szuka rozwiązań wychodzących poza zakres obowiązków, mogących w istotny sposób wpłynąć na jakość pracy przedsiębiorstwa. - Najczęściej trafnie i sprawnie ocenia efektywność rozwiązań w swoim obszarze merytorycznym, a także poza nim i proponuje rozwiązania istotnie poprawiające jakość pracy. - Tworzy i stosuje standardy, techniki lub narzędzia wspierające twórczą pracę, oraz propaguje pomysły i nowatorskie podejście wśród współpracowników.
---	--

Jest wzorem twórczego podejścia do pracy w organizacji

E	- Potrafi znajdować niekonwencjonalne rozwiązania nawet w sytuacjach trudnych lub znajdując się pod presją czasu. - Inicjuje i uczestniczy w działaniach mających na celu wypracowanie nowatorskich rozwiązań, które skutkują wdrażaniem i podniesieniem efektywności pracy w przedsiębiorstwie. - Stanowi dla współpracowników przykład twórczego podejścia do pracy. Swoją postawą i zachowaniem wspiera rozwój kreatywności w organizacji.
---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Fundacja Obserwatorium Zarządzania przy współpracy z Competency Institute, *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*, http://katalizatorinnowacji.pl/uploads/files/0/145/Kompetencje_book.pdf, dostęp 10.01.2016.

Omawiając słownik kompetencji, w tym kartę kompetencji, warto przedstawić filozofię stworzenia poziomów do niego dopasowanych. W literaturze najczęściej podaje się pięć poziomów opanowania danej kompetencji, jednak ich nazewnictwo przybiera najczęściej trzy formy – pierwszą z nich jest podział w skali 1–5 (tak jest np. w okresowej ocenie pracowników korpusu służby cywilnej), drugą podział na skalę A–E, trzecia natomiast stanowi graficzne przedstawienie kompetencji, w których niezamalowane kołko oznacza najniższy poziom, a zamalowane najwyższy. Oznaczenia poszczególnych poziomów wyszczególnione zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Skala rozwoju kompetencji

Poziom	Opis
A/1	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
B/2	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
C/3	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacjach.
D/4	Sprawną, bezbłędną realizacją większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję (osoby takie często stawiane są za wzór do naśladowania). Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań.
E/5	Doskonałe wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających twórczego podejścia do danej kompetencji. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów.

Źródło: Fundacja Obserwatorium Zarządzania przy współpracy z Competency Institute, *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*, s. 20, http://katalizatorinnovacji.pl/uploads/files/0/145/Kompetencje_book.pdf, dostęp 10.01.2016.

Różnice w określeniu poziomu skali wynikają m.in. z chęci odejścia od postrzegania pracownika jako osoby, która musi posiadać na każdym stanowisku najwyższą ocenę. Zgodnie z tym, co przedstawia tabela 2, to poziom środkowy (C/3) jest poziomem optymalnym/wyjściowym, który zapewnia, że pracownik jest samodzielny w danym obszarze. Poziom D/4 i E/5 są to poziomy eksperckie i tylko nieliczni z wszystkich zatrudnionych (przede wszystkim *top management*) będzie posiadało kilka (nie wszystkie) z przypisanych na jego stanowisku najwyższych potrzebnych not. Podawanie skali rozwoju kompetencji w zakresie 1–5 powoduje wśród pracowników „syndrom najlepszego ucznia”. Niezrozumienie poziomów, a w szczególności, że poziom trzeci jest poziomem

wyjściowym i pozytywnym dla rozwoju organizacji, powoduje u pracowników niepotrzebne oburzenie, stąd też w wielu organizacjach zastępuje się nazewnictwo z systemu liczbowego na literowy lub graficzny. Entuzjaści systemu liczbowego jako zaletę określania poziomów w skali 1–5 podają, że ułatwia to w ocenie pracowników poprzez obliczanie średniej wszystkich kompetencji przypisanych na danym stanowisku.

Powracając do zawartości modelu kompetencyjnego, kilka słów należy poświęcić profilom kompetencyjnym stanowisk. Najczęściej próbuje się poszczególne stanowiska łączyć w grupy (np. specjaliści), jednak gdy widać, że np. specjaliści z działu marketingu muszą posiadać inne kompetencje niż specjaliści z działu finansowego, wtedy oczywiście nie ma przeszkód, aby wyszczególnić te grupy. Każdorazowo projektując daną tabelę, wykres, zależność, trzeba mieć na uwadze, aby był on dostosowany do danego przedsiębiorstwa i dlatego też całe wdrożenie musi odbywać się wspólnie z zespołem projektowym, który stanowią pracownicy przedsiębiorstwa (najczęściej kierownicy jednostki i dyrektorzy poszczególnych działów wraz z komórką zajmującą się ZZL). Ostatnim elementem, który stanowi podsumowanie modelu kompetencyjnego to macierz kompetencji określająca, na jakim poziomie i jakie kompetencje są przypisane do poszczególnych stanowisk. Przykład macierzy kompetencji obrazuje tabela 3.

Tabela 3. Macierz kompetencji

	Nauczyciel akademicki	Ekspert akademicki
Kompetencje	Wymagane poziomy spełnienia kompetencji (A–E)	
Zorientowanie na osiągnięcie celów	B	C
Rzetelność i terminowość	C	D
Umiejętności IT (...)	C	C

	Nauczyciel akademicki	Ekspert akademicki
Kompetencje	Wymagane poziomy spełnienia kompetencji (A-E)	
Organizacja pracy własnej	B	C
Zarządzanie personelem		D
Zarządzanie projektami		B
Doskonalenie zawodowe	C	C
Kreatywność	B	C
Dzielenie się wiedzą	C	D
Pozytywne podejście do klienta	B	B
Skuteczna komunikacja	C	C
Asertywność		B
Otwartość na zmiany	C	C
Przywództwo	A	C
Wyciąganie wniosków	B	

Macierz kompetencji zawiera pakiet kompetencji dla dwóch stanowisk: nauczyciela akademickiego i eksperta akademickiego (stanowiska zostały stworzone na potrzeby szkolenia Zarządzanie Przez Kompetencje dla xxx). To, na co warto zwrócić uwagę, to fakt że zakres koniecznych poziomów kompetencji (wg słownika kompetencji) nie wymaga od stanowisk spełnienia najwyższych oczekiwań ani także wykorzystania całego katalogu kompetencji. W związku z tym, macierz kompetencji dla nauczyciela akademickiego zawiera 12 czynników (1 niesamodzielny A, 5 bazowych B, 6 kompetentnych C). Tworząc macierz, nie można sugerować się tym, aby organ prowadzący (w tym przypadku uczelnia) wymagała najwyższych not, jej zadaniem jest przede wszystkim określenie, jakie kompetencje są dla organu istotne i wobec których pracownik ma się rozwijać. Działając wg koncepcji zarządzania przez kompetencje, oceniając pracownika, uczelnia sprawdza tylko te kompetencje (i ich wzrost u pracownika), które są dla niej kluczowe (przykładowo – jeśli nauczyciel akademicki będzie miał ocenę E [najwyższą] z zarządzania personelem, czy zarządzania projektami, to uczelnia nie przyznaje pracownikowi dodatkowych punktów, dlatego że powinno się je przyznawać tylko za wzrost poziomu kompetencji pożądanych dla danego stanowiska). To samo postępowanie powinno być zastosowane w przypadku przyznawania nagród – podczas oceny pracowników powinno się brać pod uwagę, tylko te osoby, które odnotowały wzrost kompetencji dla danego stanowiska.

Kolejnym krokiem jest próba awansu pracownika akademickiego do roli eksperta akademickiego. Jeżeli dany pracownik chce awansować na wyższe stanowisko, musi nabyć konkretne kompetencje, aby móc spełnić formalne wymogi wystartowania w konkursie. Doświadczenie,

które najczęściej jest potrzebne w przypadku możliwości awansów, wynika ze ścieżki nabywania kompetencji (np. przechodzenia z poziomu A→B).

Źródło: Opracowanie własne – fragment materiału szkoleniowego, stąd też nie należy utożsamiać nazewnictwa przyjętego w *case study* z nazewnictwem zawartym w Ustawie o szkolnictwie wyższym.

Koncepcja zarządzania kompetencjami dowiodła swojej skuteczności we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi i okazała się efektywną odpowiedzią zarówno na problemy z zakresu rekrutacji i selekcji, szkolenia i rozwoju, jak i oceny oraz motywowania¹².

Niezależnie od źródeł impulsu budowy systemu kompetencyjnego oraz bieżących problemów, jakie można rozwiązać za pomocą kompetencji, ostatecznym celem powinno być ujednolicenie i, co się z tym wiąże, uproszczenie systemu zarządzania na podstawie strategii organizacji¹³.

Tematem, który zostanie tylko naświetlony w niniejszym artykule, są sposoby oceny pracowników zgodnie z systemem zarządzania przez kompetencje. Praktyka opracowała sporo metod i narzędzi, w których bada się kompetencje. Przez to, że część z nich jest czasochłonnych i poświęca absorbowanie uwagi m.in. dwóch pracowników (asesorów), trzeba zastanowić się nad tym, jakie narzędzie, w którym procesie (np. rekrutacja) wykorzystać. Podstawowymi metodami oceny kompetencji są m.in.: (1) skale obserwacyjne, (2) kwestionariusze (podstawa oceny 180 i 360 stopni), (3) testy kompetencyjne (w tym zadania), (4) wywiad behawioralny (podstawa procesu rekrutacji i selekcji), (5) Assessment & Development Center (AC/DC)¹⁴. W momencie rekrutacji na najwyższe stanowiska komórki ds. ZZL podejmują czasami decyzję,

¹² T. Rostowski, *Zarządzanie kompetencjami w praktyce* [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 436.

¹³ Ibidem, s. 437.

¹⁴ PARP, *Ocena kompetencji – metody i narzędzia*, s. 10, <http://www.kompetencjemparp.gov.pl/component/attachments/download/43.html>, dostęp 10.01.2016.

o tym, aby daną (strategiczną dla organizacji) kompetencję sprawdzać dwoma narzędziami.

2. *Badania kompetencji w kulturze*

Na potrzeby niniejszego artykułu, zostało przeprowadzone w październiku i listopadzie 2015 r. badanie metodą CAWI (kwestionariusz elektroniczny), które wysłano do 76 instytucji kultury (filharmonie, galerie bwa – biuro wystaw artystycznych, muzea, opery, teatry) wpisanych w rejestr ministra ds. kultury (wpis na dzień 4.10.2015). Badanie dotyczyło określenia, jakie kompetencje i na jakim poziomie powinny posiadać osoby na stanowiskach: dyrektor, kierownik pionu artystycznego, kierownik marketingu, kierownik techniczno-administracyjny.

W kwestionariuszu było zawartych 35 kompetencji, z możliwością zaznaczenia poziomu spełnienia (A–E, gdzie A stanowił najniższy poziom, a E najwyższy) lub że dana kompetencja jest nieistotna (z tej formy nikt nie skorzystał). Respondenci mogli wskazać, które z wymienionych 34 kompetencji powinny być przypisane do wyżej przedstawionych stanowisk: (1) budowanie relacji, (2) dążenie do rezultatów, (3) identyfikacja z instytucją kultury, (4) komunikatywność, (5) negocjowanie, (6) orientacja na klienta, (7) orientacja w biznesie, (8) samodzielność i inicjatywa, (9) wiedza zawodowa, (10) zarządzanie procesami, (11) zarządzanie sobą, (12) myślenie analityczne, (13) podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, (14) znajomość i stosowanie procedur, (15) rozwiązywanie problemów, (16) sumienność/rzetelność, (17) umiejętności IT, (18) współpraca wewnątrz-firmowa, (19) delegowanie, (20) motywowanie, (21) rozwiązywanie konfliktów, (22) organizacja pracy własnej, (23) kierowanie zespołem, (24) budowanie zespołów, (25) innowacyjność i elastyczność, (26) planowanie, (27) przywództwo, (28)

wywieranie wpływu, (29) myślenie strategiczne, (30) rzetelność i terminowość, (31) zarządzanie zasobami, (32) świadomość kosztów, (33) egzekwowanie zobowiązań, (34) interdyscyplinarność, (35) kreatywność.

Odpowiedzi uzyskano jedynie od 9 instytucji (5 muzeum, 3 teatry, 1 opera), stąd też wyniki nie są miarodajne. Jednakże, analizując dane, dostrzeżono zależność, że osoby, które wypełniały kwestionariusz, nie wskazały 12–16 kompetencji dla danego stanowiska, a oznaczały poziomy spełnienia wszystkim kompetencjom. To, co ważne w zarządzaniu przez kompetencje, to skupienie się na wybranych (8–16 – w zależności od stanowiska) kompetencjach, czego w odpowiedziach zabrakło.

Stanowisko dyrektora instytucji kultury miało prawie wszystkie kompetencje wskazane na najwyższym poziomie (30 z 35), wyjątki to takie kompetencje jak orientacja na klienta (C), orientacja w biznesie (C), znajomość i zastosowanie procedur (C), umiejętności IT (C), świadomość kosztów (C).

Analizując odpowiedzi respondentów dotyczące kierownika pionu artystycznego, widać już lepsze rozróżnienie wymaganych od niego kompetencji, ponieważ tych na poziomie E zostało wyznaczonych znacznie mniej, oto one: identyfikacja z instytucją kultury (E), wiedza zawodowa (E), sumienność/rzetelność (E), motywowanie (E), kierowanie zespołem (E) i kreatywność (E).

Trzecim stanowiskiem, które brano pod uwagę w badaniu, był kierownik marketingu. Respondenci uważają, że na najwyższym poziomie powinny być następujące kompetencje: dążenie do rezultatów (E), identyfikacja z instytucją kultury (E), komunikatywność (E), negocjowanie (E), sumienność/rzetelność (E), motywowanie (E), rzetelność i terminowość (E).

Ostatnim badanym stanowiskiem był kierownik techniczno-administracyjny. To stanowisko jako jedyne spośród badanych zostało wyróżnione, że kompetencją na poziomie B (bazowym, jeszcze nie do końca samodzielnym) jest interdyscyplinarność. Respondenci także

oczekują od tego stanowiska mniej kompetencji na najwyższym poziomie, bo tylko trzy: identyfikacja z instytucją kultury (E), motywowanie (E), rzetelność i terminowość (E). Poglądowy układ kompetencji zawiera tabela 4.

Tabela 4. Najważniejsze kompetencje stanowisk w instytucjach kultury

Nazwa stanowiska	Dyrektor	Kierownik pionu artystycznego	Kierownik ds. marketingu	Kierownik techniczno-administracyjny
Nazwa kompetencji	Kompetencje w skali A-E			
identyfikacja z instytucją kultury	E	E	E	E
wiedza zawodowa	E	E	C	C
sumienność/rzetelność	E	E	E	C
motywowanie	E	E	E	E
kierowanie zespołem	E	E	C	C
kreatywność	E	E	C	C
dążenie do rezultatów	E	C	E	C
komunikatywność	E	C	E	C
negocjowanie	E	C	E	C
rzetelność i terminowość	E	C	E	E
uwagi	30 z 35 kompetencji na poziomie E, 5 kompetencji na poziomie C	5 kompetencji na poziomie E, 30 na poziomie C	7 kompetencji na poziomie E, 28 kompetencji na poziomie C	3 kompetencje na poziomie E, 31 kompetencji na poziomie C, 1 kompetencja na poziomie B

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jednym z zadań macierzy kompetencji jest graficzne przedstawienie możliwości awansu z jednego stanowiska na inne (awans zarówno pionowy, jak i poziomy). Na podstawie tabeli 4 można wyznaczyć ścieżkę kariery od kierownika po dyrektora. Dla przykładu, kierownik odpowiedzialny za sprawy techniczno-administracyjne, aby móc awansować na stanowisko kierownika marketingu musi podnieść swoje kompetencje (z poziomu C – „samodzielnego”, do E – „eksperta”) w zakresie umiejętności negocjowania, komunikatywności, dążenia do rezultatów, sumienności/rzetelności. To, co istotne, a nie wynika wprost z tabeli, mimo że kompetencja „wiedza zawodowa” jest na tym samym poziomie u kierownika ds. techniczno-administracyjnych i marketingu, nie oznacza to, że kandydat na stanowisko szefa marketingu może mieć wiedzę z innego zakresu. Można zatem zauważyć, że nazwy kompetencji nie są równoznaczne z wymaganiami potrzebnymi do wykonywania zadań na danym stanowisku.

Analogicznie jak w powyższym przypadku odbywać się może awans na stanowisko dyrektora instytucji. Warto jednak zauważyć, że funkcja szefa instytucji publicznej (rządowej czy samorządowej) odbywa się najczęściej w drodze mianowania, stąd też trzeba mieć ten aspekt na uwadze podczas tworzenia ścieżki kariery w instytucjach publicznych.

Wiedząc, że instytucje kultury muszą zmierzyć się z brakiem wystarczającego finansowania ze środków publicznych, trudno jest mówić o tworzeniu ścieżek kariery, nie mając przy tym środków finansowych, które uważa się za nieodzowne przy awansach. Drugim problemem podnoszonym przez instytucje, w których odbywa się wdrożenie zarządzania przez kompetencje, jest zjawisko „braku wyższych stanowisk”. Rozwiązanie tego problemu przychodzi poprzez realizację założeń dobrze znanego modelu Masłowa, w którym to jako zarządzający instytucjami kultury, dajemy pracownikom możliwość zaspokojenia wyższych potrzeb. Tworzenie konkursów, festiwali, współpraca z innymi

instytucjami, czy też przygotowanie wniosków o granty zewnętrzne jest czynnikiem motywującym zespół do efektywnej pracy.

Przyglądając się powyższemu aspektowi, można zauważyć, że inwentaryzacja kompetencji (nie tylko wyznaczenie, jakie kompetencje powinny być w naszej instytucji, ale i jakie kompetencje obecnie posiada nasz zespół) jest początkiem działań zmierzających ku rozwojowi organizacji. Model kompetencji ma za zadanie nie tylko opisanie wymaganych kompetencji, ale przede wszystkim takie działanie organizacji, aby każdy z pracowników widział możliwość rozwoju w instytucji kultury. Tak jak dla aktora w teatrze nauka nowej roli jest zmienną zachęcającą go do rozwoju, tak wśród pracowników techniczno-administracyjnych stworzenie możliwości podejmowania nowych wyzwań powoduje brak znużenia pracą, a przez to efektywność zespołu się nie zmniejsza. Oczywiście, każda zmiana (nowe zadanie) powoduje lęk, ale przy dobrze wytłumaczonej potrzebie takiego działania, obawy mijają, a efektywność wzrasta¹⁵.

Podsumowanie

Polityka ZZL w instytucjach kultury przebiega bardzo różnie, a z racji tego, że organizacje te są najczęściej jednostkami sektora finansów publicznych, nadrzędnymi aktami, wg których toczą się postępowania rekrutacyjne, nagradzanie i motywowanie, są przepisy (akty i rozporządzenia) wydane przez organy administracji publicznej. Pierwszym krokiem do zainteresowania się nowymi metodami wpływającymi na działania w ramach zarządzania zasobami ludzkimi była realizacja

¹⁵ Wg Bartnickiego zarządzanie zmianą składa się z trzech faz: rozmrożenie, przesunięcie, zamrożenie i siedmiu etapów: rekonesans, wkroczenie, diagnoza, planowanie, realizacja, stabilność i ocena, zakończenie.

przez Kancelarię Premiera Rady Ministrów projektu „Zintegrowane zarządzanie w urzędzie – procesy, cele kompetencje”.

Realizując badanie, mimo że każda z instytucji kultury (filharmonie, galerie bwa – biuro wystaw artystycznych, muzea, opery, teatry), ma inną strukturę organizacyjną, udało się wyróżnić najistotniejsze kompetencje. Respondenci zgodnie wypowiedzieli się, że każde ze stanowisk kierowniczych powinno wyrażać się najwyższym poziomem kompetencji w identyfikacji z instytucją kultury oraz motywowaniu. Jak przedstawiono w artykule, każda z instytucji kultury może wybrać swoje – najbardziej priorytetowe kompetencje pożądane wśród pracowników, chociaż to nie stoi na przeszkodzie, aby część z kompetencji dotyczyła wszystkich instytucji kultury. Skupienie się na wyznaczeniu właściwych dla danej instytucji kultury kompetencji oraz ich inwentaryzacji pozwoli organizacji na postawienie nowych zadań, jakie może zrealizować, korzystając z posiadanych zasobów ludzkich.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
2. Szpiller M. (red.), *Kompetencje w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011.
3. Branowska A., Siemieniak P., Spychała M., *Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2012.
4. Cascio W., Boudreau J., *Inwestowanie w ludzi, wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
5. Daniecki W., *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników. Psychologiczno-organizacyjne doradztwo dla firm*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

6. Fundacja Obserwatorium Zarządzania przy współpracy z Competency Institute, *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*, http://katalizatorinnowacji.pl/uploads/files/0/145/Kompetencje_book.pdf.
7. Karna W., *Kompetencje menedżerów publicznych a sprawność zarządzania publiczną instytucją kultury*, *Zarządzanie Publiczne*, 3/2007, s. 99.
8. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
9. PARP, *Ocena kompetencji – metody i narzędzia*, <http://www.kompetencjemsp.parp.gov.pl/component/attachments/download>.
10. Pauli U., *Modele kompetencyjne w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, red. A. Pocztowski, Oficyna a Wolters Kluwer business.
11. Rostowski T., *Zarządzanie kompetencjami w praktyce* [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
12. Serwis Służby Cywilnej, *Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie*, <https://dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci/procesy-cele-kompetencje-zintegrowane-zarzadzanie-w-urzedzie-raport-podsumowujacy>.
13. Woodruffe C., *Ośrodki oceny i rozwoju, narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Część druga

Problemy marketingu w kulturze