



Wojciech Witkowski

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
Katedra Teorii Organizacji
Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości
wojciech.witkowski@hotmail.com

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W INSTYTUCJACH KULTURY – WYBRANE ASPEKTY

Streszczenie: Artykuł pokazuje najważniejsze wyzwania i przeszkody zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach kultury. Analizuje strukturę organizacyjną sektora instytucji kultury i jego perspektywy rozwoju. Wskazuje nowe instrumenty przedsiębiorczości i innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi jako możliwości poprawy sytuacji w tym sektorze. Poszerza wiedzę w zakresie budowania i utrzymania motywacji pracowników. Wiedzę, kompetencje i kapitał intelektualny traktuje jako założenia sukcesu. Uzasadnia prowadzenie działań przedsiębiorczych w obszarze instytucji kultury, jako alternatywną formę działalności. Jest wstępem do dalszej wymiany doświadczeń i badań w zakresie dobrych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, innowacyjność, kompetencje, zarządzanie zasobami kapitału ludzkiego.

Wprowadzenie

Dzisiejsze warunki funkcjonowania instytucji kultury wynikają z powstania silnej konkurencji globalnej. Było to spowodowane faktem wielu zmian demograficznych i rosnącej roli nowych technologii. Warunki te kształtowała też ekonomia oparta na nowej informacji, usługach i nowatorskich sposobach zarządzania zasobami ludzkimi. Wszystkie obecne problemy w instytucjach kultury wymuszają nowe podejście do roli pracowników, ich poszukiwania oraz zarządzania nimi. Instytucje kultury są dziś zainteresowane pozyskiwaniem, utrzyma-

niem na stałe kreatywnych, innowacyjnych i przedsiębiorczych pracowników. Ci najlepsi kreatywni i innowacyjni pracownicy instytucji kultury powinni posiadać wysoki potencjał rozwojowy dla organizacji i stanowić dźwignię wzrostu wartości takiej instytucji.

Przedsiębiorczość w instytucjach kultury kojarzona jest z umiejętnością: zarządzania, efektywnością, innowacyjnością, skutecznością oraz nowoczesnym marketingiem. Dziś w XXI w. aktywami są ludzie – kapitał ludzki. Inwestowanie w „dobrych” pracowników i uformowanie określonej struktury zatrudnienia daje możliwość zbudowania przewagi konkurencyjnej. Uwagę na to zwróciła w swoich pracach K. Mazurek-Łopacińska: „W warunkach rosnącej konkurencji zadowolenie klienta jest najważniejszym czynnikiem długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa” [Mazurek-Łopacińska, 1996, s. 76]. Dzisiejszy klient ma nieograniczone możliwości wyboru różnych produktów i usług. Globalizacja wpłynęła na przestrzeń instytucji kultury i spowodowała powstanie nowego rodzaju klienta. Można go określić jako człowieka obu płci o bardzo dużych wymaganiach i oczekującego indywidualnego traktowania. Jeśli usługa mu dostarczona satysfakcjonuje go w 100%, to obdarza on usługodawcę długotrwałą lojalnością. Klient ten rości sobie prawo do traktowania go jako przyjaciela, a nie zwykłego widza czy uczestnika działań kulturalnych. Dzisiejsze zmiany w postawach i zachowaniach klientów są przyczyną dokonywania się istotnych zmian w kulturze, marketingu oraz w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Dziś ludzie to najcenniejszy kapitał organizacji. Socjolog W. Błaszczyk stwierdziła: „Kadra zarządzająca przedsiębiorstw powinna w szczególności dbać o zaangażowanie i motywowanie podwładnych, aby zwiększyć szanse podejmowanych zmian, które stanowią o rynkowym sukcesie organizacji” [Błaszczyk, red., 2006, s. 306].

Artykuł składa się z pięciu części. Rozpoczyna się punktem, w którym zdefiniowano najważniejsze pojęcia. Definicje te to podłoże teoretyczne do dalszych rozważań. W punkcie drugim została omówiona polityka kulturalna i źródła jej finansowania. W nim analizowany jest też potencjał zasobów ludzkich. Punkt trzeci to synteza roli wiedzy i zmiany kulturowej. Czwarty punkt poświęcony jest podziałowi pracy, zatrudnianiu i szkoleniu pracowników. Autor charakteryzuje w nim nową jakość pracowników. Wykazuje też, że rozwijanie cech osobowości w kierunku innowacyjności i przedsiębiorczości to przyszłość. Reengineering, benchmarking, lean management, outsourcing i time based management pokazuje jako nowoczesne kierunki na przyszłość. Podkreśla, że komunikacja pracodawca – pracownik to najważniejszy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. W punkcie tym autor mówi o nowoczesnych formach szkoleń oraz rozwoju profesjonalnego i osobistego pracowników. Pokazuje jak ważne są plany karier

pracowniczych. Charakteryzuje cechy tzw. talent pracownika. Ostatni piąty punkt to ogólne uwagi autora do badań nad kulturą. Mówi on w nim o budowaniu systemu wskaźników i narzędzi do prognozowania. Pokazuje, na czym polega polityka mniejszościowa. Charakteryzuje wyzwania co do przyszłości, dotyczące kadr w instytucjach kultury. Mówi o wynagrodzeniu i jego nowych formach. Poszukuje motywowania wzrostu efektywności pracy.

1. Kultura, przedsiębiorczość, kompetencje, innowacyjność, zarządzanie zasobami ludzkimi – pojęcia i definicje

Zrozumienie problemu przedstawianego w niniejszym artykule wymaga dokładnego określenia kilku definicji. Pod pojęciem „kultura”, jak pisze A. Kaliszewski, rozumie się: „jeden z najbardziej popularnych terminów humanistyki i nauk społecznych (...) wytrych słowny, po który często i chętnie sięga się w mowie potocznej oraz dyskursie publicznym, za każdym niemal razem mając na myśli coś innego” [Kaliszewski, 2012, s. 13]. Kultura stanowi „społeczne spoiwo”, wytwarza poczucie wspólnoty w życiu każdej organizacji. Organizacja ta działa jako system. Wynika to z ciągłego wpływu technologii na środowisko wewnętrzne firmy i jej otoczenie zewnętrzne. Jak stwierdza M. Armstrong, czynniki te składają się: „z systemu społecznego (sposobów organizowania zespołów pracowniczych i występujących procesów interakcji) i systemu technicznego (sposobu, w jaki praca jest zorganizowana i wykonywana w celu dostarczenia klientom produktów i świadczenia usług)” [Armstrong, 2000, s. 30-31]. Kultura to przedsięwzięcie mające na celu zapoznanie jak największej liczby uczestników z wytworami działalności artystycznej i pewnymi elementami kultury techniczno-użytkowej. Istotą kultury w takim rozumieniu, według R. Rutkowskiego, jest „upowszechnianie kultury rozumiane jako zorganizowany zespół działań celowych, zmierzających do rozszerzenia zakresu i intensywności uczestnictwa w kulturze jak najszerszych kręgów społeczeństwa” [Rutkowski, 1982, s. 29]. Kultura organizacyjna to natomiast otoczenie z ciągłą falą zmian: raz spokojnych i ułożonych, a innym razem bardzo burzliwych i chaotycznych. Pełną definicję kultury organizacyjnej można znaleźć w pracach E. Halla: „system komunikacji międzyludzkiej (...) kultura uczy nas, jak poruszać się w świecie, jak go oceniać – co jest dobre, a co złe – i pozwala porządkować reguły współżycia społecznego” [Hall, 1987, s. 179-180].

Definicja przedsiębiorczości rozumiana jest w ekonomii jako: „umiejętność doboru i zaangażowania w działalności gospodarczej, prowadzonej w wa-

runkach niepewności, czynników wytwórczych w sposób zapewniający zysk jednemu przedsiębiorcy lub grupie przedsiębiorczych osób” [Encyklopedia Popularna PWN, 2013, s. 411]. Dziś osobą przedsiębiorczą jest jednostka aktywna, ukierunkowana na cele w przyszłości. Charakteryzująca się różnymi cechami, wśród których najważniejsze to: innowacyjność, chęć ponadprzeciętnych osiągnięć oraz gotowość do ryzyka. Przedsiębiorczość w kulturze należy rozumieć jako formę pracy ludzi lub nowy czynnik produkcji. Jej zasadnicze cechy to umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów. Idąc za oceną przedsiębiorczości B. Glinki, należy stwierdzić, że: „Rozwój przedsiębiorczości i związany z nim rozwój gospodarczy nie jest możliwy bez odpowiedniego fundamentu kulturowego (...). Czynniki kulturowe, choć się zmieniają, mają charakter bardziej trwały od uwarunkowań prawnych i gospodarczych” [Glinka, 2008, s. 10].

Innowacyjność według S. Borkowskiej jest „niezbędnym warunkiem rozwoju – nowe myśli, nowe koncepcje, nowe sposoby rozwiązywania zadań determinują postęp (...) zdolność do innowacji pozwala nam poszerzyć granice naszego poznania, poszerzyć horyzont świata” [Borkowska, red., 2005, s. 107]. Jej cechą jest stworzenie czegoś nowego, gdy organizacja posiada odpowiedni kapitał intelektualny i potencjał, który tworzą pracownicy. Jak twierdzą B. Glinka i S. Gudkova [2011], innowacyjność jest podstawą działań przedsiębiorczych. Łącząc różne cechy, menedżerowie, dyrektorzy i pracownicy muszą osiąść „innowacyjną” umiejętność jej kształtowania. Powstaje ona na podstawie wyników uzyskanych: z badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych kreatywnych pomysłów, licznych koncepcji i wynalazków. Innowacyjni liderzy-menedżerowie przedsiębiorczości posiadają szczególne cechy i umiejętności szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków gospodarczych, by efektywnie wykorzystywać zdobycze techniki. Innowacyjność zawsze odpowiada na potrzeby przedsiębiorstwa. Jest właściwa, korzystna, praktyczna i łatwa do wdrożenia. M. Marchington ostrzega, by innowacyjność „nie stała się mocno ekstrawagancka” [Marchington, 1995, s. 53], a P. Drucker przewiduje i uprzedza przyszłość dla niej, bo mało ważnym, ale możliwym jej: „celem staje się wyszukanie magicznej sztuczki, która zrobi wrażenie na kolegach zajmujących się zarządzaniem” [Drucker, 1995, s. 54-62].

Według M. Armstronga [2000, s. 19] zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management*) jest to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, przyczyniającymi się do realizacji jej celów indywidualnie i zbiorowo. Zarządzanie zasobami ludzkimi według D. Ulrich „nie powinno być definiowane po-

przez to, co robi, ale przez to, do czego prowadzi” [Ulrich, 1998, s. 124-134]. Według natomiast J. Storeya jest to „zasada zarządzania zatrudnieniem” [Storey, 1995, s. 38]. Powoduje ona powstanie przewagi konkurencyjnej. Jej motorem napędowym są pracownicy, dobrze rozmieszczeni strategicznie, wysoce zaangażowani i wykwalifikowani. Pomocne do takiego zarządzania są też różne specjalne techniki kulturowe, strukturalne i personalne.

Do właściwego zrozumieniu zarządzania zasobami ludzkimi pomocna jest definicja kompetencji R. Boyatzisa, która mówi, że jest to: „zespół czynników obejmujący cechy osobowościowe, motywy działania, doświadczenie i różne cechy behawioralne (...) potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” [Boyatzis, 1982, s. 23]. Jako naukowiec sugerował on następujące pola kompetencji: zarządzanie celem i działaniami, kierowanie podwładnymi, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz przywództwo. By ustalić odpowiednie kompetencje na danym stanowisku, należy dokonać analizy funkcjonalnej. Jako najbardziej znane wśród wielu metod analiz kompetencji, wyróżniają się: zasięgnięcie opinii ekspertów, rozmowa ustrukturyzowana, technika wydarzeń krytycznych, analiza siatki konstruktów G. Kelly’ego [1955] (*repertory grid*) oraz ocena kompetencji stanowiska pracowniczego. Ludzie kompetentni w firmie to tacy, dzięki którym osiągane są cele i wyniki. Potrafią oni spożytkować posiadaną wiedzę, umiejętności oraz właściwe cechy osobowości. Rozwój kadry kierowniczej oparty jest na kompetencjach wykorzystujących ramy, macierze i profile kompetencji. Są to środki rozwoju służące do ukierunkowania własnego uczenia się. Kompetencjami mogą być umiejętności: strategiczne, zarządzania zmianą, zespołem, relacjami oraz zarządzania międzynarodowego. Instytucja kultury powinna działać w przekonaniu, że kompetentny pracownik stanowi jej najcenniejsze dobro.

Funkcjami każdej instytucji kultury jest: produkowanie, dostarczanie i zaspokojenie różnorodnych potrzeb klientów. Proces taki to system produkcyjny. Powoduje on powstanie zależności, które pomagają w wytwarzaniu określonych produktów, takich jak wyroby i usługi. Złożoność tego systemu to marketingowa działalność przedsiębiorstwa. Zawiera ona wiele jednostkowych przedsięwzięć, działań i czynności. Mają one czasami charakter rutynowy oraz występują niejednokrotnie z dużą powtarzalnością. To działanie nazywamy marketingiem. R. Niestrój stwierdza: „W ujęciu marketingowym działalność gospodarczą widzi się przede wszystkim jako proces kreowania i dostarczania wartości potencjalnym nabywcom, przy uwzględnieniu działań i reakcji konkurentów” [Niestrój,

1999, s. 153]. Marketingowymi i menedżerskimi narzędziami przedsiębiorczego działania w instytucjach kultury jest tworzenie nowych produktów, wizji i strategii działania. Ewolucja postaw i zachowań klientów jest obecnie podstawową przyczyną dokonywania się istotnych zmian w marketingu, jaki widoczny jest obecnie w instytucjach kultury.

2. Polityka kulturalna, modele jej finansowania i właściwy rozwój zarządzania zasobami ludzkimi

Instytucje kultury w Polsce są powoływane na podstawie Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [Dz. U. 1991 r. Nr 114 poz. 493]. Organizatorami tworzącymi instytucje kultury są: ministrowie, kierownicy urzędów centralnych oraz jednostki samorządu terytorialnego. Dominacja administracji publicznej w roli jedyne organizatora instytucji kultury doprowadza do ograniczeń organizacyjnych i programowych, a co za tym idzie – do braku kreatywności i innowacji w kierunku przedsiębiorczości. Na świecie wzrasta rola kultury jako ważnego czynnika rozwoju społeczno-ekonomicznego.

W latach 2005-2008 pojawiły się nowe terminy: gospodarka kreatywna, przemysły kultury i przemysły oparte na prawie autorskim. Wskazują one na znaczenie tzw. talentu indywidualnego oraz umiejętności zarządzania własnością intelektualną i kreatywnością. Są to czynniki warunkujące produktywność na równi z kapitałem intelektualnym. Wciąż rozwija się nowe metody kierowania zespołami ludzi, co wymusza nowe zasady naboru, oceny, rozwoju i motywowania pracowników. Konieczne są zmiany całego systemu, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zasobami ludzkimi w połączeniu z planowaniem strategicznym oraz zmianami kulturowymi. Istotą działalności w takim rozumieniu, według R. Rutkowskiego, będzie „upowszechnianie kultury rozumiane jako zorganizowany zespół działań celowych, zmierzających do rozszerzenia zakresu i intensywności uczestnictwa w kulturze jak najszerszych kręgów społeczeństwa” [Rutkowski, 1982, s. 29]. Budowanie trwałych związków z pracownikami to docenianie ich wysiłku, okazywanie wzajemnego szacunku i zaufania. Ważnym elementem pracy jest stworzenie mocnych więzi z organizacją i dążenie do wspólnego celu.

W Unii Europejskiej są trzy główne modele finansowego wspierania rozwoju i ochrony kultury. Najpopularniejszym, przeważającym modelem jest finansowanie ze środków publicznych rządowych lub z budżetów samorządu tery-

torialnego. W drugim modelu kultura finansuje koszty swojej działalności, świadcząc różnego rodzaju usługi. W trzecim rolę odgrywają tzw. darowizny osób prywatnych i organizacji zwanych sponsorami instytucji kulturalnej. Są to: darczyńcy, mecenasi oraz sponsorzy. Różnicę między nimi określił Ł. Wróblewski: „darczyńcy dają, abyś miał; mecenasi dają, abyś był; sponsorzy dają, abyś dał” [Wróblewski, 2012, s. 41]. Szybko rozwijającym się źródłem finansowania instytucji kultury na świecie są gry losowe i różnego rodzaju loterie.

W państwach unijnych są trzy rodzaje systemów polityki kulturalnej: scentralizowane, zdecentralizowane bądź pośrednie. W polityce scentralizowanej decydującą rolę pełni minister. W systemie zdecentralizowanym większość kompetencji jest scedowana na samorządy terytorialne. Między tymi skrajnymi systemami są również formy pośrednie. Polegają one na aktywizacji i udziale podmiotów prywatnych w sferze kultury. Priorytety kulturalne w Europie są oparte na wzroście kreatywności, innowacyjności i ochronie tożsamości narodowej dziedzictwa kulturowego. Ważne jest wspieranie pluralizmu kulturowego oraz umiędzynarodowienie i właściwy rozwój zasobów ludzkich. Narzędziami do oceny potencjału zasobów ludzkich są: „ocena zintegrowana (*assessment center*) i audyt menedżerski (*management appraisal*) (...) Przedsiębiorstwa stosują metodę *assessment center* zwłaszcza podczas wyboru i oceny potencjału młodej kadry kierowniczej i kadry zarządzającej (...) i selekcji kandydatów do pracy” [Niermeyer i Postall, 2009, s. 95]. Analizując potencjał pracowników i kadry kierowniczej, najważniejsze są: umiejętności, wiedza i doświadczenie. Budowanie trwałych stosunków pracownika z zakładem pracy to kreacja przejrzystych kanałów komunikacji. Pobudzanie zaufania, poświęcenia, ciągłe zaspokajanie potrzeb i aspiracji to tworzenie więzi z organizacją. Zasoby te wymagają profesjonalnych działań, gdyż: „kształtowanie kapitału ludzkiego powinno się dokonywać z wysokim poziomem kultury, który przejawia się w dobrej współpracy, otwartych systemach informacyjnych, profesjonalizacji pracowników i autorytecie kadry kierowniczej” [Sajkiewicz, red., 2002, s. 19].

W połowie lat 80. pojawiło się zarządzanie zasobami ludzkimi. Według M. Armstronga [2000] opracowano jego dwa modele: model Fombruna i innych oraz model harwardzki. Według pierwszego: „wymagane koncepcje i narzędzia dotyczące strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi różnią się zasadniczo od zestawu używanego przez tradycyjnego administratora personelu (...) by menedżerowie rozpatrzenie kwestii zasobów ludzkich traktowali z taką samą uwagą, jaką poświęcają innym problemom (...) finanse, marketing i produkcja” [Armstrong, 2000, s. 21]. Model harwardzki mówił, że „wymaga się dziś przyjęcia szerszej, pełniejszej i bardziej strategicznej perspektywy w spojrzeniu na

ludzkie zasoby organizacji (...) długoterminowej perspektywy w zarządzaniu ludźmi i uznania ich raczej za potencjalne aktywa, a nie jedynie koszty zmienne” [Armstrong, 2000, s. 21].

Dobrym podsumowaniem dla rozważań tego punktu są słowa A. Fowlera: „od pracownika wymaga się zaangażowania, ale na warunkach firmy. Cała władza pozostaje w rękach pracodawcy” [Fowler, 1987, s. 3]. Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury, jak stwierdził D. Ulrich, „nie powinno być definiowane przez to, co robi, ale przez to, do czego prowadzi (...) wydaje się mieć niewiele wspólnego z prawdziwą pracą organizacji” [Ulrich, 1998, s. 124-134].

3. Działalność kulturalna a działalność gospodarcza oraz próby ich połączenia

Powstający wolny rynek wyzwolił różnego rodzaju konkurencję, a kultura stała się towarem. Jak mówi J. Gajda, następuje obecnie konsumpcja i komercjalizacja kultury: „kulturę ujmuje się w kategoriach ekonomicznych, w kategoriach rynku. Traktowanie kultury jako towaru prowadzi do ujmowania jej aktów konsumpcji we wskaźniki ilościowe (...) Ma to na celu danie ogólnego ilościowego obrazu konsumpcji i płynących z niej zysków czy strat, a prawie nie mówi o jakości i sposobie korzystania z tych wytworów, pomija motywy i korzyści płynące z aktu odbioru” [Gajda, 2003, s. 90-91]. Analiza wyników badań nad przedsiębiorczością, według B. Glinki [2011, s. 45], określiła zespół kilku tzw. kompetencji przedsiębiorczych, takich jak: cechy osobowe, mechanizmy poznawcze, motywy, poczucie własnej skuteczności oraz wiedza. Najbardziej wartościowym czynnikiem szukanym u pracowników jest wiedza. Do zdobycia odpowiedniej wiedzy przedsiębiorczej potrzebne są różne formy kształcenia i szkoleń, w połączeniu z technikami biznesowymi. Jest to możliwe dzięki zmianie kulturowej, która może być przeprowadzona, jak twierdzi M. Kostera [1999, s. 19], na dwa sposoby: „Rewolucyjny, polegający na radykalnych, dogłębnych i wszechogarniających zmianach, na ogół (...) polega on na zwolnieniu dużej liczby pracowników, zastąpieniu ich nowymi, zlikwidowaniu wszelkich pozostałości dawnego systemu kulturowego i wprowadzeniu nowego” [Kostera, 1999, s. 19]. Drugi, ewolucyjny, polega na powolnym i ostrożnym wprowadzeniu zmian. By zrozumieć sytuację w instytucjach kultury w Polsce, należy zwrócić uwagę na problemy ograniczające jej działalność w kontekście przedsiębiorczości. Jak tłumaczy M. Kostera: „ludzie dzielą się na dwie lub nawet na więcej grup w ramach jednej organizacji: „my robotnicy” kontra „oni-czapa, „my dyrekcja” kontra „oni-robole”, „my produkcja” kontra „oni-projektanci” [Kostera, 1999, s. 15]. Sytuacja braku działań przedsiębiorczych wynika również z naleciałości syste-

mu sprzed 1989 r., który daje pracownikom kultury zabezpieczenie w postaci pewnej stałej wypłaty, dlatego też nie starają się oni w swoich instytucjach kultury prowadzić polityki dla działań przedsiębiorczych. Nie doszukują się nowych możliwości zdobycia dodatkowych środków na swoją działalność. Przedsiębiorczość przejawia się w instytucjach kultury jedynie jako działalność w organizacji koncertów, spektakli teatralnych czy organizacji wystaw i innego typu akcjach.

Stan dzisiejszego zarządzania w instytucjach kultury w Polsce jest bardzo niezadawalający. Nikt nigdy nie prowadził badań jakościowych w tym sektorze. Organizator i kierownictwo instytucji kultury ustawowo nie odpowiadają za jakość programową organów, które powołali i prowadzą. Podstawowe znaczenie dla rozwoju instytucji kultury powinny mieć sposoby uczenia się i zdobywania nowej wiedzy przez kadry zarządzające i pozostałych pracowników. W polskich instytucjach kultury system szkoleń oraz podnoszenia kwalifikacji pracowników jest niewystarczający i bardzo znikomy. Instytucje te nie posiadają odpowiedniego zabezpieczenia finansowego w sferze tych działań. Inną ważną barierą rozwoju instytucji kultury są bardzo niskie wynagrodzenia pracownicze. Co za tym idzie, naturalnie występuje brak motywacji do pracy i podnoszenia swoich kompetencji. Poszukując dobrego rozwiązania dla sytuacji braku działań przedsiębiorczych w instytucjach kultury, należy podkreślić za J. Gajdą, że: „wzorzec człowieka, powinien to być człowiek aktywny i przedsiębiorczy, zdolny sprostać wymogom konkurencyjnej gry sił ekonomicznych w gospodarce rynkowej” [Gajda, 2003, s. 209]. Potwierdzeniem tych słów są poglądy D. Lavoie, który twierdzi, że: „przedsiębiorczość jest głęboko zakorzeniona w kulturze oraz całkowicie przez nią ukształtowana” [Lavoie, 1994, s. 48]. Instytucje kultury nie mają orientacji czysto biznesowej i nie muszą być nastawione na zysk, a trzeba zwrócić uwagę, że mają ku temu doskonałe zaplecze. Posiadają zarówno budynki, grunty, ludzi i różnorodny sprzęt. Połączenie działalności czysto kulturalnej z małymi działaniami przedsiębiorczymi mogłyby być znaczące dla dodatkowych wpływów dla budżetu tych instytucji. W takiej sytuacji nabiera nowego znaczenia sprawne menedżerskie i przedsiębiorcze zarządzanie, które wymusza XXI w.

4. Rozwój przez wiedzę, ocena, motywowanie i szkolenie pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w XXI w.

Celem organizacji jest kierowanie i ukształtowanie racjonalnego podziału pracy oraz wszystkich kompetencji. Firmy starają się zatrudniać cennych i wartościowych pracowników. Ich przypadkowe i źle przydzielone stanowiska są często problematyczne, ponieważ są oni osadzeni w nieodpowiedniej strukturze organizacyjnej. Wynika to z niewłaściwie działającego systemu informacji na

tw. połączeniu „góra”-„dół”. Brak wspólnego języka to przyczyna konfliktów między pracownikiem i pracodawcą. Wyższy poziom wykształcenia siły roboczej oraz wyższe aspiracje społeczne sprawiają, że instytucje kultury pragnące nowoczesności i innowacyjności muszą walczyć i starać się o nowych pracowników. Potencjalni kandydaci są selekcjonowani przez posiadanie określonych cech, umiejętności i kompetencji. To z natury prowadzi do poszukiwania specjalisty czy menedżera. Według M. Kostery proces selekcji w przypadku poszukiwania takiej klasy pracowników obejmuje następujące restrykcyjne etapy: „zapoznanie się z pisaną ofertą (...) wstępna rozmowa (...) weryfikacja informacji (...) test i ostateczna rozmowa kwalifikacyjna (...) badania lekarskie (...) i zatrudnienie” [Kostera, 1999, s. 64]. Kształcenie i rozwój pracowników to proces uzupełniania wiedzy, kompetencji i umiejętności niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań. W konsekwencji ewentualnych awansów, przesunięć lub zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie, pozyskiwanie nowej wiedzy i kształcenie powoduje niewątpliwe poszerzenie horyzontów pracownika. To z kolei przyczynia się do rozwijania cech osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość. Kształcenie kadry kierowniczej w instytucjach kultury obejmuje zakres umiejętności menedżerskich. Zalicza się tu m.in.: kulturę, nadzór, komunikację, umiejętności specjalistyczne, profesjonalne, styl kierowania, techniki administracyjne oraz nowe procedury i metody pracy budowy relacji z klientem. Jak twierdzi M. Armstrong, są cztery drogi, prowadzące do polepszenia wyników w zarządzaniu zasobami ludzkimi: „wspierać menedżerów wyższego szczebla i menedżerów liniowych we wprowadzaniu strategii (...); stać się ekspertami w dziedzinie organizowania i wykonywania pracy (...); stać się mistrzami dla pracowników i reprezentować ich interesy w rozmowach z kierownictwem wyższego szczebla (...); stać się rzecznikami ustawicznej transformacji, kształtując procesy i kulturę (...) do przyswajania zmian” [Armstrong, 2000, s. 52].

Do kształtowania zarządzania zmianami zasobów kapitału społecznego i jego relacjami, według W. Błaszczak [2006, red., s. 211], stosuje się różne metody. Jedną z nich jest *reengineering*. Polega on na radykalnych przemysłeniach i przeprojektowaniu przedsiębiorstwa. Zmianie ulegają istotne procesy przy zastosowaniu nowoczesnej technologii w zakresie: jakości serwisu, kosztów oraz szybkości realizowanych celów. Druga metoda to *benchmarking*, polegający na zasadzie „równania do lepszego”, dla pojedynczych osób lub całych organizacji. Jest to też sondowanie „najlepszej praktyki”. Kolejną metodą jest *lean management*. Polega on na ograniczeniu pewnych funkcji realizowanych w dużych przedsiębiorstwach, co zapewnia tzw. samowystarczalność i pozbycie się zasobów. Podobna do *lean management* jest metoda *outsourcingu*, polegająca na realizacji zadań przedsiębiorstwa przez inne podmioty. Negatywem są tu koszty społecz-

ne, jakimi są zwolnienia pracowników. Metoda *time based management*, według W. Błaszczyk, jest to „zarządzanie oparte na czynniku czasu” [Zimmiewicz, 1999, s. 274]. Mówi ona o racjonalnym i efektywnym zagospodarowaniu czasu. Wykorzystując zaangażowane środki, należy pracowników szkolić i kształcić w zakresie umiejętności menedżerskich, nadzoru, komunikacji, umiejętności wysoce specjalistycznych i profesjonalnych. Ma to na celu podniesienie jakości pracy oraz rozwój profesjonalny i osobisty. Wybierając odpowiednie metody, należy powtórzyć za M. Kostera, że najpopularniejsze szkolenia, jakie można i należy stosować w instytucjach kultury, to: „przyuczenie w działaniu oraz klasyczne wykłady i ćwiczenia. (...) On-the-job-training, wykłady i ćwiczenia na temat nowych procedur i technologii, gry i symulacje, rotacja pracowników, konferencja” [Kostera, 1999, s. 112]. Do tych metod A. Sajkiewicz dodaje także inne, takie jak: „prezentacje, wideokonferencje, metody audiowizualne, techniki hand-on, szkolenia na stanowisku pracy, szkolenia w zawodzie, samodoskonalenie, symulacja, gry i studia przypadków, modelowanie zachowania, interaktywne wideo, technikę budowania zespołu, coaching, mentoring i sponsoring, uczenie się przez przygodę, szkolenie zespołowe” [Sajkiewicz, red., 2002, s. 256-259].

Rozwój przez uzyskaną wiedzę kształtuje profesjonalne kariery w organizacji, jaką jest instytucja kultury. By dobrze zaplanować karierę pracownika, obok jego planu osobistego i celu przedsiębiorstwa, zakłada się jeszcze nowe cele, które zamierza się osiągnąć w trakcie jego pracy zawodowej.

W wielu instytucjach sporządza się organizacyjne plany karier. Mają one na celu identyfikację przyszłych potrzeb i ustalenie liderów do awansu. Planowanie karier jest obopólnie korzystne dla pracownika i przedsiębiorstwa. Buduje więzi, które można rozwijać przez wiele lat. Skuteczne i celowe planowanie karier oraz rozwijanie personelu powoduje potrzebę, by regularnie analizować strukturę potrzeb organizacji – instytucji kultury i potrzeby indywidualne pracowników w zakresie kształcenia i rozwoju. Pomocne są tu wywiady własne i badania zlecone. Pojawia się coraz częściej w działalności instytucji kultury także określenie pracownika o wyjątkowym potencjale, nazywanego talentem – innowacyjnego animatora XXI w. Ma on, jak mówi A. Sękowski: „ponadprzeciętne zdolności, podwyższony potencjał intelektualny, zdolności specyficzne, twórczość, tj. oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, zaangażowanie w pracę, tj. dyscyplinę wewnętrzną, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacje pracą, skłonność do poświęceń, wiarę we własne możliwości, inteligencję personalną, samokontrolę emocjonalną, empatię, zdolność do wywierania wpływu, motywowania” [Sękowski, 2004, s. 35-36].

5. Badanie instytucji kultury przez pryzmat przedsiębiorczości i zarządzanie zasobami ludzkimi – wnioski na przyszłość

Pragnąc badać instytucje kultury, nie można pomijać jej związków z przedsiębiorczością. Podejście w instytucjach kultury do działań przedsiębiorczych pozwala na analizowanie procesów wzrostu gospodarczego.

Według B. Glinki „przedsiębiorczość można badać za pomocą metod ilościowych lub jakościowych” [Glinka, 2008, s. 46], co daje duże możliwości. Rozważania na temat badań w instytucjach kultury wymagają głębszej analizy. Nie przeprowadzono dotychczas w Polsce kompleksowych badań naukowych dotyczących sprawnego funkcjonowania instytucji kultury oraz zarządzania zasobami ludzkimi w jej strukturach. Konieczne jest szybkie wprowadzenie przejrzystego i konkretnego systemu wskaźników oceny takiej działalności. Tymczasem zakres aktualnie stosowanych wskaźników, służących ocenie działalności instytucji kultury, jest bardzo wąski. Prowadzone badania i wskaźniki nie są skatalogowane i usystematyzowane. Ich interpretacja, dokonywana bez głębszej analizy ze zbierania właściwych, realnych danych, nie jest formułowana na podstawie wartości optymalnych i prawdziwych. Podawaniem tych danych w formie rozliczenia zajmują się same instytucje kultury, które naciągają statystyki w celu poprawienia swojego rankingu. Konieczne jest więc stworzenie realnych narzędzi służących prognozowaniu i umiejętności oceny pracy przy realnych działaniach tego sektora. Jak najszybciej przy badaniach w instytucjach kultury należy więc połączyć różne źródła danych, dokonując przy tym dodatkowych założeń i oszacowań, np. w kierunku przedsiębiorczości lub innowacyjności czy innych nowych działań. Badanie problemu przedsiębiorczości w ujęciu instytucji kultury jest dość trudne. Przedsiębiorczość jest indywidualną cechą ludzkiej osobowości. Wyróżnia się ona inteligencją, innowacyjnością, umiejętnością dostrzegania uwarunkowań i związków zachodzących między zjawiskami gospodarczymi. W. Samecki mówi, że najważniejszą postacią w działalności instytucji kultury powinien być sam przedsiębiorca, bo: „Kluczową postacią gospodarki rynkowej jest osoba przedsiębiorcy (...) Przedsiębiorca jest osobą, która posiada geniusz kreatywny, pozwalający lepiej dostrzegać nadarżające się okazje, szybciej zauważyć luki (...) to talent, z którym człowiek się rodzi” [Samecki, 1998, s. 57].

W myśl T. Petersa [1988, s. 14] „udowodnij, że nie da się tego zlecić”, instytucja kultury wytwarza dobra, które podlegają różnym kryteriom, czego przykładem może być prawo autorskie. Dobra te stanowią wytwór – pracę własną artystów lub tzw. talentów. Kraje zachodnie podchodzą bardzo kreatywnie do wyłaniania i rozwoju takich właśnie talentów. W tym celu wykorzystują politykę

różnorodności (*diversity policy*), która pomaga w zarządzaniu talentami. Poszukiwane są zasoby ludzkie z grup mniejszościowych, takie jak: kobiety na stanowiskach kierowniczych, mniejszości etniczne czy niepełnosprawni. Zasoby te stają się coraz bardziej interesujące dla instytucji kultury. Przydziela się im stanowiska menedżerów czy specjalistów. Dzięki takim działaniom polityka mniejszościowa dostrzegana jest według S. Borkowskiej [2005, s. 19] jako działanie przynoszące większe wymierne efekty biznesowe. Problem badania ludzi uważa ona za wielkie wyzwanie, bo „ludzie częściej niż finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry, stają się ograniczeniem rozwoju firmy” [Borkowska, red., 2005, s. 19]. Wyzwaniem przy badaniach talentu jest sam proces identyfikacji i jego pomiaru. Proces ten i selekcjonowanie talentów powinny być wieloetapowe, uwzględniające informację zarówno z zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Wyniki z procesu oceny i selekcji są podstawą tworzenia indywidualnych programów dla tych jednostek.

Idąc za zmianami wynikającymi z sytuacji kryzysowych ostatniej dekady wieku, powstaje w sektorze kultury konieczność poprawy relacji partnerskich pomiędzy nowoczesnym i innowacyjnym biznesem. Współpraca ta, jak pisała A. Kłoskowska, kształtuje się jako: „Praca o realnym produkcyjnym znaczeniu, przeplata się więc w tym wypadku z czynnościami o charakterze religijnym, na wespół rozrywkowym, pełniącym funkcje scalenia społeczności, stanowiącymi niewątpliwie okazje do odprężenia po czysto fizycznym wysiłku, do osiągnięcia praktycznych rezultatów uprawy” [Kłoskowska, 2005, s. 151-152].

Innowacyjnym planem zarządzania zasobami ludzkimi, który pomaga sektorowi kultury w poszukiwaniu właściwych pracowników, są proponowane nowe formy ich wynagrodzenia. Mogą one też być ciekawym czynnikiem do pomiarów w badaniach nad tymi instytucjami kultury. Coraz większe zastosowanie znajdują innowacyjne, elastyczne sposoby wynagradzania, zwane kafeteryjnymi. Jest to indywidualizacja wynagrodzenia poprzez stworzenie możliwości wyboru sposobu zapłaty premii lub innych dochodów pozapłacowych z zestawu świadczeń. Zestaw może być finansowy lub rzeczowy. Na podstawie badań i doświadczeń praktycznych otrzymano wyniki, według których firmy stosujące te świadczenia osiągnęły większą podaż pracy. Zakres tych świadczeń może być bardzo różny. Staje się on coraz bardziej popularny i dobrze oddziałuje motywacyjnie na pracowników. Najbardziej znanymi świadczeniami, jak twierdzi A. Sajkiewicz, są: „polisy ubezpieczeniowe, zabezpieczenia kosztów leczenia, zakup akcji firmy, pożyczki, pokrywanie kosztów nauki, wycieczki, prawo zakupu produktów lub usług firmy po specjalnych cenach, zabiegi w gabinecie kosmetycznym, prezenty, samochód służbowy, darmowe lub dotowane posiłki” [Sajkiewicz, red., 2002, s. 289]. Dobrze prosperujące przedsiębiorstwa, obok przyciągania pracowników

do firmy tymi świadczeniami, osiągają wysokie utożsamianie się pracowników z jej celami. Posiadają silną, stabilną i mocno zintegrowaną sytuację. Pozapłacone świadczenia są również doskonałym sposobem do motywowania wzrostu efektywności pracy.

Zaprezentowany w artykule temat nie wyczerpuje w pełni problemu potrzeby zmian w instytucjach kultury w odniesieniu do konieczności i możliwości podjęcia działań przedsiębiorczych. Pokazał jedynie możliwości wprowadzenia do nich innowacyjnej działalności przedsiębiorczej. Instytucje kultury w kontekście przedsiębiorczości, rynku pracy dla kadr, zarządzania zasobami ludzkimi powinny stawać się nowoczesnym sektorem. Nie są jednak w nim znane innowacyjne instrumenty rozwoju przedsiębiorczości, takie jak: franczyza, venture capital, crowdfunding, obligacje społeczne pay for succes, leasing, faktoring czy klastry i inkubatory. Artykuł określił kierunki realnej możliwości poprawy sytuacji tego sektora przez aktywowanie działań przedsiębiorczych. Należy się zastanowić, czy u ludzi sektora kultury, bez znajomości prawa rynku, marketingu, finansów, możliwe jest poprawne zarządzanie zasobami ludzkimi? Myśląc o jutrze dla tego sektora, należy pamiętać o kontynuowaniu szybkiego innowacyjnego rozwoju i jego koniecznej modernizacji. Trzeba także pamiętać, że musi się on lepiej nauczyć wykorzystywać potencjał przedsiębiorczy zasobów ludzkich. Wspomniany wcześniej powstający rynek prywatnych instytucji kultury i organizacji pozarządowych coraz częściej jest wspomagany przez sektor publiczny. Należy też przewidywać, że przeżyje on niedługo swój rozkwit i zastąpi finansowane publicznie instytucje kultury, bo jest on bardziej realnie nastawiony na nowe działania przedsiębiorcze. Daje to mu możliwość wygenerowania głównego źródła wsparcia dla młodych artystów oraz absolwentów uczelni artystycznych, czyli przyszłych talent pracowników.

Reasumując, należy podkreślić, iż w artykule ograniczono się do analizy tylko głównych przyczyn braku najważniejszych instrumentów rozwoju przedsiębiorczości w instytucjach kultury. Rozwiązania należy upatrywać we właściwym zarządzaniu zasobami ludzkimi w tych instytucjach. Temat ten jest bardzo ciekawy i innowacyjny z punktu widzenia naukowego na przyszłość.

Literatura

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Błaszczak W., red. (2006), *Metody organizacji i zarządzania, kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Borkowska S., red. (2005), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

- Boyatzis R.E. (1982), *The Competent Manager*, Wiley, New York.
- Drucker P.F. (1995), *The Information Executives Truly Need*, „Harvard Business Review”, January-February.
- Encyklopedia Popularna PWN* (2013), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fowler A. (1987), *When Chief Executives Discover HRM*, „Personnel Management”, January.
- Gajda J. (2003), *Antropologia kulturowa. Wprowadzenie do wiedzy o kulturze Cz. 1*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.
- Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Hall E.T. (1987), *Bezgłośny język*, PIW, Warszawa.
- Kelly G.A. (1955/1991), *The Psychology of Personal Constructs*, Norton (reprinted by Routledge, London), New York.
- Kłoskowska A. (2005), *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (1999), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Lavoie D. (1994), *Odkrywanie i postrzeganie szansy gospodarczej: kultura a Kirznerowski model przedsiębiorczości* [w:] B. Berger (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, Warszawa.
- Marchington M. (1995), *Fairy Tales and Magic Wands: New Employment Practices in Perspective*, „Employee Relations”, Vol. 15, No. 1.
- Mazurek-Łopacińska K. (1996), *Zadowolenie klienta jako podstawa sukcesu przedsiębiorstwa* [w:] K. Karcz, Z. Kędzior (red.), *Drogi polskiego marketingu*, Wydawnictwo AE, Katowice.
- Niermeyer R., Postall N. (2009), *Zarządzanie ludźmi. Jak kierować firmą zgodnie z najnowszymi trendami?* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Peters T. (1988), *Thriving on Chaos*, Macmillan, London.
- Rutkowski R. (1982), *Diagnoza społeczna w działalności kulturalnej*, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa.
- Sajkiewicz A., red. (2002), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja. Kierowanie. Ekonomia*, Poltext, Warszawa.
- Storey J. (1995), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London, New York.
- Ulrich D. (1998), *A New Mandate for Human Resources*, „Harvard Business Review”, January, 76(1).
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dz. U.1991 r. Nr 114 poz. 493.
- Wróblewski Ł. (2012), *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, PWE, Warszawa.
- Zimmewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN CULTURAL INSTITUTIONS – SOME ASPECTS**

Summary: The article shows the most important challenges and obstacles of human resource management in cultural institutions. It analyzes the organizational structure of cultural institutions sector and its prospects for development. Indicates new instruments entrepreneurship and innovation in human resource management as an opportunity to improve the situation in this sector. Expands knowledge of building and maintaining employee motivation. Knowledge, expertise and intellectual capital are treated as a foundation for success. This justifies carrying out entrepreneurial activities in the field of cultural institutions, as an alternative form of activity. It is a prelude to further exchanges of experience and research on best practices in human resource management.

Keywords: entrepreneurship, innovation, competence, management of human capital resources.