



Nadbałtyckie  
Centrum Kultury  
Gdańsk



Instytucja Kultury Samorządu  
Województwa Pomorskiego



KRZYSZTOF STACHURA

# KOMPETENCJE KADR KULTURY W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM

STAN FAKTYCZNY I DIAGNOZA POTRZEB

# SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie. Cel i założenia badawcze _____	<b>3</b>	3.1. Przemiany sektora i kadr kultury _____	<b>42</b>
2. Trening kompetencji w sektorze kultury. Perspektywa ilościowa _____	<b>6</b>	3.2. Zarządzanie w sektorze kultury _____	<b>46</b>
2.1. Charakterystyka socjo-demograficzna badanych _____	<b>7</b>	3.3. Praktyka treningu kompetencji _____	<b>49</b>
2.2. Zainteresowanie i autoocena w obszarze kompetencji _____	<b>9</b>	3.4. Bariery i motywacje podnoszenia poziomu kompetencji _____	<b>52</b>
2.3. Perspektywa rozwoju kompetencji _____	<b>11</b>	3.5. Reskilling czy wielozadaniowość? _____	<b>54</b>
2.4. Motywacje i bariery _____	<b>17</b>	3.6. Współpraca i relacje z otoczeniem _____	<b>56</b>
2.5. Formy podnoszenia kompetencji _____	<b>20</b>	3.7. Rezultaty treningu kompetencji _____	<b>58</b>
2.6. Wsparcie instytucjonalne _____	<b>22</b>	3.8. Podnoszenie kompetencji w kontekście deficytu zasobów _____	<b>61</b>
2.7. Źródła finansowania _____	<b>24</b>	3.9. Wyzwania związane z treningiem kompetencji _____	<b>64</b>
2.8. Ocena poziomu oferty _____	<b>27</b>	4. Wnioski _____	<b>67</b>
2.9. Oferta online _____	<b>30</b>	5. Rekomendacje _____	<b>69</b>
2.10. Zmiana w czasie _____	<b>32</b>	6. Załączniki _____	<b>71</b>
2.11. Upskilling i reskilling _____	<b>35</b>	Spis tabel i wykresów _____	<b>72</b>
2.12. Style zarządzania i kompetencje lidarskie _____	<b>37</b>	Scenariusz wywiadów indywidualnych _____	<b>74</b>
3. Procesy podnoszenia kompetencji w doświadczeniu pracowników i pracowniczek _____	<b>40</b>	Kwestionariusz ankiety _____	<b>76</b>

1



**Wprowadzenie**

**Cel i założenia badawcze**



# WPROWADZENIE

## CEL I ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Raport stanowi podsumowanie prac badawczych zrealizowanych w drugiej połowie 2024 roku we współpracy Samorządu Województwa Pomorskiego, Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku oraz Ośrodka Badań i Analiz Społecznych. Zasadnicze założenia przeprowadzonego projektu skupiły się wokół diagnozy kondycji i potrzeb kadr kultury z terenu województwa pomorskiego oraz oceny poziomu profesjonalizacji organizacji w tym zakresie. Materiał empiryczny zbierany był wśród osób pracujących w sektorze kultury, przede wszystkim wśród pracowników\_czek i działaczy\_ek z instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych.

W opracowaniu przedstawione zostały szczegółowo wyniki uzyskane w toku realizacji drugiej edycji badania. Jego pierwszą odsłonę przeprowadzono w 2021 roku. Ponieważ obie fale badania prowadzone były w oparciu o analogiczną metodologię, raport zawiera – tam, gdzie jest to możliwe i merytorycznie uzasadnione – porównanie wyników z obu edycji. Zestawianie wyników pozwala na uchwycenie trendów w postawach, doświadczeniach i opiniach osób pracujących w sektorze kultury, a przez to dostarcza bezcennej wiedzy o potencjalnych kierunkach interwencji umożliwiającej wsparcie procesu profesjonalizacji kadr kultury.

Analiza prowadzona była z wykorzystaniem ilościowej (kwestionariusz ankiety) i jakościowej (indywidualny wywiad pogłębiony) techniki badawczej. W badaniu udział wzięły osoby pracujące na różnych stanowiskach – zarządzające podmiotami, zatrudnione na stanowiskach merytorycznych, niepełniące funkcji zarządczych oraz należące do kadry administracyjno-technicznej.

Kształt narzędzi badawczych w dwóch edycjach badania był zbliżony. W nowej edycji poszerzono zakres analizy o dodatkowe wątki związane z rodzajami rozwoju

kompetencji oraz o kwestie dotyczące zarządzania podmiotami. Główna rama badawcza nie uległa jednak zmianie. Celem analizy była ocena skali profesjonalizacji kadr kultury w regionie, opis dotychczasowych doświadczeń podnoszenia poziomu kompetencji oraz wskazanie czynników motywujących i barier związanych z treningiem kompetencji. Badane były również potencjały kompetencyjne w pomorskim sektorze kultury, potrzeby w zakresie rozwijania kompetencji oraz strategie podmiotów w zakresie profesjonalizacji działania kadr.

Kwestionariusz ankiety, który można było wypełnić za pośrednictwem formularza Google, ukończyło 136 osób (n=136). Jest to próba mniejsza od zebranej w pomiarze z 2021 roku. Wówczas dane pozyskano od 189 respondentów\_ek (n=189). Jest kilka powodów, dla których uzyskany wynik jest niższy niż we wcześniejszym pomiarze. W 2024 roku realizowane były dwa pomiary. Oprócz badań kondycji kadr kultur prowadzono badanie kondycji sektora kultury. W obu tych projektach stosowano kwestionariusz ankiety online (badanie CAWI) jako technikę badawczą, co mogło wpłynąć na wielkość uzyskanej próby<sup>1</sup>. Etap zbierania danych przypadł ponadto na okres wakacyjny, gdy skłonność do udziału w badaniach społecznych może

---

<sup>1</sup>W obu badaniach łącznie uzyskano 279 wypełnionych kwestionariuszy.

być mniejsza. Osobną trudnością w rekrutacji osób do udziału w badaniach jest skuteczne dotarcie z informacją o projekcie. W czasach multiplikacji działań projektowych i szerokiej liczby zadań, jakie realizują pracownicy\_czki sektora kultury, włączanie osób do projektów badawczych staje się znaczącym wyzwaniem metodologicznym.

W module jakościowym, opartym o realizację indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzono 20 rozmów (n=20) z osobami reprezentującymi różne środowiska wewnątrz pomorskiego sektora kultury. Próba osób zaproszonych do wzięcia udziału w badaniu została sporządzona w taki sposób, aby możliwie jak najbardziej zróżnicować obraz doświadczeń związanych z treningiem kompetencji i uwarunkowaniami jego rozwoju w sektorze.

Matryca doboru próby uwzględniała zróżnicowanie ze względu na formę organizacyjno-prawną i lokalizację podmiotów, z których rekrutowali się badani, jak również zajmowane przez nich stanowiska. Szczegółowe zestawienie przedstawione jest w tabeli 1.

**TABELA 1.** Dobór próby do pogłębionych wywiadów indywidualnych

Forma organizacyjno-prawna podmiotu	n
Institucja kultury	14
Organizacja pozarządowa	6
Lokalizacja podmiotu – podregion województwa <sup>2</sup>	
Trójmiejski	7
Gdański	3
Starogardzki	4
Słupski	3
Chojnicki	3
Zajmowane stanowisko w podmiocie	
Osoba kierująca podmiotem (np. dyrektor_ka)	7
Pracownik_czka merytoryczny_a, który_a zarządza innymi członkami zespołu (np. kierownik_czka działu)	5
Pracownik_czka merytoryczny_a, który_a nie zarządza innymi członkami zespołu (np. specjalista_ka)	5
Pracownik_czka administracyjny_a (np. pracownik_czka biura) / pracownik_czka techniczny_a (np. realizator_ka dźwięku)	3

Źródło: opracowanie własne

Raport podzielono na dwie główne części. Po niniejszym wprowadzeniu przedstawione zostały wyniki badania ilościowego uzupełnione w dalszej części przedstawieniem narracji z modułu jakościowego. Wnioski i rekomendacje stanowiące efekt zrealizowanego projektu bazują na wynikach pozyskanych w edycji badania z 2024 roku, ale nawiązują do konkluzji sformułowanych po zakończeniu edycji z roku 2021.

<sup>2</sup> Podregion trójmiejski: Gdańsk, Gdynia, Sopot; podregion gdański: powiaty gdański, kartuski, nowodworski, pucki, wejherowski; podregion starogardzki: powiaty kwidziński, malborski, starogardzki, tczewski, sztumski; podregion słupski: powiaty bytowski, lęborski, słupski, Słupsk; podregion chojnicki: powiaty chojnicki, człuchowski, kościerski.

2



**Trening kompetencji**  
**w sektorze kultury**  
**Perspektywa ilościowa**

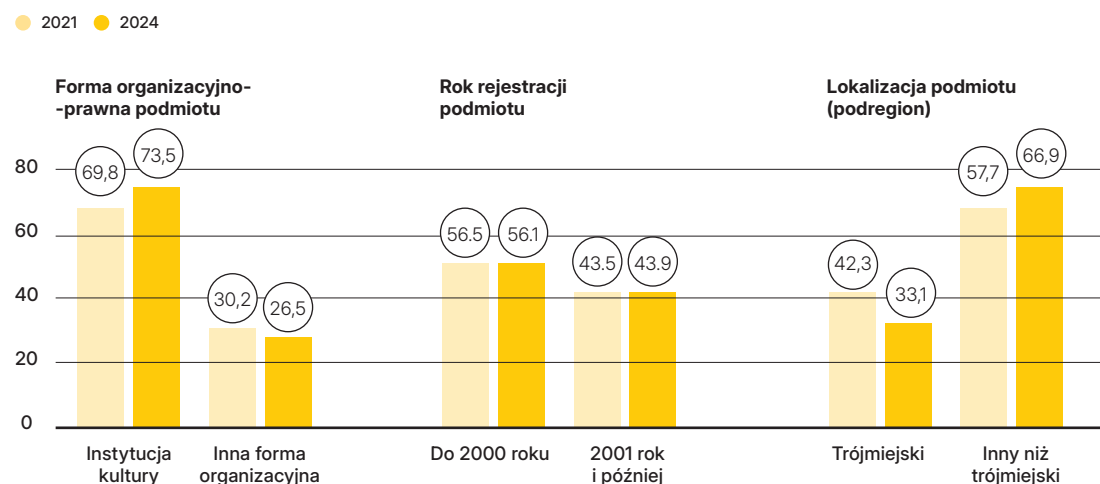
# CHARAKTERYSTYKA

## SOCJO-DEMOGRAFICZNA BADANYCH

W analizie danych uwzględnione są opinie osób reprezentujących określone podmioty. W praktyce poszczególne osoby mogą być związane z więcej niż jedną organizacją, jednak dane zebrane na potrzeby badania kwestionariuszowego identyfikują związek respondentów\_ek z konkretnymi podmiotami.

Z zebranego materiału empirycznego wynika, że prawie trzy czwarte badanych (73,5%) pochodzi z instytucji kultury. Odsetek ten wzrósł o 3,7 p.p. w porównaniu z pomiarem z 2021 roku, co wynikać może ze słabszej skali dotarcia do organizacji pozarządowych bądź ich mniejszego zainteresowania udziałem w badaniu. Różnica w wynikach pomiędzy pomiarami jest jednak niewielka. W praktyce nie uległ przy tym zmianie odsetek respondentów\_ek reprezentujących organizacje o różnym stażu. 56,1% badanych związanych jest z podmiotami założonymi do roku 2000, a 43,9% – z podmiotami, które powstały już w XXI wieku. Za to w nowej edycji badania zmianie uległ rozkład respondentów\_ek ze względu na podregion, na terenie którego działa reprezentowana przez nich organizacja. Wyraźnie mniej (o 9,2 p.p.) badanych reprezentuje organizacje z Trójmiasta, co daje bardziej zrównoważony obraz kondycji kadr kultury w skali regionu.

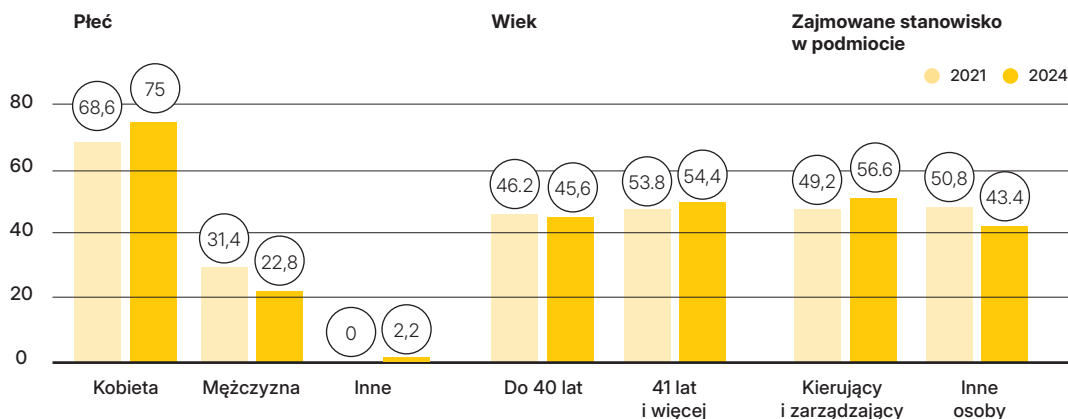
**WYKRES 1.** Podstawowe charakterystyki respondentów\_ek ze względu na kategorię podmiotu, który reprezentują (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

Pomiędzy pomiarami z 2021 i z 2024 roku w próbie zauważalnie zwiększył się udział kobiet – z 68,6% do 75%. Kategoria „inne” w odniesieniu do płci gromadzi pojedyncze wskazania na wybory: „osoba niebinarna” i „odmowa odpowiedzi”. Obserwowany w badanej próbie spadek udziału mężczyzn może wskazywać zarówno na ich niechęć do angażowania się w projekty badań społecznych, jak i postępującą feminizację sektora kultury. Porównanie wyników badań obu edycji nie wykazało różnic ze względu na wiek. Niewiele ponad połowa osób, które wypełniły kwestionariusz (54,4%), ma ponad 40 lat, podczas gdy 45,6% zalicza się do grona osób młodszych. W odniesieniu do stanowiska zajmowanego w podmiocie między 2021 a 2024 rokiem w próbie doszło do wzrostu odsetka osób kierujących i zarządzających podmiotami (z 49,2% do 56,6%).

**WYKRES 2.** Podstawowe charakterystyki respondentów\_ek ze względu na czynniki indywidualne (dane w %) – porównanie pomiarów

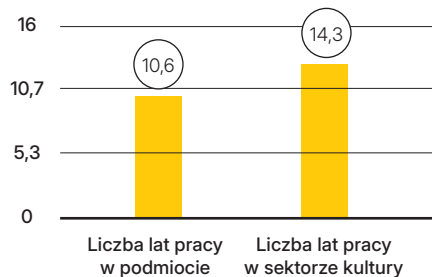


Źródło: opracowanie własne

Analizując dane zaprezentowane w tabeli 2, dokładniej zaobserwować można zmiany w wynikach między przeprowadzonymi pomiarami, przede wszystkim w odniesieniu do podregionu, z którego rekrutują się respondenci\_tki. Obok mniejszej reprezentacji osób z Trójmiasta w próbie zmniejszył się także udział respondentów\_ek z podregionu starogardzkiego. Wzrósł natomiast udział badanych z podregionów gdańskiego, słupskiego i chojnickiego. O ile w badaniu z 2021 roku odsetek badanych na stanowiskach administracyjno-technicznych stanowił w próbie 16,9%, po trzech latach stopniast do 5,8%. Rodzi to pytanie o możliwość skutecznego dotarcia do tej grupy kadr kultury, a także o ich gotowość do brania udziału w projektach o charakterze badawczym.

W podmiotach, które reprezentują badani, pracuje przeciętnie 48 osób. Respondenci\_tki mają przeciętnie ponad dziesięć lat doświadczenia pracy w podmiocie (10,6), a ich staż w sektorze wynosi prawie 15 lat (14,3).

**WYKRES 3.** Liczba lat pracy badanych – w podmiocie i w sektorze kultury (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 2.** Forma organizacyjno-prawna podmiotu, lokalizacja podmiotu (podregion) i zajmowane stanowisko w podmiocie – porównanie pomiarów

Forma organizacyjno-prawna podmiotu	2021		2024	
	n	%	n	%
Instytucja kultury	132	69,8	100	73,5
Organizacja pozarządowa	45	23,8	28	20,6
Artysta / grupa artystyczna	9	4,8	3	2,2
Inna forma organizacyjno-prawna	3	1,6	5	3,7
<b>Lokalizacja podmiotu – podregion województwa</b>				
Trójmiejski	80	42,3	45	33,1
Gdański	42	22,2	41	30,1
Starogardzki	32	16,9	13	9,6
Słupski	24	12,7	23	16,9
Chojnicki	11	5,8	14	10,3
<b>Zajmowane stanowisko w podmiocie</b>				
Pracownik_czka zarządzający_a	93	49,2	77	56,6
Pracownik_czka merytoryczny_a, który_a nie zarządza innymi członkami zespołu	59	31,2	51	37,5
Pracownik_czka administracyjny_a	25	13,2	7	5,1
Pracownik_czka techniczny_a	7	3,7	1	0,7
Inne stanowisko	5	2,6	0	0

Źródło: opracowanie własne

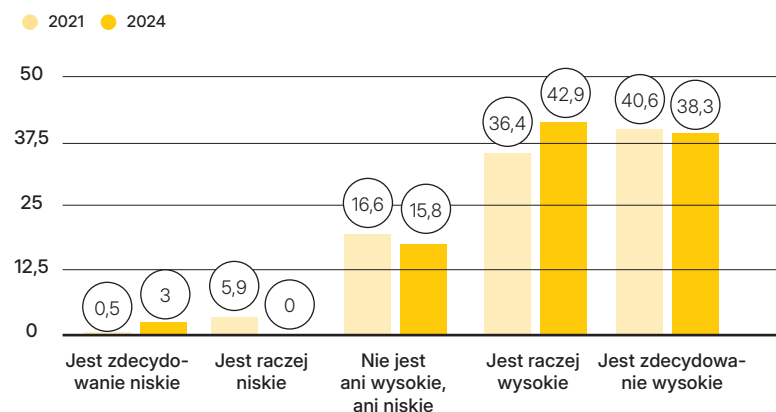


# ZAINTERESOWANIE I AUTOOCENA W OBSZARZE KOMPETENCJI

Deklarowane zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji jest wysokie. Średni wynik na skali 1-5, gdzie „1” oznacza najniższy, a „5” najwyższy poziom zainteresowania kwestią treningu kompetencji, wynosi 4,14. W poprzedniej edycji badania wynik ten był wprawdzie niższy (4,11), ale różnica ta jest minimalna. Uprawniona jest więc teza, że utrzymuje się wysoki poziom zainteresowania tematyką rozwoju kompetencji, co stanowi ważny punkt wyjścia w dyskusji o tym obszarze pracy w sektorze kultury. Należy jednak jednocześnie mieć na uwadze fakt, że wynik uzyskany jest wśród osób, które wzięły udział w badaniu jako ochotnicy. Realnie więc poziom zainteresowania zagadnieniem treningu kompetencji wśród kadr kultury może być niższy.

W podziale na czynniki różnicujące uwagę zwraca przede wszystkim wyższy poziom zainteresowania tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji wśród kobiet oraz osób związanych z instytucjami kultury bardziej niż z innymi formami organizacyjnymi podmiotów. Analogiczny układ danych ze względu na te zmienne uzyskano w pomiarze przeprowadzonym w 2021 roku. Co ciekawe, o ile we wcześniejszej edycji badania większy poziom zainteresowania wątkiem treningu kompetencji odnotowano wśród osób młodszych, w nowym pomiarze sytuacja jest odwrotna.

**WYKRES 4.** Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 3.** Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko <sup>3</sup>		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Tak	4,18	4	4,18	4,13	4,09	4,16	4,2	3,9	4,06	4,2	4,15	4,12	4,15	4,12

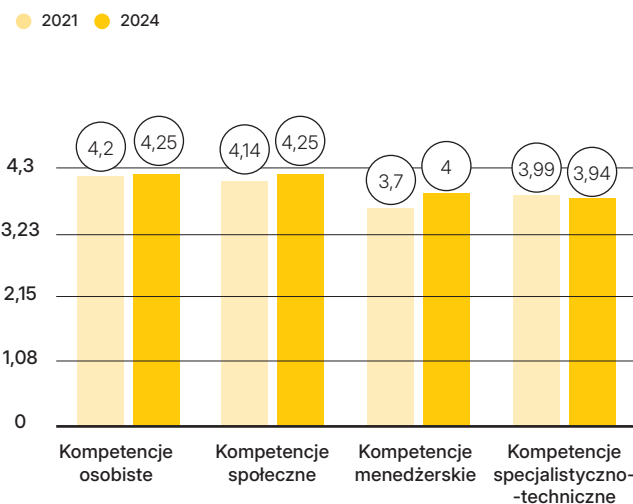
Źródło: opracowanie własne

<sup>3</sup> Typ podmiotu: IK (instytucja kultury); lokalizacja: T (podregion trójmiejski), G-C-S-S (podregiony gdański, chojnicki, słupski i starogardzki); stanowisko: KiZ (kierujący i zarządzający).

Uczestnicy i uczestniczki badania proszeni byli o oszacowanie poziomu własnych kompetencji w czterech obszarach: (1) kompetencji osobistych, (2) kompetencji społecznych, (3) kompetencji menedżerskich oraz (4) kompetencji specjalistyczno-technicznych<sup>4</sup>. Ocen dokonywano na skali 1-5, gdzie „1” oznacza ocenę najgorszą, zaś „5” – najlepszą. Z zebranego materiału empirycznego wynika, że autoocena poziomu własnych kompetencji jest raczej dobra. W przypadku kompetencji osobistych i społecznych są to wyniki przekraczające wartość 4. Co ciekawe, między pomiarami z 2021 i 2024 roku doszło do wyraźnego wzrostu poziomu kompetencji menedżerskich (z 3,7 do 4). Może to wynikać zarówno z faktu, że w próbie jest procentowo więcej osób pracujących na stanowiskach kierowniczych i zarządczych, ale też z faktu, że w tym obszarze badani uważają, iż odnotowali realny wzrost poziomu kompetencji.

Autoocena poziomu własnych kompetencji jest wyższa wśród osób na stanowiskach kierowniczych i zarządczych oraz wśród mężczyzn. U mężczyzn wyższy poziom autooceny warto zestawić z niższym poziomem zainteresowania treningiem kompetencji. Ciekawy jest układ danych ze względu na lata pracy w sektorze. Długi staż sprzyja lepszej samoocenie w trzech z czterech wymiarów kompetencji. Okazuje się jednak, że w przypadku kompetencji społecznych wyższy wynik uzyskują osoby, które pracują w kulturze krócej. Analogiczna tendencja dotyczy wieku (młodszy pracownicy czki właśnie w wymiarze samooceny kompetencji społecznych przewyższają starsze koleżanki i kolegów z pracy) oraz miejsca lokalizacji podmiotu (poza Trójmiastem wszystkie rodzaje kompetencji z wyjątkiem społecznych oceniane są niżej).

**WYKRES 5.** Autoocena poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie na skali 1-5) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

<sup>4</sup> Kompetencje osobiste (np. myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów); kompetencje społeczne (np. komunikatywność, współpraca w zespole); kompetencje specjalistyczno-techniczne (związane z danym stanowiskiem); kompetencje menedżerskie (np. myślenie strategiczne, zarządzanie projektami).

**TABELA 4.** Autoocena poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

Rodzaj kompetencji	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Kompetencje osobiste	4,22	4,31	4,22	4,23	4,29	4,22	4,24	4,27	4,21	4,28	4,33	4,14	4,19	4,29
Kompetencje społeczne	4,27	4,2	4,22	4,28	4,2	4,28	4,27	4,3	4,27	4,23	4,26	4,24	4,3	4,22
Kompetencje menedżerskie	3,93	3,97	3,92	3,95	4	3,91	3,91	4	3,92	3,96	4,08	3,75	3,75	4,06
Kompetencje specjalistyczno-techniczne	4,04	3,91	4,12	3,89	4,07	3,98	3,96	4,07	3,94	4,07	4,05	3,95	3,81	4,13

Źródło: opracowanie własne

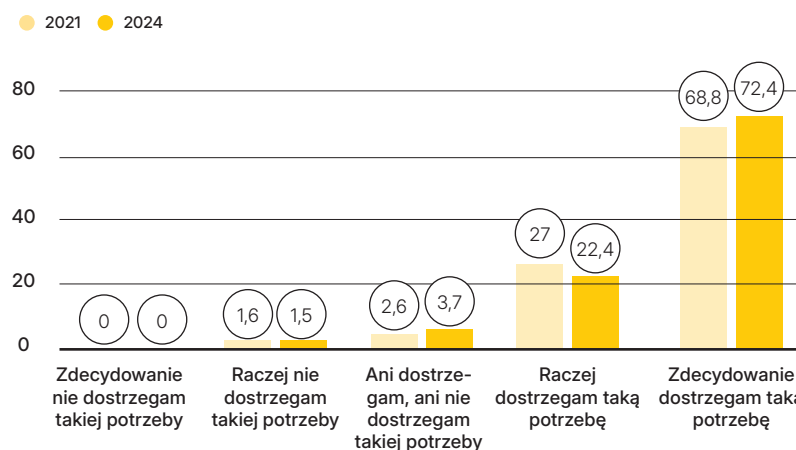
# PERSPEKTYWA ROZWOJU KOMPETENCJI

W pomorskim sektorze kultury utrwalone jest przekonanie, że kadry potrzebują podejmować działania nakierowane na podnoszenie poziomu własnych kompetencji. Średni wynik na skali 1-5, gdzie „1” oznacza odpowiedź „zdecydowanie nie dostrzegam takiej potrzeby”, a „5” – „zdecydowanie dostrzegam taką potrzebę”, wyniósł w nowej edycji badania 4,66 i był śladowo wyższy od tego z 2021 roku (4,63). Układ danych ze względu na kategorię wybieranej przez respondentów\_ki odpowiedzi również był podobny pomiędzy pomiarami.

Na częstotliwość dostrzegania potrzeby podnoszenia własnych kompetencji wpływa szereg czynników. Wyższe wyniki w tym zakresie uzyskują badani z instytucji kultury, z podmiotów z dłuższym stażem, kobiety oraz osoby, które nie zajmują stanowisk kierowniczych.

Z porównania danych z lat 2021 i 2024 odnoszących się do potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w wymiarach szczegółowych (kompetencje osobiste, kompetencje społeczne, kompetencje menedżerskie, kompetencje specjalistyczno-techniczne) wynika, że wartości średnie dla poszczególnych obszarów spadły między rokiem 2021 a 2024. Spadki są wprawdzie nieznaczne (wynoszą od 0,06 punktu do 0,16 punktu w zależności od obszaru), ale wskazują na paradoksalny wymiar stosunku do treningu kompetencji. Wyniki stanowią bowiem kontrę w stosunku do przedstawionego powyżej nieznacznego wzrostu przekonania o potrzebie podnoszenia własnych kompetencji. Dotyczy to też danych w podziale na czynniki różnicujące – wyniki w podziale na subkategorie nie pokrywają się w sposób jednoznaczny z wynikami odnoszonymi do ogólnego pytania o dostrzeganą potrzebę treningu kompetencji.

**WYKRES 6.** Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

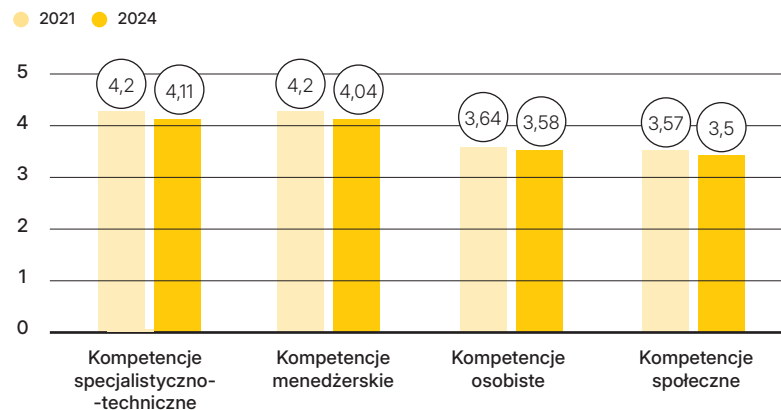
**TABELA 5.** Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji	Typ pod- IK		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Wartość średnia	4,74	4,43	4,79	4,47	4,64	4,66	4,7	4,52	4,61	4,69	4,59	4,74	4,64	4,67

Źródło: opracowanie własne

Jednocześnie układ kategorii w odniesieniu do dostrzeganych potrzeb treningu kompetencji jest w dużej mierze odwrotny od uzyskanego w pytaniu o autoocenę poziomu własnych kompetencji. W tym zakresie dostrzegalna jest spójność między udzielanymi odpowiedziami: im niższa jest autoocena poziomu własnych kompetencji w danym obszarze, tym większe jest prawdopodobieństwo, że zauważalna będzie potrzeba przejścia dedykowanego treningu kompetencji.

**WYKRES 7.** Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie na skali 1-5) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

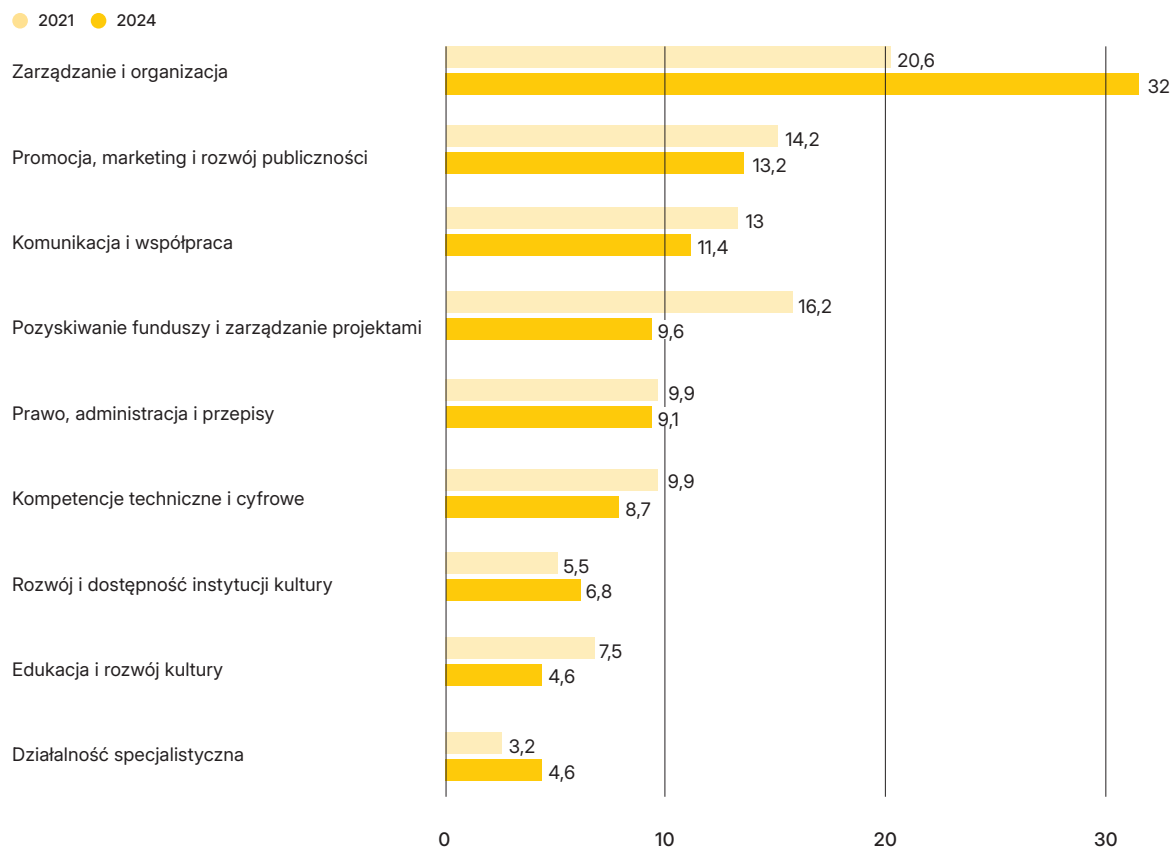
**TABELA 6.** Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

Kategoria kompetencji	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Kompetencje specjalistyczno-techniczne	4,1	4,17	4,16	4,02	4,17	4,09	4,13	4,19	4,12	4,11	4,07	4,16	3,96	4,22
Kompetencje menedżerskie	4,08	3,93	4,03	4,1	4,05	4,04	4,03	4,08	4,16	3,94	4,08	4	3,96	4,1
Kompetencje osobiste	3,6	3,52	3,56	3,66	3,51	3,61	3,55	3,77	3,56	3,59	3,62	3,52	3,24	3,8
Kompetencje społeczne	3,48	3,55	3,58	3,44	3,65	3,41	3,54	3,31	3,53	3,47	3,61	3,36	3,2	3,69

Źródło: opracowanie własne

Badani mieli możliwość wskazania, jakie są ich potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w sektorze kultury. W oparciu o udzielone odpowiedzi zaklasyfikowano proponowane wskazania do jednej z dziewięciu kategorii. W obu pomiarach najczęściej wskazywano na potrzebę rozwoju treningu kompetencji w zakresie zarządzania i organizacji, choć należy podkreślić, że skala wyzwań w tym obszarze rośnie. O ile wśród wszystkich udzielanych odpowiedzi te dotyczące zarządzania i organizacji stanowiły 20,6% wskazań w pomiarze z 2021 roku, trzy lata później odsetek ten wzrósł do 32%. Spadł natomiast udział wśród wszystkich rekomendacji wątku pozyskiwania funduszy i zarządzania projektami (z 16,2% w 2021 roku do 9,6% w 2023 roku). Istotną rolę w katalogu potrzeb przypisuje się też kwestiom promocyjno-marketingowym i rozwojowi publiczności oraz wątkom komunikacji i współpracy. Szczegółowe zestawienie zaprezentowane jest na wykresie 8.

**WYKRES 8.** Potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w sektorze kultury w podziale na kategorie (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

W tabeli 7 przedstawione zostało szczegółowe zestawienie konkretnych potrzeb, jakie zgłaszali badani. Łącznie wskazano 65 różnych rodzajów potrzeb. Dla większej czytelności dane te pogrupowano w kategorii syntetyczne i zaprezentowano wedle nasycenia poszczególnych kategorii – od zarządzania i organizacji aż po różne rodzaje działalności specjalistycznej.

**TABELA 7.** Konkretnie potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w sektorze kultury w podziale na kategorie

Obszar	Liczba wskazań
<b>Zarządzanie i organizacja</b>	
Zarządzanie kadrami / budowanie zespołu	21
Zarządzanie projektami	18
Zarządzanie strategiczne	8
Kompetencje menedżerskie	5
Profilaktyka wypalenia zawodowego	3
Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań	3
Motywowanie pracowników	2
Przeciwdziałanie mobbingowi	2
Zarządzanie czasem	2
Zarządzanie konfliktem	1
Zarządzanie nieruchomościami	1
Zarządzanie zmianą	1
Rozwój wolontariatu	1
Pozyskiwanie sponsorów	1
Fundraising	1
<b>Promocja, marketing i rozwój publiczności</b>	
Promocja i marketing / komunikacja z mediami	14
Działania w mediach społecznościowych	7
Badania i analizy	3
Rozwój publiczności	3
Tworzenie oferty dla biznesu	1
Budowanie marki podmiotu	1
<b>Komunikacja i współpraca</b>	
Komunikacja interpersonalna	6
Współpraca (w podmiocie / wewnątrz- i międzysektorowa)	4
Asertywność	3

Źródło: opracowanie własne

Wystąpienia publiczne	3
Budowanie relacji z władzami / organizatorem	2
Podnoszenie znajomości języków obcych	2
Pozyskiwanie partnerów do współpracy	2
Działalność rzecznicza	1
Mediacje	1
Rozwój kreatywności	1
<b>Pozyskiwanie funduszy i zarządzanie projektami</b>	
Pozyskiwanie funduszy	13
Przygotowywanie i rozliczanie wniosków projektowych	8
<b>Prawo, administracja i przepisy</b>	
Przepisy i zmiany prawne	12
Prawo pracy	4
Archiwizacja danych	1
Prawa i obowiązki pracownicze	1
Kompetencje w zakresie księgowości	1
Ochrona danych osobowych	1
<b>Kompetencje techniczne i cyfrowe</b>	
Wykorzystanie sztucznej inteligencji	6
Kompetencje cyfrowe / digitalizacja	3
Obsługa urządzeń technicznych	3
Realizacja dźwięku / oświetlenia	2
Grafika komputerowa	1
Microsoft Excel	1
Technika sceniczna	1
Wdrażanie e-Doręczeń	1
Obsługa programów specjalistycznych	1

<b>Rozwój i dostępność instytucji kultury</b>	
Animacja społeczna	5
Praca w środowisku wielokulturowym / integracja międzykulturowa	4
Dobrostan kadr kultury	3
Dostępność instytucji kultury	3
<b>Edukacja i rozwój kultury</b>	
Tworzenie oferty kulturalnej / organizacja wydarzeń	6
Praca z dziećmi i młodzieżą	3
Praca z osobami ze specjalnymi potrzebami	1
<b>Działalność specjalistyczna</b>	
Skład publikacji	1
Śpiew	1
Archiwa	1
Dyplomacja kulturalna	1
Konserwacja zabytków	1
Nowoczesne muzealnictwo	1
Ochrona zabytków	1
Pakowanie zabytków archeologicznych	1
Teatr współczesny	1
Nadzór nad procesem wydawniczym	1

Źródło: opracowanie własne



Źródło: opracowanie własne

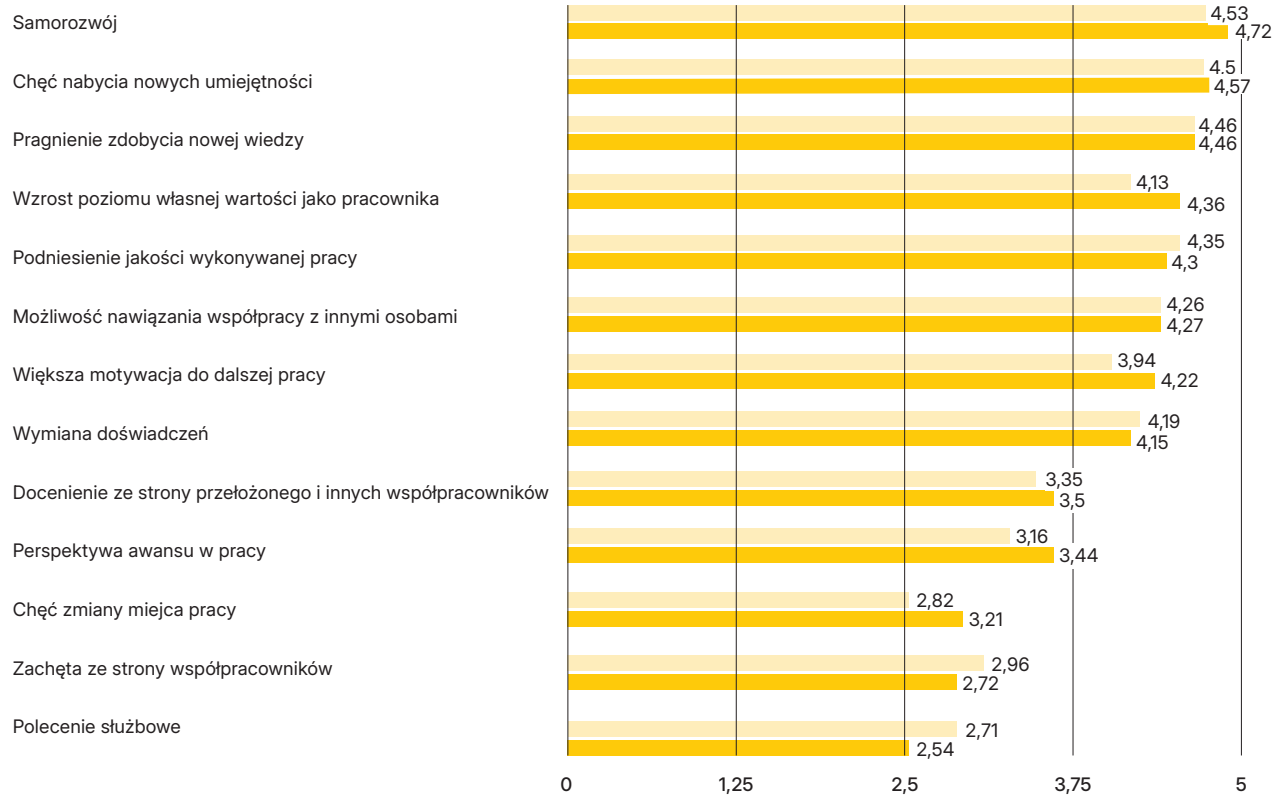
# MOTYWACJE I BARIERY

Jednym z kluczowych aspektów w dyskusji o treningu kompetencji kadr kultury jest wątek motywacji i barier związanych z podejmowaniem tego rodzaju aktywności. Badani proszeni byli o określenie na skali 1-5, jaki jest ich poziom motywacji do podnoszenia poziomu własnych kompetencji ze względu na szereg różnych czynników. Im wyższy jest wynik, tym wyższy jest też poziom motywacji. W przypadku ośmiu kategorii uzyskana średnia przewyższa 4 punkty, co oznacza, że dany czynnik motywuje do podnoszenia poziomu własnych kompetencji w „raczej dużym” stopniu.

Z porównania badań z 2021 i 2024 roku wynika, że układ danych między pomiarami nie uległ zasadniczej zmianie. W największym stopniu do treningu kompetencji własnych motywują: samorozwój, chęć nabycia nowych umiejętności i pragnienie zdobycia nowej wiedzy. Uwagę zwracają wyraźne wzrosty wartości średnich w przypadku kategorii „większa motywacja do dalszej pracy”, „perspektywa awansu w pracy” i „chęć zmiany miejsca pracy”. Z tych danych wynika, że respondenci\_cki oczekują lepszej przełożalności wypracowanych kompetencji na realne efekty w postaci podwyższenia pozycji zawodowej. Między pomiarami z 2021 i 2024 roku na 13 kategorii zawartych w pytaniu w przypadku ośmiu doszło do wzrostu wyniku, a w przypadku czterech – do spadku. Wyraźnie słabiej po upływie trzech lat motywują – i tak znajdujące się na końcu zestawienia – zachęty do treningu kompetencji ze strony współpracowników oraz polecenia służbowe.

**WYKRES 9.** Motywacje do podnoszenia poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – porównanie pomiarów

● 2021 ● 2024



Źródło: opracowanie własne

Silniej zmotywowane do podnoszenia poziomu własnych kompetencji są kobiety oraz osoby z krótszym stażem pracy w kulturze. W tym drugim przypadku zakładać można zarówno to, że poziom przygotowania merytorycznego osób z dłuższym stażem jest wyraźnie wyższy, jak i to, że młodsze kadry są generalnie bardziej skłonne do przechodzenia treningu kompetencji. W przypadku innych zmiennych różnicujących układ motywacji jest zróżnicowany i nie umożliwia wyciągnięcia bardziej ogólnych wniosków na temat preferencji badanych w omawianym zakresie.

**TABELA 8.** Motywacje do podnoszenia poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

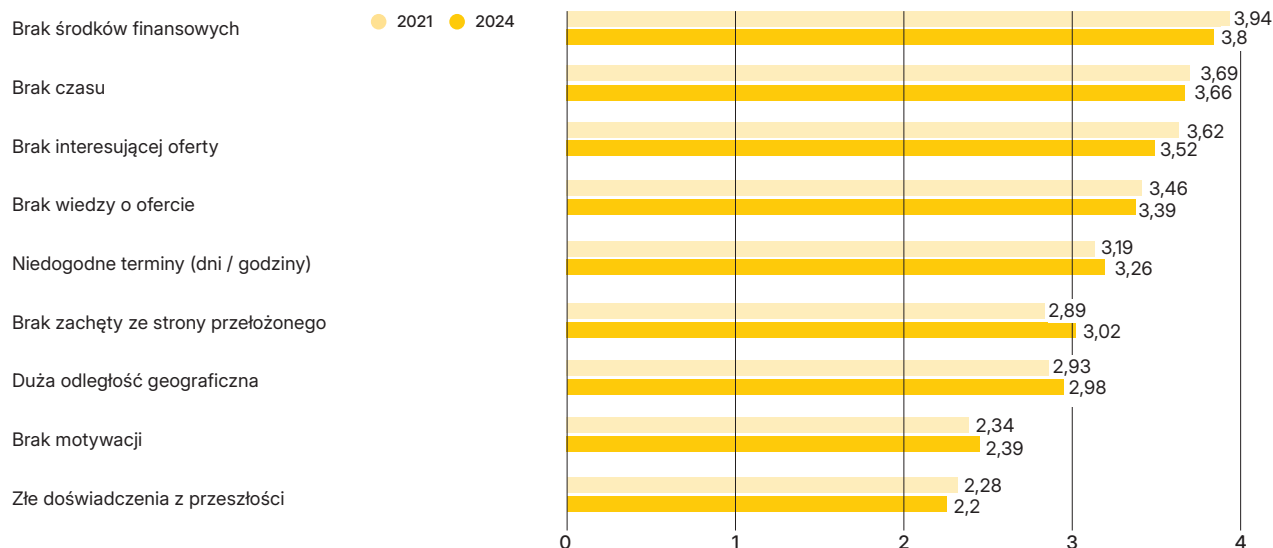
Rodzaj motywacji	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Samorozwój	4,75	4,66	4,74	4,7	4,67	4,75	4,75	4,62	4,76	4,69	4,74	4,71	4,7	4,74
Chęć nabycia nowych umiejętności	4,58	4,54	4,62	4,49	4,62	4,54	4,62	4,4	4,63	4,52	4,57	4,57	4,64	4,52
Pragnienie zdobycia nowej wiedzy	4,49	4,37	4,53	4,37	4,53	4,43	4,52	4,24	4,4	4,51	4,49	4,43	4,47	4,46
Wzrost poziomu własnej wartości jako pracownika	4,35	4,38	4,33	4,39	4,22	4,43	4,5	3,93	4,39	4,34	4,31	4,43	4,38	4,35
Podniesienie jakości wykonywanej pracy	4,34	4,17	4,35	4,21	4,33	4,28	4,38	4	4,35	4,25	4,27	4,33	4,42	4,22
Możliwość nawiązania współpracy z innymi	4,27	4,26	4,23	4,39	3,98	4,42	4,28	4,37	4,24	4,29	4,38	4,12	4,34	4,22
Większa motywacja do dalszej pracy	4,16	4,37	4,18	4,26	4,02	4,31	4,34	3,79	4,27	4,17	4,12	4,34	4,32	4,15
Wymiana doświadczeń	4,15	4,14	4,15	4,21	3,89	4,28	4,18	4,2	4	4,28	4,3	3,95	4,13	4,16
Docenienie ze strony przełożonego i innych pracowników	3,45	3,65	3,51	3,53	3,4	3,56	3,67	2,9	3,47	3,54	3,44	3,59	3,56	3,47
Perspektywa awansu w pracy	3,51	3,23	3,4	3,46	3,78	3,28	3,73	2,48	3,61	3,29	3,17	3,8	3,71	3,26
Chęć zmiany miejsca pracy	3,29	3,94	3,34	2,91	3,43	3,09	3,36	2,67	3,6	2,86	3,02	3,43	3,53	2,99
Zachęta ze strony współpracowników	2,68	2,84	2,66	2,84	2,6	2,78	2,75	2,67	2,62	2,8	2,88	2,51	2,5	2,86
Polecenie służbowe	2,57	2,47	2,58	2,5	2,49	2,57	2,64	2,18	2,7	2,41	2,44	2,67	2,71	2,43

Źródło: opracowanie własne

Główną barierą utrudniającą realizację procesu podnoszenia własnych kompetencji pozostaje deficyt środków finansowych. Kolejne w rankingu są: brak czasu, brak interesującej oferty oraz brak wiedzy na jej temat. We wszystkich tych obszarach częstotliwość wskazań między pomiarami nieco zmalała. Różnice te nie są jednak bardzo wyraźne. Uwagę zwraca niezmiennosc uzyskanych układów wskazań w obu edycjach badania. Nieco częściej niż w 2021 roku w 2024 roku badani wskazywali, że barierą są dla nich niedogodne terminy, brak zachęty ze strony przełożonego oraz duża odległość geograficzna od miejsca, w którym można korzystać z oferty treningu kompetencji.

Układ wskazań w podziale na czynniki różnicujące między 2021 a 2024 rokiem uległ pewnej zmianie. W nowej edycji badania zwraca uwagę przede wszystkim częste raportowanie występowania barier wśród organizacji pozarządowych. We wszystkich przypadkach wynik średni jest dla tej kategorii wyższy niż dla instytucji kultury. Co ciekawe, bariery wyraźnie częściej dostrzegają też badani z podmiotów zlokalizowanych w Trójmieście. Może być to o tyle zaskakujące, że dostęp do zasobów w stolicy regionu jest większy niż w jego pozostałych częściach. Mimo to układ danych jednoznacznie wskazuje, że właśnie w podmiotach z podregionu trójmiejskiego z większą częstotliwością raportuje się istnienie trudności w dostępie do oferty z zakresu treningu kompetencji. Więcej barier dostrzegają też młodsze osoby badane.

**WYKRES 10.** Bariery związane z podnoszeniem poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 9.** Bariery związane z podnoszeniem poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

Rodzaj bariery	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Brak środków finansowych	3,66	4,24	3,81	3,75	3,89	3,76	3,88	3,66	3,81	3,8	3,62	4,05	3,86	3,77
Brak czasu	3,63	3,76	3,7	3,62	3,86	3,56	3,58	3,93	3,83	3,52	3,91	3,34	3,58	3,72
Brak interesującej oferty	3,51	3,55	3,48	3,52	3,68	3,44	3,44	3,71	3,76	3,31	3,52	3,52	3,57	3,49
Brak wiedzy o ofercie	3,29	3,69	3,39	3,35	3,52	3,32	3,4	3,3	3,58	3,23	3,31	3,48	3,35	3,41
Niedogodne terminy (dni / godziny)	3,21	3,43	3,19	3,33	3,45	3,16	3,3	3,14	3,52	3,03	3,31	3,2	3,35	3,2
Brak zachęty ze strony przełożonego	3	3,06	2,93	3,08	3,54	2,78	3,19	2,66	3,12	2,94	3,04	3	3	3,04
Duża odległość geograficzna	2,93	3,13	2,85	3,09	3,12	2,91	3,03	2,83	3,12	2,86	2,99	2,96	3,14	2,87
Brak motywacji	2,35	2,52	2,32	2,4	2,5	2,34	2,31	2,72	2,54	2,27	2,45	2,32	2,31	2,44
Złe doświadczenia z przeszłości	2,1	2,47	2,07	2,33	2,45	2,06	2,13	2,43	2,16	2,23	2,33	2,02	1,96	2,35

Źródło: opracowanie własne

# FORMY

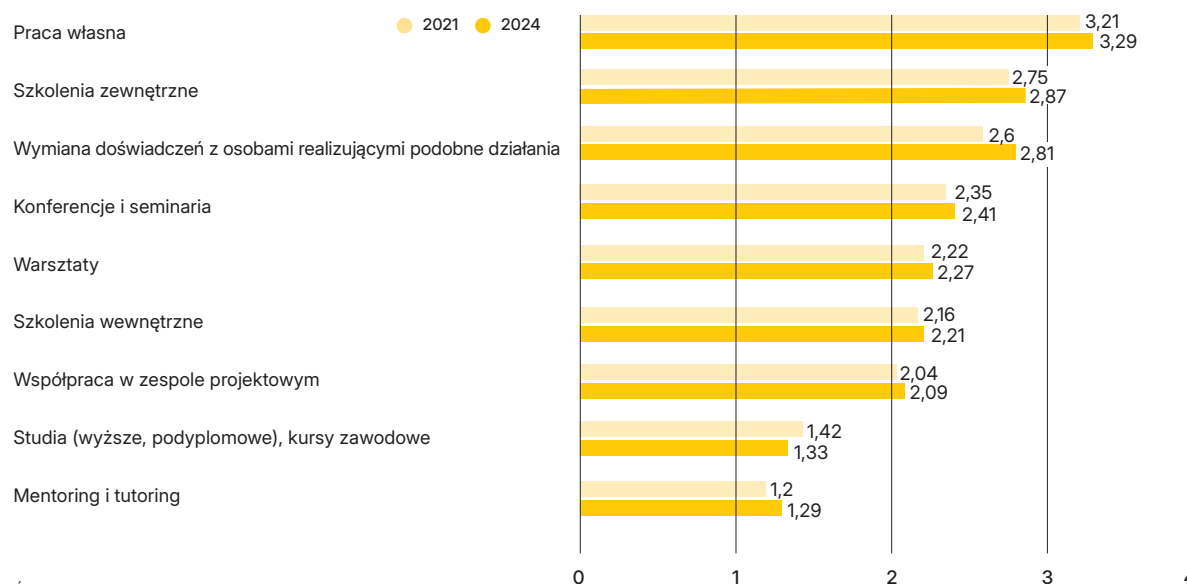
## PODNOSENIA KOMPETENCJI

W kwestionariuszu znalazło się pytanie o doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Udzielając odpowiedzi, badani wskazywali, z jaką częstotliwością podejmowali dany rodzaj działania. Możliwe odpowiedzi uszeregowano w skali 1-4, gdzie „1” oznaczało „nie uczestniczyłem(-am) w ogóle”, „2” wskazywało na pojedynczy udział, „3” – wzięcie udziału dwa lub trzy razy, a „4” – na udział cztery lub więcej razy. Uśredniając dane, widać wyraźnie, że najczęściej stosowaną techniką treningu kompetencji jest praca własna, a za nią w rankingu znajdują się szkolenia zewnętrzne oraz wymiana doświadczeń z osobami, które realizują podobne działania.

Należy zwrócić uwagę na replikację układu danych pomiędzy pomiarami. Pozycje rankingowe pomiędzy edycjami badań nie uległy zmianie. W ośmiu z dziewięciu kategorii odnotowano jednak wzrost wartości średnich, co wskazuje na wzrost poziomu aktywności w obszarze treningu kompetencji. Ponownie jednak należy postawić pytanie, czy wynik ten jest pochodną faktycznie zwiększającego się poziomu zainteresowania tym obszarem aktywności w sektorze kultury, czy specyfiką próby badawczej, w której dominują osoby zainteresowane ideą i praktyką treningu kompetencji.

Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się takie sposoby podnoszenia poziomu własnych kompetencji jak współpraca w zespołach projektowych, mentoring i tutoring oraz studia i kursy zawodowe. Ta ostatnia kategoria to jedyna, w przypadku której wynik średni w pomiarze z roku 2021 był wyższy niż trzy lata później.

**WYKRES 11.** Doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (średnie na skali 1-4) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

Analizując dane dotyczące uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy, uwagę zwraca przede wszystkim fakt, że we wszystkich badanych kategoriach więcej doświadczeń mają osoby na stanowiskach kierowniczych i zarządczych. Podobnie było w pomiarze przeprowadzonym trzy lata wcześniej, natomiast wówczas w dwóch przypadkach przewaga wyniku była po stronie pracowników\_czek zatrudnionych na innych rodzajach stanowisk. Uwagę zwraca również relatywna przewaga kobiet nad mężczyznami pod względem częstotliwości podejmowania różnych rodzajów treningu kompetencji (w siedmiu na dziewięć kategorii).

**TABELA 10.** Doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (średnie na skali 1-4) – podział na czynniki różnicujące

Rodzaj bariery	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Szkolenia wewnętrzne	2,18	2,3	2,2	2,22	2,34	2,15	2,09	2,52	2,32	2,13	2,39	1,98	2,06	2,31
Szkolenia zewnętrzne	3,01	2,47	2,94	2,78	2,5	3,05	2,92	2,76	2,98	2,78	2,94	2,78	3,09	2,73
Konferencje i seminaria	2,36	2,57	2,42	2,43	2,45	2,39	2,27	2,76	2,45	2,38	2,51	2,28	2,43	2,4
Warsztaty	2,25	2,33	2,26	2,31	2,16	2,33	2,17	2,52	2,4	2,17	2,39	2,12	2,36	2,21
Studia (wyższe, podyplomowe), kursy zawodowe	1,37	1,23	1,29	1,41	1,32	1,34	1,3	1,45	1,43	1,25	1,37	1,28	1,51	1,21
Mentoring i tutoring	1,3	1,27	1,32	1,27	1,29	1,29	1,24	1,45	1,19	1,38	1,36	1,2	1,17	1,37
Współpraca w zespole projektowym	1,97	2,43	2,02	2,24	2,24	2,01	1,91	2,66	1,96	2,19	2,4	1,66	1,85	2,24
Wymiana doświadczeń z osobami realizującymi podobne działania	2,74	3,03	2,65	3,1	2,66	2,89	2,7	3,14	2,85	2,78	2,93	2,66	3	2,69
Praca własna	3,18	3,6	3,25	3,43	3,45	3,22	3,33	3,17	3,17	3,39	3,34	3,22	3,49	3,16

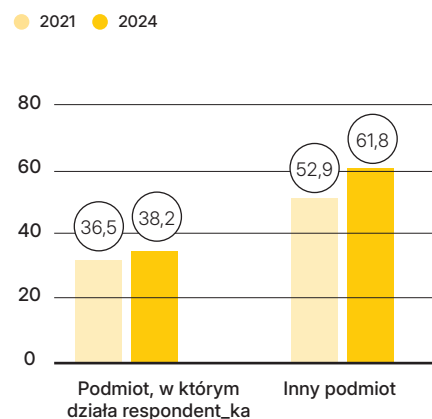
Źródło: opracowanie własne

# WSPARCIE INSTYTUCJONALNE

Wsparcia na cele podnoszenia poziomu kompetencji kadr kultury udzielać mogą zarówno podmioty, z którymi badani są związani, jak i inne organizacje. Z dostępnych danych wynika, że w obu przypadkach rosną odsetki osób korzystających z dedykowanego wsparcia. Dynamika wzrostu jest dużo wyższa w przypadku „innych podmiotów”. O ile w 2021 roku z takiego zewnętrznego wsparcia skorzystało 52,9% osób, trzy lata później wynik ten wzrósł do 61,8%. Wsparcie od podmiotu własnego otrzymało w 2024 roku 38,2% badanych, co jest nieznacznym wzrostem w stosunku do sytuacji sprzed trzech lat (wzrost o 1,7 p.p.). Prawdopodobnie wydaje się, że za „inny podmiot” badani uznają ten, który realnie świadczy usługi z zakresu podnoszenia poziomu kompetencji. Tak można by zatem tłumaczyć przewagę w wynikach względem podmiotu własnego.

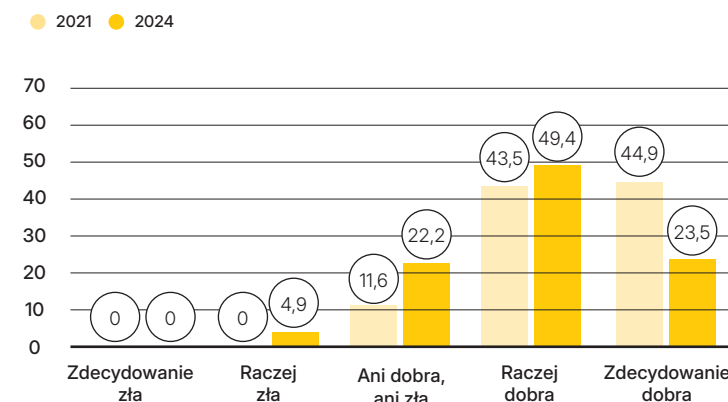
Rozpatrując źródła wsparcia treningu kompetencji, warto jednocześnie zwrócić uwagę na bardziej krytyczną opinię respondentów\_ek względem aktywności reprezentowanych przez nich podmiotów. O ile na skali pięciostopniowej ocena w pomiarze z 2021 roku wyniosła 4,33, po trzech latach spadła o 0,42 punktu – do 3,91. Jest więc dziś oceniana nieco gorzej niż „raczej dobrze”. Pojawiły się pierwsze głosy krytyczne względem podmiotów, a jednocześnie wyraźnie spadł odsetek osób bardzo zadowolonych z udzielanego wsparcia. Taki wynik stanowi z pewnością istotne wyzwanie dla całego sektora kultury.

**WYKRES 12.** Podejmowanie aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent\_ka oraz w innym podmiocie (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

**WYKRES 13.** Ocena podejmowanej aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent\_ka (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

Specyfika aktywności, jaką podejmują podmioty na rzecz swoich pracowników\_czek w zakresie wsparcia ich w procesie treningu kompetencji, pozostaje niezmienna. Najczęściej tego rodzaju działania polegają na przekazywaniu informacji na temat możliwości udziału w wybranych formach treningu kompetencji oraz zachęcaniu i mobilizowaniu do udziału (19 wskazań), organizacji i wysyłaniu pracowników\_czek na szkolenia, warsztaty i konferencje (19), udzielaniu wsparcia finansowego (18) oraz zgodzie na udział w wybranych formach treningu kompetencji (16). Różnice w częstotliwości wskazań poszczególnych działań pomiędzy pomiarami są nieznaczne. Ponieważ dane zbierano z odpowiedzi zamieszczonych w pytaniu otwartym, a próba badawcza w drugiej edycji badania była mniejsza, uprawnione będzie stwierdzenie, że aktywność podmiotów mająca na celu wspieranie kadr w zakresie treningu kompetencji raczej rośnie.

W nowej edycji badania pojawiły się dwie nowe kategorie odpowiedzi. Badani wskazywali, że prowadzą rozmowy o swoim rozwoju zawodowym z innymi pracownikami\_czkami w podmiocie, mogąc przy tym korzystać z oceny poziomu ich kompetencji. Podkreślono także, że podmiot podejmuje starania o pozyskiwanie środków na podnoszenie poziomu kompetencji zatrudnionej kadry.

**TABELA 11.** Rodzaje podejmowanej aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent\_ka – porównanie pomiarów

Rodzaj działania	2021	2024
Przekazywanie informacji na temat możliwości udziału w wybranych formach treningu kompetencji / zachęcanie i mobilizowanie do udziału	19	19
Organizacja / wysyłanie na szkolenia / warsztaty / konferencje	15	19
Wsparcie finansowe	16	18
Zgoda na udział / możliwość udziału w wybranych formach treningu kompetencji	16	16
Rozmowy o rozwoju / ocena kompetencji pracowników_czek	---	4
Spotkania i konsultacje wewnątrz zespołu / wymiana doświadczeń	2	3
Pozyskiwanie środków finansowych na podnoszenie poziomu kompetencji pracowników_czek	---	3
Dostosowywanie harmonogramu / udzielanie czasu wolnego od obowiązków / delegowanie obowiązków na innych pracowników	4	2
Organizowanie oferty i praca w instytucji	4	1
Wynagradzanie z tytułu udziału w różnych formach podnoszenia kompetencji (np. awans)	1	---

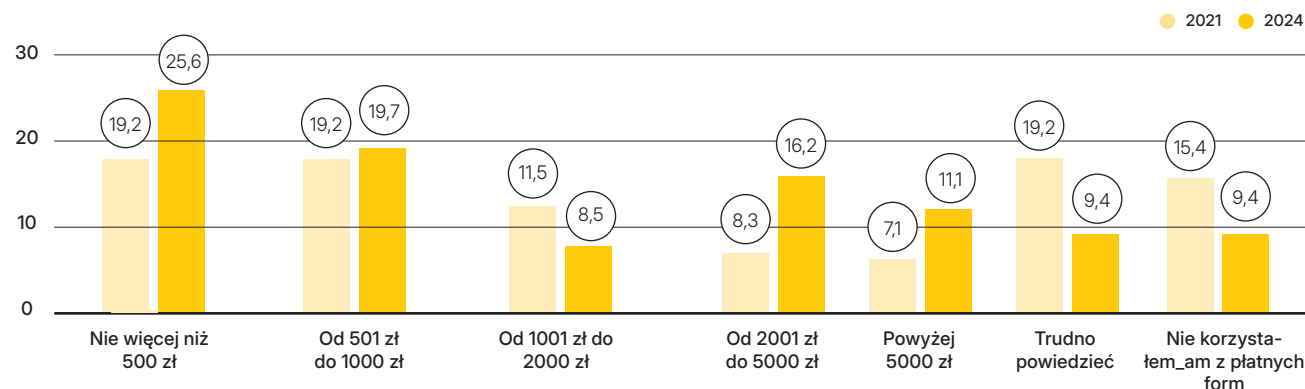
Źródło: opracowanie własne

# ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Pomiędzy 2021 i 2024 rokiem zmianie uległ układ danych ze względu na orientacyjny koszt skorzystania przez respondentów\_ki z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie 24 miesięcy poprzedzających badanie. Zauważalny jest przede wszystkim spadek odsetka osób, które nie korzystały z płatnych form podnoszenia kompetencji – z 15,4% do 9,4%. Równocześnie dwukrotnie (z 19,2% do 9,4%) spadł odsetek badanych, którzy mają trudność z oszacowaniem, czy korzystali z płatnych form treningu kompetencji.

Z danych wynika jednocześnie, że mimo upływu trzech lat, wzrost odsetka badanych, których koszt treningu kompetencji nie przekroczył przez okres dwóch lat do momentu realizacji badania 500 zł. Jednocześnie jednak doszło do wyraźnych wzrostów wartości odsetkowych w kategoriach wydatków „od 2001 zł do 5000 zł” oraz „powyżej 5000 zł”. O ile w 2021 roku 15,4% badanych raportowało, że w ciągu dwóch lat koszt ich treningu kompetencji przekroczył 2000 zł, trzy lata później wynik wynosi już 27,3%.

**WYKRES 14.** Orientacyjny koszt skorzystania z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

Koszt treningu kompetencji jest większy przede wszystkim wśród osób reprezentujących podmioty o krótszym stażu, pracujących krócej w sektorze kultury, ale też jednocześnie zajmujących stanowiska kierownicze lub zarządcze. Koszty są analogiczne w przypadku mężczyzn i kobiet oraz w podziale na lokalizację – budżety przeznaczane na trening kompetencji nie różnią się pomiędzy Trójmiastem a resztą regionu.

**TABELA 12.** Orientacyjny koszt skorzystania z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w % dla odpowiedzi „1001 zł i więcej”) – podział na czynniki różnicujące

Koszt	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
1001 zł i więcej	45,1	41,7	39,2	51,2	43,3	44,6	44,1	44	45,7	42,9	47,5	38,9	47,5	41,8

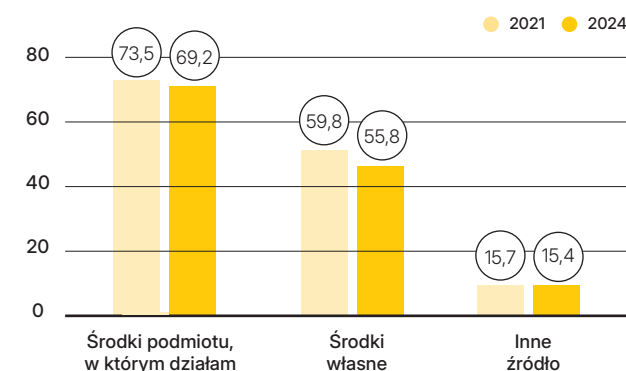
Źródło: opracowanie własne



Z danych wynika, że między 2021 a 2024 rokiem zmienił się udział różnych źródeł finansowania treningu kompetencji. Ze wsparcia podmiotu, w którym działają respondenci\_tki skorzystało 4,3 p.p. mniej osób (69,2% w 2024 roku względem 73,5% w 2021). Jednocześnie mniej osób deklaruje finansowanie podnoszenia poziomu własnych kompetencji ze środków własnych. Dane te komplikują obraz budżetowania działań z zakresu podnoszenia poziomu kompetencji. Przedstawione wcześniej wyniki wskazują bowiem, że odsetek osób, które nie korzystają z płatnych form treningu kompetencji, wyraźnie maleje. Warto więc byłoby uzupełnić subiektywną ocenę sposobów finansowania różnych form podnoszenia poziomu własnych kompetencji o analizę realnie wydatkowanych na ten cel środków w ramach sektora kultury.

Analizując dane dotyczące źródeł finansowania udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji, jedynie w przypadku podziału ze względu na rodzaj stanowiska układ danych jest jednolity, tj. we wszystkich trzech kategoriach częściej finansowanie występuje po stronie osób zajmujących stanowiska kierownicze i zarządcze. W tym przypadku widać też najbardziej wyraźnie dużą różnicę między korzystaniem z zewnętrznych źródeł finansowania przez osoby na stanowiskach kierowniczych względem tych, które nie piastują takich funkcji. Ciekawe dane dostrzec można również w podziale na typ reprezentowanego podmiotu. Pracownicy i pracowniczki zatrudnieni w instytucjach kultury dużo rzadziej finansują trening kompetencji z własnych środków w porównaniu do osób działających w organizacjach pozarządowych.

**WYKRES 15.** Źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 13.** Źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

Rodzaj źródła	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Środki podmiotu, w którym działam	75,3	51,9	72,4	65,9	75,8	66,2	67,6	71,4	70,2	68,4	69,8	68,3	64,3	72,6
Środki własne	49,4	74,1	48,3	65,9	66,7	50,7	54,1	60,7	61,7	50,9	61,9	46,3	64,3	50
Inne źródło	18,2	7,4	13,8	18,2	12,1	16,9	16,2	14,3	14,9	15,8	22,2	4,9	14,3	16,1

Źródło: opracowanie własne

Analogicznie jak w 2021 roku, w nowej edycji badania osoby, które wypełniły kwestionariusz, zostały zapytane o powody, dla których nie uczestniczyły w różnych formułach treningu kompetencji. Lista przyczyn w nowym pomiarze różni się od tej uzyskanej w wyniku analizy danych z pierwszej fali badania. Nadal kluczowe znaczenie mają dwa czynniki: brak interesującej oferty (11 wskazań) oraz brak czasu (10). Jednocześnie na trzecim miejscu w zestawieniu znajduje się odpowiedź wskazująca na brak motywacji lub brak zgody przełożonych, by pracownicy\_czki mogli uczestniczyć w różnych formach treningu kompetencji (5). Taki rodzaj blokady dla procesu treningu kompetencji niewątpliwie negatywnie wpływa na rozwój zawodowy kadr kultury.

W tym kontekście niepokojące są też inne wskazania, którymi udzielono się w odpowiedzi na analizowane pytanie: poczucie wypalenia zawodowego (2), zła atmosfera w instytucji (1) czy brak efektów treningu kompetencji, rozumiany jako zablokowana ścieżka rozwoju zawodowego w danej organizacji (1). Dodatkowo zwracano uwagę na problem braku chęci uczestnictwa w treningu kompetencji (3), brak środków finansowych (2), trudności dojazdowe (1) czy sytuację osobistą w postaci przebywania na urlopie wychowawczym (1).

**TABELA 14.** Powody, dla których respondenci\_tki nie uczestniczyli\_ły w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy – porównanie pomiarów

Rodzaj powodu	2021	2024
Brak interesującej oferty	11	10
Brak czasu	6	10
Brak motywacji / zgody po stronie przełożonych	---	5
Brak potrzeby / chęci	---	3
Brak środków finansowych	1	2
Wypalenie zawodowe	---	2
Zła atmosfera w instytucji	---	1
Trudności dojazdowe	---	1
Przebywanie na urlopie wychowawczym	---	1
Brak efektów treningu kompetencji	---	1
Pandemia COVID-19 / lockdown	4	---
Niechęć do korzystania z oferty online	3	---
Brak bezpłatnej oferty	1	---
Nieatrakcyjna pora dnia	1	---

Źródło: opracowanie własne

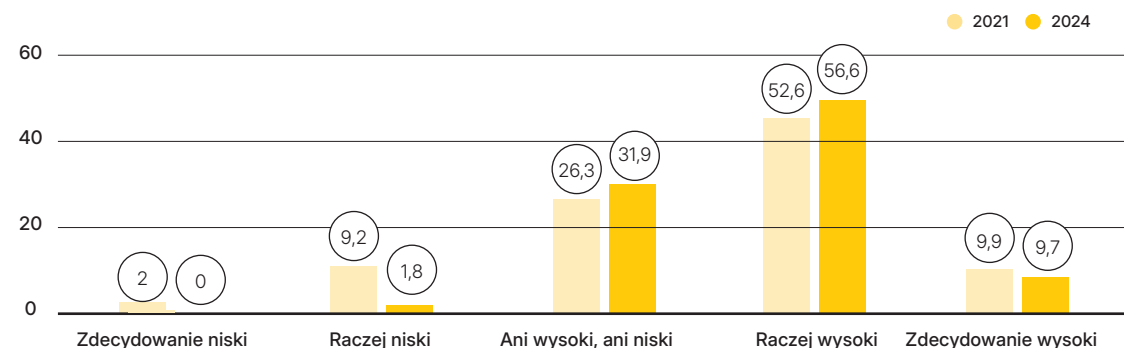
# OCENA POZIOMU OFERTY

Między 2021 a 2024 rokiem doszło do poprawy oceny jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji kadr kultury. Średni wynik sprzed lat na skali 1-5, gdzie „1” oznacza ocenę najniższą, a „5” – najwyższą, wzrósł z 3,59 do 3,74.

Na poprawę wyniku wpływ ma przede wszystkim zmniejszenie się odsetka osób krytycznie oceniających ofertę – z 11,2% w 2021 roku do 1,8% w 2024 roku. Poziom jakości oferty lepiej oceniają kobiety, osoby spoza Trójmiasta, reprezentujące podmioty starsze stażem oraz nieafiliowane przy instytucjach kultury.

Analogicznie do edycji badania z 2021 roku w kolejnej fali pomiaru respondenci\_tki byli proszeni o wskazanie nazw podmiotów i/lub osób, z oferty których korzystali w okresie minionych 24 miesięcy w zakresie treningu kompetencji. Szczegółowe zestawienie znajduje się w tabeli 12, która wskazuje ranking podmiotów ze względu na liczbę wskazań. Wymieniono łącznie 108 różnych osób oraz organizacji, co odkrywa bardzo duże zróżnicowanie możliwości korzystania z oferty podnoszenia kompetencji. Jedyną, ale istotną trudnością w odcodowaniu odpowiedzi, jest wskazanie na „NCK”, co sugeruje korzystanie z oferty albo Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku, albo Narodowego Centrum Kultury. Na czele rankingu znajduje się właśnie ta druga instytucja, a kolejne pozycje zajmują Instytut Kultury Miejskiej oraz Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Gdańsku. Następnie na liście wymieniono Nadbałtyckie Centrum Kultury oraz Bibliotekę Miejską w Bytowie.

**WYKRES 16.** Poziom jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 15.** Poziom jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

Poziom jakości oferty	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Wartość średnia	3,71	3,83	3,82	3,67	3,62	3,8	3,78	3,64	3,75	3,74	3,74	3,74	3,76	3,74

Źródło: opracowanie własne

**TABELA 16.** Podmioty, z których oferty korzystano w ostatnich 24 miesiącach

15	Narodowe Centrum Kultury
11	Instytut Kultury Miejskiej
9	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Gdańsku
6	Nadbałtyckie Centrum Kultury // NCK
5	Biblioteka Miejska w Bytowie
4	Fundacja RC // Narodowy Instytut Muzeów // Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot // Uniwersytet Gdański
3	Good Books // Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
2	Anna Rudnicka (Kulturanczasie.pl) // Biblioteka Narodowa // Centrum Kreatywności Targowa // Erasmus+ // Fundacja Inicjowania Rozwoju Up Foundation // Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego // Kaszubski Uniwersytet Ludowy // Narodowy Instytut Muzyki i Tańca // Ogólnopolska Sieć Uniwersytetów Ludowych // Politechnika Gdańska // Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności // TEAL Action Learning Global // Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego // Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy // Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego
1	AMK Szkolenia // Anna Małczuk-Wakulińska // Beata Dubiel-Stawska // Canva // Centrum Kultury i Biblioteka Publiczna Gminy Redzikowo // Centrum Szkoleń Verte // Coraz Lepsza Firma // DareIT // Digital Designer // Dolineo // EduHezo // Ekowitryna Sp. z o.o. // Evenea // Event Manager Training Group // Forum Dialogu // Fundacja CONTINUO // Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę // Fundacja Katarzynka // Fundacja Kultury bez Barrier // Fundacja Pomystodalnia // Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej // Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego // Fundacja Wspomagania Wsi // Gdańskie Stowarzyszenie Agroturystyki // iNauka // Instytut Administracji Publicznej i Biznesu Lubelskiej Akademii WSEI // Instytut Badań Organizacji Kultury // Instytut Samorządu i Administracji sp. z o. o. // Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego // IODN // Jezuickie Duszpasterstwo Powołań PME // Joanna Sołowiej // Klub HR // Klub Menterek Sieci Przedsiębiorczych Kobiet // Kociewski Oddział Zrzeszenia Kaszubsko-Pomorskiego Zblewo // Komisja Europejska // LEX – System Informacji Prawnej // Lokalna Grupa Działania Chata Kociewia // Lokalna Grupa Działania Partnerstwo Dorzecze Słupi // Łazienki Królewskie w Warszawie // Małgorzata Poluchowicz // Międzynarodowy Instytut Szkoleń Specjalistycznych IIST // Mozaika Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna // Muzeum Budownictwa Ludowego w Olsztynie // Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN // Muzeum Narodowe w Gdańsku // Muzeum Pana Tadeusza we Wrocławiu // Muzeum Pomorza Środkowego w Słupsku // Muzeum Rolnictwa w Ciechanowcu // Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego // NASK // ngo.pl // Paweł Tkaczyk // Politechnika Koszalińska // Polska Akademia Nauk // Polska Fundacja Przedsiębiorczości // Polski Fundusz Rozwoju // Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu // Polskie Stowarzyszenie Inwentaryzatorów Muzealnych // Pomorska Biblioteka Pedagogiczna w Słupsku // Pomorska Fundacja Inicjatyw Gospodarczych // Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku // Pracownia Artist in Bloom // Pracownia Prostej Polszczyzny // Prawo dla Praktyków // Proxima Parada // Regionalne Centrum Wolontariatu w Gdańsku // SENSE consulting // Sprawny.marketing // Stowarzyszenie LABiB // The Audience Agency // Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych PZU S.A. // Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e” // Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy // Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu // Uniwersytet Wrocławski // Urząd Miejski w Słupsku // Verte Centrum Szkoleń // Wniedczasie.pl // WSB Merito // Zespół „Kociewska Familija”

Źródło: opracowanie własne

87 pozycji znalazło się w zestawieniu najlepiej ocenionych elementów oferty w zakresie treningu kompetencji, z której korzystano w ostatnich 24 miesiącach. Z uwagi na różnorodny charakter oferty lista ma charakter rozdrobniony, a poszczególne obszary treningu kompetencji i konkretne doświadczenia w tym zakresie nie umożliwiają zbudowania syntetycznych kategorii grupujących poszczególne propozycje. Uwagę zwraca wysoka w zestawieniu pozycja konferencji Infoshare.

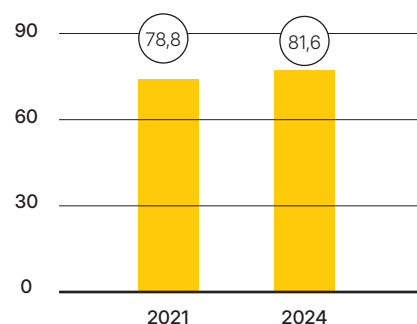
**TABELA 17.** Najlepiej oceniane elementy oferty, z której korzystano w ostatnich 24 miesiącach

6	Warsztaty / szkolenia
4	Konferencja Infoshare
2	Oferta szkoleń i warsztatów Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego // Szkolenia z zakresu dostępności instytucjonalnej // Wymiana doświadczeń
1	#FormatoR (Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu) // #muzealniki (Muzeum Pana Tadeusza we Wrocławiu) // Aktualna wiedza / ciekawostki // Bezpieczeństwo w sieci (EduHezo) // Bezpłatne szkolenia online // Data science // Debaty oksfordzkie // Ewidencja przebiegu pojazdu // Forum Pracuj w Kulturze (Narodowe Centrum Kultury) // Internetowe warsztaty tworzenia z papieru // Konferencja dotycząca działania w marketingu i w mediach społecznościowych // Konferencja Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego // Konferencje tematyczne // Kontrola zarządcza w instytucji kultury (Instytut Administracji Publicznej i Biznesu Lubelskiej Akademii WSEI) // Kurs dla animatorów kultury (Kaszubski Uniwersytet Ludowy) // Kurs języka kaszubskiego (Danuta Pioch) // Marketing w Kulturze // Mentoring // Metoda design thinking w programowaniu oferty // Muzealny think-tank (Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN) // Nieodpłatne szkolenie z mediów społecznościowych // Planowanie działań promocyjnych (IODN) // Pozyskiwanie środków // Praca w grupie // Praktyczne przykłady // Praktyczne przykłady rozwiązań organizacyjnych i programowanych // Projektowanie graficzne w marketingu w bibliotece (Good Books) // Rozwijanie instytucji kultury (Anna Rudnicka) // Spotkania producentów // Spotkania stacjonarne (możliwość zadania pytań, przeprowadzenia próbnych działań i nawiązania kontaktów) // Spotkanie w ramach II Kongresu Kultury Pomorskiej „Jak rozmawiać z biznesem?” (Fundacja Pomysłodalia) // Standardy ochrony małoletnich (Ośrodek Szkoleniowy Kursor) // Studia podyplomowe z zakresu umiejętności zarządczych w kulturze // Studia trzeciego stopnia // Szkolenia dotyczące zmian w kodeksie pracy (LEX) // Szkolenia liderские w Radziejowicach (Narodowe Centrum Kultury) // Szkolenia Narodowego Instytutu Muzeów // Szkolenia online z zakresu zmian w prawie // Szkolenia w Bibliotece Miejskiej w Bytowie // Szkolenia wewnętrzne – integracja plus warsztat // Szkolenia z budowania zespołu // Szkolenia z motywacji // Szkolenia z rozwiązywania konfliktów (Monika Klonowska) // Szkolenia z zakresu HR // Szkolenia z zakresu integracji międzykulturowej // Szkolenia z zakresu mobbingu i radzenia sobie z agresją w pracy // Szkolenia z zakresu użycia sztucznej inteligencji // Szkolenie „Manager artysty” (Event Manager Training Group) // Szkolenie dotyczące sposobu komunikacji z pracownikami // Szkolenie online dotyczące LinkedIn (NCK) // Szkolenie PROCAD // Szkolenie trenerskie z metody Action Learning // Szkolenie w zakresie współtworzenia karty dostępności kultury dla osób niepełnosprawnych // Szkolenie z Damianem Domańskim (Biblioteka Miejska w Bytowie) // Szkolenie z dr. Tomaszem Piekotem z języka prostego // Szkolenie z tworzenia newslettera (Instytut Kultury Miejskiej) // Szkolenie z zakresu fotometrii (Muzeum Narodowe w Gdańsku) // Szkolenie z zakresu savoir-vivre wobec osoby z niepełnosprawnościami (Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Gdańsku) // Szkolenie z zakresu współpracy kultury z biznesem (Fundacja Inicjowania Rozwoju UpFundation) // Szkolenie z zarządzania zespołem (Narodowe Centrum Kultury) // Uczestnictwo w projekcie „Tożsamość w zagrożeniu” // Warsztat z Joanną Grandzicką // Warsztat z zakresu animacji w pracy z seniorami // Warsztaty antyfaszystowskie // Warsztaty całonocne lub dwudniowe dla całej instytucji // Warsztaty dotyczące kompetencji osób pracujących w kulturze // Warsztaty dotyczące młodzieży (Biblioteka Miejska w Bytowie) // Warsztaty RE-ORG (Narodowy Instytut Muzeów) // Warsztaty Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku // Warsztaty z rzecznictwa (Stowarzyszenie Dyrektorek i Dyrektorów Bibliotek INICJATYWY) // Warsztaty z upraszczania komunikacji (www.nowykontekst.pl) // Warsztaty z wymianą doświadczeń z praktykami // Webinar dotyczący organizacji pracy // Wizyty studyjne // Wizyty studyjne w Forum Dialogu // Wizyty studyjne w trójmiejskich instytucjach w ramach działania Trójmiejskiej Sieci Dostępności Kultury // Współpraca w projektach międzynarodowych (Kreatywna Europa) // Wystawianie paragonów i faktur – szkolenie dla kasjerów // Wzmocnienie kompetencji w zakresie zarządzania projektami oraz poszukiwania partnerstw // Zaawansowane szkolenia menedżerskie // Zajęcia z Joanną Sotowiej // Zajęcia z pierwszej pomocy

# OFERTA ONLINE

Stopniowo rośnie grupa osób, które uczestniczą w formach podnoszenia poziomu kompetencji online. W 2024 roku odsetek ten wyniósł 81,6% i był o 2,8 p.p. wyższy niż w 2021 roku (78,8%). Wzrost jest nieznaczny, mieści się w granicach błędów statystycznych, natomiast należy pamiętać o tym, że badanie realizowane w 2021 roku prowadzone było w okresie pandemicznym, gdy z jednej strony obowiązywały liczne obostrzenia związane z możliwością organizacji wydarzeń w sposób tradycyjny, a z drugiej sektor kultury posiadał już wypracowane modele działań online, co dawało kadrom możliwość korzystania z oferty w wersji technologicznie zapośredniczonej.

**WYKRES 17.** Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji w formie online (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

Czynnikiem, który silnie warunkuje prawdopodobieństwo uczestnictwa w formach treningu kompetencji online jest rodzaj podmiotu, jaki reprezentują badani. Taką aktywność podejmują bowiem dużo częściej osoby związane z instytucjami kultury. Wyraźnie chętniej z formuł online korzystają też mężczyźni. Ponadto większą skłonność do tego rodzaju aktywności przejawiają osoby zaliczające się do grona kierujących i zarządzających podmiotami oraz pracujące w podmiotach o dłuższym stażu.

Skuteczność form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online oceniana jest jako niska. Ocena poprawiła się pomiędzy pomiarami: badana na skali 1-5, gdzie „1” oznacza ocenę zdecydowanie niższą niż w przypadku form treningu kompetencji realizowanych tradycyjnie, a „5” – zdecydowanie wyższą, wzrosła z 2,45 w 2021 roku do 2,59 w 2024 roku. Nadal jednak wynik ten jest niższy od wartości przeciętnej (3). Należy natomiast zwrócić uwagę, że wyraźnie zmalał odsetek zdecydowanych krytyków treningu kompetencji prowadzanego online (z 15,2% do 5,6%).

**TABELA 18.** Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji w formie online w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „tak”) – podział na czynniki różnicujące

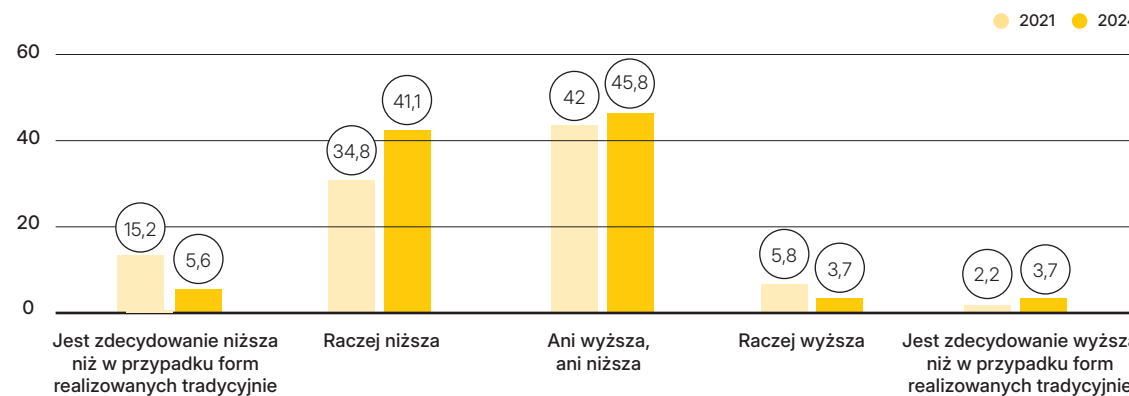
Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji online	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Tak	88	63,9	85,1	75,9	80	82,4	78,4	90,3	82,3	81,1	84,4	78	81,1	81,9

Źródło: opracowanie własne

Ani wysoki, ani niski      Raczej wysoki      Zdecydowanie wysoki

Ciekawych danych na temat oceny skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji online dostarcza zestawienie ze względu na czynniki różnicujące. Dużo lepiej ten rodzaj treningu oceniają osoby powyżej 40. roku życia oraz niezajmujące stanowisk kierowniczych. Nieco lepszą ocenę formułują też osoby z dłuższym stażem w sektorze, reprezentujące podmioty założone po 2000 roku i niezwiązane zawodowo z instytucjami kultury.

**WYKRES 18.** Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 19.** Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji online	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Wartość średnia	2,57	2,67	2,52	2,63	2,57	2,6	2,61	2,59	2,46	2,7	2,48	2,75	2,5	2,65

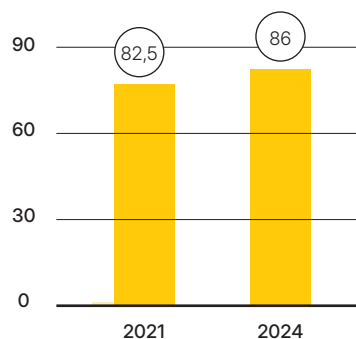
Źródło: opracowanie własne

# ZMIANA W CZASIE

Nieznacznie wzrósł odsetek osób, które mają na koncie doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy – z 82,5% w 2021 roku do 86% w 2024 roku. Doświadczenie treningu kompetencji z okresu dwóch lat poprzedzających badania mają częściej mężczyźni, respondenci\_tki związani z instytucjami kultury i pracujący krócej w sektorze kultury.

Jak wynika z zebranych danych, poziom oferty treningu kompetencji podnosi się. Jest to zasługą przede wszystkim radykalnego spadku ocen krytycznych względem doświadczeń zdobywanych w ostatnich 24 miesiącach w porównaniu z wcześniejszymi okresami. Jedynie 3,3% badanych jest zdania, że oferta, z której korzystali w okresie dwóch lat poprzedzających pomiar, jest gorsza niż wcześniej. W edycji badania z roku 2021 odsetek osób, które wybrały taki wariant odpowiedzi, wyniósł aż 15,8%.

**WYKRES 19.** Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 20.** Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

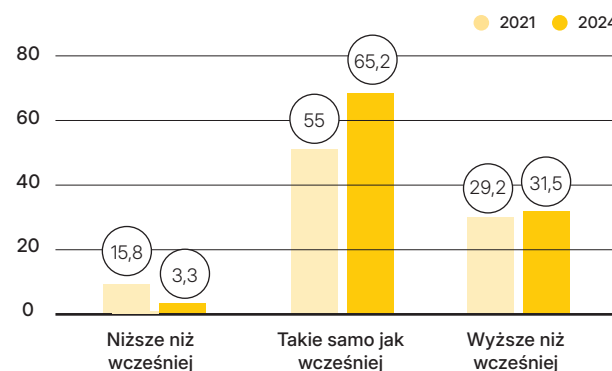
Ocena poziomu jakości oferty w okresie minionych 24 miesięcy	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Odsetek	87	83,3	87,8	84,5	84,4	86,8	84,3	93,5	85,5	86,5	87	84,7	88,7	84,3

Źródło: opracowanie własne



O poprawie jakości oferty w zakresie treningu kompetencji w ostatnim okresie (dwa lata) dużo częściej przekonane są kobiety, osoby niezajmujące w podmiotach stanowisk kierowniczych, młodsze i mające krótszy staż pracy w sektorze kultury. Jednocześnie takie przekonanie jest częstsze wśród badanych, którzy rekrutują się z organizacji powstałych do roku 2000.

**WYKRES 20.** Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 21.** Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w % dla odpowiedzi „wyższy niż wcześniej”) – podział na czynniki różnicujące

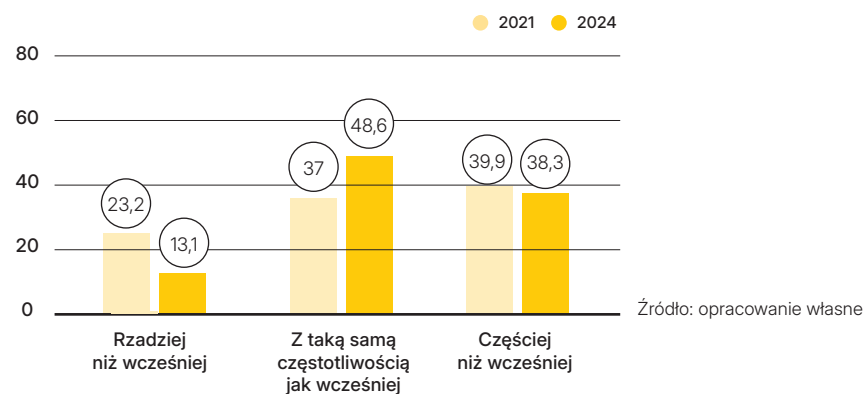
Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Poziom wyższy niż wcześniej	31,3	32	41,2	21,1	31	31,7	39,1	9,5	37,5	26,9	25,5	40,5	37,1	28,1

Źródło: opracowanie własne

Pomiędzy pomiarem z 2021 i z 2024 roku zmniejszył się odsetek osób, które w minionych 24 miesiącach rzadziej niż wcześniej brały udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Jest to spadek o 10,1 p.p. (z 23,2% do 13,1%). Minimalnie (o 1,6 p.p.) spadł też odsetek respondentów\_ek, których aktywność w zakresie treningu kompetencji się zwiększyła. Zdecydowanie wzrosła natomiast liczba badanych, którzy angażują się w trening kompetencji z taką samą częstotliwością jak wcześniej (37% w 2021 roku i 48,6% w 2023 roku).

Większą częstotliwość udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem raportują przede wszystkim kobiety. W przypadku innych zmiennych różnice w wynikach między kategoriami badanych są mniejsze. Pozytywnie na częstotliwość udziału wpływa jeszcze wiek powyżej 40. roku życia, reprezentowanie podmiotu o dłuższym stażu oraz krótsza historia pracy w sektorze kultury.

**WYKRES 21.** Częstotliwość udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem (dane w %) – porównanie pomiarów



**TABELA 22.** Częstotliwość udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „wyższy niż wcześniej”) – podział na czynniki różnicujące

Kategoria oceny	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Częściej niż wcześniej	37,5	40,7	41,7	34,1	39,4	37,8	46,2	14,8	34,4	44,2	35,2	41,5	45,5	33,3

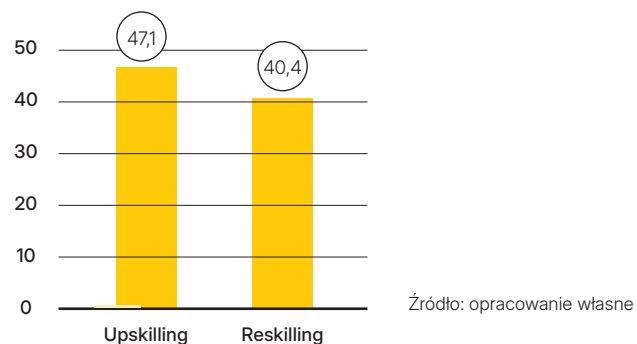
Źródło: opracowanie własne

# UPSKILLING I RESKILLING

Nowym wątkiem w drugiej edycji badania była kwestia upskillingu i reskillingu. Upskilling jest procesem, który ma na celu uzupełnianie luk kompetencyjnych na danym stanowisku, z perspektywą potencjalnego awansu zawodowego. Reskilling natomiast polega na przekwalifikowywaniu się, zdobywaniu nowych umiejętności, a docelowo zajmowaniu stanowisk o innym zakresie merytorycznym. Z danych wynika, że działania z zakresu upskillingu podejmowane są w 47,1% podmiotów, natomiast z zakresu reskillingu – w 40,4%.

W podziale na czynniki różnicujące zauważalna jest bardzo wysoka spójność układu danych. W odniesieniu do poszczególnych kategorii – poza latami pracy w sektorze – przewagę w jednym obszarze aktywności wspiera przewaga w drugim. Innymi słowy, zarówno działania w zakresie upskillingu i reskillingu są w danej kategorii przeważające. Taką opinię wygłaszają respondenci\_tki związani z instytucjami kultury, podmiotami o dłuższym stażu i zlokalizowanymi poza Trójmiastem. Częściej są to kobiety, osoby powyżej 40. roku życia oraz piastujące stanowiska kierownicze.

**WYKRES 22.** Podejmowanie w podmiocie działań z zakresu doskonalenia umiejętności na danym stanowisku pracy (upskilling) / z zakresu rozwijania nowych kompetencji lub przekwalifikowywania się (reskilling) (dane w %)



**TABELA 23.** Podejmowanie w podmiocie działań z zakresu doskonalenia umiejętności na danym stanowisku pracy (upskilling) / z zakresu rozwijania nowych kompetencji lub przekwalifikowywania się (reskilling) (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

Rodzaj działań	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Upskilling	54	27,8	51,4	43,1	31,1	54,9	45,1	51,6	45,2	48,6	49,4	44,1	47,2	47
Reskilling	44	30,6	43,2	39,7	28,9	46,2	38,2	45,2	33,9	45,9	48,1	30,5	39,6	41

Źródło: opracowanie własne

Badani mogli określić, czy i w jakim stopniu pracownicy\_czki są dobierani do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach w podmiocie ze względu na posiadane kompetencje. 62,2% osób uważa, że dobór osób na konkretne stanowiska w organizacji jest adekwatny, a 22,7% jest przeciwnego zdania. 15,2% badanych nie ma w tej kwestii jednoznacznej opinii. Średni wynik na skali 1-5, na której „1” oznacza ocenę najgorszą, a „5” najlepszą, wynosi 3,51. Oznacza to, że ocena adekwatności doboru osób na poszczególne stanowiska jest nieco lepsza niż przeciętna.

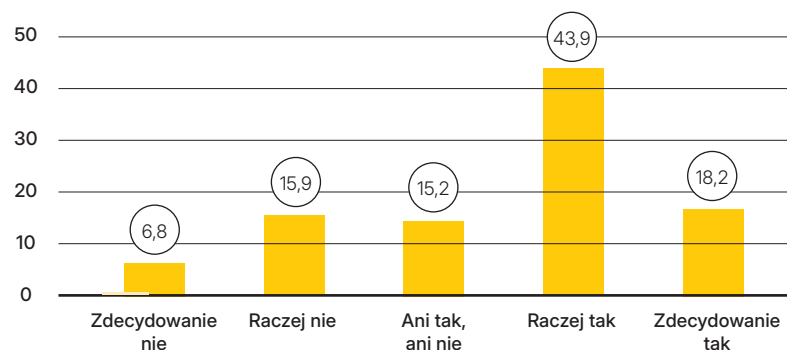
W ocenie adekwatności doboru kadr na konkretne stanowiska wyniki są zróżnicowane ze względu na szereg czynników. Dwa z nich oddziałują najsilniej – płeć oraz stanowisko. Dużo lepszą ocenę w zakresie zasadności doboru pracowników do wykonywania pracy ze względu na posiadane kompetencje mają mężczyźni oraz osoby zasiadające na stanowiskach kierowniczych. Lepsze oceny formułują też badani związani z organizacjami spoza Trójmiasta oraz z organizacji pozarządowych. W przypadku innych zmiennych różnice w wynikach między poszczególnymi kategoriami są śladowe.

**TABELA 24.** Adekwatność doboru pracowników\_czek do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach w podmiocie ze względu na posiadane kompetencje (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

Ocena doboru pracowników_czek na stanowiska ze względu na posiadane kompetencje	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Wartość średnia	3,44	3,69	3,56	3,55	3,23	3,64	3,41	3,93	3,5	3,51	3,75	3,19	3,49	3,52

Źródło: opracowanie własne

**WYKRES 23.** Adekwatność doboru pracowników\_czek do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach w podmiocie ze względu na posiadane kompetencje (dane w %)



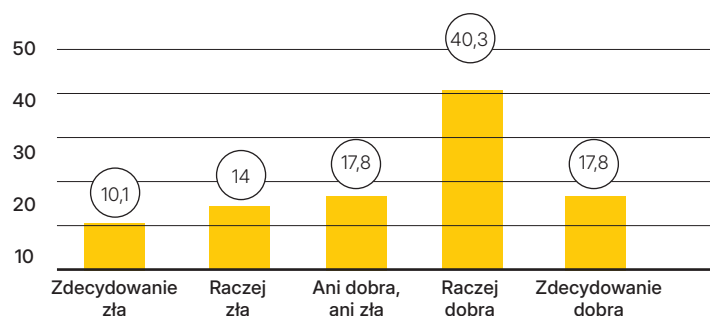
Źródło: opracowanie własne

# STYLE ZARZĄDZANIA I KOMPETENCJE LIDERSKIE

Drugi z wątków, które nie były poruszane w edycji badania w 2021 roku, dotyczy stylów zarządzania i kompetencji liderek. Respondenci\_eki zostały poproszeni o określenie, jak oceniają działalność kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem, o oszacowanie dominującego stylu zarządzania oraz o określenie, jaki jest poziom kompetencji liderek pracowników\_czek zatrudnionych na różnych rodzajach stanowisk.

Średnia ocena jakości działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem na skali 1-5, gdzie „1” oznacza ocenę zdecydowanie złą, a „5” zdecydowanie dobrą, wynosi 3,42. Jest więc wyższa od przeciętnej, ale nie dobra. Zdaniem prawie jednej czwartej badanych (24,1%) ocenę jakości działań kierownictwa należy ocenić negatywnie. Dobrą opinię wyraziło 58,1% badanych, a 17,8% respondentów\_ek wyraziło opinię neutralną. Analizując dane, należy wziąć pod uwagę fakt, że na wynik wpływa zarówno ocena osób kierujących poszczególnymi podmiotami, jak i zajmujących niższe stanowiska w organizacjach.

**WYKRES 24.** Ocena jakości działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 25.** Ocena jakości działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

Ocena jakości działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Wartość średnia	3,34	3,63	3,4	3,53	2,86	3,71	3,3	3,93	3,26	3,55	3,71	3,05	3,22	3,54

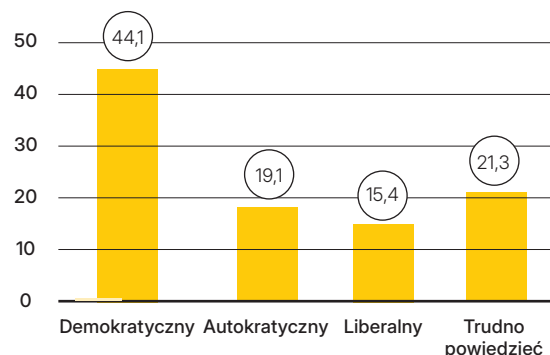
Źródło: opracowanie własne

Różnice w ocenie jakości działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem widać na przykładzie szeregu czynników różnicujących. Zasadniczym z nich jest właśnie stanowisko. Pełnienie funkcji kierowniczej w podmiocie przekłada się, co zrozumiale, na lepszą (auto)ocenę jakości działań. Wyraźnie lepszą ocenę formułują też mężczyźni, co również można łatwo wyjaśnić, ponieważ znacznie częściej niż kobiety zasiadają na stanowiskach kierowniczych. Lepsza jest też ocena jakości działań kierownictwa w bardziej „płaskich” strukturalnie organizacjach pozarządowych i podmiotach położonych poza Trójmiastem.

Zdaniem największej grupy respondentów\_ek w podmiotach dominuje demokratyczny styl zarządzania zespołem przez kierownictwo – takiego zdania jest 44,1% osób. 19,1% badanych uważa, że dominuje styl autokratyczny, a 15,4% – liberalny. Jednocześnie aż 21,3% osób miało problem w oszacowaniu, jaki styl zarządzania jest preferowany i najczęściej stosowany przez osoby kierujące reprezentowaną przez nich organizacją<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Badani mieli możliwość wyboru jednego z trzech stylów. Każdy z nich został pokrótce scharakteryzowany, by doprecyzować, jakie są jego główne cechy i z jakim rodzajem prowadzenia organizacji może się wiązać. Styl autokratyczny: wydawanie poleceń, oczekiwanie posłuszeństwa, skupienie na zadaniach, dystans w relacjach pracowniczych. Styl demokratyczny: partnerskie kontakty z zespołem, dbałość o dobrą atmosferę, cedowanie odpowiedzialności. Styl liberalny: swoboda i niezależność w pracy, brak ingerencji w działania podwładnych i ich kontroli, koncentracja na jakości relacji.

**WYKRES 25.** Dominujący styl zarządzania zespołem stosowany przez kierownictwo zarządzające podmiotem (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

Z danych w podziale na czynniki różnicujące wynika, że przekonanie o demokratycznym stylu działania jest częstsze w podmiotach założonych po 2000 roku, których struktury organizacyjne są budowane na mniej hierarchicznych zasadach. Demokratycznych liderów częściej też dostrzega się poza Trójmiastem, a bardziej skłonni do wyrażania tej opinii są mężczyźni. Kobiety natomiast, podobnie jak osoby niezatrudnione na stanowiskach kierowniczych, znacznie częściej są zdania, że podmiotami zarządza się w sposób autokratyczny. Styl liberalny w zarządzaniu podmiotami najczęściej dostrzegają badani z Trójmiastem oraz mężczyźni.

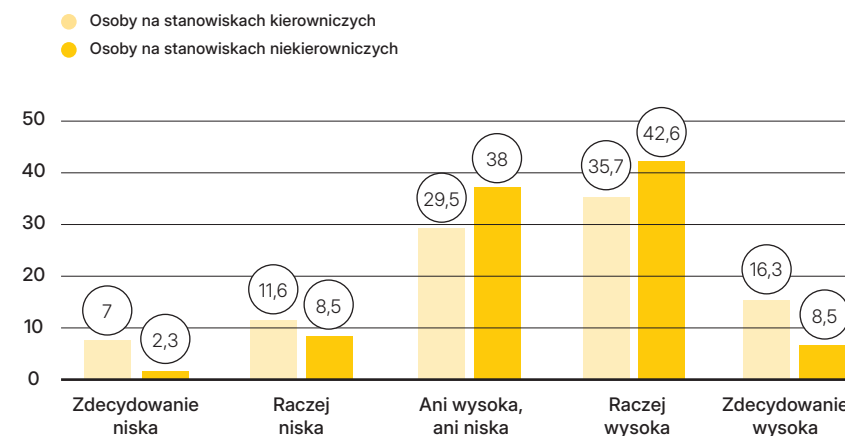
**TABELA 26.** Dominujący styl zarządzania zespołem stosowany przez kierownictwo zarządzające podmiotem (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

Dominujący styl zarządzania zespołem stosowany przez kierownictwo	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Autokratyczny	25	22,6	28,1	17	27,3	23	28	8,7	21,3	26,7	16,4	34,8	25,6	23,5
Demokratyczny	55,3	58,1	47,4	68,1	42,4	62,2	53,7	65,2	57,4	55	65,6	43,5	51,3	58,8
Liberalny	19,7	19,4	24,6	14,9	30,3	14,9	18,3	26,1	21,3	18,3	18	21,7	23,1	17,6

Źródło: opracowanie własne

Interesujący jest układ danych na temat oceny poziomu kompetencji liderów pracowników\_czek w pomorskim sektorze kultury. Z dostępnego materiału empirycznego wynika, że w całej próbie ocena kompetencji liderów osób na stanowiskach kierowniczych (3,43) jest niższa niż ta wśród osób zatrudnionych na innych rodzajach stanowisk (3,47). Taki wynik może budzić istotne wątpliwości w odniesieniu do oceny zarządzania w sektorze kultury. Średni wynik 3,5 na skali 1-5, gdzie „1” oznacza ocenę najgorszą, a „5” najlepszą, wskazuje, że ogólna ocena poziomu kompetencji liderów jest wyższa niż przeciętna, ale też wyraźnie niższa od dobrej.

**WYKRES 26.** Ocena poziomu kompetencji liderów pracowników\_czek w podziale na typ stanowiska (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

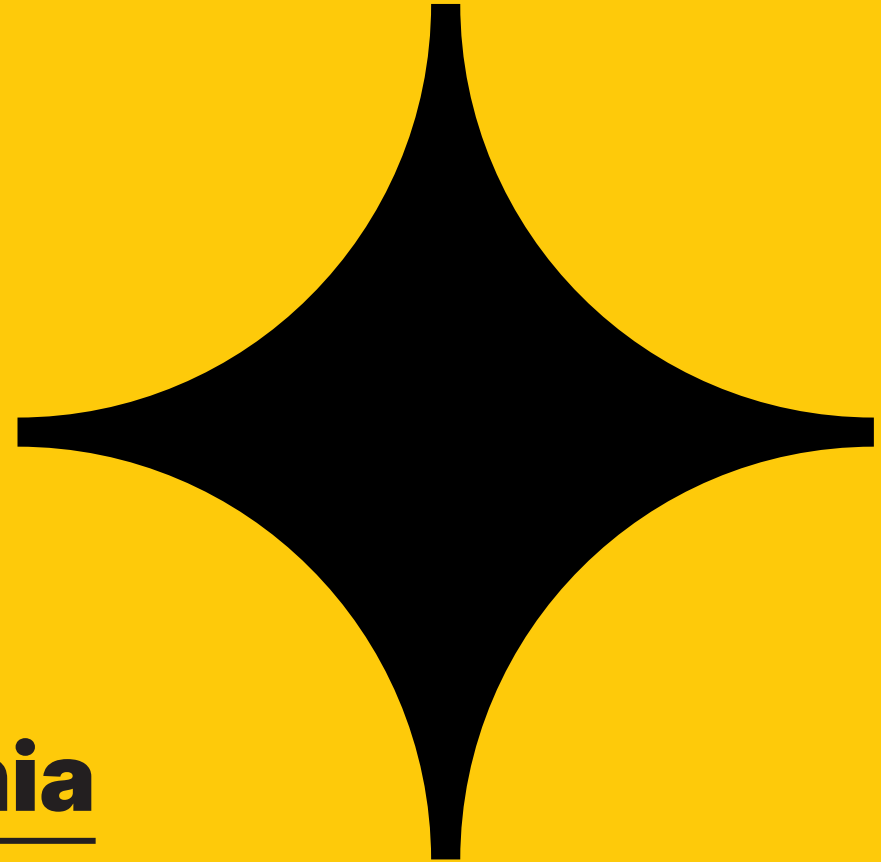
Ocena poziomu kompetencji liderkich jest wyższa poza instytucjami kultury i w podmiotach zlokalizowanych poza Trójmiastem. Częściej przekonani są o niej mężczyźni, respondenci\_tki starsi i z dłuższym stażem pracy w sektorze. Należy przy tym ponownie podkreślić, że na wynik wpływa w tym przypadku fakt dokonywania (auto)oceny, szczególnie w przypadku osób, które zajmują w podmiotach stanowiska kierownicze.

**TABELA 27.** Ocena poziomu kompetencji liderkich pracowników\_czek w podziale na typ stanowiska (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

Ocena poziomu kompetencji liderkich	Typ podmiotu		Staż podmiotu		Lokalizacja		Płeć		Wiek		Stanowisko		Lata pracy w sektorze	
	IK	Inne	>2000	<2000	T	G-S-S-C	K	M	>40	40+	KiZ	Inni	>10	10+
Osoby na stanowiskach kierowniczych	3,29	3,79	3,31	3,61	2,88	3,68	3,31	3,86	3,26	3,56	3,77	2,98	3,26	3,53
Osoby na stanowiskach niekierowniczych	3,32	3,88	3,5	3,42	3,46	3,47	3,45	3,55	3,39	3,53	3,38	3,57	3,45	3,47

Źródło: opracowanie własne

3



**Procesy podnoszenia**  
**kompetencji**  
**w doświadczeniu**  
**pracowników i pracowniczek**



W tym rozdziale raportu przedstawione zostały wyniki pozyskane w jakościowej części zrealizowanego projektu badawczego. Zebrany materiał warto analizować w odniesieniu do danych ilościowych zaprezentowanych w pierwszej części opracowania, ale także w relacji do wyników z 2021 roku. O ile w przypadku danych kwestionariuszowych można relatywnie łatwo zestawiać materiał empiryczny z dwóch pomiarów, tak w przypadku komponentu jakościowego podobne porównanie jest trudniejsze. Z tego względu narracja zaprezentowana w kolejnych fragmentach tekstu koncentruje się przede wszystkim na charakterystyce zjawisk obserwowanych i opisywanych w nowym pomiarze z 2024 roku.

Założeniem drugiej edycji badania było też inne profilowanie rozmów z osobami badanymi. Pozwoliło to spojrzeć na problem treningu kompetencji w sektorze kultury z odmiennej perspektywy, która uwzględnia nowe obszary tematyczne oraz zmiany dające się zaobserwować w realiach pracy kadr kultury w okresie minionych kilku lat. Generalny zakres tematyczny analiz z 2021 i 2024 roku pozostaje podobny, natomiast układ wnioskowania uległ zmianie.

W pierwszej edycji badania charakteryzowano znaczenie procesów podnoszenia poziomu kompetencji kadr kultury, wskazując na funkcje treningu kompetencji i doświadczenia, jakie kadry posiadają w tym zakresie. Raport z badań zawierał informacje na temat kondycji podmiotów, kluczowych potrzeb kadr oraz rangi lokalnego i regionalnego dziedzictwa jako ważnych platform treningu kompetencji. W podsumowaniu przeprowadzonej analizy wskazywano na krytyczne uwarunkowania procesu podnoszenia własnych kompetencji.

W badaniu, którego wyniki przedstawione są w dalszej części opracowania, analizę rozpoczyna wątek kontekstu treningu kompetencji,

czyli przemian sektora i kadr kultury. Uwarunkowania zewnętrzne mają szczególne znaczenie dla charakteru i skali procesu treningu kompetencji. Ważnym elementem analizy są kwestie dotyczące zarządzania w sektorze kultury – to jego jakość warunkuje specyfikę podnoszenia poziomu kompetencji wśród kadr kultury i wpływa na motywacje związane z treningiem kompetencji. Zebrany materiał empiryczny umożliwił również sprobematyzowanie wątku podnoszenia poziomu kompetencji, między innymi w odniesieniu do współpracy i relacji z otoczeniem, rezultatów treningu kompetencji oraz realizowania tego procesu w kontekście deficytu zasobów organizacyjnych.

Wyniki badań z drugiej edycji projektu pozwalają pogłębić i w wielu wymiarach zniuansować charakterystykę procesów treningu kompetencji kadr kultury. Umożliwiają też wskazanie wyzwań, jakie wiążą się z tym rodzajem aktywności. Jest to istotne między innymi dlatego, że w ostatnich latach zauważalny jest wzrost poziomu zainteresowania sektora tematyką kondycji kadr kultury oraz aspektów związanych z treningiem kompetencji osób zatrudnionych w sektorze.

# PRZEMIANY SEKTORA I KADR KULTURY

Charakterystyka procesu podnoszenia poziomu kompetencji zależy w istotnej mierze od uwarunkowań funkcjonowania sektora kultury. Zrealizowane badania potwierdzają ogromne wewnętrzne zróżnicowania sektorowe, przede wszystkim odmienną skalę dostępu do zasobów, które stanowią napęd dla procesu rozwijania kompetencji. O treningu kompetencji można mówić wówczas, gdy kondycja organizacyjna podmiotów jest odpowiednio stabilna, a kadra ma wewnętrzne poczucie, że tego rodzaju działania mają sens i mogą przełożyć się na realną korzyść zarówno dla niej samej, jak i dla instytucji, na rzecz której osoby pracują i realizują zadania.

W obszarze podnoszenia poziomu kompetencji zauważalny jest wzrost poziomu zainteresowania tą tematyką, ale zjawisko to dotyczy głównie organizacji zlokalizowanych w większych ośrodkach miejskich, dysponujących większymi zasobami instytucjonalnymi. Pozytywne zmiany w odniesieniu do zainteresowania obszarem treningu kompetencji są przy tym pochodną generalnego polepszenia sposobu funkcjonowania podmiotów.

◆ *Moim zdaniem instytucje są bardziej otwarte na sieciowanie, na wymianę praktyk i na taką szczerą ewaluację swoich działań. (...) Zaczęłam sieciować i bardziej się docieram z większą liczbą osób z branży. Podczas rozmów wydaje mi się, że*

*to jest większy, szerszy trend. (...) Na pewno jest bardzo duży nacisk, z czego się ogromnie cieszę, na rozwój. (...) Byliśmy ostatnio na wizytach studyjnych w różnych instytucjach. Czułam taką większą potrzebę, po prostu poszerzenia swoich horyzontów zawodowych. Tego, żeby się uczyć od innych instytucji, żeby też przekazywać swoją jakąś wiedzę, żeby nie bać się eksperymentu.*

Rozwój programów treningu kompetencji pracowniczych, który staje się udziałem części sektora, zwiększa możliwości podnoszenia poziomu umiejętności kadry. Dochodzi więc do procesu „otwierania się” sektora na zdobywanie nowej wiedzy i nowych typów kompetencji, co pracownikom\_czkom pozwala na lepsze reagowanie na strukturalne kryzysy, jakich doświadcza sektor, i wyzwania związane z tworzeniem oferty odpowiednio dopasowanej do potrzeb publiczności. Jeśli dostrzega się realne potrzeby, w tym też oczekiwania kadry w zakresie treningu kompetencji, zarządzający podmiotami są skłonni do alokowania budżetu instytucji na działalność szkoleniową czy udział pracowników\_czek w innych formach podnoszenia poziomu własnych umiejętności.

Należy przy tym podkreślić, że budżety instytucji na podnoszenie poziomu kompetencji kadry są bardzo zróżnicowane, a zasady

wydatkowania środków – często nieprecyzyjnie określone lub nierozpoznawane przez kadre. Zdecydowana większość osób nie jest w stanie oszacować, jakiego rzędu kwotą dany podmiot gotów jest wesprzeć ich udział w różnych formach treningu kompetencji. Często wynika to z faktu, że konkretne kwoty nie są alokowane na potrzeby konkretnych osób.

Dynamika dyskusji o treningu kompetencji różni się w zależności od lokalizacji podmiotu, polityki organizacyjnej, świadomości wagi procesu podnoszenia poziomu kompetencji przez kadry, a przede wszystkim dostępności do zasobów (finansowych, logistycznych czy organizacyjnych). Słabości instytucjonalne są głównym czynnikiem, który powoduje, że trening kompetencji znajduje się na niskich pozycjach na liście kluczowych priorytetów strategicznych. Niska jakość infrastruktury, brak środków pieniężnych na prowadzenie bieżącej działalności czy trudne relacje z organizatorem, którego wsparcie jest kluczowe z punktu widzenia funkcjonowania podmiotów, powodują, że temat treningu kompetencji schodzi na dalszy plan lub też w ogóle nie istnieje w organizacyjnej agendzie. Symptomatycznym przykładem takiej sytuacji jest kondycja wiejskich bibliotek i domów kultury położonych w peryferyjnych częściach województwa pomorskiego.

◆ *Wszyscy mają nas w głębokim poważaniu. Jesteśmy w budynku, który jest w opłakanym stanie.*

*(...) Po prostu kultura kuleje. Kuleje i tyle. Ja mam u siebie jeden etat i jeżdżę między filiami. Ręce opadają. (...) Gmina w ogóle nas nie wspiera. Chodziłam, prosiłam, ale ja za dużo nie mogę, tak? Jeszcze te schody mamy, gdzie w ogóle osoby niepełnosprawne nie mają możliwości, żeby tu wejść.*

◆ *Problemem są pieniądze, które trzeba zainwestować. Szkolenia w Warszawie... Tam trzeba dojechać, zakwaterować się, wyżywić. Jak się rozpada budynek, to nikt nie myśli o tym, żeby wystać kogoś na szkolenie, tylko żeby tam nie wybuchła jakaś rura i nie załapała.*

W rozmowach zwracano także uwagę na ciekawy wątek warunkujący zarówno przemiany sektorowe, jak i kwestie treningu kompetencji. Sygnalizowano, że stopniowo dostrzega się transformację sektora zmierzającego w ocenach badanych od wzorców hierarchiczności, kontroli i centralizacji w kierunku większej inkluzywności, upodmiotowienia i elastyczności. Ponownie jednak należy podkreślić, że trend ten ma charakter wyspowy. Obok organizacji, w których badani zauważają pozytywnie ocenianą zmianę, w innych zwraca się uwagę na blokady związane z instytucjonalną transformacją i trwanie w autarkicznych strukturach organizacyjnych.

Dwoistość sektora odzwierciedlają zróżnicowane modele współpracy, gotowość do budowania partnerstw wewnątrz- i międzysektorowych oraz odmienne modele zarządzania. Zwracano jednocześnie uwagę, że zmieniają się kultury organizacyjne wewnątrz sektora, a wraz z wchodzeniem do niego młodych osób, reprezentantów pokolenia Z, niezbędne jest wypracowanie reguł

współdziałania, które odpowiedzą na zróżnicowane potrzeby pracy w kulturze osób z odmiennych środowisk i światów społecznych.

Obok przemian sektora kultury transformacji ulegają też warunki zatrudnienia i realia pracy kadr kultury. Podobnie jak w przypadku opisywanych powyżej uwarunkowań zmian sektorowych, kwestia kondycji zatrudnienia i pracy w kulturze w bardzo dużej mierze zależy od potencjału instytucjonalnego i kondycji danej organizacji. Mamy do czynienia z szerokim kontinuum, którego krańce wyznacza z jednej strony silna rywalizacja o stanowiska wymagające bardzo wysokiego poziomu kompetencji w różnych obszarach, z drugiej natomiast – dotkliwy deficyt osób chętnych do pracy w kulturze i posiadających wystarczające umiejętności, by móc profesjonalnie realizować swoje obowiązki. Generalnie jednak w ocenie badanych praca w kulturze pozostaje atrakcyjna, nawet mimo często mało korzystnych warunków zatrudnienia.

◆ *Jest sporo osób bardzo doświadczonych, z wykształceniem, które nie chcą pracować tam, gdzie pracują, potrzebują zmiany, ale nie chcą zmieniać branży. Nawet jeśli oferta jest niedobra, to ludzie przyjdą na rozmowy. Nawet jeśli te widełki finansowe są żenujące, to i tak pójdą porozmawiać, żeby się dowiedzieć, czy one może jednak nie są szersze, czy są jakieś możliwości rozwojowe i tak dalej. Wiele osób pracujących w kulturze chce pracować w kulturze. Wydaje mi się, że jest dużo więcej osób niż tych stanowisk, co jest paradoksem, bo jest to jedna z najniższej opłacanych działek finansowo. Jest to coś atrakcyjnego. (...) Karmi wieloma rzeczami, które dają sens i napęd naszemu*

*życiu. Przy tym ekwiwalencie, jak się to wszystko połączy, no to jest to kuszące. Jest po prostu wielu ludzi, którzy nadal chcą, mimo że wiedzą, w co się pchają. Nie mówię o osobach zerowych, dla których samo doświadczenie byłoby wartościowe, tylko już o osobach, które wnoszą konkretny kapitał dla pracodawcy.*

Pracownicy i pracowniczki z krótkim stażem uważają, że ich silną stroną w procesie rekrutacyjnym były nie tyle posiadane kompetencje, co raczej wysoki poziom motywacji do tego, by je zdobywać. W ich opinii o zatrudnieniu w podmiocie, w którym aktualnie pracują, przesądził wysoki poziom gotowości do zaangażowania się w pracę przy jednocześnie niewygórowanych oczekiwaniach odnośnie do warunków zatrudnienia.

Równolegle obserwować można rosnącą dbałość części kadr o poziom własnego dobrostanu. Manifestuje się ona potrzebą doceniania realizowanych aktywności zawodowych, asertywną postawą w odniesieniu do autonomii prowadzonych projektów oraz chęcią uczestnictwa w zajęciach i wydarzeniach nakierowanych na troskę o emocjonalną równowagę. Celem takiej aktywności jest przede wszystkim profilaktyka wypalenia zawodowego, a w sytuacjach, gdy już do niego dochodzi, minimalizowania jego skali i negatywnych konsekwencji. Potrzebę „złapania dystansu” i poszukiwania balansu między pracą zawodową a życiem osobistym postrzega się jako ważne składowe działania w kulturze.

W debacie o warunkach zatrudnienia istotną rolę przypisuje się kwestii dopasowania kompetencyjnego. Dotyczy to zarówno perspektywy osób zarządzających i kierujących podmiotami (dążących do tworzenia zespołów, w których osoby realizują zadania zgodnie

ze swoim profilem wiedzy i umiejętności), jak i tych, które zajmują inne stanowiska, dopasowanie kompetencyjne traktując jako istotny wskaźnik satysfakcji z wykonywanych obowiązków zawodowych.

Adekwatne kompetencje na danym stanowisku powinny iść w parze z ogólną znajomością uwarunkowań organizacyjnych czy technicznych związanych z pracą w danej organizacji, a dodatkowo także ogólną orientacją w realiach pracy w kulturze, co jest szczególnie istotne dla osób, które zasilają sektor, przechodząc do niego z innych branż czy rozpoczynając własną ścieżkę zawodową. Wysoko cenieni są pracownicy\_czki z dużym doświadczeniem zawodowym, którzy potrafią dopasować się do rytmu nowej organizacji. Często w takiej roli występują osoby, które ukończyły 50. rok życia, w tym także osoby w wieku emerytalnym.

◆ *Do nas głównie aplikują ludzie tuż po studiach, bez doświadczenia, którzy marzą o tym, żeby się u nas zaczepić na jakimś stanowisku, ale po paru minutach rozmowy kwalifikacyjnej wiadomo już, że chemii nie ma. Nie ma tutaj totalnie porozumienia. (...) My potrzebujemy kogoś level wyżej. A przyszła do nas Pani po 30 latach pracy zawodowej i po prostu to była perła. (...) Od pierwszej sekundy, jak weszła, to było wiadomo, że to jest to. (...) Takie chodziły słuchy po korytarzu, że po prostu chyba znaleźliśmy ideał. No to się czuje po prostu.*

W rozmowach z badanymi często powracał wątek tego, że pracy w kulturze „można się nauczyć”. Wskazywano, że proces ten wymaga czasu, podkreślając przy tym, że specyfika aktywności zawodowej w sektorze kultury w naturalny sposób bazuje

na wymianie doświadczeń, budowaniu relacji i wypracowywania własnych sposobów rozwiązywania zawodowych wyzwań. Dla części osób oznacza to możliwość awansu wewnętrznego i zajmowania bardziej odpowiedzialnych stanowisk w organizacji.

Awanse rzadko jednak bywają planowane i wpisywane w strategię rozwoju instytucjonalnego. Dochodzi do nich raczej przypadkiem, często też wtedy, gdy w podmiocie poszukuje się osoby, która może zająć się realizacją określonego zakresu obowiązków, a organizacja z różnych względów nie chce czy nie ma możliwości otwarcia procesu rekrutacyjnego, którego efektem byłoby zatrudnienie osoby spoza instytucji. W wywiadach relacjonowano też sytuacje, gdzie wolontariusze\_ki z czasem zacieśniają zakres realizowanej z podmiotem współpracy, stając w konsekwencji pracownikami\_czkami.

Wyzwaniem dla sektora kultury staje się model budowania współpracy na zasadach projektowych. Oznacza to konieczność uelastyczniania struktur organizacyjnych wielu podmiotów i szukania przez nie nowych rozwiązań w zakresie bieżącego funkcjonowania. Tę zmianę zauważają przede wszystkim osoby, które pracują w organizacjach zlokalizowanych w Trójmieście. Wynika to z faktu, że specyfika sektora i działań, jakie są podejmowane w podmiotach w stolicy regionu, jest bardziej rozbudowana i w większym stopniu dopasowana do logiki pracy projektowej niż to ma miejsce w organizacjach położonych w mniejszych miejscowościach. Taki model działania częściej preferują też osoby młodsze, posiadające krótszy staż pracy w kulturze.

◆ *Ludzie nie związują się aż tak bardzo z instytucją jako instytucją, tylko bardziej z projektami. I oni*

*chcą współpracować z tym projektem, na czas tego projektu. A jeżeli coś jest dla nich bardziej interesujące, to idą gdzieś indziej.*

◆ *Dużo osób ma coś takiego, że lubi jumping uprąwiać. Po prostu w danym momencie jest na trzy miesiące w okresie próbnym i dalej idzie po prostu.*

W rozmowach wskazywano na silne zróżnicowanie motywacji kadr do pracy w sektorze kultury. Wskazując na te różnice, podkreślano, że występują one zarówno pomiędzy poszczególnymi podmiotami, jak i w ich obrębie. Obok osób wykazujących inicjatywę, by rozwijać umiejętności i działać w celu podniesienia jakości funkcjonowania organizacji, dostrzega się także obecność w sektorze pracowników i pracowniczek, którzy wykazują niski poziom motywacji, dystansujących się od pracy, niezadowolonych z kondycji własnego zatrudnienia.

Istnieje wiele czynników wpływających na zdystansowany stosunek kadr do pracy w sektorze kultury. Należy do nich zaliczyć między innymi peryferyjnie położoną lokalizację podmiotu, niesprzyjający pracownikom\_czkom styl zarządzania organizacją, brak możliwości rozwoju zawodowego czy konflikty w obrębie jednostki. Elementem, który ma decydujący wpływ na poziom motywacji do pracy, są jednak warunki finansowe. Jeśli wynagrodzenia są niskie, rośnie poczucie frustracji kadr, przy jednoczesnym spadku chęci do angażowania się w obowiązki zawodowe. Spada wówczas również motywacja do podejmowania różnych form treningu kompetencji. Czynnikiem finansowy jest też często kluczowy z punktu widzenia możliwości zatrudnienia lub utrzymania pracownika\_czki w podmiocie.

Pod względem chęci do pracy w podmiotach z sektora kultury dostrzec można bardzo wyraźne zróżnicowanie na regionalne centrum i peryferie. Zainteresowanie podjęciem pracy w instytucjach kultury w większych miastach znacząco przewyższa to, którego doświadczają podmioty zlokalizowane w peryferyjnych częściach regionu, szczególnie w małych miejscowościach. Tego typu praca „w interiorze” często bywa postrzegana jako nieatrakcyjna – zarówno ze względu na oferowane wynagrodzenie, jak i ograniczone możliwości rozwoju zawodowego.

◆ *Przez trzy lata, kiedy tu pracuję, brałem udział chyba w siedmiu czy w ośmiu postępowaniach rekrutacyjnych. I spośród wszystkich kandydatów, których wybraliśmy, takie wrażenie „wow” zrobiła na mnie jedna osoba. (...) Albo to są ludzie, których musisz od samego początku do końca uczyć, albo to są ludzie, którzy (...) o instytucji kultury myślą schematami. To jest inna perspektywa – dużego ośrodka miejskiego, a inna jest z okolic [nazwa małego miasta zlokalizowanego z dala od Trójmiasta – przyp. aut.]. (...) Powiem szczerze, że z tych wszystkich osób, które gdzieś wokół nas się kręciły, tak na dobrą sprawę została jedna.*

◆ *Akurat teraz ogłosiłam konkurs dla bibliotekarza, bo była dziewczyna, która miała podnieść wykształcenie, ale za bardzo jej się nie chciało. (...) Pozgłaszało mi się parę dziewczyn, ale żadna nie ma kierunkowego wykształcenia. W ogóle wyższego nie ma. No ale czym ja ich tu przyciągnę? Wynagrodzenie jest leciutko wyższe niż najniższa krajowa. Jeżeli ktoś by miał tu jeszcze dojeżdżać, to wiadomo. Jeszcze jesteśmy w starych budynkach.*

◆ *Mam świadomość tego, że (...) nie jestem w stanie zatrzymać nikogo, kto jest rozsądkowo myślący i nastawiony na to, żeby osiągnąć coś więcej, rozwijać się. Sensownych cefatek nie ma. Zgłaszają się dziewczyny, które skończyły szkołę średnią, chwilę pracowały w sklepie czy w jakiejś miejscowości turystycznej na zrywaku i teraz chciałyby pracować u nas. (...) Myślę, że nikt ogarnięty nie szuka pracy w kulturze. Czym innym jest wynagrodzenie dyrektora, a czym innym jest wynagrodzenie pracownika. Sensownych kandydatów po prostu nie ma.*

W mniejszych miejscowościach dyrektorzy i dyrektorki borykają się też z naciskami organizatora względem sposobu organizacji pracy w podmiocie. Mogą one dotyczyć między innymi kwestii zatrudniania na stanowiskach w instytucjach kultury osób z rekomendacji lokalnych władarzy. Nawet jeśli osobom zarządzającym organizacjami udaje się zachować autonomię instytucjonalną, grono osób chętnych do podejmowania współpracy pozostaje niewielkie. Podobne problemy zgłaszają też osoby prowadzące organizacje pozarządowe.

Pracownikom i pracowniczkom zatrudnionym w podmiotach często brakuje doświadczenia w zakresie treningu kompetencji, gotowości uczestnictwa w procesach sieciowania, wymiany wiedzy i dobrych praktyk. Sektor jest przy tym silnie sfeminizowany, a zainteresowanie pracą w instytucjach kultury wśród mężczyzn pozostaje często śladowe. Dochodzą do tego wyzwania związane z budowaniem kultur organizacyjnych, które łączyć będą wyobrażenia o pracy w sektorze kultury. W tym przypadku istotne znaczenie ma wspomniany wcześniej czynnik pokoleniowy.

# ZARZĄDZANIE W SEKTORZE KULTURY

Wyniki modułu kwestionariuszowego wskazują, że osoby pracujące w sektorze kultury najczęściej spotykają się z demokratycznym stylem zarządzania podmiotami. W skali regionu wskazuje się też jednak na istotny odsetek organizacji zarządzanych liberalnie lub autokratycznie. Narracje pozyskane w toku prowadzenia indywidualnych wywiadów pogłębionych pozwalają zrozumieć, na czym w praktyce polegają wyobrażenia badanych o poszczególnych stylach zarządzania i – co jeszcze bardziej istotne – jak oni sami oceniają konkretne style w kontekście jakości pracy w podmiocie i możliwości własnego rozwoju zawodowego.

W przeprowadzonych na potrzeby projektu wywiadach badani najwięcej uwagi poświęcali stylowi demokratycznemu, czyli temu, który według deklaracji realnie najczęściej dominuje w organizacjach z sektora kultury. W ocenie rozmówców\_czyń nasycenie sektora demokratycznym sposobem zarządzania jest stopniowo coraz większe. Podkreśla się więc, że dyrektorzy i dyrektorki dążą do budowania mniej hierarchicznych, a bardziej opartych na współpracy zespołów, dając pracownikom\_czkom odpowiednią dozę autonomii i stawiając na ich gotowość do samodzielnego realizowania zadań.

Demokratyczne zarządzanie oznacza też większą otwartość na rozwój kadr kultury. Zarządzający podmiotami mają w większym niż wcześniej stopniu zachęcać pracowników i pracowniczki do zdobywania nowych umiejętności, w tym tych, które mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia transformacji organizacji. W takim modelu kadry są też traktowane bardziej partnersko – prowadzi się z nimi dyskusje, wspólnie podejmuje decyzje, w dialogu wyznacza ramy strategicznych zmian.

◆ Szalę ciężkości przeniosłabym w tę stronę, że bardziej odbiera się i widzi, że dyrekcja i pracownicy to jest drużyna, współpracują razem. (...) Ja mam to szczęście, że my pracujemy jak zespół. Odbieram to jako bardzo pozytywną sprawę, bo wymieniamy się doświadczeniem i z tego wychodzi coś fajnego.

Demokratyczne zarządzanie jest oceniane jako wartościowe ze względu na możliwość nawiązywania i utrzymywania pozytywnych relacji z innymi osobami w organizacji. W tym przypadku dotyczy to przede wszystkim relacji pionowych, gdzie kontakt z przełożonym staje się łatwiejszy dzięki niższemu poziomowi sformalizowania sposobu komunikacji. Zdaniem badanych poczucie swobody w relacjach z kierownictwem ma się przekładać na wyższy poziom efektywności działań organizacyjnych. Kluczowe znaczenie ma odpowiednia atmosfera panująca w pracy. Pozwala ona tworzyć dobre warunki do kreowania nowych pomysłów i rozwiązań instytucjonalnych.

Dawanie przestrzeni pracownikom\_czkom do tego, by realizowali swoje pomysły wiąże się z koniecznością umiejętnego wycofywania przez zarządzających sprawowania kontroli nad procesami, jakie toczą się wewnątrz organizacji. Zadaniem dla dyrektorów i dyrektorek jest tworzenie przestrzeni, w których różne osoby mogą angażować się zgodnie ze swoim profilem kompetencyjnym oraz oczekiwaniami i potrzebami włączania w procesy decyzyjne. Demokratyczny styl oznacza przy tym nie tylko taki format pracy w obrębie samej organizacji, ale także analogiczny model relacji z innymi podmiotami.

◆ *Dużo mnie nauczyło wycofywanie się i oddawanie przestrzeni samym zainteresowanym, czyli tym stowarzyszeniom, sołtysom, kołom, które się gdzieś w różne rzeczy angażowały. To był taki styl demokratyczny, że rzeczywiście siadamy i planujemy kalendarz na ten rok.*

Wielu rozmówców\_czyń – zarówno pełniących funkcje kierownicze, jak i zajmujących niższe stanowiska w strukturze organizacyjnej – podkreśla, że nie wyobraża sobie tworzenia alternatywy dla naturalnie demokratycznego modelu pracy w organizacji. Niedemokratyczne zarządzanie oznaczałoby bowiem nagły spadek motywacji osób do pracy, trudność w realizacji zadań i znaczne ryzyko osłabienia czy wręcz rozpadu zespołu.

Demokratyczny model pracy jest jednak, nieco paradoksalnie, postrzegany jako ten, którego założenia może być trudno wprowadzać w życie. Demokratycznym deklaracjom towarzyszy więc cała gama wyzwań związanych z prowadzeniem podmiotów zgodnie z tym modelem. Konieczność sprawowania kontroli nad procesami decyzyjnymi oraz bardzo duży zakres odpowiedzialności spoczywającej w instytucji na jej dyrekcji utrudniają realizację modelu demokratycznej organizacji. Podkreśla się, że mechanizmy kontroli stanowią warunek bezpiecznego prowadzenia podmiotów, co z kolei stoi w kontrze do wizji tworzenia jednostek o płaskich strukturach organizacyjnych, turkusowych pod względem ról, jakie pracownicy\_czki spełniają w podmiotach.

✦ *Nie można być tylko turkusowym w organizacji. My jesteśmy takim specyficznym krajem, gdzie ludzie są przyzwyczajeni do pewnej hierarchii, kontroli, (...) przy czym mówię to jako zdeklarowany demokrata i liberał. (...) Jak ludzie mają dużo wolnej przestrzeni, to trochę nie wiedzą, co z nią zrobić. Trochę zrzekają się odpowiedzialności. Nie przywykli.*

Dyrektorzy i dyrektorki dzielili się też w wywiadach spostrzeżeniem, że dopiero po pewnym czasie spędzonym na stanowisku zaczęli myśleć o wprowadzeniu demokratycznego sposobu zarządzania podmiotem, lub że nie zawsze udaje im się pełnić funkcję demokratycznych liderów\_ek. Powodów, dla których ponoszą w tym względzie porażkę jest wiele. Może ona być spowodowana na przykład dużą ilością pracy, którą trudno koordynować, problemami w panowaniu nad procesami organizacyjnymi lub nieumiejętnością odpowiedniego komunikowania się z zespołem. W każdym z tych przypadków efektem jest zwiększanie poziomu kontroli w działaniu kierownictwa.

Spośród trzech stylów zarządzania najmniej uwagi poświęcono stylowi liberalnemu. W narracjach rozmówców zazwyczaj dochodzi do zestawienia zarządzania demokratycznego z autokratycznym. Liberalna alternatywa rzadziej poddawana jest refleksji, mniejsza liczba osób relacjonuje też posiadanie doświadczeń pracy w podmiotach, w których dominuje ten styl zarządzania.

Liberalne organizacje starają się obserwować potencjały pracowników\_czek i reagować na ich potrzeby wówczas, gdy zachodzi taka konieczność. W podmiotach zorientowanych na liberalny styl zarządzania podkreśla się potrzebę zapewniania kadrom swobody w realizowanych przez nie działaniach i dążenia do budowania dobrych relacji międzyludzkich. Jednocześnie zwraca się uwagę, że

liberalny model prowadzenia podmiotów wymaga od pracowników\_czek zaangażowania w procesy decyzyjne, co niekoniecznie jest odpowiedzią na ich oczekiwania. Mogą oni bowiem być skupieni na wykonywaniu swoich obowiązków, oczekując, że ich rola będzie jasno zdefiniowana, a zakres zadań do wykonania – zrozumiały.

Liczne uwagi formułowano natomiast pod adresem autokratycznego stylu zarządzania. Wskazywano, że jest to model działania najmniej skuteczny, budzący strach w pracownikach\_czkach, którzy obawiają się, że docelowo wygeneruje on liczne negatywne reperkusje. Zwracano też uwagę, że organizacje kierowane w sposób autokratyczny stanowią istotną część całego sektora kultury. Badani wskazują wprawdzie, że zauważają trend podejmowania przez część podmiotów działań mających na celu demokratyzację ich kultur organizacyjnych, ale też sygnalizują, że ta strukturalna transformacja odbywa się na ograniczoną skalę.

✦ *Widzę trend przystosowania się tych dyrektorów, którzy byli zatrudnieni na umowach na czas nieokreślony, że jednak było to bardzo takie autokratyczne, klanowe, (...) a instytucje się coraz bardziej profesjonalizują. Musi być ta współpraca i musi być przestrzeń na swoją własną odpowiedzialność. (...) W skali całego kraju podejrzewam, że nadal większość instytucji jest autokratyczna.*

✦ *Znam wiele muzeów, które działają wyłącznie na zasadzie autorytarnej. Że po godzinach swojej pracy nie mogą wziąć udziału w żadnej konferencji, pokazie. To już będzie źle widziane. Ta przestrzeń jest zawłaszczana.*

Wszystkie osoby, które udzieliły wywiadów, a jednocześnie pełniły w swoich podmiotach funkcje kierownicze, dystansowały się od autokratycznego modelu zarządzania. Badani zgodnie twierdzili, że nie chcą zarządzać podmiotami w stylu autokratycznym. Wielu z nich podkreślało, że jest to niespójne z ich systemem wartości, a ponadto nie może przynieść pożądaných rezultatów. Przeciwnie, jednogłośnie uważa się, że zarządzanie autokratyczne jest organizacyjnym nieszczęściem, którego trzeba za wszelką cenę unikać.

Dyrektorzy\_rki i kierownicy\_czki podkreślają, że chcą być rozumiejącymi liderami\_kami, którzy wspierają swoje zespoły pracownicze i dbają o ich dobrostan. Te narracje mogą realnie odzwierciedlać

faktyczny styl zarządzania poszczególnych osób. Z danych z części ilościowej badania wynika jednak, że znaczny odsetek podmiotów (19,1%) to te, w których dominującym – wedle wyobrażeń respondentów\_ek – jest właśnie styl autokratyczny. Niewykluczone jest więc, że istnieje rozdźwięk między narracją o preferowanym stylu zarządzania a sposobem jego percepcji z perspektywy osób pracujących w sektorze kultury.

◆ *U mnie na przykład wpłynęło na zmianę decyzji o pracy właśnie to, że zmieniło się szefostwo. To było dla mnie po prostu zero-jedynkowe. „Dobra, to ja dziękuję”. Przejście właśnie z takiego poziomu demokratyczno-liberalnego na poziom wchodzący w autokrację i zahaczający o mobbing. Ale już byłam na tyle świadoma i niezależna, że wiedziałam, że znajdę pracę gdzieś indziej. Na pewno jest jeszcze to, że ludzie się boją zmian, więc często trwają w takich systemach.*

◆ *Bardzo dużo słuchałam przez ostatnie lata negatywnych rzeczy, też od osób, które przechodziły z pracy do pracy, albo się totalnie zwalniały i szły na freelancera. To jest efekt tego właśnie takiego bycia stwórcą i kreatorem w jednej osobie jako dyrektor.*

Autokratyczny styl zarządzania skutkuje brakiem poczucia sprawstwa i zwiększa ryzyko rotacji pracowniczej. Gdy do niesprzyjających warunków zatrudnienia w wymiarze finansowym dochodzą trudności na tle atmosfery w pracy i budowania relacji ze współpracownikami\_czkami, sektor kultury przestaje być dla wielu osób atrakcyjnym miejscem zatrudnienia.

Jednocześnie w wielu rozmowach pojawiał się wątek wymuszonej okolicznościami bądź okazjonalnej autokratyczności w zarządzaniu podmiotami. Ma to wynikać między innymi z przyzwyczajenia – zarówno zarządzających, jak i niezarządzających – do hierarchicznego, opartego na kontroli modelu organizacyjnego, z przekonania, że decyzje należy podejmować szybko i bez konsultacji, z wyobrażeń, że autokratyczne formy komunikacji z podwładnymi są odpowiednie oraz z uwarunkowań polskiej kultury życia publicznego, w której autokratyczne skrypty stanowią odpowiedź na niepewność i konieczność niwelowania sytuacji, w których występuje ryzyko.

◆ *Nigdy taki przysłowiowy opieprz nie jest pierwszą metodą działania, ale jeśli pierwsza, druga uwaga na osobności nie daje rady, no to wtedy wchodzi ostrzeżenie takie konkretniejsze, z konsekwencją. U nas jest też trochę tak, że są osoby, (...) że wiemy, że trzeba tak. Że inaczej nie dojdzie. (...) Często gdzieś tam we współpracy z kimś słyszymy, że (...) ostatnie słowo, wiadomo, zawsze ma dyrektorka. No i mamy takie miejsca, gdzie po prostu działa faraon dalej, nie? Że są po prostu wszystkie decyzje w jednej ręce.*

◆ *Kiedy zobaczyłem, że coś jest nie tak zrobione, i gdzieś tam pchnąłem mocniej, to się z tym źle czułem, że podniosłem na człowieka głos, ale widziałem, jak ja w jego oczach rosłem, jak ja zyskałem jakiś autorytet. Bo dyrektor potrafi tupnąć nóżką.*

Do autokratycznego dyrektora\_ki pracownicy\_czki generalnie nie mają zaufania i niechętnie konsultują z taką osobą swoje pomysły. Uważają, że dyrekcja, która zarządza organizacją w modelu autokratycznym przedkłada interes podmiotu nad interes kadry. Pracownicy\_czki nie czują więc motywacji, by angażować się w pracę, a w skrajnych sytuacjach są wręcz gotowi ją sabotować.

Warto jednak zauważyć, że w ocenie badanych wymienione style zarządzania stanowią rodzaj modeli idealnych, które nie występują w czystej postaci w danym podmiocie. Dominacja jednego modelu nie wyklucza podejmowania przez kierownictwo organizacji działań zgodnych z założeniami innego stylu. W tym sensie kultury organizacyjne w obrębie sektora mogą być wewnętrznie różnicowane („pomieszane”).

Jednocześnie znaczenie tego, jak dana organizacja jest zarządzana, jest postrzegane jako kluczowy czynnik rozwoju podmiotu. Dyrekcja bowiem albo tworzy odpowiednie warunki do rozwoju, albo go hamuje. Kompetentna dyrekcja umożliwia kadrze rozwój i stawia na jej trening kompetencji, zapewnia odpowiedni przepływ informacji i buduje klimat partnerskiej współpracy. Od osób zarządzających organizacjami oczekuje się, że będą dążyć do dehierarchizowania sposobu prowadzenia podmiotów, przy jednoczesnej dbałości o rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań zespołu, jaki działa w organizacji.



# PRAKTYKA TRENINGU KOMPETENCJI

Wcześniejsze podrozdziały przedstawiają wyniki, które nakreślają kontekst treningu kompetencji. Warto przyrzeć się – na ogólnym poziomie – na czym polega praktyka procesu podnoszenia własnych kompetencji. W tym aspekcie istotne są trzy wymiary: (1) znaczenie nadawane procesom treningu kompetencji, (2) obszary treningu kompetencji oraz (3) ocena jakości oferty w tym zakresie. Z uwagi na specyfikę jakościowego materiału empirycznego kluczowe znaczenie ma wgląd w sposób myślenia o naturze podnoszenia kompetencji osób pracujących w sektorze kultury. Wyniki w tym zakresie warto też skonfrontować z danymi z części kwestionariuszowej badania.

Trening kompetencji stanowi ważny element funkcjonowania w sektorze kultury. Nie jest to z pewnością dystynktywna specyfika pomorska. W ostatnich kilkunastu latach ranga procesu podnoszenia poziomu kompetencji wśród kadr kultury wyraźnie wzrosła. Znajduje to przełożenie na wzrost popularności tej tematyki w codziennym funkcjonowaniu sektora kultury, choć jak już kilkakrotnie podkreślono, bardzo silne zróżnicowania w obrębie sektora sprawiają, że należałoby mówić właściwie o dwóch (lub więcej) sektorach, odmiennych pod względem poziomu zainteresowania kwestią treningu kompetencji, a także realnymi działaniami w tym obszarze.

Wśród osób zaproszonych do udziału w badaniu wielu rozmówców i rozmówczyń zwraca uwagę na potrzebę treningu

kompetencji i konsekwentną intensyfikację poświęconej temu aktywności.



*Praktycznie cały czas my się doszkalamy, w każdym możliwym zakresie. (...) Jak mamy możliwość, to staramy się uczestniczyć i w szkoleniach, i właśnie w webinarach. Musiałabym zerknąć, ale trochę tego już za nami jest.*

*To jest specyfika tej pracy mojej, ale myślę, że w ogóle wielu osób pracujących w kulturze, (...) że stale to robisz. Stale się szkolisz, stale jeździsz na jakieś konferencje. (...) W dużej mierze te wszystkie szkolenia podnoszące kompetencje u osób pracujących w kulturze łączą się z sieciowaniem z ludźmi.*

Ważnym elementem wzmacniającym proces treningu kompetencji kadr kultury jest wsparcie udzielane w tym zakresie przez kierownictwo podmiotów. Jest to ważne przede wszystkim z dwóch powodów. Po pierwsze, wiele form treningu kompetencji jest płatnych, więc organizacja może pokryć koszty związane z udziałem na przykład w danym szkoleniu. Po drugie, wartością jest spójność między profilem rozwoju zawodowego danej osoby a działaniami, jakie realizowane są w podmiocie. Z tego też względu badani przywiązują dużą wagę do tego, jakie strategie

wsparcia w obszarze treningu kompetencji podejmują dyrekcje podmiotów oraz na ile rozumieją one realne potrzeby osób chcących swoje kompetencje podnosić.

Część badanych nie tylko ma komfort korzystania z częstego wsparcia finansowego, jakie jest w stanie udzielić kierownictwo danej organizacji, ale też dostrzega i docenia, że ten rodzaj działań daje im możliwość satysfakcjonującego rozwoju zawodowego w podmiocie.



*Mamy możliwość udziału w różnych szkoleniach. Ja na przykład byłam na szkoleniu organizowanym przez Narodowe Centrum Kultury, prowadzonym przez specjalistkę w swojej dziedzinie, więc to są po prostu takie bardzo wymierne sposoby wzmacniania swojej kadry przez dyrektora. (...). Są na to środki, jest oferta i mamy w tym zakresie dosyć duże pole do wyboru. Są później oczywiście rozmowy na temat tych propozycji i ich wyceny. Wtedy, jeżeli też pojawia się jakiś projekt, z którym ktoś przyjdzie i jest w stanie go, że tak kolokwialnie powiem, sprzedać szefostwu, to wtedy istnieje możliwość, żeby uczestniczyć. To jest bardzo otwarta sprawa, tylko po prostu trzeba przygotować taki projekt, przedstawić go, podliczyć, skalkulować.*

◆ *Każdy z nas ma powiedziane, (...) że jeśli znajdziecie jakieś szkolenie, jakąś książkę, jakiś kurs, (...) to chodźcie do mnie, przegadamy sprawę i w miarę możliwości będę was wysyłać. Taki przekaz nam dyrekcja dała. I widać, że ludzie z tego korzystają. To nie jest żaden problem.*

Przemysłana strategia wspierania procesu rozwoju kompetencji jest jednak rzadkością w pomorskim sektorze kultury. Takie działania podejmowane są w dużych instytucjach publicznych, które dysponują znaczącymi budżetami, a skala ich działań jest bardzo szeroka. Znacznie częściej wsparcie dla treningu kompetencji w organizacjach ma charakter przypadkowy, na przykład stanowi reakcję na interesującą ofertę, która się okazjonalnie pojawia. Taka polityka wynika między innymi z tego, że instytucje kultury generalnie rzadko dysponują strategiami rozwoju instytucjonalnego, nie mówiąc już o strategiach rozwoju w obszarze treningu kompetencji kadry.

Praktyką w obszarze poszukiwania atrakcyjnych ofert treningu kompetencji jest najczęściej samodzielne wyszukiwanie szkoleń, zwykle bez pośrednictwa instytucjonalnego. Dużą wagę przykładają przy tym do treningu samodzielnego, uczenia przez doświadczenie i stawiania na rozwój rozumiany jako efekt zbierania doświadczeń zawodowych. Badania wskazują, że wiedza, którą definiują jako teoretyczną, musi być sprawdzona w realiach codziennej pracy. Taki test pozwala na weryfikację, jak faktycznie można usprawnić procesy, które toczą się w organizacji.

Trening kompetencji ma też znaczenie z punktu widzenia umiejętności dopasowywania się do instytucjonalnych realiów i znajdowania rozwiązań dla problemów, z jakimi borykają się organizacje. Podkreśla się przy tym, że pracownicy\_czki sektora muszą posiadać szeroki portfel kompetencji, odpowiednio wykorzystując

je w zależności od okoliczności i wyzwań, z którymi się mierzą w danym momencie. W wywiadach zwracano uwagę, że kluczowe znaczenie ma kompetencja, która umożliwi odnajdywanie zasobów niezbędnych do rozwiązania określonego problemu. Rośnie przy tym znaczenie budowania interdyscyplinarnych zespołów, w których członkowie\_kinie wymieniają się doświadczeniami, a ich umiejętności są komplementarne względem siebie.

Na liście obszarów treningu kompetencji, które uznaje się za wartościowe i ważne, znajduje się bardzo wiele elementów o różnym zakresie merytorycznym. Przede wszystkim zwraca się jednak uwagę na to, by doświadczenia treningu kompetencji były różnorodne. Doceniają to na przykład osoby, które rozpoczynają karierę w sektorze kultury. Mają one bowiem świadomość, że zakres obowiązków, które przyjdzie im realizować na danym stanowisku, może być zaskakująco szeroki. Niezależnie od rodzaju stanowiska czy typu instytucji pomocna jest też ogólna orientacja w problematyce sektora kultury oraz rozwinięte kompetencje miękkie.

◆ *Kwalifikacje twarde to jest jedna rzecz, natomiast bardzo ważna jest współpraca, bo to jest sport drużynowy. (...) Nawet, jeżeli na boisku jest jedenastu piłkarzy, to na ich sukces pracują masażyści, dietetycy, trenerzy i tak dalej. Cała masa innych ludzi. Tak samo jest w teatrze. (...) Wszyscy pracują na ten sukces spektaklu, nawet jeżeli ich nie widać. I tutaj te kompetencje miękkie są bardzo istotne. Ta zdolność współpracy, komunikatywność.*

W kilku rozmowach zwracano uwagę, że diagnozowanie i animowanie lokalnej społeczności to ważne obszary umiejętności, które kadry kultury powinny trenować. Zwracano uwagę na połączenie tych dwóch elementów, wskazując, że tworzenie oferty

dla publiczności stanowi pochodną działań diagnostycznych, a komponent animacyjny powinno się uwzględniać ze względu na potrzebę dopasowania oferty do realnych potrzeb odbiorców\_czyń.

Podkreślano wagę intensyfikacji procesu treningu kompetencji wśród osób, które nie zajmują w podmiotach stanowisk kierowniczych. Ma to na celu podniesienie poziomu ich umiejętności liderkich i doprowadzenie do włączenia się przez te osoby w procesy decyzyjne demokratyzujących się podmiotów. Rekomendowano przy tym, by wszyscy pracownicy\_czki stale aktualizowali swoją wiedzę w obszarze procedur związanych z prowadzeniem działalności w podmiocie.

Równocześnie w rozmowach padały propozycje, aby trening kompetencji skutkowało optymalizacją sposobu pracy w organizacji. W ostatnich latach w wielu podmiotach zaszły pod tym względem duże zmiany. Restrukturyzacja modelu działania instytucji wymaga szukania adekwatnych sposobów usprawniania pracy, przede wszystkim w wymiarze komunikacyjnym, wymiany informacji i logistyki organizowanych wydarzeń.

◆ *Wokół festiwalu krąży tysiące osób. (...) My mamy jakiś system. (...) To są różne tabelki, o których wszyscy wiedzą, gdzie iść i szukać. (...) To, że w tym roku nic się w ogóle nie wyspało, wszystko szło zgodnie z planem, to pokazuje, że jesteśmy w tym coraz lepsi. (...) Przed nami duże zebranie podsumowujące festiwal. Jestem go bardzo ciekawa, bo wtedy ludzie mówią o takich rzeczach, co ja nawet bym nie zauważyła, że coś się tam nie udało, albo że zostało szybko poprawione i nikt tego nie zauważył, nawet my.*

Poza licznymi przypadkami kompetencji szczegółowych, o których treningu badani opowiadali (np. archiwistyka, dbałość o dziedzictwo regionalne, crowdfunding), podkreślano, że reguły gry w obszarze podnoszenia poziomu własnych kompetencji zmieniły formuły zdalne. Możliwość łączenia online, żeby wziąć udział w szkoleniu czy warsztatach, otworzyła przed kadrami kultury nowe szanse, z których część osób chętnie korzysta – nawet mimo krytycznych uwag formułowanych pod adresem samej technologii internetowej. Wartością treningu kompetencji online jest przede wszystkim zniesienie barier geograficznych, które stanowią jeden z głównych czynników ograniczających aktywność badanych w obszarze treningu kompetencji. Wskazywano natomiast, że format treningu kompetencji online jest bardziej efektywny, gdy wymaga krótszego zaangażowania czasowego.

Ocena jakości oferty w obszarze treningu kompetencji jest ambiwalentna. Opinie o jej wysokim i/lub polepszającym się stanie kontrują przekonania, że oferta jest merytorycznie nieatrakcyjna i niedopasowana do realnych potrzeb kadr. Oba rodzaje narracji pojawiają się w przeprowadzonych rozmowach z podobną intensywnością.

Za główny walor oferty w zakresie treningu kompetencji uważane jest jej konsekwentne różnicowanie. Część badanych podkreśla, że można wybierać spośród różnych propozycji szkoleniowych i warsztatowych, a zakres tematyczny propozycji systematycznie się rozszerza.

◆ *Jakbym chciała, jakbym nie miała tej mojej codziennej pracy, to ja bym co tydzień była na jakimś innym szkoleniu. Tego jest mnóstwo. (...) Mam ochotę w jednym tygodniu być w Toruniu, w drugim w Szczecinie, w trzecim w Słupsku, a w czwartym w Warszawie. No ale wiadomo, że jednak człowiek*

*musi zadbać o to, co tutaj w Gdańsku buduje i nie może tak sobie jeździć. (...) Zrobiliśmy ogromny krok naprzód.*

O poprawie jakości funkcjonowania ekosystemu treningu kompetencji w województwie pomorskim świadczy możliwość brania udziału w wartościowych z punktu widzenia badanych wydarzeniach i spotkaniach, a także udział w sieciach współpracy i międzysektorowych partnerstwach. Taka aktywność jest istotna dla wszystkich osób w sektorze kultury, niezależnie od stopnia ich eksperckości. Dla osób bardzo doświadczonych jest to często jedyna realna możliwość zdobywania nowych umiejętności. Doświadczeni działacze i działaczki szukają też sposobności do treningu kompetencji w nowych obszarach działalności, na przykład w aspekcie tworzenia rozwiązań prośrodowiskowych i walki z kryzysem klimatycznym.

Dla młodych stażem pracowników i pracowniczek sektora kultury zdecydowana większość okazji, by podnosić poziom własnych kompetencji, przynosi realny skutek. Niewielki poziom doświadczenia sprawia, że znaczna część oferty pozwala zdobyć nową wiedzę i umiejętności. Niezależnie od sektorowego stażu za szczególnie wartościowe uznaje się te rodzaje treningu kompetencji, które odbywają się w atrakcyjnej formule. Za takie uważa się na przykład szkolenia zlokalizowane poza miejscem pracy, dające możliwość wyjazdu i żywego kontaktu z innymi uczestnikami spotkania.

Wśród uwag krytycznych względem oferty treningu kompetencji wymienia się przede wszystkim brak propozycji dopasowanych do konkretnych potrzeb kadry oraz niski poziom merytoryczny oferty. Badani podkreślają, że nie znajdują w ofercie propozycji szkoleń specjalistycznych, stojąc jednocześnie na stanowisku, że realne umiejętności trudno jest wytrenować w ramach organizowanych specjalnie w tym celu zajęć.

◆ *Bierzemy udział w szkoleniu, w jakiejś dyskusji, ale później się okazuje, że to nie wygląda tak jak oczekujemy. (...) To w jakikolwiek sposób nie wpływa na rozwój naszego stowarzyszenia. To jest ten rozdźwięk. (...) Może źle trafiam, może mam pecha, może nie szukam tam, gdzie powinienem, ale nie byłem na takim szkoleniu, które by cokolwiek nowego wniosło. Przeważnie to jest strata czasu. Zdarzało mi się jeździć do Warszawy, bo ktoś tam organizował szkolenie, jak pisać wnioski. Sorry, to była strata czasu. (...) Byliśmy na szkoleniach, które dotyczyły konkretnych programów grantowych, ale te szkolenia nie wnosiły nic nowego poza tym, co można przeczytać w regulaminie. (...) Zdarzały się jakieś konkretne pytania i na te pytania nie było odpowiedzi. (...) Dla naszej organizacji to jest jakaś abstrakcja.*

◆ *Powiem brutalnie, ale dawno nie byłem na dobrym szkoleniu.*

Krytyka dotyczy też tego, że oferta szkoleniowa jest nieprzydatna, bo nie jest realnie dopasowana do specyfiki działania podmiotów. Odtwórczej i powtarzalnej warstwie merytorycznej towarzyszy obcy sektorowi kultury sposób prezentowania wiedzy. Badani nie mają poczucia, że są w stanie realnie wykorzystać ofertę treningu kompetencji, uważając ją za nadmiernie abstrakcyjną. Część know-how trudno jest z kolei wdrożyć ze względu na ograniczenia logistyczne (np. zły stan budynku, w którym podmiot ma swoją siedzibę). Problematyczne są też bardziej prozaiczne słabości związane z ofertą treningu kompetencji, takie jak brak poczęstunku w trakcie szkoleń. Jest to szczególnie istotne dla osób, które dojeżdżają do miejsca odbywania się danego wydarzenia czy spotkania.

# BARIERY I MOTYWACJE PODNOSZENIA POZIOMU KOMPETENCJI

Analizując specyfikę procesów podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze, kultury warto uwzględnić bariery i motywacje, jakie wiążą się z podejmowaniem tego rodzaju aktywności. Co ciekawe, w zebranych materiale empirycznym dominuje przede wszystkim narracja dotycząca barier. Badani starają się bowiem wyjaśnić, jakie są powody, dla których ich poziom zaangażowania w trening kompetencji nie jest wyższy. Swoją argumentację zaproponowały zarówno osoby, które nie angażują się w różne formy podnoszenia poziomu własnych kompetencji, jak i te, które tego rodzaju działania chciałyby podejmować w większym zakresie.

Jak wynika z deklaracji rozmówców\_czyń, pierwszą i podstawową barierą, która ogranicza udział w procesach treningu kompetencji, jest brak czasu. Udział w szkoleniach czy innych formatach podnoszenia własnych umiejętności wymaga zaangażowania czasowego, co dla wielu badanych stanowi poważne wyzwanie.

- ✦ *Ze względu na specyfikę tej pracy, tego, że dużo się dzieje, czasami brakuje po prostu czasu, żeby się na takie szkolenie zgłosić i brać w nim udział. (...) My dużo pracujemy.*
- ✦ *Ile rzeczy ja bym chciała... Mam małe dziecko, próbuję pracować, utrzymać się i projekty realizować. Jestem wykończona. To jest w ogóle nierealne. Znaczący, wydawało mi się, że dobrze to ułożyłam, ale jak już okazało się, że wszystko jest ułożone jak kłocuszki, to już wyszły rzeczy nieprzewidziane, czego ja nie miałam w mojej dopiętej układance. Że mogą wyjść rzeczy, które się walą i wymagają jeszcze więcej czasu.*
- ✦ *Ja jestem idealistką, więc mnie niewiele stopuje. Właściwie tylko czas. (...) Jeżeli chcesz się zaangażować na 100% w NGO-sa, (...) to często jest pracy dużo i późno, po 22.00, więc cierpi na tym rodzina.*

Innym powodem, dla którego badani nie przechodzą treningu kompetencji lub ograniczają jego zakres, są bariery natury finansowej. Udział w szkoleniach, podobnie jak korzystanie z innych formuł podnoszenia własnych umiejętności, często wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów, na co części środowiska nie stać. Problem ten dotyczy w szczególności osób związanych z małymi podmiotami, zlokalizowanymi w peryferyjnych w skali regionu miejscowościach, oraz reprezentantów\_tek organizacji pozarządowych.

Poważnym problemem hamującym udział w ofercie treningu kompetencji są bariery geograficzne, przede wszystkim odległość, jaka dzieli miejscowość zamieszkania / pracy danej osoby od lokalizacji, w której odbywa się spotkanie lub wydarzenie mające na celu podnoszenie poziomu kompetencji. W praktyce osoby, które mieszkają na obrzeżach województwa, mają trudność, by dotrzeć na przykład na szkolenie realizowane w Gdańsku. Obecność na nim wymaga często całodziennego zaangażowania, organizacji transportu, a do tego pokrycia kosztów podróży. W tym kontekście udział części kadr w szkoleniach realizowanych w innych województwach stanowi jeszcze większe wyzwanie. Innym problemem jest fakt, że w wielu organizacjach szkolą się tylko pojedyncze osoby. Niekiedy jest to wyłącznie kierownictwo, w innych przypadkach osoby z wybranego działu.

- ✦ *Te szkolenia są głównie w Gdańsku i to też nie każdemu pasuje. Raczej to my, dyrektorzy, jedziemy na, powiedzmy, szkolenia z jakichś zmian przepisów czy te kontrole zarządcze, a teraz ochronę nieletnich.*

Ważną barierą dla podejmowania treningu kompetencji stanowi brak odpowiedniej motywacji. Wielu badanych – zarówno zajmujących stanowiska kierownicze, jak pracujących na niższych pozycjach – podkreśla, że w swoim najbliższym otoczeniu może wskazać wiele osób, dla których temat treningu kompetencji jest obcy lub nieinteresujący.

Dyrektorka jednej z instytucji kultury stwierdziła, że nie była w stanie zmotywować swoich pracowników do udziału w szkoleniach. Realizowały one swoje standardowe obowiązki zawodowe, ale nie miały rozwiniętych zainteresowań, których efektem mógłby być udział w różnych formach treningu kompetencji. Praca w kulturze nie była ich pasją, a one nie czuły potrzeby, aby angażować się w dodatkowe rodzaje aktywności zawodowej. Ten rodzaj postawy występuje w sektorze kultury relatywnie często, mimo że pozostaje mało rozpoznany. Przyczyną jest bowiem przede wszystkim koncentrowanie się na aktywnych formach treningu kompetencji, nie zaś tych aspektach, które realnie wskazują na istnienie problemów związanych z faktyczną gotowością do rozwoju zawodowego.

- ◆ *To nawet wyszło na jakimś takim szkoleniu naszym grupowym. (...) To mnie zmroziło wtedy bardzo mocno. „Co lubisz w tej pracy?” „To, że można zbierać sobie dużo dni wolnych”. Czyli co lubisz w tej pracy? To, że nie musisz w niej być.*
- ◆ *Jeżeli ktoś ma taki imperatyw, żeby się kształcić, (...) to będzie to robił. (...) Jeżeli ktoś się nie będzie chciał rozwijać, to ja go wysłę na tysiąc kursów, ale on z nich nic nie wyniesie i tylko zmarnuje czas, nerwy i pieniądze.*
- ◆ *Są tacy, którzy są ciekawi i chcą się doksztalać, ale dla reszty to jest zło konieczne.*

Demotywacja, jakiej doświadczają istotna część środowiska kadr kultury, wynika też z poczucia pauperyzacji i złych warunków zatrudnienia. Powodują one, że kadry nie chcą angażować się w jakiegokolwiek dodatkowe formaty aktywności związanej z pracą. Nie widzą też szans na to, aby trening kompetencji znalazł przełożenie na poprawę warunków, w jakich pracują. Zrezygnowani i wypaleni, pracownicy\_czki mogą nawet odczuwać obawę, że udział w szkoleniach spowoduje, że ich zakres obowiązków się powiększy, na przykład dyrekcja będzie od nich oczekiwać udziału w pisaniu wniosków grantowych.

Dyrektorzy i dyrektorki wiedzą, że w wielu przypadkach nie posiadają adekwatnych narzędzi motywowania zespołów pracowniczych do rozwijania kompetencji. Naturalna dla nich sama potrzeba uczenia się przez całe życie może nie przemawiać do osób pracujących w podmiotach na stanowiskach niekierowniczych. Dyrekcja nie jest więc w stanie zachęcić pracowników i pracowniczek do rozwoju zawodowego, jaki w przyszłości mógłby potencjalnie przyczynić się do ich awansu czy zmiany miejsca pracy na bardziej atrakcyjne.

Pasja i chęć działania stanowią kluczowe czynniki motywacyjne, które przekładają się na gotowość do podejmowania starań w obszarze treningu kompetencji. Często towarzyszą im pragnienie podnoszenia jakości realizowanych działań, traktowanie obowiązków zawodowych jako interesujących wyzwania oraz chęć zdobywania nowych doświadczeń.

- ◆ *Pani dyrektor przychodzi do mnie i mówi, że trzeba byłoby coś takiego zrobić. I czy ja czegoś takiego się podejmę. I ja wtedy mówię, że to jest fajne wyzwanie, okazja do zdobycia nowych umiejętności. (...) Chyba sam z siebie tak bym chciał coś zrobić lepiej. Nie lubię spoczywać na laurach. (...) Nawet, jak ktoś mówi, że coś jest super zrobione, to ja zawsze widzę w tym wady. I może to też mnie napędza, (...) że zawsze można w każdej kwestii zrobić coś lepiej.*
- ◆ *Jeżeli widzę, że odstawiamy, że mamy jakieś braki, to jest dla mnie ogromna motywacja, bo oczywiście chciałabym, żebyśmy byli zawsze na czasie, na topie i żeby nasze wydarzenia były fajne dla ludzi. (...) Podnoszenie kompetencji zawsze wiąże się z tym, że chciałabym, aby to, co robimy, było jak najbardziej atrakcyjne.*

# RESKILLING

## CZY WIELOZADANIOWOŚĆ?

W wywiadach przeprowadzonych na potrzeby projektu rozmówcy i rozmówczynie dzielili się refleksjami na temat procesów upskillingu i reskillingu. O ile pierwszy z nich jest naturalnym elementem pracy zawodowej, a jego przejawy są opisane w różnych fragmentach tej części raportu, o tyle myślenie w kategoriach reskillingu pozwala lepiej zrozumieć perspektywę działań w sektorze kultury i specyficzne wyzwania, jakie wiążą się z tego rodzaju aktywnością. Wynika to z faktu, że charakteryzujące reskilling elementy, takie jak przekwalifikowywanie się, zdobywanie nowych umiejętności czy zajmowanie w organizacji stanowisk o innym zakresie merytorycznym, stanowią naturalną codzienność pracy w sektorze kultury.

Dla wielu osób pracujących w kulturze tak rozumiany reskilling nie jest więc zjawiskiem nowym. Przeciwnie, działania w sektorze kultury wymuszają podejmowanie działań, które stanowią istotę reskillingu. Wielu badanych jako oczywiste przyjmuje bowiem zdobywanie nowych umiejętności, które mają im pozwolić na realizację zadań na innych stanowiskach – nawet wówczas, gdy formalnie ich nie zmieniają. Reskilling w sektorze kultury staje się narzędziem, które ma ułatwić organizacjom dopasowanie się do dynamicznych realiów i warunków realizacji działań projektowych. W praktyce jednak, szczególnie w przypadku małych

podmiotów, w których skala zatrudnienia jest skromna, często sprowadza się to do wymuszonej wielozadaniowości (wszyscy robią wszystko).

✦ *My jednocześnie same bawimy się w bycie grafikami, bo same w Canvie tworzymy wszystkie swoje graficzne rzeczy. Same prowadzimy Facebooka... (...) Trochę rzucamy się, no choćby przez to, że potrzebna jest zastępowalność. Wystarczy, że ktoś wybiera dwutygodniowy urlop, no to wiadomo, że tego Facebooka i tę Canvę obsłużyć muszą też i ja, i inna pracownica, więc... Nie ma wprost jakby stanowisk takich, że ten jest od opisywania faktur, ten od promocji. Rzucamy się we wszystko i staramy się być wielozadaniowi.*

✦ *Dzisiaj to my musimy być nie zwykłymi bibliotekarzami, którzy siedzą, wypożyczają i przyjmują zwroty książek, ale my już chyba musimy być wszystkim, że tak powiem. Być od wszystkiego. Od reklamy, poprzez organizowanie imprez, poprzez animatorów i tak dalej. I czasami też chyba jesteśmy jak nauczyciele.*

W części podmiotów badani czują się przeciążeni liczbą i rozpiętością zadań, jakie na nich spoczywają. Wynika to przede wszystkim z faktu, że próbie zrealizowania możliwie największej liczby zadań towarzyszy często bardzo niewielka ilość alokowanych na ten cel zasobów. Reskilling staje się strukturalną koniecznością w realiach instytucjonalnych niedoborów – przede wszystkim w ośrodkach położonych peryferyjnie względem Trójmiasta oraz w wielu organizacjach pozarządowych.

Badani mają do tej sytuacji niejednoznaczny stosunek. Różni ich poziom zgody na to, w jakich warunkach muszą prowadzić swoje działania. W większości podmiotów wypracowuje się jednak podejścia o charakterze proaktywnym, tzn. poszukuje się sposobów, by móc rozwijać organizację ze świadomością, że wymaga to stałego angażowania się określonych osób w działania na różnych polach i wykorzystania odmiennych rodzajów kompetencji.

W wielu podmiotach w pomorskim sektorze kultury za naturalny element prowadzenia działalności instytucjonalnej uważa się mieszanie pełnionych funkcji i realizowanych zadań. Przekwalifikowywanie się pracowników stanowi ważną składową kultury organizacyjnej. Taki sposób budowania ścieżek rozwoju zawodowego akceptuje też wiele osób pracujących w sektorze kultury.

✦ *Zaczęto się od organizacji wydarzeń, ale praktycznie od razu zaczęłam być wdrażana właśnie w tego menedżera social mediów. Na początku to się działo na zasadzie kontroli osoby przełożonej, (...) a ja byłam raczej osobą, która się przyuczała. (...) Stopniowo, w drodze nabytych umiejętności, awansowałam na tego specjalistę.*

✦ *Jest pole, żeby wchodzić na nowe obszary. Mogę się przygotować i prowadzić jakieś zajęcia czy warsztaty (...) z dziedziny, którą się zajmuję. (...) Nie jest to zamknięta droga, żeby (...) czymś nowym się zająć.*

Część osób działających w sektorze kultury rozpoczynała swoją przygodę od działań w ramach ruchu offowego. Aktywność w tym obszarze wymagała podejmowania pracy na różnych stanowiskach, co w późniejszym okresie pozwalało z większą łatwością odnajdywać się w pracy w innych podmiotach, realizując zróżnicowane zakresy obowiązków. Przekwalifikowywanie się jest też ważnym aspektem działalności animatorów\_ek kultury.

✦ *Jak ktoś chce się zajmować animowaniem społeczności lokalnej długofalowo, no to trzeba zdobywać nowe kompetencje, żeby prowadzić nowe zaję-*

*cia. To nie jest tak, że mamy budżet na wynajęcie specjalisty. Teraz robimy warsztaty z szydełkowania, jutro warsztaty filmowe, a pojutrze warsztaty z makramy. A pojutrze będziemy malować obrazy. (...) Budżet nakazuje nam nie zatrudniać specjalistów od tych czterech działek, (...) tylko nakazuje to, żeby animator sam zdobył jakiś rodzaj kwalifikacji i się tego podjął. To oczywiście wpływa na różną jakość tych realizacji, ale tak się dzieje.*

Reskilling może też być postrzegany jako szansa dla osób sfrustrowanych zakresem realizowanych obowiązków zawodowych czy zmagających się ze zjawiskiem wypalenia. Zmiana obszaru realizowanych zadań oferuje szansę rozwoju nowych rodzajów umiejętności, a być może również wykorzystania ukrytych potencjałów kompetencyjnych. Taka zmiana mogłaby być szczególnie wartościowa dla osób przez wiele lat pracujących w sektorze czy związanych z daną organizacją.

Zdaniem innej grupy badanych wymuszona wielozadaniowość jest jednak problematyczna, szczególnie że wiele obszarów merytorycznych wymaga określonego zakresu wiedzy specjalistycznej, której nabycie nie jest łatwe (np. z obszaru księgowości). Zwrot w kierunku reskillingu generuje ryzyko rozpraszania odpowiedzialności, ponieważ nie do końca jasne stają się zakresy obowiązków w zespole realizującym zadania w ramach organizacji.

Problemem jest też deficyt kompetencji niezbędnych do wykonania zakresu zadań odmiennego niż dotychczasowy. W ocenie jednego z badanych realia w sektorze sprawiają, że potencjał wielozadaniowości będzie być może bardziej niż dotąd ograniczony, co wiąże się z wejściem na rynek pracy osób z pokolenia Z.

✦ *Mieliśmy pomysły, żeby robić podcasty, żeby robić vlogi, (...) ale ze względu na czas i to, że dysponujemy takimi, a nie innymi pracownikami, (...) to nie jesteśmy z tego w stanie zrobić. Pewnych rzeczy nie przeskoczymy. (...) To nowe pokolenie ma zupełnie inaczej niż ludzie w moim wieku. Oni mają swoją działkę i nic więcej nie robią. Oni już są zupełnie inni. Dla nich praca kończy się na ich zadaniu, a nie na całym przedsięwzięciu. Ludzie się tak trochę zawężają, profilują. (...) Robię tylko to i to.*

# WSPÓŁPRACA I RELACJE Z OTOCZENIEM

Relacje kadr kultury z otoczeniem z jednej strony warunkują sposób, w jaki zorganizowany jest proces podnoszenia poziomu kompetencji, z drugiej – stanowią o jego istocie. Trening kompetencji odbywa się bowiem poprzez współpracę i budowanie partnerskich relacji. Kwestie te można analizować na trzy sposoby. Pierwszy z nich, najbardziej powszechny i naturalny, dotyczy współpracy w obrębie podmiotów, w których osoby działają. Drugi dotyczy relacji z otoczeniem sektorowym, czyli sieciowania z innymi organizacjami realizującymi zadania kulturowe. Trzeci zaś stanowią kontakty z podmiotami i interesariuszami z innych obszarów, przede wszystkim z przedstawicielami samorządu.

Pierwszy z wymienionych wymiarów przenika logikę działania w kulturze. Jego specyfika opisana jest w raporcie w kontekście różnych obszarów aktywności kadr w ramach sektora. Główną składową współpracy wewnątrz podmiotów jest rozwijanie działania zespołowego, wymiana zasobów i wspólnotowe tworzenie rozwiązań mających na celu rozwój instytucjonalny. Praktyka pracy w kulturze sprawia też, że współpraca sprowadza się do zacierania formalnych podziałów na stanowiska i zakresy obowiązków poszczególnych osób pracujących w danej organizacji. Istotną jest też umiejętność dzielenia się wiedzą między pracownikami, czkami i wypracowywanie dobrych praktyk.

Współpraca w obrębie organizacji polega na pracy nakierowanej na osiągnięcie podzielanego przez kadrę celu, czemu służą adekwatnie

wypracowane ramy projektowe, sprzyjające wspólnemu działaniu kierownictwo, otwartość poszczególnych członków\_kiń zespołu na potrzeby innych osób oraz umiejętność tworzenia zespołów łączących osoby o zróżnicowanym profilu kompetencyjnym.

Kluczowym wymiarem współpracy w sektorze kultury są relacje z innymi podmiotami w obrębie sektora. Proces sieciowania przybierać może różne formy i skalę. Z zebranego materiału empirycznego wynika, że dominują dwa – skrajne względem siebie – rodzaje narracji o współpracy międzysektorowej. Pierwszy z nich bazuje na działaniach prowadzonych w silnie zsieciovanych środowiskach, w których osoby dobrze się znają, realizując partnerstwa od lat. Drugi typ narracji opiera się na wskazywaniu deficytu sieciowania i poczuciu, że zakres podejmowanej współpracy jest niewielki.

Osoby funkcjonujące od wielu lat w sieciach współpracy wysoko cenią ten rodzaj aktywności, uważając, że wspiera on ich rozwój zawodowy, pozwala profesjonalnie realizować działania projektowe i pozytywnie wpływa na poczucie satysfakcji z pracy. Stanowi też ważny element budujący pozycję osoby w sektorze, czego dobrym przykładem są wzajemne relacje części środowiska dyrektorów\_ek.

◆ *Dzisiaj rano udało mi się uzyskać zgodę dyrekcji na delegację i jadę do Warszawy na spotkanie grupy, którą poznałam wiele lat temu. (...) Dla mnie to oznacza, że ja cały czas jestem w tym samym*

*kręgu osobowym. (...) Będę brała udział w różnych warsztatach, tam będą ludzie z całej Polski.*

◆ *Jutro jadę do Gdańska. (...) Spotykamy się my, dyrektorzy. My jesteśmy bardzo zgranym środowiskiem. Bardzo sobie pomagamy nawzajem. (...) Byłem bardzo mile zaskoczony, jak zostałem dyrektorem i dostałem telefony od kolegów z większym stażem, doświadczeniem, których nie znałem w ogóle. Potem sam to stosowałem, uważając, że spłacam to po prostu. „Proszę zapamiętać sobie, proszę zaznaczyć mój numer, jestem do dyspozycji. Chętnie pomogę zawsze. Cokolwiek się będzie działo, jestem”. (...) Rzeczywiście to jest takie zgrane. My się spotykamy, (...) wymieniamy się doświadczeniami, dyskutujemy, wspieramy nawzajem, pomagamy sobie. (...) Jeśli wchodzi jakiś nowy dokument, jakieś zarządzenie, nowelizacja ustawy, cokolwiek, to mamy taką grupę, gdzie możemy ze sobą porozmawiać i się nawzajem doświadczeniami powymieniać. Nie trzeba wyważać otwartych drzwi.*

Wypracowane sieci kontaktów badani starają się pielęgnować i rozwijać. Ich budowa i utrwalanie składają się na długotrwały proces, w który należy zainwestować określoną pulę zasobów – przede wszystkim czasu i środków finansowych. Jednocześnie



wyraźnie widać, że aktywność na polu budowania współpracy podejmują przede wszystkim osoby zajmujące wysokie stanowiska w podmiotach, głównie przedstawiciele\_ki kadry zarządzającej. Ta sytuacja rodzi pytania o możliwość włączania do procesu sieciowania w większym stopniu także pracowników i pracowniczek niezatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

Uwagę zwraca również fakt, że w kontekście tworzenia sieci współpracy i późniejszego funkcjonowania w nich badani mówią o prowadzeniu tego rodzaju działań w relatywnie niewielkich gronach osób. Na szkoleniach z danej tematyki rozmówcy\_czynie spotykają często te same osoby, z którymi już współpracują albo które znają z widzenia.

Równoległe część badanych zaproszonych do udziału w wywiadach podkreśla, że nie podejmuje szeroko zakrojonej współpracy międzysektorowej. Wpływ na to ma kilka czynników, zbliżonych do tych opisanych w podrozdziale poświęconym barierom i motywacjom podejmowania działań z zakresu treningu kompetencji. Należy wymienić tu przede wszystkim brak czasu spowodowany dużą liczbą obowiązków związanych z codzienną pracą w organizacji, brak środków finansowych czy trudności logistyczne związane z dojazdem do miejsca, w którym odbywają się spotkania oferujące możliwość sieciowania.

W części rozmów podkreślano walor sieciowania z udziałem osób pracujących w instytucjach o podobnym profilu. Taki rodzaj budowania współpracy postrzegany jest jako dobrze dopasowany do faktycznych oczekiwań kadr kultury, które know-how chcą zdobywać przede wszystkim od osób zmuszonych w codziennej pracy rozwiązywać podobne problemy. Jednocześnie zwracano uwagę, że wartością dla kadr kultury jest możliwość uczestnictwa w spotkaniach projektowanych w atrakcyjnych formatach, na przykład w trakcie wizyt studyjnych.

✦ *Największą przyszłość ma sieciowanie ludzi w atrakcyjny sposób. Chodzi o to, żeby nie sieciować wszystkich razem, tylko specjalistów z danej dziedziny. (...) Żeby zdobywanie wiedzy było połączone z czymś atrakcyjnym, z poznaniem jakiejś innej kultury. (...) Myślę o sieciowaniu ludzi gdzieś tam poza Polską, gdzie też mogą doświadczyć innej kultury. Na naszym gruncie polskim czy pomorskim to siecujemy teatry razem, siecujemy razem domy kultury, siecujemy razem instytucje, które w jakiś sposób są do siebie podobne. Pewnie będą miały jakieś podobne wyzwania, podobne kierunki. A niekoniecznie to sieciowanie się uda, jeśli będzie się sieciowało zupełnie różne dwie instytucje, (...) jeśli osoby będą z zupełnie różnych środowisk. (...) Spotkanie edukatorów zajmujących się młodzieżą z różnych miast to jest super sprawa. Moim zdaniem to jest lepsze niż spotkanie edukatorów z tego samego powiatu z muzealnikami z tego samego powiatu.*

Ważnym wyzwaniem dla sektora kultury jest rozwijanie podmiotów w kierunku stawania się instytucjami mogącymi organizować proces treningu kompetencji dla kadr kultury. Instytucje z długim stażem, realizujące profesjonalne działania w danym obszarze często mają potencjał, aby organizować międzysektorową współpracę, a w jej ramach tworzyć ofertę podnoszenia poziomu kompetencji. Dodając do zakresu swoich działań programowych element edukacji kadr kultury, nie tylko realizują założenia rozwoju instytucjonalnego, ale przede wszystkim oferują możliwość zdobywania nowych umiejętności przez pracowników i pracowniczki z innych podmiotów.

Z materiału zebranego w toku przeprowadzonych wywiadów wynika, że budowanie relacji z przedstawicielami samorządu lokalnego stanowi dla badanych dużo większe wyzwanie niż sieciowanie międzysektorowe. W narracjach dotyczących współpracy

z administracją samorządową zdecydowanie dominuje ton krytyczny, a badani wskazują na bariery i blokady współpracy, negatywnie przekładające się na funkcjonowanie organizacji, z którymi są związani.

✦ *Była taka sytuacja, że się dowiedziałam, że co tydzień oni się spotykają, wójt ze wszystkimi dyrektorami jednostek. No i ja nie zostałam nigdy zaproszona. Poszłam do sekretarza i mówię: „Dlaczego tak jest?”. Mówię, że mam tyle problemów, że chciałabym z wami porozmawiać i żebyśmy razem to wspólnie przedyskutowali, a oni mówią do mnie: „Jeżeli będzie Pani potrzebna, to Panią zaprosimy”. Z tym, że ja nigdy tego zaproszenia nie dostałam. (...) Nas blokuje to, że my nie możemy się dogadać z władzą. (...) Głową muru nie przebijemy, bo jesteśmy za mali. Od nas dużo nie zależy, (...) gdzieś ta kultura zawsze była daleko w końcu. My nie przynosimy dochodu do gminy. (...) Nie mam możliwości wynajęcia pomieszczeń, żebym mogła kasować za to pieniądze. (...) Nas nie ma w ogóle w tym rozwoju lokalnym, nie jesteśmy doceniani przez gminę.*

Relacjonowane przez badanych historie złych doświadczeń współpracy z samorządem bezpośrednio ograniczają możliwość rozwoju instytucjonalnego, a pośrednio negatywnie wpływają na możliwość podnoszenia poziomu kompetencji przez lokalne kadry kultury. Pozycja wielu podmiotów z sektora kultury jest w lokalnych układach instytucjonalnych bardzo niska. Sytuacja ta dotyczy przede wszystkim bibliotek i domów kultury, które – w ocenie osób, które je reprezentują – traktowane są często w sposób nieadekwatny do ich pozycji i strategicznego znaczenia w lokalnej społeczności. Sytuacja ta bardzo negatywnie wpływa na morale pracowników\_czek, przekładając się zwrótnie na skalę i charakter realizowanych w organizacji działań.

# REZULTATY TRENINGU KOMPETENCJI

Sensem podnoszenia poziomu kompetencji jest konkretny rezultat będący efektem tego procesu. Może on mieć różny charakter i materializować się w różnych postaciach. Ważne jest, aby trening kompetencji przekładał się na przekonanie osób, które w nim uczestniczą, że zdobywają przydatne umiejętności i mogą realizować ciekawe projekty, jednocześnie wspierając rozwój instytucji, w której w danym momencie pracują.

Na najbardziej ogólnym poziomie można zauważyć, że pożądanym rezultatem treningu kompetencji jest poszerzenie perspektywy związanej z pracą w kulturze, możliwość spojrzenia na realizowane działania z różnych punktów widzenia. Podnoszenie poziomu własnych kompetencji pozwala na poprawę komunikacji z innymi, otwiera nowe ścieżki realizacji działań i daje szansę na znalezienie alternatywnych sposobów myślenia o rozwiązywaniu wyzwań zawodowych. Poszerzenie perspektywy oznacza więc rozwój i gotowość do uruchamiania nieszablonowych sposobów myślenia, co docelowo pozytywnie wpływa na sposób funkcjonowania całych organizacji. Namacalnym rezultatem treningu kompetencji są też inicjatywy, jakie powstają w oparciu o zdobywaną wiedzę i umiejętności nabyte przez kadry w procesie szkoleniowym.

Z indywidualnego punktu widzenia zasadnicze znaczenie mają perspektywy rozwoju zawodowego pracowników\_czek w sektorze kultury, w tym awansu na

wyższe stanowiska czy zmiany pracy na bardziej atrakcyjną. Wprawdzie wielu badanych podkreśla, jak żmudna i wyboista jest droga do awansu w sektorze kultury, jednak tej obserwacji towarzyszy też pogląd, że trening kompetencji może ten proces ułatwiać czy przyspieszać.

✦ *Nie należy się zamykać na ten awans u siebie, tylko patrzeć, gdzie jest miejsce dla mnie. W wielu instytucjach kasa jest jaka jest, ale nie ma co się przywiązywać do tego, że całe życie będziemy pracować w jednym miejscu. Ja na każdą kolejną pracę patrzę w taki sposób, że może w przyszłości będę robić coś jeszcze fajniejszego. Wydaje mi się, że to rozwijanie się, szkolenie też nie musi służyć tylko temu, żeby być lepszą wersją siebie w tym miejscu, w którym jesteśmy.*

Indywidualny rozwój zawodowy opiera się na dążeniu do poprawy jakości własnej pracy. Rezultatem treningu kompetencji ma więc być zdobywanie nowych umiejętności i możliwość realizacji nowych rodzajów działań. Poszerzenie portfela kompetencji przynosi szereg korzyści – możliwość bardziej sprawnego, profesjonalnego prowadzenia aktywności zawodowych, podniesienie swojego statusu jako osoby z doświadczeniem eksperckim oraz większą rozpoznawalność poza organizacją, co może przekładać się na perspektywę nowych możliwości zawodowych.

✦ *Miałem jakieś tam zdolności graficzne, ale z biegiem czasu trzeba było więcej rzeczy robić, więc się uczyłem. Później znowu szedłem krok dalej, (...) zacząłem korzystać z najróżniejszych szkoleń, webinarów i tym podobnych. (...) Dla mnie momentem przełomowym była pandemia, ponieważ wszystko trzeba było robić w sieci. No i wtedy ten mój poziom umiejętności po prostu wystrzelił w górę. (...) Potrafiłem sprostać wymaganiom dyrekcji, bo cały czas coś nowego robiliśmy, czy to podcasty, czy filmy. No, najróżniejsze sprawy. Ja mogę powiedzieć, że zyskałem na pandemii, jeżeli chodzi o moje umiejętności. (...) Zazwyczaj sam szukam sobie inspiracji w internecie. (...) Korzystam z internetu i z jego zasobów, czyli sam coś próbuję szukać i rozwijać się w ten sposób. (...) Przez pracę tutaj u nas zostałem też zauważony w mieście, co z kolei pomogło mi w rozwinięciu siebie i zdobyciu kontaktów, w tym też takich zleceń pobocznych. (...) Jeżeli ktoś chce coś zrobić fajnego, to wiadomo, gdzie ma przyjść – do mnie.*

Trening kompetencji powinien przynosić rezultaty zarówno dla osób, jak i dla organizacji. W tym drugim przypadku kluczowe znaczenie ma przede wszystkim poprawa jakości pracy zespołu. Indywidualny wzrost poziomu kompetencji przekłada się w ten sposób na skuteczność działania instytucjonalnego. Innymi słowy, trening kompetencji jest udaną inwestycją, która pozwala podmiotom rozwijać się w oparciu o faktyczne potencjały kadry.

Ważnym elementem w procesie treningu kompetencji jest nauka, jaką w organizacji otrzymać mogą niedoświadczeni pracownicy i pracowniczki. Z jednej strony osoby z krótkim stażem relacjonują, jak budują swój portfel kompetencji dzięki wsparciu bardziej doświadczonych kolegów i koleżanek, z drugiej – kadra z długim stażem ma możliwość trenowania nowicjuszy\_ek pod kątem faktycznych potrzeb na danym stanowisku, a jednocześnie uczenia się od tych osób

innego spojrzenia na pracę w kulturze. Efektem współpracy jest też możliwość zdjęcia części obowiązków z bardziej doświadczonych pracowników\_czek i przejęcia ich przez osoby wyposażone w nowe kompetencje.

✦ *Dostałem teraz dziewczynę do pomocy. Jest zdolna, chociaż musi się jeszcze wiele nauczyć, ale już zaczyna mi być lżej, bo (...) trochę mnie odciąża. Ja mam czas wtedy, żeby nie robić, jak na taśmie, (...) tylko żeby usiąść i coś zmienić. Czasami to szło taśmowo, żeby szybko coś puścić, a teraz mam czas, żeby rozwinąć się, popatrzeć, jakie są trendy, co zmienić. (...) Widzę, że dziewczyna patrzy, chłonie tę wiedzę i to jest fajne. Czasami też mnie zaskakuje. Pokazuje mi jakieś rzeczy, o których ja nie wiedziałem.*

Korzyścią dla instytucji jest też sytuacja, w której osoby uczestniczące w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji dzielą się swoimi doświadczeniami z innymi pracownikami\_czkami. W części podmiotów jest to standardowa praktyka, a od osób, które pracują w instytucji oczekuje się, że będą relacjonować, jakie są ich wrażenia na przykład z udziału w danym szkoleniu, i czy rekomendowane jest korzystanie z tego rodzaju oferty przez inne osoby w zespole.

Informację zwrotną najczęściej przekazuje się przede wszystkim osobom, z którymi współpracuje się na co dzień. W przypadku większych organizacji mogą to być pracownicy\_czki z danego zespołu projektowego czy działu wyodrębnionego w strukturze podmiotu. Istotne jest bowiem dzielenie się wiedzą przede wszystkim z osobami, które zajmują się w organizacji działaniami o podobnym charakterze.

Feedback po doświadczeniu treningu kompetencji nie jest jednak praktyką realizowaną w sektorze kultury powszechnie. Jego zakres bywa ograniczony

zwłaszcza wówczas, gdy w organizacji nie wypracowano kanałów komunikacji wspierających dzielenie się wiedzą, lub gdy pracownicy czują argumentują, że na tego rodzaju działania brakuje czasu. Podkreśla się też, że wymiana informacji o ofercie treningu kompetencji, z której skorzystano, ma charakter nieformalny, niekiedy przypadkowy (np. wówczas, gdy mówi się o doświadczeniach szkoleniowych przy okazji udziału w spotkaniach poświęconych dyskusji na inny temat). Sugerowano również, by nie czynić instytucjonalnego przymusu z dzielenia się doświadczeniami udziału w treningu kompetencji.

◆ *Nie wszystkie szkolenia są ciekawe i coś wnoszą. I wtedy po prostu wracasz i nic nie mówisz. Nic nie masz do przekazania z tego wyjazdu, chyba że po prostu jakieś prywatne rzeczy, a tak to nic się nie dzieje. I gdyby był na przykład jakiś taki przymus podsumowywania tego, no to by rodziło frustrację.*

Część oferty treningu kompetencji realizowana jest bezpośrednio w podmiotach w postaci szkoleń wewnętrznych. Jeśli są one realizowane seryjnie, a do tego powiązane tematycznie, daje to możliwość przyglądania się procesowi zmiany instytucjonalnej w obrębie organizacji. Możliwe jest więc podjęcie próby weryfikacji skuteczności oddziaływania treningowego, sprawdzenia sposobu wdrażania zmian do programu realizowanego przez instytucję.

Warto zauważyć, że w ocenie części badanych sektorów kultury nie jest przygotowany na niektóre rezultaty treningu kompetencji. Jako przykład można podać szkolenia czy warsztaty z zakresu podnoszenia świadomości praw pracowników czy dbałości o dobrostan.

◆ *Od pracowników kultury oczekuje się tych wszystkich kompetencji, samodzielności i tak dalej, a tak naprawdę chodzi o to, żeby nauczyć ich tego, żeby pilnowali tego, ile są wariaci. Że tu jest nasza granica autoeksploatacji. Tutaj jest nasza granica, w której już nie tolerujemy mobbingu, a tu są nasze cele, tego potrzebujemy i umiemy o tym mówić otwarcie. (...) Ja wiem, że to brzmi banalnie, ale warsztaty z mówienia szefowi tego, co się chce, byłyby absolutnie niezbędne. W ogóle z planowania przyszłości, z rozwoju, z tego, (...) jak do tego dotrzeć, gdzie otwierać sobie różne bramki. (...) To by rozsadziło sektor, no bo to wszystko się trzyma na takich wątłych podstawach. Mamy bandę ludzi, którzy chcą dobrze, którzy pracują często za półdarmo, z misją i z poczuciem tego, że oni się bardzo angażują, ponadnormatywnie. To jest często psychicznie niebywale obciążające, ale mimo wszystko siedzą w tym, bo czują ten rodzaj przynależności i wykonywania czegoś dla drugiego człowieka. Mają ten feedback, mają tę energię od tych ludzi, którzy są beneficjentami. (...) Natomiast moment, w którym nauczyliby się pilnowania swojego interesu i dbałości o swoje dobro, byłby momentem, który by zmienił cały rynek, bo to oni zaczęliby dyktować warunki.*

W dyskusji o rezultatach treningu kompetencji problematyczny jest brak ich wdrożenia w praktyce funkcjonowania podmiotów. Powodów tej sytuacji jest wiele. Badani wskazują przede wszystkim na trudność we wdrożeniu zmian spowodowaną ograniczeniami środków finansowych, brakiem czasu, niemożnością znalezienia w podmiocie osób, z którymi można by wprowadzać ulepszenia, czy trudnością w przełożeniu zdobytej wiedzy na realia funkcjonowania organizacji.

# PODNIOSZENIE KOMPETENCJI W KONTEKŚCIE DEFICYTU ZASOBÓW

Truizmem jest stwierdzenie, że trening kompetencji wymaga alokacji na ten cel odpowiednich zasobów. Całość przedstawianego w raporcie materiału badawczego wyraźnie pokazuje, że deficyt zasobów i ograniczenia strukturalne utrudniają udział w procesach podnoszenia poziomu kompetencji stanowią doświadczenie wielu podmiotów w sektorze kultury.

W tym fragmencie raportu uwaga skoncentrowana zostaje natomiast na praktycznych aspektach treningu kompetencji w odniesieniu do organizacji pozarządowych oraz organizacji zlokalizowanych w małych miejscowościach położonych peryferyjnie względem dużych ośrodków miejskich województwa. W obu rodzajach podmiotów kwestia konieczności radzenia sobie z deficytem różnego typu zasobów jest na tyle silna, że warto zebrać i wyodrębnić te problemy i wyzwania, a następnie przedstawić je w postaci osobnej charakterystyki.

Część przedstawionych poniżej wątków sygnalizowana jest również w innych częściach raportu, natomiast tutaj nacisk położony został bezpośrednio na doświadczenia tych organizacji, które w największym stopniu odczuwają trudności natury strukturalnej, co w istotnej mierze przekłada się na ich potencjał i praktykę działań z obszaru treningu kompetencji.

Przede wszystkim należy podkreślić, że istnieją bardzo silne różnicowania wewnętrzne w obrębie regionalnego sektora kultury.

Obok nielicznych instytucji publicznych, które dysponują dużymi budżetami, mają możliwość prowadzenia działań na szeroką skalę, a ich zespoły są rozbudowane, złożone ze specjalistów\_ek o wysokim poziomie przygotowania merytorycznego, w sektorze istnieje wiele podmiotów o odwrotnych charakterystykach, co przekłada się między innymi na specyfikę aktywności dotyczących podnoszenia poziomu kompetencji przez zatrudnione w organizacjach kadry.

Stabościom strukturalnym w podmiotach położonych na terenach peryferyjnych towarzyszy deficyt usieciowienia i praktyk współpracy, co również silnie warunkuje jakość procesu treningu kompetencji. Potrzeby w tym zakresie często jednak nie mogą zostać zaspokojone.

W kontekście podnoszenia poziomu kompetencji uwagę zwraca problem, jakiego doświadczają podmioty z podregionu słupskiego. Mimo tego, że Słupsk jest ważnym ośrodkiem regionalnym, osoby, które pracują w tej części województwa, uważają, że ich możliwości treningu kompetencji w miejscu, w którym mieszkają i pracują, są niskie.

◆ *W samym Słupsku niewiele się odbywa, a nawet jeśli odbywa, to ja tego nie odnalazłam. (...) Na pewno taka oferta jest w Gdańsku, aczkolwiek niejednokrotnie mam sama problem z wyrwaniem*

*się do Gdańska na szkolenie. (...) Jak realizowaliśmy swego czasu bezpłatne szkolenia u nas, (...) to ja ciągle widziałam te same twarze. I ja widziałam osoby, które przyjeżdżały z okolic Słupska, tak do 20 kilometrów. (...) Z Gdańska to jest wyprawa taka, zwłaszcza jeszcze przy tych teraz atrakcjach remontowych... To jest parę godzin po prostu w jedną i parę godzin w drugą stronę.*

◆ *Jest taka potrzeba, żeby się poznać, dowiedzieć się, co ludzie robią. W innych miejscowościach jest to taka okazja wymiany informacji, doświadczeń. (...) No jest taka potrzeba szkolenia. (...) Jest problem z osobami, którzy mogłyby zaoferować fachową wiedzę.*

Peryferyjne położenie wielu podmiotów samo w sobie utrudnia podejmowanie działań. Osoby, które przenoszą się z dużych ośrodków na wieś podkreślają, że mają duże trudności w budowaniu od nowa sieci relacji i pozyskiwania do współpracy partnerów instytucjonalnych – zarówno z sektora kultury, jak i z innych branż. O ile w dużym mieście można, cytując jednego z badanych, „czerpać pełnymi garściami” z obecności innych osób czy organizacji, na wsiach i w małych miastach trudność w podejmowaniu działań i rozwoju instytucjonalnym jest znacząco większa.

W wywiadach zwracano też uwagę na niski poziom kompetencji i motywacji do działania wśród pracowników lokalnych bibliotek czy centrów kultury. Jednocześnie osobom, które chcą animować aktywności w sektorze kultury, również brakuje pewnych rodzajów kompetencji. Co więcej, trudno jest – z powodów już wymienionych – uzupełniać te luki. W efekcie liczba barier, jakie trzeba pokonać, by rozwijać lokalne pola kultury, rośnie. Jednocześnie, jeśli organizacji czy grupie osób uda się zbudować renomę, staje się ona ważnym aktorem instytucjonalnym w społeczności, wypełniającym pustkę w obszarze organizacji pracy w kulturze i podnoszenia umiejętności kadr kultury.

◆ *Przez prawie 10 lat organizowaliśmy dużo różnych spotkań i wyrobiliśmy sobie markę. W tej chwili to do nas się zwracają o pomoc, bo mają wrażenie albo takie poczucie, że mamy doświadczenie i jesteśmy wpływowi. Ostatnio dołączyła do nas kolejna osoba, która zamieszkała tu na terenie wiejskim. Jest na emeryturze, ma czas, ma chęć i zapał. (...) Organizuje ludzi, a nas poprosiła o wsparcie. (...) Jeśli chodzi o organizowanie jakichś wydarzeń czy warsztatów, nie mamy takich problemów.*

Dużym wyzwaniem dla sektora kultury na obszarach peryferyjnych jest monitorowanie potencjału kadr i próba wykorzystywania potencjału lokalnych liderów. Problemem jest jednak trudność zarówno w mapowaniu, gdzie i w jaki sposób takie osoby prowadzą swoje działania, jak i możliwość zatrzymania ich w małym ośrodku. Osoby najbardziej ambitne i utalentowane często zmieniają pracę i/lub miejsce zamieszkania, co utrudnia budowanie zrównoważonych modeli rozwoju instytucjonalnego podmiotów, z których te osoby się rekrutują.

Materiał empiryczny przedstawiany w raporcie relacjonuje sytuację całego pomorskiego sektora kultury, w większości przypadków

bez rozróżniania na typy instytucji. Z uwagi na specyficzną pozycję, jaką w sektorze kultury mają organizacje pozarządowe, warto przyjrzeć się bliżej ich codziennej praktyce treningu kompetencji. Jest to o tyle ważne, że specyfika podnoszenia poziomu kompetencji w instytucjach kultury i w organizacjach pozarządowych jest w wielu wymiarach zupełnie odmienna.

Część rozmów przeprowadzonych na potrzeby realizacji projektu badania kadr kultury zrealizowano z osobami aktualnie związanymi z organizacjami pozarządowymi. Jednocześnie badani afiliowani przy instytucjach kultury również mają zwykle doświadczenia pracy w organizacjach pozarządowych czy współpracowania z tego rodzaju podmiotami.

Z wywiadów wyraźnie wynika, że tematyka treningu kompetencji w organizacjach pozarządowych znajduje się na niskiej pozycji na liście zadań, jakie podmioty realizują lub chcą realizować. W szerszym sensie jest to pochodna generalnej słabości podmiotów trzeciego sektora, jeżeli chodzi o stabilność działania instytucjonalnego i skalę realizowanych projektów. Codziennością większości organizacji nie jest bowiem dbałość o trening kompetencji i refleksja nad możliwością przełożenia nowo zdobywanych umiejętności na aktywność organizacyjną, ale podejmowanie starań o utrzymanie potencjału instytucjonalnego, przerażająca się niekiedy w walkę o przetrwanie.

Pytani o uwarunkowania treningu kompetencji, rozmówcy czynią z organizacji pozarządowych przede wszystkim starają się nakreślić kontekst prowadzonych działań, wskazując powody, dla których podnoszenie poziomu własnych kompetencji pozostaje częściej sferą wyobrażeń niż realną perspektywą. Sam sektor pozarządowy jest wprawdzie bardzo zróżnicowany, ale jego dominantę stanowią organizacje małe bądź bardzo małe, których zasoby często stanowią ułamek tych, jakimi dysponują instytucje kultury.

◆ *Konieczność fundraisingu, która definiuje w ogóle możliwości działania, najczęściej definiuje też możliwości zarobkowania. Jest to takie trochę zero-jedynkowe, że albo się postaramy o pieniądze na to, żeby siebie samych zatrudnić, albo nic nie zrealizujemy. Albo zrealizujemy to za darmo, albo w ogóle, bo to wszystko zależy od sytuacji. No to jest ta nieistniejąca stabilność zatrudnienia.*

◆ *W przypadku NGO-sa, jak nie będziesz pisać projektów, to nie będziesz mieć pieniędzy. A jak nie będziesz mieć pieniędzy, to nie utrzymasz ludzi. (...) Trzeci sektor jest chyba najbardziej zaniedbanym sektorem w Polsce.*

◆ *Nauczyliśmy się, że nie jest łatwo. To jest chyba taka pierwsza myśl, która mi przychodzi do głowy. Ciężko jest przez ten czas utrzymać aktywność, zainteresowanie tym tematem u ludzi. Ciężko jest zaktywizować na dłuższy czas wolontariuszy, współpracowników czy członków, którzy będą w stanie poświęcić swój czas, swoje pieniądze, swoją energię. I to jest chyba największe wyzwanie, żeby pozyskiwać ludzi chętnych do współpracy. Za tym nie idzie gratyfikacja finansowa. To jest chyba największa porażka prowadzenia takich organizacji.*

W ocenie badanych w organizacjach pozarządowych jest dużo pasjonatów\_ek, którzy mają trudność w nabywaniu kompetencji niezbędnych do rozwijania organizacji. Działania w NGO opierają się o spontaniczność, przypyły energii i wysoki poziom motywacji do realizacji projektów. Niestety, problemy w pozyskiwaniu środków na działania i liczne ograniczenia strukturalne w wielu przypadkach prowadzą do wypalenia osób najbardziej zaangażowanych

i wyhamowania czy wręcz zaprzestania działalności przez organizację. Wpływ na to ma też stopniowe wyłączenie się z aktywności osób, które wcześniej przejawiały wysoki poziom zaangażowania.

W organizacjach pozarządowych liderzy\_rki z dużą ostrożnością starają się zarządzać zasobami finansowymi, co również przekłada się na ograniczone możliwości inwestowania w trening kompetencji. Od podmiotów składających oferty w konkursach grantowych oczekuje się, że kadry projektowe będą odpowiednio przygotowane do tego, by profesjonalnie realizować zaplanowane zadania. Paradoks jednak polega w tym przypadku na tym, że osoby prowadzące organizacje mają ograniczone możliwości podnoszenia poziomu kompetencji, co z kolei utrudnia skuteczne starania o pozyskiwanie środków na prowadzenie działań.

Na tle organizacji pozarządowych możliwości treningu kompetencji w instytucjach kultury są dużo większe. Wynika to przede wszystkim z faktu, że instytucje kultury dużo częściej dysponują zasobami, które mogą na ten cel przeznaczyć.

◆ *Jeśli jestem w dużej instytucji kultury i jest jakieś szkolenie w Krakowie czy we Wrocławiu... Założmy, że szkolenie kosztuje 1000 zł. Dojazd w tę i z powrotem kosztuje 500 zł. Nocleg kosztuje 500 zł. No to to jest 2000 zł. A jeszcze z jakąś dietą... Dla instytucji kultury to może nie jest wielka kwota. Po prostu jedziesz na wizytę studyjną, jedziesz na szkolenie, masz to wszystko opłacone. A dla NGO-sa taki wydatek 2500 zł jest spory. Można oczywiście zbierać na to albo możesz zapłacić sam, ale jest to raczej trudne, bo to jest czasem 1/10 projektu, który realizujesz.*

Niestabilność finansowania podmiotów z trzeciego sektora jest często niemal tożsama z niestabilnością organizacyjną. Takie trudności w mniejszym stopniu dotyczą instytucji kultury, które wprawdzie doświadczają licznych trudności w prowadzeniu bieżącej działalności, ale posiadają też pewność, że będą dysponować określoną pulą środków finansowych. Prekarne warunki pracy w NGO sprawiają natomiast, że ryzyk związanych z wystąpieniem krytycznych problemów w podmiotach jest wiele. Odpowiedzią na nie może być proaktywne działanie zespołowe oraz intensywne wielozadaniowość członków\_kiń organizacji.

Mimo ograniczonej skali udziału w procesach podnoszenia kompetencji, osoby związane ze środowiskiem pozarządowym często wskazują na potrzebę trenowania nowych umiejętności – uczestnictwa w szkoleniach i konferencjach, brania udziału w wyjazdach i spotkaniach sieciujących, angażowania się w działania mające na celu wymianę informacji i dzielenie się dobrymi praktykami.

◆ *Nawet jak się pojedzie na taką konferencję Rad Działalności Pożytku Publicznego, to jest takie nowe spojrzenie na te rzeczy, o których niby wiemy, ale świat się szybko zmienia, a my siedzimy na miejscu, więc...*

◆ *Braliśmy udział w różnego rodzaju mniejszych lub większych szkoleniach. (...) To jest szansa spotkania się z różnego rodzaju prelegentami, ekspertami, którzy mogą nam coś powiedzieć na konkretny temat. Tam najczęściej jest tych tematów do wyboru kilka. (...) To są szkolenia dotyczące rzeczy*

*takich ogólnych. Coś na zasadzie, że komu należy co zgłosić, o co należy zadbać i tak dalej. (...) Teraz ostatnio też byliśmy na takim jednym szkoleniu, które dotyczyło wypalenia zawodowego.*

Badani z organizacji pozarządowych podkreślają, że ich potrzebą jest udział w specjalistycznych formułach sieciowania instytucjonalnego, tj. takich, gdy spotykają się organizacje o podobnym profilu, których doświadczenia w prowadzeniu podmiotów są zbliżone. Pozwala to uczestniczącym osobom na udział w merytorycznej burzy mózgów, wymianę wiedzy oraz rozmowę o sukcesach i porażkach. W NGO odczuwa się potrzebę dyskusji o tym, jak organizować wydarzenia, jak budować partnerstwa lokalne i jak rozwijać swoje organizacje.

Słabość przepływu informacji stanowi jeden z głównych problemów zgłaszanych przez osoby reprezentujące trzeci sektor. W wywiadach sygnalizowano, że trudno jest dotrzeć do wiadomości ważnych z punktu widzenia podmiotów. Dotyczy to także wątku oferty treningu kompetencji. Badani podkreślają, że o wielu wydarzeniach dowiadują się przypadkowo i czują, że nie są wystarczająco dobrze poinformowani.

Jest to szczególnie problematyczne podmiotów, które starają się o możliwość pozyskania środków na działania. To w tym obszarze najczęściej oczekuje się, że organizacje będą mieć możliwość efektywnego treningu kompetencji. Dla części podmiotów jest to nie tylko potencjalna konsekwencja pisania projektów grantowych, ale też na przykład rozwijania działalności gospodarczej.

# WYZWANIA ZWIĄZANE Z TRENINGIEM KOMPETENCJI

Lista wyzwań, na jakie miałby potencjalnie odpowiedzieć trening kompetencji w sektorze kultury, jest długa i zróżnicowana obszarowo. Zakres procesu podnoszenia poziomu kompetencji odpowiada na złożony zestaw zadań realizowanych przez podmioty, jak również na odmienne oczekiwania i potrzeby kadr kultury. Poniżej zamieszczony przegląd obszarów, w których definiowane są możliwe zastosowania treningu kompetencji, stanowi jednocześnie podsumowanie relacji z jakościowego modułu badania. Warto też zapoznać się z poniższym fragmentem, analizując jednocześnie dane z części kwestionariuszowej badania.

Wątkiem, który powraca w narracjach badanych, jest przekonanie, że trening kompetencji oferowany kadrom kultury powinien odpowiadać na jak największą liczbę potrzeb zgłaszanych przez pracowników i pracowniczki sektora. Zakres kompetencji, które można lub warto trenować, jest bardzo szeroki, dodatkowo zmienny i zależny od kontekstu. W ocenie badanych, by mogli oni rozwijać się zawodowo, niezbędne jest stałe aktualizowanie listy potrzeb w zakresie treningu kompetencji. W erze reskillingu, w sektorze kultury często przyjmującego formę wymuszonej wielozadaniowości, podnoszenie poziomu kompetencji pozostanie ważnym elementem rozwoju zawodowego.

Wśród aspektów, które wymagają treningu kompetencji, badani wskazywali na kwestie komunikacyjne. Podkreślano, że niezbędne jest podnoszenie umiejętności osób pracujących w sektorze kultury w zakresie jakości komunikacji zespołowej oraz budowania pozytywnej, sprzyjającej pracy atmosfery.

◆ *Odkąd pamiętam problemem jest przepływ informacji. Po prostu u nas dzieje się tyle, na tylu różnych poziomach, (...) że przepływ informacji nadal leży. Tego jest bardzo dużo, tych zmiennych, tych pięter, tych działów, tego wszystkiego. (...) Mamy swój kalendarz, ale okazuje się, że nadal niektórzy nie wypełniają tego. (...) To jest nasz duży problem. On nie wynika oczywiście z jakiejś złej woli czy niedbalstwa, tylko z takiego właśnie nagromadzenia różnych wydarzeń w tym samym czasie.*

◆ *Chodzi o mówienie sobie wprost rzeczy, o przyjmowanie ich bez obrażania się, (...) bo mamy takie sytuacje, że jakieś takie pierdoły niewypowiedziane eskalują potem po prostu w jakąś taką ciężką atmosferę i narastają w konflikt, który zaczął się od tego, że ktoś po kimś myje kubki. Albo ktoś tam spojrzął się nie tak, ktoś tam odebrał coś inaczej, ale nie potrafi powiedzieć czegoś wprost. (...) To jest też przyjmowanie informacji zwrotnej i niepozwalanie, żeby drobnostki narastały w konflikt, który przeszkadza.*

W rozmowach zwracano uwagę także na potrzeby poprawy kompetencji komunikacyjnych wśród kadry kierowniczej w podmiotach. Podkreślano, że liderzy i liderki są osobami odpowiedzialnymi za tworzenie warunków sprzyjających efektywnej pracy, przy jednoczesnej dbałości o zapewnianie dobrostanu pracowników\_czek. Rekomendowano, by osoby zarządzające instytucjami trenowały kompetencje związane z prowadzeniem podmiotów, inwestując w umiejętności z zakresu demokratycznego przywództwa.



Przemysłana strategia zarządzania mogłaby stanowić potencjalne remedium na doświadczenia frustracji, kryzysu i wypalenia zawodowego, które wielu badanych relacjonuje.

✦ *Jakieś zajęcia z psychologiem, z różnymi terapeutami... To jest naprawdę przydatne dla nas, bo my sami doświadczyliśmy takiego wypalenia. Jak mieliśmy działania z uchodźcami, to to były osoby z różnymi doświadczeniami i przeżyciami. Dla nas to też było dużym obciążeniem psychicznym. Jak nas zaproszono na takie warsztaty z wypalenia, to naprawdę nam to wiele dało, bo też były takie warsztaty z oczyszczenia emocjonalnego. (...) To nas wzmocniło po tych przeżyciach.*

Za wartościowe postrzegane są też formaty treningu kompetencji, które pozwalają na pozyskiwanie środków na prowadzenie działalności. Są one kluczowe z punktu widzenia możliwości funkcjonowania organizacji pozarządowych, ale w instytucjach kultury również zwraca się uwagę na to, by podnosić poziom kompetencji umożliwiających zdobywanie dodatkowego finansowania projektów. Nauka pisania wniosków grantowych stanowi ważny element rozwoju zawodowego kadr kultury, dając im docelowo możliwość realizacji ciekawych zadań czy zwiększenia poziomu wynagrodzenia. W ocenie osób zarządzających podmiotami pisanie wniosków grantowych może wypełniać okresy w pracy, kiedy pracownicy i pracowniczki są mniej obciążeni innymi obowiązkami.

Środki projektowe stanowią koło zamachowe mogące „rozpędzać” organizację. Z tego względu w ocenie wielu osób pozyskiwanie dodatkowych kompetencji w tym obszarze jest zasadne. Istotne jest natomiast, aby w organizacji pracowały osoby, które mają odpowiednie doświadczenie w pisaniu wniosków o pozyskanie środków na działalność. Pozwala to bowiem innym uczyć się w praktyce od kogoś z większym poziomem doświadczenia.

Ważną rolę w tym procesie odgrywa też dykcja motywująca pracowników\_czki do podjęcia starań o generowanie pomysłów, które można docelowo przekuć na logikę

projektową. Trening kompetencji w tym zakresie powinien być dopasowany do faktycznych potrzeb i możliwości projektowych podmiotów. Istotne jest przy tym, aby poszukując rozwiązań, które mogą stanowić załączek idei projektu, uczyć się także tego, w jaki sposób można pozyskiwać do współpracy partnerów instytucjonalnych.

✦ *Dla mnie to jest generalnie problem, żeby znaleźć partnera w Niemczech, we Francji, w Hiszpanii. Już kiedyś próbowałem. (...) Takie szkolenia z nawiązywania współprac ogólnopolskich czy międzynarodowych, to to by mnie bardzo interesowało. Zrobienie czegoś w skali międzynarodowej, ale na taką małą skalę. Nie, że robimy Open'era, tylko na przykład że zrobimy warsztaty z historii lokalnej, na przykład z jakąś placówką w Berlinie, w Lizbonie czy w Kopenhadze. Mamy na to na przykład grant 5000 euro na 2 lata i możemy robić takie rzeczy małe. 5000 euro, no co jest w skali Unii Europejskiej.*

Jednym z obszarów, w których badani dostrzegają potrzebę treningu kompetencji, są działania dotyczące międzykulturowości. Praca w środowiskach zorientowanych na różnorodność jest postrzegana jako ważne wyzwanie dla sektora kultury. Wiąże się bowiem z budowaniem przestrzeni dla wspólnotowości, różnorodności i odmiennych stylów i sposobów życia.

Jednocześnie zwraca się uwagę na możliwość animowania lokalnej, pomorskiej wielokulturowości bazującej na regionalnych tradycjach i dziedzictwie. Problemem pozostaje znalezienie odpowiednich narzędzi, by działania z tego zakresu móc projektować, a następnie realizować.

W rozmowach przeprowadzonych na potrzeby realizowanego projektu podkreślano, że kadry kultury w ograniczonym zakresie realizują zadania z obszaru diagnozy społecznej. W efekcie trudno jest im jest dopasować ofertę do realnych potrzeb publiczności. Mogłyby więc skorzystać z podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności w tym zakresie.

◆ *Podstawą dobrego działania jest to, żeby zauważać potrzeby, (...) a nie na siłę wymyślać, co ja bym chciał zrobić. Nie można realizować rzeczy, nie patrząc na potrzeby środowiska. (...) Nie wymyślać sobie, że ja zrobię to, bo to na pewno będzie dobre. (...) Często właśnie jest tak, że ogłaszany jest jakiś konkurs na grant i zza biurka ktoś pisze wniosek, po czym jest na siłę szukanie odbiorców. A odbiorców nie ma. Często to zauważamy właśnie wśród innych organizacji. (...) To znaczy, że to nie było ani rozeznane, ani nie była zrobiona ankieta. Nie wiadomo, czego ludzie oczekują.*

Dla osób zaczynających pracę w sektorze kultury wyzwaniem jest radzenie sobie z wymogami formalno-prawnymi realizacji zadań. Dotyczy to przede wszystkim przepisów administracyjnych, ale też specyfiki pracy w sektorze, który nie kieruje się regułami biznesowymi. Osoby trafiające z sektora prywatnego do sektora kultury sygnalizują, że przyzwyczajenie się do innego modelu pracy – silniej opartego na strukturach sformalizowanych – stanowi dla nich zawodowe wyzwanie i potrzebują w tej kwestii treningu kompetencji.

Obsługa mediów społecznościowych wymaga stale nowych umiejętności. Narzędzia komunikacji i sposoby odbioru treści przez publiczność ulegają zmianie, w związku z czym niezbędne jest zdobywanie kompetencji w zakresie obsługi formatów, których oddziaływanie jest najbardziej skuteczne. Wiele podmiotów prowadzi działania na Facebooku, nie wykorzystując możliwości, jakie tkwią w rozwoju komunikacji na przykład za pośrednictwem TikToka. Aktualny stan wiedzy w zakresie obsługi mediów społecznościowych nie sprowadza się jednak wyłącznie do wyboru popularnej w danej grupie docelowej platformy i wymaga bardziej uważnej refleksji, którą może dać oferta treningu kompetencji.

Z uwagi na ograniczenia budżetowe część badanych zwraca uwagę, że poszukuje takich propozycji w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji, które są niskokosztowe. Inne osoby zwracają natomiast uwagę na to, by oferta treningu kompetencji była bardziej zróżnicowana organizacyjnie.

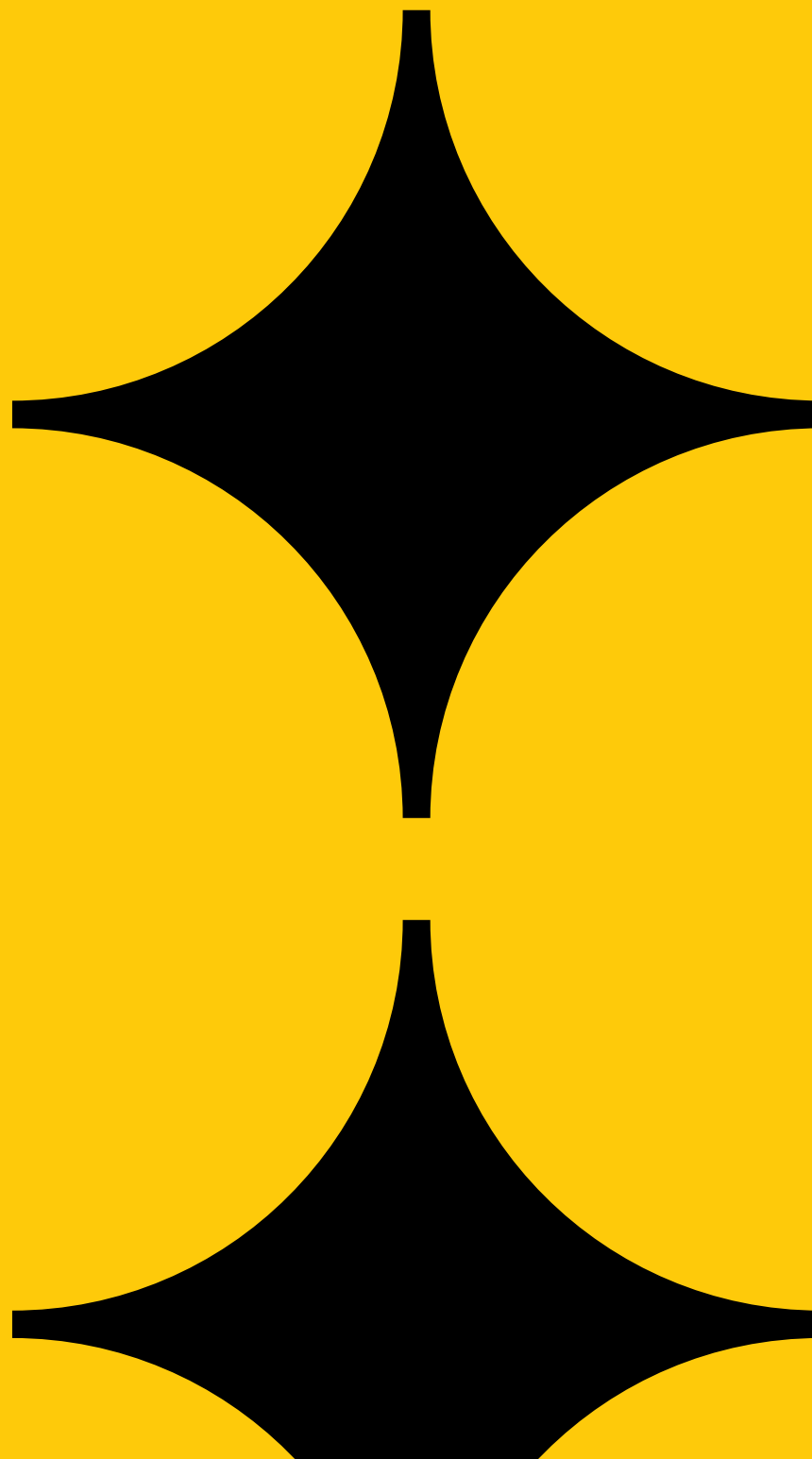
◆ *Atrakcyjność jest ważnym elementem szkoleń, czy właśnie wydarzeń związanych z podnoszeniem kompetencji. Nam się wydaje, że już byliśmy na wszystkich szkoleniach możliwych i szukamy czegoś innego. (...) Ważnym elementem jest program towarzyszący, czyli jakby coś ekstra, co możesz nawet niekoniecznie w temacie tej konferencji zyskać. (...) To są takie rzeczy, których pewnie na co dzień bym nie szukała, ale jak to już jest w ofercie, to się chętnie na to zapiszę i z tego skorzystam. (...) Chodzi o to, żeby było jakieś wspólne wydarzenie, na którym chciałoby się być.*

Badani wyraźnie akcentują też potrzebę indywidualizacji oferty, możliwości wyboru spośród wielu opcji tych, które będą najlepiej dopasowane do oczekiwań podmiotu i osób w nim pracujących. W tym kontekście zwracano uwagę na wartość kierowania oferty bezpośrednio do miejsca, w którym podmioty są zlokalizowane. Organizowanie jej w przestrzeni prowadzenia przez organizację działalności daje możliwość uczestnictwa w procesie szkoleniowym licznej grupie osób lub wręcz całemu zespołowi pracującemu w podmiocie.

4



**Wnioski**



# WNIOSKI

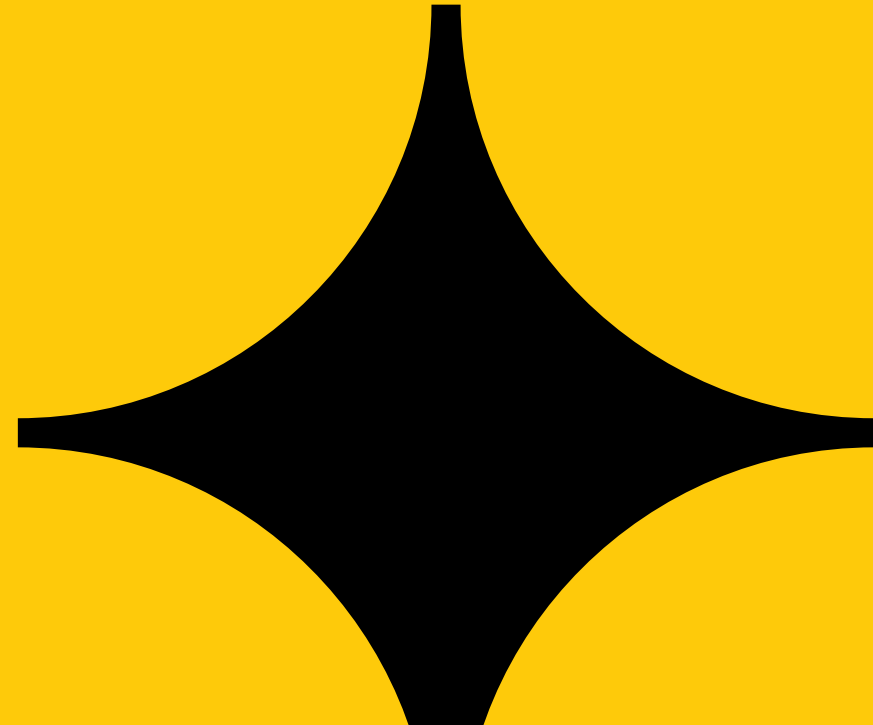
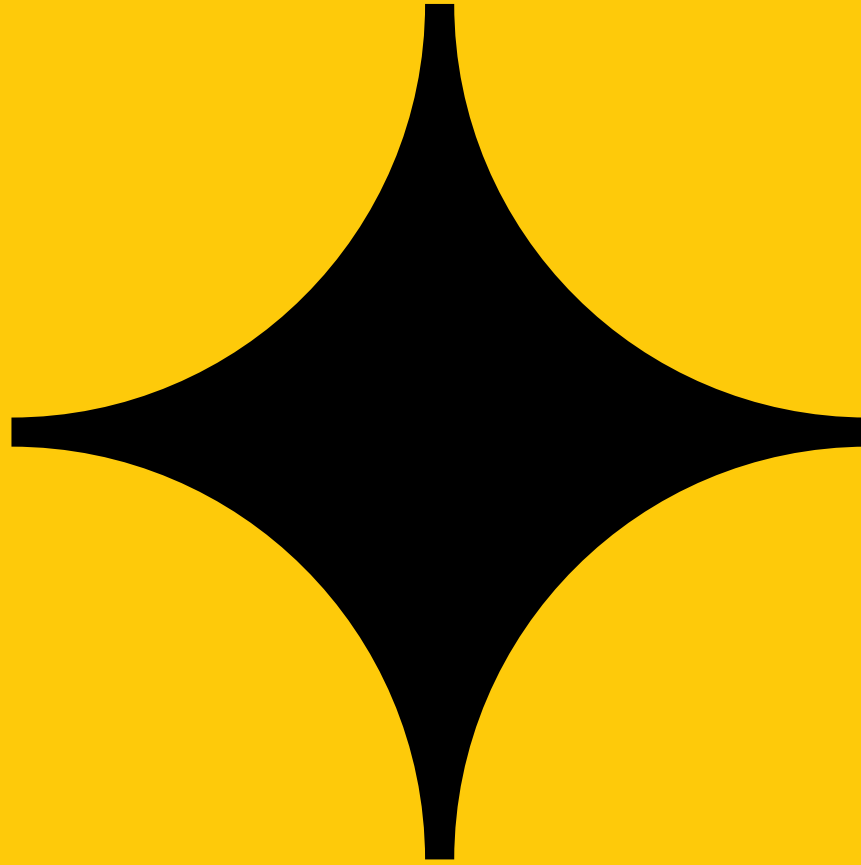
- ◆ 1. Średnia liczba lat pracy w podmiocie osób badanych wynosi niespełna 11 lat, a pracy w sektorze kultury – ponad 14 lat. W badaniu wzięły udział osoby, które deklarują generalnie wysoki poziom zainteresowania tematyką podnoszenia poziomu kompetencji (4,14<sup>6</sup>).
- ◆ 2. Autoocena poziomu własnych kompetencji we wszystkich analizowanych obszarach jest raczej dobra. Między 2021 a 2024 rokiem w największym stopniu wzrosła autoocena w wymiarze kompetencji menedżerskich (z 3,7 do 4).
- ◆ 3. Wysoki jest poziom dostrzeganej potrzeby podnoszenia kompetencji (4,66, co stanowi śladowy wzrost w stosunku do pomiaru z 2021 roku – 4,63). W ocenie badanych potrzebny jest im trening kompetencji przede wszystkim w obszarach zarządzania i organizacji, promocji, marketingu i rozwoju publiczności oraz komunikacji i współpracy.
- ◆ 4. Nie zmieniają się motywacje i bariery treningu kompetencji. Najsilniej motywują samorozwój, chęć nabycia nowych umiejętności i pragnienie zdobycia nowej wiedzy. Najsilniejszymi barierami pozostają brak środków, brak czasu i brak interesującej oferty.
- ◆ 5. Nieznacznie, ale wzrosła skala doświadczeń uczestnictwa w treningu kompetencji. Wyraźnie spadła natomiast ocena jakości wsparcia podmiotu w zakresie treningu kompetencji kadr (z 4,33 w 2021 roku do 3,91 w 2024 roku).
- ◆ 6. Między 2021 i 2024 rokiem poprawiła się zarówno ocena poziomu oferty (z 3,59 na 3,74), jak i ocena skuteczności treningu kompetencji online (z 2,45 do 2,59).
- ◆ 7. Działania z zakresu upskillingu i reskillingu podejmuje mniej niż połowa badanych. 62,7% respondentów\_ek uważa, że dobór osób na stanowiska pracy w podmiocie jest adekwatny, 22,7% jest przeciwnego zdania.
- ◆ 8. Ocena jakości działań kierownictwa w zakresie zarządzania jest nieco wyższa niż przeciętna (3,42). W sektorze dominuje demokratyczny styl zarządzania (44,1%). 19,1% podmiotów jest zarządzanych autokratycznie, a 15,4% – liberalnie. Ocena poziomu kompetencji liderek kierownictwa jest niższa niż osób niezatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (odpowiednio: 3,43 i 3,47).
- ◆ 9. O możliwości korzystania przez kadry z oferty treningu kompetencji decyduje przede wszystkim dostępność do zasobów w podmiotach. Obserwowalne jest ogromne zróżnicowanie pod względem skali dostępu do treningu kompetencji ze względu na podział na regionalne centrum i peryferia.
- ◆ 10. Warunki zatrudnienia i pracy kadr kultury także są zróżnicowane wewnątrzregionalnie. W małych ośrodkach zauważalne są duże trudności z zatrudnieniem osób przygotowanych merytorycznie do pracy w kulturze.
- ◆ 11. Demokratyczny styl zarządzania podmiotami jest najbardziej ceniony przez kadry, choć w praktyce wprowadzanie demokratycznych reguł gry wiąże się ze strukturalnymi wyzwaniem. Bardzo negatywnie ocenia się natomiast autokratyczny styl zarządzania. Przyczynia się on do złej atmosfery w pracy i zwiększa ryzyko odchodzenia pracowników\_czek z organizacji.
- ◆ 12. Skala wsparcia podmiotów dla kadry w obszarze treningu kompetencji jest zróżnicowana. Wsparcie rzadko ma systemowy charakter, a pracownicy\_czki najczęściej samodzielnie poszukują atrakcyjnej dla nich oferty.
- ◆ 13. Zauważalny jest problem trudności w zmotywowaniu części kadr do podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Wynika to najczęściej z poczucia frustracji, doświadczenia wypalenia i braku pasji.
- ◆ 14. Reskilling w sektorze kultury przybiera formę wymuszonej wielozadaniowości. Dla części pracowników\_czek stanowi szansę na zmianę ścieżki zawodowej. W większości przypadków dochodzi do niego w wyniku płynnej struktury zatrudnienia w podmiotach oraz niedoboru zasobów.
- ◆ 15. Rozwijają się modele sieciowania w procesie treningu kompetencji, ale działanie to nie ma powszechnego charakteru. W wielu podmiotach odczuwalny jest deficyt budowania międzysektorowych formuł współpracy. Podkreśla się natomiast wagę sieciowania specjalistycznego i branżowego.
- ◆ 16. Do rezultatów treningu kompetencji należy zaliczyć między innymi możliwości rozwoju i awansu zawodowego, poszerzenie perspektywy na pracę w kulturze oraz poprawę jakości świadczonych usług.
- ◆ 17. Organizacje pozarządowe mają bardzo ograniczone doświadczenia i możliwości treningu kompetencji. Podobnie jest z podmiotami zlokalizowanymi w peryferiach położonych, przede wszystkim małych miejscowościach województwa pomorskiego.
- ◆ 18. Wśród głównych wyzwań związanych z treningiem kompetencji wymienić należy rozwijanie umiejętności miękkich (w tym komunikacji), umiejętności w zakresie pozyskiwania środków oraz podniesienie jakości zarządzania w organizacjach z sektora kultury.

<sup>6</sup> Wszystkie wartości średnie opisane we wnioskach przedstawione są na skalach 1-5.

**5**



**Rekomendacje**



# REKOMENDACJE

**Rekomendacje sformułowane w raporcie opublikowanym w 2021 roku pozostają w zdecydowanej mierze aktualne. Można uzupełnić je o zestawienie – częściowo powtarzające wskazania sprzed trzech lat – które inaczej akcentuje rozkład wyzwań, jakie wiążą się z treningiem kompetencji w sektorze kultury.**

## ◆ **Ogólne założenia wsparcia w zakresie treningu kompetencji**

W skali regionalnej należy kontynuować wsparcie dla profesjonalizacji procesu treningu kompetencji. Warto przy tym pamiętać, że dla podmiotów działających w ramach sektora kluczowa jest stabilność instytucjonalna wyznaczana między innymi dostępem do zasobów (przede wszystkim finansowych) i możliwościami infrastrukturalnymi. Słabości strukturalne podmiotów będą w znacznym stopniu ograniczać możliwość wspierania kadr w zakresie podnoszenia poziomu własnych umiejętności. Z perspektywy indywidualnej (osób zasilających kadry kultury) niezbędne jest lepsze dopasowanie oferty treningu kompetencji do realnych potrzeb.

## ◆ **Wsparcie w deficycie zasobów**

Szczególnego wsparcia wymagają te podmioty, które mają skromne zasoby instytucjonalne, oraz te osoby, które w jedynie ograniczonym stopniu doświadczają treningu kompetencji (przede wszystkim reprezentanci organizacji zlokalizowanych w małych miejscowościach na terenach peryferyjnych oraz większości organizacji pozarządowych). Niezbędne jest podejmowanie działań mających na celu wyrównanie różnic kompetencyjnych wśród przedstawicieli ek kadr kultury oraz w strukturze zasobów podmiotów w sektorze kultury.

Warto rozważyć projektowanie ścieżek wsparcia (w tym organizowanie konkursów grantowych) dla organizacji w największym stopniu wymagających pomocy infrastrukturalnej.

## ◆ **Zarządzanie**

Warto organizować trening kompetencji nakierowany na podnoszenie poziomu kompetencji w zakresie zarządzania. Oferta taka powinna być adresowana zarówno do osób pełniących funkcje kierownicze, jak i zajmujących w podmiotach stanowiska niekierownicze. Poprawa jakości zarządzania powinna przekładać się na intensyfikację myślenia strategicznego o treningu kompetencji w organizacjach. Jej celem ma być dehierarchizacja i deformalizacja struktur zarządzania, przede wszystkim w organizacjach, w których nie wypracowano dotąd demokratycznego stylu przywództwa.

## ◆ **Relacje z otoczeniem**

Należy podjąć działania mające na celu rozwój i intensyfikację procesów sieciowania międzysektorowego. Powinny stanowić one istotny element treningu kompetencji. Należy rozwijać różne formuły sieciowania, dopasowując je do zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań kadr kultury. Kluczowe znaczenie będzie miało włączenie w debatę o przyszłości kadr kultury mało obecnych w dotychczas toczonych dyskusjach przedstawicieli samorządu (lokalnego i regionalnego). Udział organizatorów lokalnych pól kultury jest niezbędny do poprawy jakości funkcjonowania sektora ze względu na konieczność alokowania większej ilości środków na działania realizowane przez podmioty (w tym na działania mające na celu trening kompetencji).

6



**Załączniki**

# SPIS TABEL I WYKRESÓW

**Tabela 1.** Dobór próby do pogłębionych wywiadów indywidualnych

**Tabela 2.** Forma organizacyjno-prawna podmiotu, lokalizacja podmiotu (podregion) i zajmowane stanowisko w podmiocie – porównanie pomiarów

**Tabela 3.** Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 4.** Autoocena poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 5.** Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 6.** Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 7.** Konkretnie potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w sektorze kultury w podziale na kategorie

**Tabela 8.** Motywacje do podnoszenia poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 9.** Bariery związane z podnoszeniem poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 10.** Doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (średnie na skali 1-4) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 11.** Rodzaje podejmowanej aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent\_ka – porównanie pomiarów

**Tabela 12.** Orientacyjny koszt skorzystania z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w % dla odpowiedzi „1001 zł i więcej”) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 13.** Źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 14.** Powody, dla których respondenci\_tki nie uczestniczyli\_tły w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy – porównanie pomiarów

**Tabela 15.** Poziom jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 16.** Podmioty, z których oferty korzystano w ostatnich 24 miesiącach

**Tabela 17.** Najlepiej oceniane elementy oferty, z której korzystano w ostatnich 24 miesiącach

**Tabela 18.** Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji w formie online w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „tak”) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 19.** Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online (średnie na skali 1-5) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 20.** Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 21.** Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w % dla odpowiedzi „wyższy niż wcześniej”) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 22.** Częstotliwość udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „wyższy niż wcześniej”) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 23.** Podejmowanie w podmiocie działań z zakresu doskonalenia umiejętności na danym stanowisku pracy (upskilling) / z zakresu rozwijania nowych kompetencji lub przekwalifikowywania się (reskilling) (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 24.** Dobór pracowników\_czek do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach w podmiocie ze względu na posiadane kompetencje (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 25.** Ocena jakości działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 26.** Dominujący styl zarządzania zespołem stosowany przez kierownictwo zarządzające podmiotem (dane w %) – podział na czynniki różnicujące

**Tabela 27.** Ocena poziomu kompetencji liderskich pracowników\_czek w podziale na typ stanowiska (dane w %) – podział na czynniki różnicujące



**Wykres 1.** Podstawowe charakterystyki respondentów\_ek ze względu na kategorię podmiotu, który reprezentują (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 2.** Podstawowe charakterystyki respondentów ze względu na czynniki indywidualne (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 3.** Liczba lat pracy badanych – w podmiocie i w sektorze kultury (dane w %)

**Wykres 4.** Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 5.** Autoocena poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie na skali 1-5) – porównanie pomiarów

**Wykres 6.** Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 7.** Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie na skali 1-5) – porównanie pomiarów

**Wykres 8.** Potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w sektorze kultury w podziale na kategorie (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 9.** Motywacje do podnoszenia poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – porównanie pomiarów

**Wykres 10.** Bariery związane z podnoszeniem poziomu własnych kompetencji (średnie na skali 1-5) – porównanie pomiarów

**Wykres 11.** Doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (średnie na skali 1-4) – porównanie pomiarów

**Wykres 12.** Podejmowanie aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent\_ka, oraz w innym podmiocie (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 13.** Ocena podejmowanej aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent\_ka (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 14.** Orientacyjny koszt skorzystania z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 15.** Źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 16.** Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 17.** Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji w formie online (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 18.** Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 19.** Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 20.** Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 21.** Częstotliwość udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem (dane w %) – porównanie pomiarów

**Wykres 22.** Podejmowanie w podmiocie działań z zakresu doskonalenia umiejętności na danym stanowisku pracy (upskilling) / z zakresu rozwijania nowych kompetencji lub przekwalifikowywania się (reskilling) (dane w %)

**Wykres 23.** Dobór pracowników\_czek do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach w podmiocie ze względu na posiadane kompetencje (dane w %)

**Wykres 24.** Ocena jakości działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem (dane w %)

**Wykres 25.** Dominujący styl zarządzania zespołem stosowany przez kierownictwo zarządzające podmiotem (dane w %)

**Wykres 26.** Ocena poziomu kompetencji liderских pracowników\_czek w podziale na typ stanowiska (dane w %)

# SCENARIUSZ WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH

1. Od jak dawna pracuje Pan\_i w sektorze kultury? Czym zajmuje się Pan\_i aktualnie?
2. Jak Pan\_i myśli, jakie kompetencje są, Pana\_i zdaniem, szczególnie przydatne w pracy w sektorze kultury? Dlaczego? Jakie kompetencje są szczególnie przydatne w Pana\_i pracy?
3. Jakie są Pana\_i dotychczasowe doświadczenia w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury (warsztaty, szkolenia, konferencje, wyjazdy studyjne itp.)?
4. Jak ocenia Pan\_i swoje dotychczasowe doświadczenia w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury? Które z tych doświadczeń ocenia Pan\_i pozytywnie, a które negatywnie? Dlaczego?
5. Jakie są, Pana\_i zdaniem, przykłady dobrych praktyk w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji osób pracujących w sektorze kultury? Gdzie i w jakiej formie były realizowane (lokalnie, regionalnie, w skali kraju, za granicą)? Co jest w nich szczególnie wartościowego?
6. Jakie są, Pana\_i zdaniem, główne czynniki, które motywują osoby pracujące w sektorze kultury do podnoszenia poziomu ich kompetencji? Co jest takim motywatorem dla Pana\_i? Na jakie potrzeby odpowiada zainteresowanie osób pracujących w sektorze kultury podnoszeniem poziomu kompetencji?
7. Jakie są, Pana\_i zdaniem, główne bariery związane z procesem podnoszenia poziomu kompetencji osób pracujących w sektorze kultury? Co jest taką barierą dla Pana\_i? W jaki sposób należałoby próbować te bariery zwalczać? Jakie zasoby są w tym celu potrzebne?
8. Czy instytucja, w której Pan\_i pracuje, potrzebowałaby wsparcia w zakresie podnoszenia kompetencji osób, które w niej pracują? Jeśli tak, to jakiego? W jakich obszarach takie wsparcie byłoby, Pana\_i zdaniem, przydatne? Jakie osoby mogłyby / chciałyby z takiego wsparcia korzystać?
9. Jak wygląda polityka rekrutacji osób do pracy w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje? Jakie są główne wyzwania związane z rekrutacją osób do pracy? Czy w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje, zauważalny jest problem odchodzenia pracowników\_czek z podmiotu?
10. Jak ocenia Pan\_i poziom przygotowania osób, które rozpoczynają pracę w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje? Jakie są mocne, a jakie słabe strony nowych pracowników\_czek?
11. Czy w strategii podmiotu, w którym Pan\_i pracuje, znajdują się odwołania do działań dotyczących podnoszenia poziomu kompetencji osób, które pracują w podmiocie? Jeśli tak, to w jaki sposób tego rodzaju działania wpisują się w strategię podmiotu,

w którym Pan\_i pracuje? Jak ocenia Pan\_i pomysł podmiotu, w którym Pan\_i pracuje, na podnoszenie poziomu kompetencji pracowników\_czek?

12. Czy w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje, prowadzone są diagnoza, monitoring i ewaluacja potrzeb w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji pracowników\_czek? Jeśli tak, to na czym polegają te działania?

13. Czy w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje, podejmuje się działania z zakresu doskonalenia umiejętności na danym stanowisku pracy (upskilling) oraz rozwijania nowych kompetencji lub przekwalifikowywaniu się (reskilling) pracowników\_czek? Jeśli tak, to na czym polegają te działania?

14. Jak ocenia Pan\_i jakość działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem? Jaki stosuje się styl zarządzania w podmiocie? Jak wygląda komunikacja w zespole pracowniczym w podmiocie?

15. Jak ocenia Pan\_i poziom kompetencji liderek pracowników\_czek w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje? Jaki jest poziom kompetencji liderek wśród osób na stanowiskach kierowniczych? Jaki jest poziom kompetencji liderek wśród osób na stanowiskach innych niż kierownicze?

16. Czy w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje, pracowników\_czki dobiera się do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach ze względu na kompetencje, które posiadają? W jaki sposób budowane są zespoły projektowe w podmiocie?

17. Czy podmiot, w którym Pan\_i pracuje, podejmuje współpracę z innymi podmiotami (z oraz spoza sektora kultury), której elementem są działania mające na celu podnoszenie poziomu kompetencji osób pracujących w sektorze kultury? Jeśli tak, to jakie są to działania? Na czym one polegają (np. wspólne projekty)? Jakie są mocne, a jakie słabe strony takiej współpracy?

18. Czy Pana\_i zdaniem należy uwzględniać lokalny/regionalny kontekst w planowaniu działań mających na celu podnoszenie poziomu kompetencji osób pracujących w sektorze kultury? Jeśli tak, to dlaczego? W jaki sposób? Na czym miałyby polegać wzięcie tych okoliczności pod uwagę?

19. Czy trening kompetencji pracowników\_czek w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje, jest związany z potrzebą / koniecznością odpowiedzi na potrzeby odbiorców\_czyń? Dlaczego? W jaki sposób potrzeby odbiorców\_czyń wpływają na kierunki treningu kompetencji?

20. Jakie są, Pana\_i zdaniem, największe potencjały kompetencyjne wśród osób pracujących w sektorze kultury? Jakie są największe potencjały kompetencyjne osób w instytucji, w której Pan\_i pracuje? Jakie są, Pana\_i zdaniem, Pana\_i największe potencjały kompetencyjne?

# KWESTIONARIUSZ

## ANKIETY

### Szanowni Państwo!

Zapraszamy do udziału w badaniu poświęconemu diagnozie potrzeb sektora kultury w województwie pomorskim. Projekt jest realizowany we współpracy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego i Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdansk.

Celem badania jest monitorowanie potrzeb w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji pracowników\_czek oraz zwiększania poziomu profesjonalizacji organizacji w naszym regionie. Wnioski z badania posłużą jako narzędzie budowania rozwiązań w skali regionu w celu zaprogramowania oferty szkoleniowej dla osób oraz organizacji działających w sektorze kultury.

**Zwracamy się do Państwa z prośbą o zaangażowanie i pomoc w zebraniu informacji niezbędnych do realizacji badania. Z góry dziękujemy za Państwa czas poświęcony na udział w badaniu i wsparcie w pozyskaniu wiedzy o kondycji i potrzebach pomorskiego sektora kultury.**

- 
- P1. Forma organizacyjno-prawna podmiotu, w którym Pan\_i działa
- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Samorządowa instytucja kultury | <input type="checkbox"/> |
| 2. Organizacja pozarządowa        | <input type="checkbox"/> |
| 3. Artysta / grupa artystyczna    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Inna, jaka? .....              | <input type="checkbox"/> |
- 

P2. Liczba osób pracujących w podmiocie, w którym Pan\_i działa

*Proszę wpisać liczbę osób aktualnie zatrudnionych w podmiocie i/lub zaangażowanych w działania na jego rzecz. Wśród tych osób mogą znajdować się wolontariusze\_ki.*

---

P3. Rok rejestracji podmiotu, w którym Pan\_i działa

---

P4. Powiat, na terenie którego znajduje się podmiot, w którym Pan\_i działa

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| 1. Bytowski <input type="checkbox"/>    | 6. Kościerski <input type="checkbox"/>   | 11. Pucki <input type="checkbox"/>        | 16. Wejherowski <input type="checkbox"/> |
| 2. Chojnicki <input type="checkbox"/>   | 7. Kwidzyński <input type="checkbox"/>   | 12. Słupski <input type="checkbox"/>      | 17. M. Gdańsk <input type="checkbox"/>   |
| 3. Człuchowski <input type="checkbox"/> | 8. Lęborski <input type="checkbox"/>     | 13. Starogardzki <input type="checkbox"/> | 18. M. Gdynia <input type="checkbox"/>   |
| 4. Gdański <input type="checkbox"/>     | 9. Malborski <input type="checkbox"/>    | 14. Sztumski <input type="checkbox"/>     | 19. M. Słupsk <input type="checkbox"/>   |
| 5. Kartuski <input type="checkbox"/>    | 10. Nowodworski <input type="checkbox"/> | 15. Tczewski <input type="checkbox"/>     | 20. M. Sopot <input type="checkbox"/>    |
- 

- P5. Płeć
- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| 1. Kobieta           | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mężczyzna         | <input type="checkbox"/> |
| 3. Osoba niebinarna  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Odmowa odpowiedzi | <input type="checkbox"/> |
-

P6. Wiek

Proszę wpisać liczbę lat.

P7. Pana\_i stanowisko w podmiocie, w którym Pan\_i działa

- 1. Pracownik\_czka zarządzający\_a (np. dyrektor\_ka, kierownik\_czka działu)
- 2. Pracownik\_czka merytoryczny\_a (np. specjalista\_ka)
- 3. Pracownik\_czka administracyjny\_a (np. sekretarz\_ka)
- 4. Pracownik\_czka techniczny\_a (np. realizator\_ka dźwięku)
- 5. Inne – jakie? .....

P8. Od jak dawna pracuje Pan\_i w aktualnym miejscu pracy (podmiot)?

Proszę wpisać liczbę lat.

P9. Od jak dawna pracuje Pan\_i w sektorze kultury?

Proszę wpisać liczbę lat.

P10. Jak ocenia Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, Pana\_i zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1. Jest zdecydowanie wysokie
- 2. Jest raczej wysokie
- 3. Nie jest ani wysoki, ani niskie
- 4. Jest raczej niskie
- 5. Jest zdecydowanie niskie
- 6. Trudno powiedzieć

P11. Jak ocenia Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, poziom Pana\_i własnych kompetencji w wyróżnionych poniżej ogólnych obszarach?

	Są zdecydowanie wysokie	Są raczej wysokie	Nie są ani wysokie, ani niskie	Są raczej niskie	Są zdecydowanie niskie	Trudno powiedzieć
P11.1 Kompetencje osobiste (np. myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P11.2 Kompetencje społeczne (np. komunikatywność, współpraca w zespole)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P11.3 Kompetencje menedżerskie (np. myślenie strategiczne, zarządzanie projektami)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P11.4 Kompetencje specjalistyczno-techniczne (związane z Pana_i zakresem obowiązków merytorycznych na danym stanowisku)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

P12. Czy dostrzega Pan_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, potrzebę podnoszenia poziomu własnych kompetencji przynajmniej w jednym z wyróżnionych obszarów kompetencji (osobiste, społeczne, menedżerskie, specjalistyczno-techniczne)?	1. Zdecydowanie dostrzegam taką potrzebę	<input type="checkbox"/>
	2. Raczej dostrzegam taką potrzebę	<input type="checkbox"/>
	3. Ani dostrzegam, ani nie dostrzegam takiej potrzeby ▶ proszę przejść do pyt. P14	<input type="checkbox"/>
	4. Raczej nie dostrzegam takiej potrzeby ▶ proszę przejść do pyt. P14	<input type="checkbox"/>
	5. Zdecydowanie nie dostrzegam takiej potrzeby ▶ proszę przejść do pyt. P14	<input type="checkbox"/>
	6. Trudno powiedzieć ▶ proszę przejść do pyt. P14	<input type="checkbox"/>

P13. W jakich wyróżnionych poniżej ogólnych obszarach potrzebne byłoby Panu_i, jako osobie działającej w sektorze kultury, podniesienie poziomu własnych kompetencji?	Zdecydowanie byłoby potrzebne	Raczej byłoby potrzebne	Ani byłoby, ani nie byłoby potrzebne	Raczej nie byłoby potrzebne	Zdecydowanie nie byłoby potrzebne	Trudno powiedzieć
P13.1 Kompetencje osobiste (np. myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P13.2 Kompetencje społeczne (np. komunikatywność, współpraca w zespole)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P13.3 Kompetencje menedżerskie (np. myślenie strategiczne, zarządzanie projektami)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P13.4 Kompetencje specjalistyczno-techniczne (związane z Pana_i zakresem obowiązków merytorycznych na danym stanowisku)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

P14. W jakim stopniu poniższe czynniki stanowią dla Pana_i, jako osoby działającej w sektorze kultury, barierę do podnoszenia poziomu Pana_i własnych kompetencji?	W bardzo dużym	W raczej dużym	Ani w dużym, ani w małym	Raczej w małym	Zdecydowanie w małym	Trudno powiedzieć
P14.1 Pragnienie zdobycia nowej wiedzy	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.2 Chęć nabycia nowych umiejętności	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.3 Zachęta ze strony współpracowników	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.4 Polecenie służbowe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.5 Wymiana doświadczeń	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.6 Możliwość nawiązania współpracy z innymi osobami	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.7 Perspektywa awansu w pracy	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.8 Chęć zmiany miejsca pracy	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.9 Podniesienie jakości wykonywanej pracy	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.10 Docenienie ze strony przełożonego i innych współpracowników	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

P14.11 Samorozwój	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.12 Wzrost poziomu własnej wartości jako pracownika	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P14.13 Większa motywacja do dalszej pracy	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

P15. W jakim stopniu poniższe czynniki stanowią dla Pana_i, jako osoby działającej w sektorze kultury, barierę do podnoszenia poziomu Pana_i własnych kompetencji?	W bardzo dużym	W raczej dużym	Ani w dużym, ani w małym	Raczej w małym	Zdecydowanie w małym	Trudno powiedzieć
P15.1 Brak interesującej oferty	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P15.2 Brak wiedzy o ofercie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P15.3 Brak motywacji	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P15.4 Brak czasu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P15.5 Brak środków finansowych	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P15.6 Brak zachęty ze strony przełożonego	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P15.7 Złe doświadczenia z przeszłości	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P15.8 Duża odległość geograficzna	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P15.9 Niedogodne terminy (dni / godziny)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

P16. Czy podmiot, w którym Pan_i działa, prowadzi aktywność mającą na celu wsparcie Pana_i, jako osoby działającej w sektorze kultury, w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji?	1. Tak	<input type="checkbox"/>
	2. Nie ▶ proszę przejść do pyt. P19	<input type="checkbox"/>
	3. Trudno powiedzieć ▶ proszę przejść do pyt. P19	<input type="checkbox"/>

P17. Jak ocenia Pan_i aktywność podmiotu, w którym Pan_i działa, mającą na celu wsparcie Pana_i, jako osoby działającej w sektorze kultury, w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji?	1. Zdecydowanie dobrze	<input type="checkbox"/>
	2. Raczej dobrze	<input type="checkbox"/>
	3. Ani dobrze, ani źle	<input type="checkbox"/>
	4. Raczej źle	<input type="checkbox"/>
	5. Zdecydowanie źle	<input type="checkbox"/>
	6. Trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>

P18. Na czym w praktyce polega aktywność podmiotu, w którym Pan_i działa, mająca na celu wsparcie Pana_i, jako osoby działającej w sektorze kultury, w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji?	.....
	.....
	.....
	.....

---

P19. Czy w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje, podejmuje się działania z zakresu doskonalenia umiejętności na danym stanowisku pracy (upskilling)?

Tak                       Nie

---

P8. Czy prowadzą Państwo działalność w zakresie edukacji kulturowej?

Tak                       Nie

---

P21. Czy w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje, pracowników\_czki dobiera się do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach ze względu na kompetencje, które posiadają?

1. Zdecydowanie tak	<input type="checkbox"/>	4. Raczej nie	<input type="checkbox"/>
2. Raczej tak	<input type="checkbox"/>	5. Zdecydowanie nie	<input type="checkbox"/>
3. Ani tak, ani nie	<input type="checkbox"/>	6. Trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>

---

P22. Czy korzysta Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, z aktywności mającej na celu wsparcie w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji innych podmiotów niż ten, w którym Pan\_i działa?

*Np. instytucja kultury, organizacja pozarządowa, lokalny samorząd, placówka edukacyjna.*

1. Tak   
2. Nie   
3. Trudno powiedzieć

---

P23. Czy uczestniczy lub uczestniczył\_a Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, w formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji realizowanych online?

Tak                       Nie  ► *proszę przejść do pyt. P25*

---

P26. Jak często w ostatnich 24 miesiącach uczestniczył Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, w wymienionych poniżej formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

	Nie uczestniczyłem (-am) w ogóle	1 raz	2-3 razy	4 razy lub więcej
P26.1. Szkolenia wewnętrzne	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
P26.2. Szkolenia zewnętrzne	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
P26.3. Konferencje i seminaria	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
P26.4. Warsztaty	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
P26.5. Studia (wyższe, podyplomowe) / kursy zawodowe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
P26.6. Mentoring i tutoring	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
P26.7. Współpraca w zespole projektowym	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
P26.8. Wymiana doświadczeń z osobami realizującymi podobne działania	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
P26.9. Praca własna	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

---

P27. Jak oceniłby\_aby Pan\_i poziom jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji, z jakiej korzystał Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, w ostatnich 24 miesiącach?

1. Zdecydowanie wysoki	<input type="checkbox"/>	4. Raczej niski	<input type="checkbox"/>
2. Raczej wysoki	<input type="checkbox"/>	5. Zdecydowanie niski	<input type="checkbox"/>
3. Ani wysoki, ani niski	<input type="checkbox"/>	6. Trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>

---



P28. Proszę podać nazwę(-y) podmiotu(-ów) i/lub osób, z którego(-ych) oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji korzystał Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, w ostatnich 24 miesiącach.

.....  
.....  
.....  
.....

P29. Które elementy oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji, z jakiej korzystał Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, w ostatnich 24 miesiącach, uznałby\_aby Pan\_i za najbardziej wartościowe? Dlaczego?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Można wskazać konkretny przykład, np. szkolenie czy warsztat oraz podać, jaki podmiot był jego organizatorem.*

P30. Jaki w ostatnich 24 miesiącach był poziom jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji, z jakiej korzystał Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury?

- 1. Wyższy niż wcześniej
- 2. Tak sam jak wcześniej
- 3. Niższy niż wcześniej
- 4. Trudno powiedzieć

P31. Z jaką częstotliwością w ostatnich 24 miesiącach brał Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1. Częściej niż wcześniej
- 2. Z taką samą częstotliwością jak wcześniej
- 3. Rzadziej niż wcześniej
- 4. Trudno powiedzieć

P32. Jaki jest orientacyjny koszt skorzystania przez Pana\_-ią w ostatnich 24 miesiącach, jako osoby działającej w sektorze kultury, z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1. Nie więcej niż 500 zł
- 2. Od 501 zł do 1000 zł
- 3. Od 1001 zł do 2000 zł
- 4. Od 2001 zł do 5000 zł
- 5. Powyżej 5000 zł
- 6. Trudno powiedzieć
- 7. Nie korzystałem\_am w ostatnich 24 miesiącach z płatnych form podnoszenia poziomu własnych kompetencji

*Proszę podać orientacyjną kwotę, niezależnie od tego, z których środków pokryty został koszt korzystania z oferty.*

► proszę przejść do pyt. P34

P33. Z jakich źródeł finansowany był w ostatnich 24 miesiącach Pana\_i udział, jako osoby działającej w sektorze kultury, z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1. Ze źródeł podmiotu, w którym działam ► proszę przejść do pyt. P35
- 2. Ze źródeł własnych ► proszę przejść do pyt. P35
- 3. Z innych źródeł, jakich? .....

*Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.*

► proszę przejść do pyt. P35

P34. Dlaczego w ostatnich 24 miesiącach nie uczestniczył\_a Pan\_i, jako osoba działająca w sektorze kultury, w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

.....

.....

.....

.....

.....

P35. Czy w Pana\_i ocenie potrzebne byłoby Panu\_i aktualnie, jako osobie działającej w sektorze kultury, podniesienie poziomu własnych kompetencji w konkretnym zakresie tematycznym?

Tak                       Nie  ► proszę przejść do pyt. P37

P36. Proszę wskazać konkretnie, w jakim zakresie tematycznym potrzebne byłoby Panu\_i aktualnie, jako osobie działającej w sektorze kultury, podniesienie poziomu własnych kompetencji.

.....

.....

.....

.....

.....

P37. Jak ocenia Pan\_i jakość działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem?

1. Zdecydowanie dobrze <input type="checkbox"/>	4. Raczej źle <input type="checkbox"/>
2. Raczej dobrze <input type="checkbox"/>	5. Zdecydowanie źle <input type="checkbox"/>
3. Ani dobrze, ani źle <input type="checkbox"/>	6. Trudno powiedzieć <input type="checkbox"/>

P38. Jaki jest dominujący styl zarządzania zespołem stosowany przez kierownictwo zarządzające podmiotem?

1. Autokratyczny – wydawanie poleceń, oczekiwanie posłuszeństwa, skupienie na zadaniach, dystans w relacjach pracowniczych	<input type="checkbox"/>
2. Demokratyczny – partnerskie kontakty z zespołem, dbałość o dobrą atmosferę, cedowanie odpowiedzialności	<input type="checkbox"/>
3. Liberalny – swoboda i niezależność w pracy, brak ingerencji w działania podwładnych i ich kontroli, koncentracja na jakości relacji	<input type="checkbox"/>
4. Trudno powiedzieć	<input type="checkbox"/>

P39. Jak ogólnie oceniłby\_aby Pan\_i poziom kompetencji liderskich pracowników\_czek w podmiocie, w którym Pan\_i pracuje w podziale na typy stanowisk?

	Zdecydowanie wysoki	Raczej wysoki	Ani wysoki, ani niski	Raczej niski	Zdecydowanie niski	Trudno powiedzieć
P39.1 Osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
P39.2 Osoby zatrudnione na stanowiskach innych niż kierownicze	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

# **KOMPETENCJE KADR KULTURY** **W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM**

**STAN FAKTYCZNY I DIAGNOZA POTRZEB**



Nadbałtyckie  
Centrum Kultury  
Gdańsk



Instytucja Kultury Samorządu  
Województwa Pomorskiego

**Nadbałtyckie Centrum Kultury  
w Gdańsku**

Autor: **Krzysztof Stachura**

Koordinacja: **Zespół Pracowni Kultury Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku**

Współpraca: **Samorząd Województwa Pomorskiego**  
**Ośrodek Badań i Analiz Społecznych**

Redakcja i korekta tekstu: **Ola Halicka**

Opracowanie graficzne: **www.botak.info**

Dyrektorka Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku: **Marta Szadowiak**

Więcej publikacji znajdziesz na stronie **www.nck.org.pl**.

ISBN 123654789



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

