

Wymagania kompetencyjne stawiane kadrom kultury. Analiza ogłoszeń o pracy

Patrycja Mizera-Pęczek  <https://orcid.org/0000-0001-9637-3263>

Uniwersytet Łódzki
e-mail: patrycja.mizera@uni.lodz.pl

Lena Grzesiak  <https://orcid.org/0000-0001-5078-1675>

Uniwersytet Łódzki
e-mail: lena.grzesiak@uni.lodz.pl

Wkład poszczególnych autorów / Authors contributions:

- * Patrycja Mizera-Pęczek 50% (opracowanie koncepcji badań, przygotowanie korpusu badawczego, opracowanie wyników badania, adiustacja tekstu do wymogów wydawnictwa),
- * Lena Grzesiak 50% (opracowanie koncepcji badań, przygotowanie korpusu badawczego, opracowanie wyników badania, adiustacja tekstu do wymogów wydawnictwa).

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Mizera-Pęczek Patrycja, Grzesiak Lena (2022). Wymagania kompetencyjne stawiane kadrom kultury. Analiza ogłoszeń o pracy. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 237–254.

Abstract

Competence Requirements for the Staff of Cultural Institutions. An Analysis of Job Advertisements

Analysing the employees' competencies is relevant both from the organisation's and individuals' perspective, because it allows – for example – to predict emerging competency gaps in organisations, design training offers tailored to the organisation's needs and employees' expectations, or to better match people's professional tasks with organisational culture. One of the methods for obtaining information about competence requirements is the analyse of job advertisements published by the selected employers. This article focuses on the competence requirements set by employers representing cultural organisations. Its purpose is to showcase the competencies expected from the staff of cultural institutions in Poland from the perspective of job advertisements. The article presents the results of the analysis of 127 job advertisements published on the "Pracuj w Kulturze" website from the 31st of January to the 1st of February 2022. The analysis included the requirements regarding the following: knowledge (both formal and non-formal), skills and employee attitudes desired by the employers.

Keywords: competencies requirements, competencies, job advertisements analysis, the staff of culture

Wprowadzenie

Rozwój sektora kultury to jeden ze strategicznych czynników wpływających na potencjał społeczny regionów. Społeczne i gospodarcze znaczenie sektora kultury dotyczy m.in. tworzenia nowych miejsc pracy, przyciągania wysokiej jakości kapitału ludzkiego, w tym pracowników kreatywnych i pracowników wiedzy, kreowania przestrzeni przyjaznych łączeniu walorów sztuki, edukacji i biznesu (Kowalik et al. 2013: 10–11). Konsekwencją rozwoju sektora kultury jest profesjonalizacja i stymulowanie permanentnego rozwoju zawodowego kadr kultury. Ze względu na rosnącą skalę zadań, które są stawiane przed pracownikami sektora kultury, coraz większego znaczenia nabiera konieczność monitorowania pożądanego stanu ich kompetencji (Skutnik 2016: 232–233). Jak podkreśla Bogusław Dziadzia (2018), pracownicy zatrudnieni w instytucjach kultury mają za sobą różne ścieżki edukacyjne i zawodowe, co powoduje różnorodność w sposobach myślenia o kulturze i jej znaczeniu (Dziadzia 2018: 37). Celem artykułu jest wykazanie, jakie są oczekiwane kompetencje wobec kadr kultury w Polsce w perspektywie analizy ogłoszeń o pracy. Przyjęto szerokie rozumienie konstruktów „kadry kultury”, włączając do analizy ogłoszenia o pracy skierowane zarówno dla zasadniczego personelu kreatywnego (np. muzyków, aktorów), jak i pracowników technicznych (np. realizatorów dźwięku), menedżerów kreatywnych, specjalistów do spraw marketingu w kulturze, finansów w kulturze czy nauczycieli różnych artystycznych specjalności (Varbanova 2015: 35–36). Strukturę artykułu podporządkowano jego celowi. W pierwszej części przedstawiono teoretyczne zaplecze omawianej problematyki, wyjaśniono, czym są kompetencje, oraz wskazano na zakres kompetencji oczekiwanych wśród kadr kultury. Kolejno zaprezentowano metodykę badań własnych oraz rezultaty analizy 127 ogłoszeń o pracy opublikowanych w wybranym medium.

Kompetencje kadr kultury

Pojęcie kompetencji jest powszechnie stosowane w literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości (Czapla 2011: 13–14). O kompetencjach (w wąskim ujęciu) mówi się w kontekście posiadania uprawnień do podejmowania decyzji. Przykładowo, Tadeusz Oleksyn definiuje kompetencje jako „posiadanie formalnego prawa do zajmowania się w imieniu danej organizacji określonymi sprawami i do podejmowania decyzji w określonym zakresie” (Oleksyn 2006: 19). W szerszym ujęciu kompetencje to rozmaite cechy pracowników, które kształtowane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa. Joanna Moczydłowska podaje, że kompetencje to „wszelkie cechy i uprawnienia pracowników oraz organizacji, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych

celów pracowników” (Moczydłowska 2008: 35). Najczęściej i powszechnie stosowaną klasyfikacją kompetencji jest podział na kompetencje miękkie i twarde. Kompetencje twarde odnoszą się do progowych wymagań dotyczących określonego stanowiska. Osoba kompetentna to w tym ujęciu ta, która posiada kwalifikacje niezbędne do zajmowania danego stanowiska / odgrywania określonej roli zawodowej. Kompetencje miękkie to natomiast kompetencje osobiste, związane z umiejętnością strategicznego, analitycznego i kreatywnego myślenia, odpornością pracownika na stres, odnajdywaniem się w sytuacji konfliktu, sprawnym organizowaniem własnej pracy. Kompetencje miękkie mają zatem uniwersalny charakter (Fastnacht 2006: 110–110).

Można przyjąć, że badacze odnoszą się przede wszystkim do trójkomponentowego modelu kompetencji, który „definiuje kompetencje w sposób kompleksowy, spajając ich aspekt poznawczy, motywacyjny i behawioralny. Komponent poznawczy kompetencji odnosi się do posiadanej wiedzy, motywacyjny – do uczuć – pozytywnych lub negatywnych względem komponentu poznawczego, które manifestują się chęcią i gotowością (lub ich brakiem) do wykorzystania wiedzy; z kolei komponent behawioralny bezpośrednio dotyczy umiejętności przeprowadzenia czynności realizujących zamiar” (Beck-Krala 2021: 153). Pracownicy organizacji posiadają unikatowe zestawy kompetencji, a o ich sukcesie organizacyjnym nie decyduje jeden główny czynnik (składowa kompetencji), lecz cały ich zespół, np. cechy osobowościowe, motywy postępowania, doświadczenie czy cechy behawioralne itd. Do pełnego rozwoju kompetencji pracownika korzystne jest rozwijanie umiejętności, które będą wspierały integrację poszczególnych składowych kompetencji. Anna Marszałek zalicza do nich: „krytyczne myślenie, analizowanie i syntezywanie posiadanych informacji, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji przy wykorzystaniu odpowiednich metod jakościowych i ilościowych, ustne i pisemne komunikowanie się, wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, samoorganizację oraz własną inicjatywę, podejmowanie pracy w zespole, negocjowanie czy prezentowanie informacji” (Marszałek 2010).

Nie inaczej jest w przypadku analizowania problematyki kompetencji w kontekście specyficznych grup zawodowych. Kompetencje kadr kultury były już przedmiotem badań polskich badaczy. Najczęściej podkreślali oni, że w sektorze kultury istotne są kompetencje:

- prakseologiczne (skuteczność w realizowaniu podejmowanych zadań);
- osobowościowe (np. wrażliwość, intuicja i empatia);
- kognitywne (zdolność do pogłębiania wiedzy z obszaru nauk humanistycznych oraz nauk społecznych);
- kulturowe (umiejętne interpretowanie sensów przekazów kulturowych);
- edukacyjne (kształcenie oraz wychowywanie jednostek i grup w zakresie szeroko rozumianej kultury);
- medialne i komunikacyjne (umiejętne wykorzystywanie rozmaitych kanałów komunikacji do upowszechniania wytworów kultury);

- menedżerskie (zarządzanie organizacjami kultury);
- twórcze (w zakresie generowania pomysłów, wdrażania innowacji lub wyrażające się w zdolnościach do twórczości artystycznej);
- humanistyczne (nastawienie na zaspokajanie potrzeb ludzi w obszarze kultury);
- moralne (wyrażające się postawą szacunku wobec siebie i innych oraz nastawieniem na pracę na rzecz dobra wspólnego) (Skutnik 2016: 234–235).

Jak wskazuje Dziadzia (2018), pożądaną kompetencją pracowników kultury jest postawa przejawiająca się pozytywnym nastawieniem do swojej zawodowej misji, dostrzeganiem sensu podejmowanych działań i umiejętnością określania celów swojej działalności (Dziadzia 2018: 37–38). Marcin Poprawski wskazuje natomiast na istotę kompetencji przedsiębiorczych. Według tego autora ludzie sektora kultury przyczyniają się do zmian w organizacjach, poprawy społecznych i ekonomicznych warunków aktywności twórców i miłośników sztuki oraz są strażnikami, dbającymi o przetrwanie dóbr kultury (Poprawski 2015: 310). Interesującym wnioskiem, wynikającym z analizy doniesień naukowych o zdobywaniu nowych kompetencji przez przedstawicieli sektora kultury, jest to, iż w większości to pracownicy, a nie organizacje, są zainteresowani doskonaleniem kompetencji. Badania pokazują, że 87% studentów studiów podyplomowych z obszaru zarządzania w kulturze finansuje je samodzielnie (Gaweł et al. 2020: 264). Może to wynikać z braku umiejętności rozpoznawania luk kompetencyjnych w organizacjach sektora kultury bądź z niekorzystnej sytuacji finansowej tych organizacji, gdzie konieczność inwestowania w kapitał ludzki swoich pracowników staje się drugoplanowa. Tymczasem prognozowanie zapotrzebowania na wiedzę i umiejętności powinno być jednym z priorytetów pracodawców ze względu na potencjalne konsekwencje niedopasowania kompetencyjnego, które mogą być dostrzegalne zarówno na poziomie jednostek, zespołów, jak i całej organizacji (Turek 2015: 13). Niedopasowanie kompetencyjne może prowadzić do negatywnych zjawisk, takich jak np. frustracja i utrata motywacji do pracy wśród osób, które wykonują pracę poniżej swoich kompetencji.

Procedura badawcza i charakterystyka próby

Przedmiotem przeprowadzonych badań uczyniono treść ogłoszeń o pracy opublikowanych na stronie internetowej Narodowego Centrum Kultury: <https://pracujwkulturze.nck.pl/praca/>. Wybór źródła danych wynikał z faktu, że strona ta to przestrzeń do komunikowania ofert pracy dla kadr kultury, promowana w instytucjach kultury. Ponadto portale branżowe HR wskazują ją jako najistotniejszą i najbardziej trafną przestrzeń do komunikowania ofert pracy w kulturze (Martyński 2022). Zgodnie z wiedzą auterek w literaturze nie pojawiły się do tej pory badania uwzględniające wymogi kompetencyjne kadr kultury na podstawie opublikowanych ogłoszeń o pracy.

Metoda analizowania ogłoszeń o pracy ma istotne znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne, pozwala bowiem odczytać oczekiwania pracodawców względem idealnych kandydatów do pracy oraz rozpoznać, jak pracodawcy postrzegają różne grupy zawodowe pod kątem stawianych im wymagań kompetencyjnych (Cullen 2004: 138; Faberman, Kudlyak 2016: 1–4). W przypadku niniejszych badań analizowanie ogłoszeń o pracy służyło realizacji celu badawczego, którym było dokonanie analizy wymagań kompetencyjnych w odniesieniu do wiedzy, umiejętności oraz postaw stawianych kadrom kultury w Polsce. Sformułowano następujące pytania badawcze:

- P.1. Jakie wymagania dotyczące wiedzy są stawiane kadrom kultury?
- P.2. Jakie wymagania dotyczące umiejętności są stawiane kadrom kultury?
- P.3. Jakie wymagania dotyczące postaw są stawiane kadrom kultury?

Zgodnie z przyjętą procedurą badawczą autorki stworzyły bazę ogłoszeń o pracy. Wyniki opisane w tym artykule zostały opracowane na podstawie jej fragmentu dotyczącego wymogów kompetencyjnych. Pozostała jej część zostanie wykorzystana w dalszych badaniach auterek. Autorki zakodowały każdy z wymogów kompetencyjnych w bazie Excel. Znaczenie każdego składnika kompetencji zostało ustalone poprzez zsumowanie liczby jej występowania w ogłoszeniach poddanych analizie.

W analizie uwzględniono wszystkie ogłoszenia o pracy, które pojawiły się na portalu w analizowanym okresie (uwzględnione zostały także oferty praktyk, staży i wolontariatów). Wzięto także pod uwagę oferty pracy w pełnym i niepełnym wymiarze godzin, dotyczące różnych form zatrudnienia (także na podstawie umów cywilnoprawnych). Wydaje się, że w kontekście analizowania oczekiwań kompetencyjnych wymiar i forma zatrudnienia nie mają kluczowego znaczenia.

Analizą objęto ogłoszenia o pracy, które były aktywne/otwarte w dniach 31 stycznia – 1 lutego 2022 roku. Kryterium doboru ogłoszeń do analizy była ich dostępność podczas prowadzenia badania. Warto zaznaczyć, że czas badania odzwierciedla stan typowy na rynku pracy artystów przez większą część roku. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że realizując analogiczne badanie w okresie czerwiec–sierpień, autorki uzyskałyby bazę pozyskanych ogłoszeń o pracy o innej strukturze. W miesiącach tych bowiem następuje wzrost zatrudnienia na stanowiska artystyczne w instytucjach artystycznych, kiedy to organizacje przygotowują się do nowego sezonu artystycznego. Ponadto w styczniu 2022 roku zauważono 37% wzrost publikowanych ogłoszeń o pracy (względem tego samego okresu w roku 2021), także dotyczących sektora kultury, co może być zwiastunem rekonstrukcji rynku pracy po kryzysie związanym z COVID-19 (*Rynek pracy w czasie COVID-19*). Rezultaty badania należy zatem interpretować jako aktualne *hic et nunc*.

Co warto podkreślić, przeanalizowane zostały wszystkie wymagania zawarte w znalezionych ogłoszeniach o pracę. Z punktu widzenia przyjętego celu badawczego nie ma większego znaczenia, które wymagania kompetencyjne są niezbędne, a które dodatkowe i mile widziane. Dlatego odstąpiono od podawania takich informacji.

Rezultaty badań

Zgodnie z przyjętą procedurą badawczą pozyskano 127 ogłoszeń o pracy: 104 pochodziły z organizacji sektora publicznego, 14 – z sektora prywatnego, a 9 – z sektora NGO. W trakcie analizy nie dokonano podziału ogłoszeń na branże w ramach sektora kultury/kreatywnego ze względu na dużą różnorodność przyjmowanych klasyfikacji i brak ich związku z celem badania. Jak wynika z analizy, pracodawcy poszukiwali przede wszystkim pracowników do pracy administracyjnej/okołoadministracyjnej oraz w nieco mniejszym zakresie do pracy o charakterze artystycznym/okoł artystycznym. Aktywnych było 61 ogłoszeń o pracy okołoadministracyjnej, w tym 20 dotyczyło pracy związanej z finansami, rachunkowością, kadrami i płacami. 58 ogłoszeń było skierowanych do kandydatów do pracy artystycznej/okoł artystycznej. Co warto zauważyć, status studenta był wymogiem w 9 ogłoszeniach. Spośród analizowanych ogłoszeń 8 dotyczyło praktyk lub staży studenckich. Stanowiska kierownicze były przedmiotem 14 ogłoszeń o pracy. Poszukiwano: dyrektora Domu Literatury w Łodzi, kuratora/kuratorki programowego/programowej do nowego Oddziału Muzeum Warszawy – Izby Pamięci przy Cmentarzu Powstańców na Woli, kierownika działu edukacji kulturalnej i organizacji imprez, pełnomocnika dyrektora Zakładu Narodowego im. Ossolińskich ds. Budowy Muzeum Książąt Lubomirskich, zastępcy kierownika działu informatycznego, kierownika działu zbiorów, kierownika działu organizacji pracy artystycznej, kierownika baletu, menedżera w Gabinetie Sztuki, głównego księgowego w szkole baletowej, kierownika/kierowniczkę wydawnictwa, kierownika/kierowniczkę działu teleinformatyki, kierownika/kierowniczkę działu komunikacji, głównego księgowego/księgową, brygadzystę/brygadzystkę realizatorów wideo.

Wszystkie ogłoszenia były napisane w języku polskim. Charakteryzował je różny stopień szczegółowości i wnikliwości w przedstawianiu wymogów kompetencyjnych. Ogłoszenia różniły się nie tylko stosowanym językiem (od bardzo formalnego, po bardzo nieformalny), ale też liczbą wyszczególnionych wymagań wobec kandydatów do pracy. Najwięcej wymagań – 21; najmniej – 1. Średnia liczba wymagań na jedno ogłoszenie wyniosła 9,1.

Analizowane ogłoszenia zostały opublikowane w sumie przez 82 różne organizacje (24 organizacje wystosowały więcej niż 1 ogłoszenie). Najwięcej ogłoszeń pochodziło z: Centrum Nauki Kopernik (9), Państwowego Zespołu Ludowego Pieśni i Tańca „Mazowsze” im. Tadeusza Sygietyńskiego (8) oraz Filmoteki Narodowej-Institutu Audiowizualnego (6). Ponadto więcej niż jedno ogłoszenie opublikowały: Instytut Adama Mickiewicza, Warszawska Opera Kameralna, Muzeum Historii Polski w Warszawie, Muzeum Getta Warszawskiego, Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Państwowe Muzeum na Majdanku, Pałac Generała Dąbrowskiego w Winnej Górze, Muzeum Warszawy, Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, Muzeum Narodowe

w Krakowie, Muzeum Miasta Łodzi, Instytut Książki, Główna Biblioteka Lekarska im. Stanisława Konopki, Europejska Sieć Pamięć i Solidarność, Desa Unicum, Centrum Sztuki Galeria EL, Biennale Warszawa i AJA Anna Jarota Agency Polska.

Ogłoszenia pochodziły z organizacji rozlokowanych w różnych miejscach kraju. Informacje o miejscu świadczenia pracy zostały zawarte w tabeli 1.

Tabela 1. Miejsce świadczenia pracy w analizowanych ogłoszeniach o pracę według miejscowości

Lp.	Miejscowość	Województwo	Liczba ogłoszeń	Udział w analizowanej próbie (%)
1.	Warszawa	mazowieckie	67	52,76
2.	Kraków	małopolskie	16	12,6
3.	Otrębusy	mazowieckie	8	6,3
4.	Wrocław	dolnośląskie	6	4,72
5.	Łódź	łódzkie	5	3,94
6.	Lublin	lubelskie	3	2,36
7.	Gdańsk	pomorskie	3	2,36
8.	Gdynia	pomorskie	2	1,57
9.	Elbląg	warmińsko-mazurskie	2	1,57
10.	Winna Góra	wielkopolskie	2	1,57
11.	Gdańsk/Sopot	pomorskie	1	0,79
12.	Jaworzno	śląskie	1	0,79
13.	Katowice	śląskie	1	0,79
14.	Kostrzyn nad Odrą	lubuskie	1	0,79
15.	Łajski	mazowieckie	1	0,79
16.	Łomża	podlaskie	1	0,79
17.	Polska	cała Polska	1	0,79
18.	Przemyśl	podkarpackie	1	0,79
19.	Radziejowice	mazowieckie	1	0,79
20.	Sandomierz	świętokrzyskie	1	0,79
21.	Sopot	pomorskie	1	0,79
22.	Węgierska Górka	śląskie	1	0,79
23.	Zgorzelec/Görlitz	dolnośląskie	1	0,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Ogłoszenia o pracy pochodziły z organizacji ulokowanych w różnych miejscach w Polsce. Ze względu na miejsce świadczenia pracy najwięcej ogłoszeń dotyczyło: Warszawy (67), Krakowa (16), Otrębusów (8) lub Trójmiasta (7). W większości były to miasta wojewódzkie lub powiatowe. W jednym ogłoszeniu wskazano obszar całej Polski, w kolejnym wskazano dwie miejscowości świadczenia pracy: były to Zgorzelec/Görlitz. Większość ogłoszeń o pracy pojawia się dla organizacji w województwie mazowieckim – w sumie to aż 77, co stanowi 60,6% analizowanych ogłoszeń, lub małopolskiego (odpowiednio 16 ogłoszeń, 12,6%). Potwierdza to dotychczasowe doniesienia badaczy o koncentracji sektora kultury w aglomeracji warszawskiej. Według Głównego Urzędu Statystycznego w IV kwartale 2020 roku najwięcej podmiotów kultury zarejestrowanych było w województwie mazowieckim (26,8%), a w dalszej kolejności w województwach śląskim (10,2%), małopolskim (9,9%) oraz wielkopolskim (9,4%) (*Wpływ pandemii COVID-19 na podmioty działające w obszarze kultury w IV kwartale 2020 r.*, 2021) W pozyskanej bazie ogłoszeń nie pojawiły się natomiast ogłoszenia o pracy z województw: (1) zachodniopomorskiego; (2) opolskiego; (3) kujawsko-pomorskiego (tabela 1).

W odpowiedzi na postawione w artykule pytania badawcze przeanalizowano wymagania kompetencyjne w obszarach: wiedzy, umiejętności i postaw. Pierwszym wyodrębnionym w analizie składnikiem wymogów kompetencyjnych była wiedza. Zidentyfikowano 107 wymagań (tabela 2).

Tabela 2. Wymagania kompetencyjne dotyczące wiedzy stawiane kandydatom

Wymagania dotyczące wiedzy	Liczba ogłoszeń	Udział w analizowanej próbie (%)
Znajomość pakietu Microsoft Office	54	42,52
Wiedza i doświadczenie w obszarze zarządzania nieruchomościami, w tym znajomość przepisów budowlanych	9	7,09
Wiedza inna przydatna do pracy na danym stanowisku (niezakwalifikowana do innej kategorii)	7	5,51
Znajomość innych ¹ specjalistycznych programów komputerowych (w tym finansowo-księgowo-płacowych)	6	4,72
Znajomość najnowszych trendów (niesprecyzowanych; w rozumieniu autorek: internetowych, społecznych, HRowych)	6	4,72
Wiedza i doświadczenie w rozliczaniu programów/projektów	5	3,94
Wiedza historyczna, w tym wiedza historyczno-artystyczna	5	3,94

¹ W ogłoszeniach o pracę wymieniono następujące programy komputerowe: QLab, Arena, Resolume Wire, DaVinci Resolve oraz Dante Virtual Soundcard, Comarch Optima, After Effects, Photoshop, Illustrator, Sage Symfonia, Auto Cad, Enova, Biletyna, NORMA, CAD, Origin, MUZEO, Canva, Corel.

Wiedza o organizacji, w tym o jej strukturze	3	2,36
Wiedza o social mediach	2	1,57
Doświadczenie w analizach danych, statystyk serwisów www i social mediów	2	1,57
Znajomość specyfikacji sprzętu nagłośnieniowego	2	1,57
Wiedza dotycząca prowadzenia spraw administracyjnych i gospodarczych	1	0,79
Wiedza z zakresu STEM	1	0,79
Wiedza z zakresu branży kreatywnej	1	0,79
Wiedza zawodowa w zakresie promocji	1	0,79
Wiedza z zakresu mechaniki i budowy maszyn	1	0,79
Wiedza i doświadczenie w zakresie kontroli/audytu	1	0,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Najwięcej wymagań dotyczących wiedzy kandydatów dotyczyło znajomości adekwatnego dla danego stanowiska pracy oprogramowania komputerowego. Poza tym znaczącą grupę wymagań stanowiły te dotyczące zarządzania mieniem organizacji kultury. Istotną częścią obszaru „wiedza” były wymagania znajomości trendów, rozumiane przez autorki jako posiadanie aktualnej wiedzy w ramach poszczególnych stanowisk pracy, których dotyczyły ogłoszenia.

Przenalizowano także kwestię oczekiwań pracodawców wobec znajomości języków obcych przez kandydatów (tab. 3).

Tabela 3. Wymagana znajomość języków obcych w analizowanych ogłoszeniach

Znajomość języków obcych	Liczba ogłoszeń	Udział w analizowanej próbie (%)
angielski	69	54,33
niemiecki	7	5,51
francuski	2	1,57
czeski	1	0,79
hebrajski	1	0,79
jidysz	1	0,79
litewski	1	0,79
rumuński	1	0,79
słowacki	1	0,79
węgierski	1	0,79
włoski	1	0,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Od kandydatów najczęściej wymaga się znajomości języka angielskiego, w dalszej kolejności niemieckiego. W ogłoszeniach o pracę pojawiły się także inne języki obce, które mogą uchodzić za mało popularne (np. hebrajski czy jidysz). W trzech przypadkach wymagano znajomości minimum dwóch języków obcych.

Pracodawcy komunikowali w ogłoszeniach o pracy informacje o swoich oczekiwaniach względem formalnego wykształcenia kandydatów do pracy. Dwa ogłoszenia były przeznaczone dla kandydatów z wykształceniem zawodowym, cztery dla osób z wykształceniem średnim. Pracodawcy, wskazując na wymóg posiadania wykształcenia wyższego, wskazywali nazwę konkretnego kierunku (np. pedagogika, kulturoznawstwo itd.), grupy kierunków (np. nauki humanistyczne) lub wyłącznie wymóg posiadania wykształcenia wyższego (tab. 4).

Tabela 4. Oczekiwania wobec ukończonych przez kandydatów kierunków studiów

Wymagania pracodawców wobec ukończonego przez kandydata kierunku studiów							
Grupa kierunków humanistycznych i artystycznych	N	Grupa kierunków społecznych	N	Grupa kierunków przyrodniczych i ścisłych	N	Inne	N
Humanistyczne (bez wskazania konkretnego kierunku)	6	Socjologia	3	Studia przyrodnicze	3	Wymagane wykształcenie wyższe bez wskazania kierunku studiów	9
Historia sztuki	4	Zarządzanie kulturą	3	Chemia	1		
Kulturoznawstwo	3	Pedagogika	2	Fizyka lub nauki pokrewne	1		
Historia lub pokrewne	3	Marketing kultury	2				
Konserwacja dzieł sztuki	2	Zarządzanie	2				
Muzealnictwo	2	Zarządzanie organizacjami pozarządowymi	2				
Archiwistyka	1	Zarządzanie projektami	2				
Bibliotekoznawstwo	1	Logistyka	1				
Etnologia	1	Dziennikarstwo	1				
Muzykologia	1	Edukacja artystyczna	1				
Dyrygentura	1	Animacja kultury	1				

Filologia klasyczna	1	Informacja naukowa	1				
Filologia polska	1	Komunikacja społeczna	1				
		Zarządzanie dokumentacją	1				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Z analizy wynika, że najbardziej pożądanym wśród kadr kultury jest wykształcenie wyższe, przede wszystkim humanistyczne. W jednym ogłoszeniu o pracę pracodawca wskazał, że posiadanie stopnia naukowego doktora będzie dodatkowym atutem kandydata.

Uzupełnieniem komponentu wiedzy uczyniono kwestię zainteresowań poświadczanych kandydatów do pracy. Pracodawcy wymagali od kandydatów posiadania zainteresowań w konkretnych obszarach, choć komunikowali swoje oczekiwania na różnym poziomie szczegółowości (tab. 5).

Tabela 5. Wymagane zainteresowania kandydatów do pracy

Zainteresowanie	Liczba ogłoszeń	Udział w analizowanej próbie (%)
Sztuką	8	6,30
Kulturą	3	2,36
Badaniem publiczności	1	0,79
Biznesową sferą pracy na rynku sztuki	1	0,79
Branżą kreatywną	1	0,79
Działalnością organizacyjną	1	0,79
Heritologią	1	0,79
Nowymi mediami	1	0,79
Światem nowych technologii i AR	1	0,79
Historią najnowszą, ze szczególnym uwzględnieniem okresu Solidarności lat 80. XX wieku oraz historią opozycji antykomunistycznej w latach 1976–1989	1	0,79
Tematyką HR oraz śledzenia aktualnych trendów w tym obszarze	1	0,79
Komunikacją medialną i wizerunkową oraz promocją projektów edukacyjnych	1	0,79
Organizowaniem eventów lub zarządzaniem projektami	1	0,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Ośmiokrotnie pracodawcy wskazali na wymóg zainteresowania szeroko rozumianą sztuką, trzykrotnie – szeroko rozumianą kulturą. Jedenaście innych wskazań dotyczyło obszarów, które mogą być wykorzystywane w pracy na konkretnych stanowiskach.

Warto dodać, że w obszarze wiedzy pracodawcy wymagali znajomości określonych przepisów prawa (tab. 6).

Tabela 6. Wymagania kompetencyjne znajomości przepisów prawa

Lp.	Ustawy wymienione w ogłoszeniach	Liczba ogłoszeń	Udział w analizowanej próbie (%)
1.	Prawo finansowe	17	13,39
2.	Prawo zamówień publicznych	15	11,81
3.	Prawo podatkowe	11	8,66
4.	Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej	10	7,87
5.	Prawo pracy	5	3,94
6.	Prawo budowlane	4	3,15
7.	Prawo autorskie	4	3,15
8.	Prawo o ochronie danych osobowych	4	3,15
9.	Prawo cywilne	2	1,57
10.	Prawo administracyjne	2	1,57
11.	Prawo kontraktowe	1	0,79
12.	Prawo ochrony środowiska	1	0,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Wymóg znajomości prawa finansowego pojawił się w 17 analizowanych ogłoszeniach: pracodawcy wymagali znajomości ustawy o rachunkowości (10), ustawy o finansach publicznych (6) oraz ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. W dalszej kolejności pracodawcy wymagali znajomości prawa podatkowego (11 wskazań), w tym: przepisów dotyczących VAT (5) oraz PIT i CIT (6). Dla 5 pracodawców ważna była znajomość prawa pracy, w tym przepisów ZUS oraz ZFŚS. W dwóch przypadkach wymagano znajomości prawa administracyjnego oraz cywilnego, w jednym – prawa kontraktowego oraz prawa ochrony środowiska.

Zidentyfikowano także 250 wymagań dotyczących umiejętności (tab. 7).

Tabela 7. Wymagania dotyczące umiejętności

Umiejętności					
Osobiste	N	Interpersonalne	N	Techniczne	N
Pracy pod presją czasu / ustalanie priorytetów	29	Pracy w grupie	54	Komunikowania się w języku polskim	26
Rozwiązywania problemów	16	Organizacji pracy zespołu / zarządzania zespołem / budowania zespołów	13	Obsługi komputera i urządzeń biurowych	11
Analitycznego/ logicznego myślenia	16	Nawiązywania relacji	9	Lekkiego pióra	8
Organizacji pracy własnej	9	Negocjacji	4	Umiejętność korzystania z przepisów prawa	5
Szybkiego podejmowania decyzji	6	Dzielenia się wiedzą	4	Planowania finansowego / budżetowania	4
Adaptacji do zmieniających się okoliczności	3	Skutecznej komunikacji	2	Pisania w języku polskim	4
Prezentacji	2	Budowania pozytywnych relacji	1	Prowadzenia social mediów	3
Reagowania na sytuacje kryzysowe	1	Uczenia innych	1	Sporządzania analiz	3
				Obsługi kasy fiskalnej	3
				Tworzenia dokumentów urzędowych, sporządzania dokumentów	3
				Opracowywania tekstów dostosowywanych do potrzeb różnych interesariuszy, m.in. informacje prasowe, raporty, prezentacje, intranet, czasopisma, newslettery	2
				Stosowania i interpretowania aktów normatywnych, korzystania z prawa	2

				Samodzielnego katalogowania starodruków (opracowanie formalne i przedmiotowe) i bardzo dobrej znajomości formatu MARC 21 dla starych druków	1
				Samodzielnego tworzenia i modyfikowania deskryptorów	1
				Sporządzania czytelnego scenariusza dźwięku	1
				Posługiwania się elektronicznymi bazami danych	1
				Czytania nut	1
				Pracy na tekście tłumaczonym	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Najczęściej wskazywanymi przez autorów ogłoszeń o pracy umiejętnościami były te dotyczące pracy w zespołach (54) i organizowania pracy zespołowej (13). Wydaje się, że pracodawcy dostrzegają znaczenie współpracy w organizacjach kultury i być może pewną trudność w pozyskaniu do organizacji pracowników, którzy odnajdują się w pracy zespołowej.

W następnej kolejności przeanalizowano wymogi co do postaw. Łącznie zidentyfikowano 247 wymogów, które przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Wymagania kompetencyjne dotyczące postaw kandydatów do pracy

Wskazane postawy	Liczba ogłoszeń	Udział w analizowanej próbie (%)
Zaangażowanie	27	21,26
Odpowiedzialność	25	19,69
Samodzielność	25	19,69
Kreatywność	20	15,75
Wysoka kultura osobista	20	15,75
Staranność/precyzyjność oraz dbałość o szczegóły	19	14,96

Dyspozycyjność i dostępność	14	11,02
Dokładność	14	11,02
Terminowość	12	9,45
Rzetelność	10	7,87
Sumienność	10	7,87
Inicjatywa w działaniu	8	6,30
Pasja	7	5,51
Chęć podnoszenia kwalifikacji, uczenia się	5	3,94
Odporność na stres	5	3,94
Motywacja do pracy	4	3,15
Aktywność	3	2,36
Innowacyjność	3	2,36
Uczciwość	3	2,36
Lojalność	2	1,57
Pozytywne nastawienie do świata	2	1,57
Szybkie uczenie się	2	1,57
Empatia	1	0,79
Opanowanie	1	0,79
Punktualność	1	0,79
Refleks	1	0,79
Spostrzegawczość	1	0,79
Wysokie standardy etyki zawodowej	1	0,79
Życzliwość	1	0,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy.

Najwięcej wymogów z zakresu postaw dotyczyło zaangażowania, samodzielności oraz odpowiedzialności. W 27 analizowanych ogłoszeniach pojawił się wymóg dotyczący zaangażowania: najczęściej (15) pracodawcy nie doprecyzowali formy zaangażowania, w 11 przypadkach wymagano „zaangażowania w wykonywaną pracę”, a w jednym – „zaangażowania w rozwój organizacji”. Co warto podkreślić, pracodawcy stawiają na aktywność pracowników, która ma się przejawiać chętnym podejmowaniem zadań zawodowych. Pewną wątpliwość wzbudza fakt, że w analizie ogłoszeń o pracy skierowanych do kadr kultury tylko dwudziestokrotnie wskazano na pożądanie cechy kreatywności. Wydawać by się mogło, że wśród pracowników wykonujących pracę artystyczną/okołoartystyczną postawa kreatywności będzie główną wśród postaw pożądanych.

Dodatkową kategorią analizy były komunikowane w ogłoszeniach wymogi formalne stawiane kandydatom. Najwięcej wymogów dotyczyło posiadania prawa

jazdy – w ośmiu analizowanych ogłoszeniach wymagano prawa jazdy kat. B, w jednym – kat. C. W kolejnych czterech ogłoszeniach wskazywano na wymaganie dotyczące zdolności do czynności prawnych. Pozostałe wymagania, jakie pojawiają się w ogłoszeniach, dotyczą m.in.: uprawnień budowlanych (2), posiadania minimum jednej publikacji naukowej (1), udokumentowanego naukowego zainteresowania wskazaną problematyką (1), braku przeciwwskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym (1), braku prawomocnego skazania karą (1) oraz odpowiedniego obywatelstwa (1).

Dyskusja wyników i wnioski

W analizowanych ogłoszeniach o pracy uwzględniono trzy główne komponenty kompetencji: wiedzę, umiejętności oraz postawy. Choć w niektórych przypadkach trudno było zidentyfikować, o jaką kompetencję chodzi autorowi ogłoszenia o pracy, ostatecznie, po podjęciu arbitralnych decyzji, listy wymagań kompetencyjnych były zbliżone pod względem liczebności/wskazań w poszczególnych komponentach. Wydaje się ważne, że pracodawcy dostrzegają konieczność komunikowania kandydatom do pracy informacji nie tylko o wymaganiach dotyczących formalnych kwalifikacji, jakie powinni posiadać, lecz także pożądanym przez pracodawcę postaw.

Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że wymagania kompetencyjne stawiane kadrom kultury nie są zbyt wygórowane. Nie pojawiają się w nich wymagania, które byłyby niespotykane i trudne do zastąpienia. Ogłoszenia zawierają wiele sloganów (np. „znajomość trendów”, „umiejętności komunikacyjne”). W porównaniu do innych ogłoszeń, które autorki miały okazję analizować, w niniejszej bazie pojawiało się wiele nieostrych sformułowań (np. pasja czy życzliwość). Trudno przewidywać, jaki jest tego powód. Być może autorzy ogłoszeń o pracy nie są specjalistami w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, a powstałe ogłoszenia są rezultatem działania intuicyjnego. Potwierdza to również fakt stosowania w wielu ogłoszeniach pojęć błędnych lub niedoprecyzowanych (np. „przepisy płacowe”, „wiedza zawodowa w zakresie promocji”, „wiedza historyczno-artystyczna”). Choć ocena poprawności ogłoszeń o pracy nie była bezpośrednim celem tego opracowania, to jednak autorki zauważyły pewne mankamenty.

Wyniki badań zrodziły wątpliwości badawcze, które rozwiać mogłyby dalsze badania. Zastanawiające jest, czy małe wymagania kompetencyjne powiązane są z nieatrakcyjnymi warunkami pracy w organizacjach kultury. Wydaje się bowiem, że spowodowana rozwojem rynku pracownika chęć pracodawców do tworzenia atrakcyjnych, przyciągających ofert pracy nie dotyczy sektora kultury. Choć sam portal „Pracuj w Kulturze” jest narzędziem intuicyjnym, czytelnym i spójnym graficznie, to jednak analiza treści ogłoszeń wskazuje na ich słabe strony. Odpowiedzi

na to pytanie mogą dostarczyć jednak badania pogłębione, które warto byłoby przeprowadzić w przyszłości.

Przeprowadzone badanie ma pewne uchybienia. Jednym z ograniczeń jest czas jego przeprowadzenia (bezpośrednio po wprowadzeniu reform podatkowych). Ten fakt mógł zaważyć na tym, że w instytucjach z sektora kultury poszukiwano niewspółmiernie wielu kandydatów z obszaru finansowo-księgowo-kadrowo-płacowego. Wydaje się, że struktura pozyskanych do bazy ogłoszeń odzwierciedliła lukę kompetencyjną, która pojawiła się na skutek wdrożenia niezrozumiałych przepisów prawnych. Trudności interpretacyjne wynikały także z szerokiego ujęcia kadr kultury. Pozyskane wyniki nie dostarczają wielu informacji o wymaganiach kompetencyjnych stawianych poszczególnym grupom pracowników (np. artystycznym *versus* administracyjnym).

Ograniczeniem powyższych badań jest też samo źródło ogłoszeń o pracę. Bazowano na jednym źródle danych. W badaniu nie uwzględniono ogłoszeń o pracy publikowanych na stronach internetowych organizacji kultury. Nie uwzględniono również faktów, że kadry kultury pozyskiwane są także z wykorzystaniem innych technik (np. polecenia, udział w castingach, audycjach, *headhunting*).

Ograniczenia badawcze dotyczą także danych badawczych, jakimi są ogłoszenia o pracę. Prezentowany jest w nich kandydat idealny (nie do końca realny) z punktu widzenia wymagań pracodawcy. Właściwie dopasowany do organizacji kandydat to ten, który w dostatecznym stopniu spełnia wymagania stanowiskowe i jest gotowy do pełnego zaangażowania się w proces adaptacji.

Bibliografia

- Beck-Krala Ewa (2021). Słownik pojęć ZZL. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(142), 151–153.
- Czapla Tomasz (2011). *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Cullen John (2000). A Review of Library and Information Service Job Advertisements: What Do They Tell Us About Work. *Journal of Information Science*, 26(4), 278–281.
- Dziedzic Bogusław (2018). Kształcenie kadr kultury a edukacja kulturowa. W: Maciej Zygmunt (red.), *Edukacja kulturowa. Obserwatorium*. Katowice: Regionalny Instytut Kultury, 33–38.
- Faberman Jason, Kudlyak Marianna (2016). What Does Online Job Search Tell Us About the Labor Market? *Economic Perspectives*, 40(1), 1–15.
- Fastnacht Danuta (2006). Miękkie kompetencje w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(2), 109–114.
- Gabryjńczyk Piotr, Kułaga Katarzyna (2017). Sector of Culture in Poland in Comparison to Other European Countries. *World Scientific News*, 383–393.

- Gaweł Łukasz, Konior Agnieszka, Pokojaska Weronika (2020). Kształcenie menedżerów kultury na przykładzie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, 21(3), 253–273.
- Kowalik Wojciech, Malczyk Krzysztof, Maźnica Łukasz, Strycharz Jan (2013). *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Kubicka Joanna, Pietrzyk-Sławińska Agata, Pluta Karolina (2020). *W stronę uważności w kulturze*. Białystok: Podlaski Instytut Kultury.
- Marszałek Anna (2010). Wspólna taksonomia kompetencji oraz zawodów jako instrument wspomagający funkcjonowanie systemów kształcenia oraz rynków pracy. *E-mentor*, 3(35), 67–72.
- Martyński Wojciech (2022). Praca w kulturze i sztuce – 11 porad, jak ją zdobyć [+ Oferty]. InterviewMe, <https://interviewme.pl/blog/praca-w-kulturze> [odczyt: 28.02.2022].
- Oleksyn Tadeusz (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Moczydłowska Joanna (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Poprawski Marcin (2015). Wolnorynkowi ekwilibryści. Edukacja przedsiębiorcza i polskie kadry sektora kultury. *Prakseologia*, 157, 303–338.
- Rynek pracy w czasie COVID-19* (2022). GrantThornton, <https://grantthornton.pl/publikacja/goraca-zima-na-ryнку-pracy/> [odczyt: 28.02.2022].
- Skutnik Jolanta (2016). Kompetencje kadr kultury – między użytecznością a mądrością. *Dyskursy Młodych Andragogów*, 17, 229–245.
- Turek Diana (2015). Kompetencje osób młodych na rynku pracy – oczekiwania pracodawców. *E-mentor*, 3(60), 8–16.
- Wpływ pandemii COVID-19 na podmioty działające w obszarze kultury w IV kwartale 2020 r.* (2021). GUS. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/wpływ-pandemii-covid-19-na-podmioty-działające-w-obszarze-kultury-w-czwartym-kwartale-2020-r-,23,4.html> [odczyt: 28.02.2022].
- Varbanova Lidia (2015). *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, przeł. Tomasz Piwowarczyk. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.