



Agnieszka Ślusarczyk

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Wydział Ekonomiczny w Opolu
agnieszka@slusarczyk.eu

DETERMINANTY SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI KULTURY

Streszczenie: W przypadku projektów szczególne znaczenie ma ocena ich skutków. Skutecznie zrealizowany projekt powinien generować wartości dla samej organizacji, dla klientów/ odbiorców, do których kierowane są produkt lub usługa oraz dla donatorów. Wartości te mogą być różne dla każdej z wymienionych wyżej grup. Dobór właściwych kryteriów oceny skutecznego zarządzania projektami kultury stanowi ogromny problem i wyzwanie, bowiem projekty często są oceniane wielowymiarowo. W artykule podjęto próbę wyznaczenia przykładowych wskaźników do oceny skutecznego zarządzania projektami kultury, oceny działań i skutków projektów. Podano przykłady narzędzi pomiarowych, jakich można użyć wobec ogromnego zróżnicowania podmiotów sektora kultury, różnorodności oraz specyfiki projektów kultury.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, zarządzanie w kulturze, projekty kultury.

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest ocena różnych aspektów zarządzania projektami kultury w kontekście oceny ich skuteczności. Zarządzanie projektami jest współcześnie ważnym kierunkiem w naukach o zarządzaniu [Stabryła, 2008, s. 11]. Obecnie projekty są wszechobecne, realizowane przez wiele osób i organizacji. Projekty są siłą napędową dla wielu organizacji z różnych branż. Mogą być impulsem do rozwoju i zmian społecznych. Dzięki skutecznemu i efektywnemu zarządzaniu, organizacje mogą przetrwać, z powodzeniem konkurować i rozwijać się w nowoczesnym świecie [Webster i Knutson, 2005, s. 1]. Zastosowanie zarządzania projektami przynosi wiele korzyści ekonomicznych, pozwala utrzymać dotychczasowych i pozyskiwać nowych klientów. Pomimo tego, że zarzą-

dzanie projektami jest pojęciem kluczowym w dzisiejszej ekonomii, to nadal skuteczne zarządzanie projektami przysparza wiele trudności.

W sektorze kultury zarządzanie projektami i ocena skuteczności tego działania są szczególnie utrudnione. Projektami często zarządza się nieprofesjonalnie lub wręcz można zauważyć brak zainteresowania realizacją projektów. Wynika to m.in. z niewystarczających umiejętności zarządczych kadry managerskiej, niewłaściwego wykorzystania zasobów finansowych, kadrowych i materialnych w sektorze kultury, niespełnienia oczekiwań i niedostosowania oferty do potrzeb odbiorców. Wyzwaniem jest także zapewnienie trwałości i kontynuacji przedsięwzięcia po zakończeniu realizacji projektu.

Prakseologiczne ujęcie problematyki oceny jest wciąż aktualne. Ma kilkudziesięcioletnią historię, z wkładem przedstawicieli nurtu prakseologii, takich jak: Kotarbiński [1965], Zieleniewski [1972, 1981], Kurnal [1977], Pszczołowski [1978] i inni. Ze uwagi jednak na swój uniwersalny charakter nie uwzględnia osobliwości projektów [Trocki, 2012].

1. Projekt a zarządzanie projektami

Jest wiele definicji projektu. Z punktu widzenia zarządzania „projekt to zaplanowany zakres działań w określonym czasie, aby osiągnąć postawiony sobie cel (...) projekt to problem, dla którego zaplanowano rozwiązanie” [Kacuga, 2008, s. 13]. Projekt dotyczy zmian, tworzenia czegoś nowego lub innego, ma swój początek i koniec. To czasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu stworzenia unikalnego produktu usługi lub rezultatu. Projekt jest niepowtarzalny, składa się z zaplanowanych w czasie, powiązanych ze sobą działań, dąży do wysokiej jakości rezultatów, przy określonych kosztach i przy zaangażowaniu wielu zasobów [A&C Black, 2009, s. 2]. Na nowatorstwo i niepowtarzalność w projekcie wskazują także Pawlak [2006] i Stabryła [2008]. Grucza [2012, s. 36] podkreśla, że oprócz niepowtarzalności, określonego czasu realizacji, początku i końca, zaangażowania limitowanych środków, projekt charakteryzuje również wysoka lub bardzo wysoka złożoność, realizowany jest przez zespół wysoko kwalifikowanych wykonawców różnych dziedzin, wiąże się z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym, a przygotowanie oraz realizacja projektu wymagają specjalnych metod.

Zarządzanie projektem to „proces, w ramach którego manager projektu planuje zadania w obrębie projektu, steruje nimi, dysponuje zasobami udostępnionymi przez organizację dla realizacji przedsięwzięcia (...). Zarządzanie projek-

tem to umiejętne użycie dostępnych technik w celu osiągnięcia wymaganych rezultatów, zgodnie z ustalonym standardem w ramach budżetu i w określonym czasie” [Burton i Michael, 1999, s. 20]. Zarządzanie projektami to również zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do realizacji zadań dążących do osiągnięcia wyznaczonego celu [www3]. Oprócz określenia celów przedsięwzięcia, w zarządzaniu projektami istotne jest także gospodarowanie niezbędnymi do realizacji zgromadzonymi zasobami w sposób efektywny i skuteczny [Pawlak, 2006]. Jest to proces składający się z programowania, identyfikacji, formułowania, implementacji, ewaluacji i audytu [www3]. Zarządzanie projektami oraz aplikowanie o środki zewnętrzne wymaga od beneficjentów wiedzy interdyscyplinarnej, kreatywności, dobrej organizacji i umiejętności zarządczych. Sposób zarządzania projektem jest uzależniony od trzech parametrów: czasu, zasobów i jakości [Webster i Knutson, 2005, s. 2-3].

2. Skuteczne, sprawne i efektywne zarządzanie

„Skuteczne działanie to takie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu (osiągnięcia, umożliwienia lub ułatwienia osiągnięcia celu). Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę kosztu, a spośród składników wyniku użytecznego tylko skutki przewidywane” [Zieleniewski, 1981, s. 225]. Działania skuteczne to te, które prowadzą do obranego celu. „Mogą to przy tym czynić bardziej lub mniej zgodnie z celem. Działanie jest ekonomiczne kiedy jest wydajne i oszczędne” [Kotarbiński, 1972, s. 18]. W wyniku skutecznego działania nie musi zostać zrealizowany cel główny, ważne jest osiągnięcie celów pośrednich, przybliżających do skutku zamierzonego, czyli celu [Bieniok, 2003, s. 82]. Skuteczny to podejmujący właściwe decyzje i z powodzeniem wprowadzający je w życie [Griffin, 2005, s. 6]. Griffin [2005, s. 6] określa sprawne zarządzanie jako wykorzystujące mądre zasoby i bez zbędnego marnotrawstwa. „Sprawność działania w XXI wieku oznacza korzystanie z pojawiających się w otoczeniu szans” [Mazurkiewicz, 2011, s. 47-48]. Można zarządzać sprawnie, lecz mimo to nie osiągać sukcesu. Organizacje, aby odnieść więc pożądane cele, muszą być zarówno sprawne, jak i skuteczne [Griffin, 2005, s. 7]. W przypadku skutecznego i sprawnego działania pomijane są koszty osiągnięcia celu, co stanowi istotne zagadnienie ekonomiczności. Działanie jest nieskuteczne, jeżeli cel nie zostanie osiągnięty. Działanie jest jednak efektywne, jeżeli otrzymywane rezultaty są cenne, choć niezamierzone. Efektem jest wynik pozytywny, ale niekoniecznie

osiągnięty cel. Każde działanie skuteczne jest efektywne, ale działanie efektywne nie musi być skuteczne [Mazurkiewicz, 2011, s. 49]. Miarą skuteczności jest stopień zbliżenia do celu. Skuteczność jest stopniowalna, ze względu na stopniowalność celów oraz regułę celów pośrednich dążących do celu głównego. Działanie jest więc skuteczne nawet wówczas, gdy zrealizowano tylko pewne cele pośrednie, a nie osiągnięto celu głównego [Bielski, 1997, s. 105].

Pożądanym jest jak najwyższy stopień zgodności celów indywidualnych i grupowych z celami organizacji [Bielski, 1997, s. 97-99]. Bielski [1997] wyróżnia dwie interpretacje pojęcia efektywności organizacji: celowościową i systemową. Podejście celowościowe akcentuje, że organizacje powstają, aby realizować określone cele. Efektywność w tym pojęciu oceniana jest przez pryzmat stopnia realizacji zamierzonych celów (odpowiada to angielskiemu terminowi *effectiveness* – efektywność, skuteczność), a następnie stopnia wykorzystania wszystkich zasobów (odpowiada terminowi *efficiency* – wydajność, oszczędność). Tak rozumiane pojęcie efektywności w polskiej literaturze często zastępowane jest terminem „sprawność”. Sprawność organizacji jest tym większa, im w większym stopniu realizuje swoje cele oraz im mniejsze poniesione są nakłady środków materialnych i czasu pracy [Bielski, 1997, s. 103-104]. Sprawność u Zieleniewskiego [1981, s. 232 i in.] oznacza, że muszą występować równolegle skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

3. Ocena projektu

Celem organizacji jest sprawne, skuteczne, efektywne działanie. Problemem jest jednak dokonanie pomiaru działania oraz zastosowanie odpowiednich narzędzi. W literaturze można znaleźć różne podejścia do istoty, wyrażania i mierzenia efektywności, sprawności i skuteczności. Wzrost znaczenia ukrytych, niematerialnych zasobów organizacji, np. marki, reputacji, sieci relacji, wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników, stanowiących kapitał intelektualny organizacji, powoduje, że wartość rynkowa organizacji przewyższa wartość księgową, a tradycyjne mierniki finansowe oceny efektywności organizacji stają się niezadowolające. Ocena musi być dokonywana w ujęciu wieloaspektowym [Skurzyńska-Sikora, 2008, s. 6]. Trocki [2012, s. 9] zauważa, że projekty można rozpatrywać pod kątem świata idei, obejmującego wyobrażenia i oczekiwania co do projektu, oraz świata faktów, obejmującego skutki projektu. Obecnie nie ma systemu, który pozwoliłby na kompleksową ocenę projektów. Aby jednak ograniczyć ryzyko projektowe, warto zastosować choćby wycinkowe koncepcje i me-

tody oceny projektów. Zagadnienia te są przede wszystkim w kręgu zainteresowań zarządzania jakością. Trocki [2012, s. 8] przytacza propozycję kompleksowego systemu oceny projektów, na który składa się: przedstawienie środowiska projektowego, elementy oceny i relacji między nimi, kryteria oceny, proces oceny, metody i techniki oceny. System ten obejmuje poziom organizacji macierzystej projektu, poziom projektu oraz poziom otoczenia organizacji macierzystej.

4. Skuteczne zarządzanie projektami

Skuteczność zarządzania projektami zależy od stopnia realizacji celów projektu, wykorzystania nadarzających się okazji, rozwoju kompetencji menedżera i uczestników projektu oraz satysfakcji członków zespołu projektu [Kozuch i Sienkiewicz-Małyjurek 2013, s. 111]. Skutecznie zrealizowany projekt powinien generować nowe wartości zarówno dla samej organizacji, jak i klientów/ odbiorców, do których kierowane są produkt lub usługa [Walczak, 2010, s. 23]. Jest wiele powiązanych ze sobą czynników, mających wpływ na powodzenie projektu. Nie wszystkie z tych czynników w jednakowym stopniu w każdym projekcie odgrywają jednak decydującą czy istotną rolę. Podejmując próbę identyfikacji najważniejszych z nich, należy wymienić:

- rzetelne opracowanie celów, parametrów projektu,
- profesjonalnie przygotowany plan, harmonogram i budżet projektu,
- dostępne fundusze i inne niezbędne zasoby,
- dobrany zespół projektowy składający się z osób posiadających odpowiednią wiedzę i umiejętności,
- zaufanie i wzajemne zrozumienie w organizacji,
- właściwy podział zadań i obowiązków,
- niezakłócona komunikacja w projekcie,
- monitoring, raportowanie postępu prac, kontrola kosztów w projekcie,
- kontrola ryzyka w projekcie,
- ewaluacja,
- dobre relacje z interesariuszami projektu,
- zorientowanie na zmiany, umiejętność zarządzania zmianami,
- zorientowanie na cele,
- odpowiedzialny menedżer potrafiący motywować pracowników,
- techniczne umiejętności kadry,
- zaangażowanie i zmotywowanie do działania pracowników,
- stosowanie narzędzi informatycznych w organizacji [Lock, 2007, s. 19].

Portny [2010, s. 19] uważa, że projekt jest z sukcesem zrealizowany, gdy osiąga zaplanowane rezultaty w określonym czasie, przy jak najmniejszych użytych zasobach. Aby zakończyć z sukcesem projekt, należy precyzyjnie określić potrzebne zasoby, listę osób, odbiorców/ interesantów/ beneficjentów ostatecznych zainteresowanych projektem, szczegółową listę zadań.

Jednym z przyczynków do wydajnej i skutecznej realizacji projektu jest współdziałanie, wspólna praca (*collaborative working*) i wzajemne relacje różnych organizacji, wszystkich interesariuszy, w tym właścicieli, projektantów, konsultantów itp. Wspólne zidentyfikowanie kluczowych obszarów, takich jak środowisko biznesowe, czy zachowania społeczne mają wpływ na powodzenie projektu [Xue, Shen i Ren, 2010, s. 196]. Wydajny i skuteczny (*effective and efficient*) projekt oznacza osiągnięcie wyznaczonych celów odpowiedniej jakości, w wyznaczonym czasie, przy minimalnych kosztach w porównaniu do tych planowanych [Xue, Shen i Ren, 2010, s. 197]. Grupy robocze mające wspólny cel, realizacja projektu w partnerstwie, związki i grupy organizacji, koalicje, klastry, sieci partnerskie to niektóre z propozycji mogące zwiększyć sukces projektu [Xue, Shen i Ren, 2010, s. 199].

Poprawa skuteczności działania organizacji sektora publicznego jest skomplikowana, wymaga wzięcia pod uwagę potrzeb różnych grup społecznych. Należy przy tym pamiętać, że potrzeby te realizowane są ze środków publicznych, ponadto występuje pewna granica akceptowania przez interesariuszy wprowadzonych przez managerów innowacji. Stąd problem znalezienia specyficznych dla sektora publicznego sposobów zwiększenia efektywności i jej pomiaru [Skurzyńska-Sikora, 2008, s. 11]. Trudności nastręcza klasyczne podejście do pomiaru efektywności. Na przykład ze względu na specyficzny sposób gromadzenia publicznych środków pieniężnych, a także brak możliwości precyzyjnego stosowania narzędzi pomiaru skutków wydatków, istnieje problem z ustaleniem efektywności nakładów w przypadku niektórych wydatków [Skurzyńska-Sikora, 2008, s. 13].

Skuteczność zarządzania projektami może być także wyższa w przypadku organizacji potrafiących wykorzystać zdobyte doświadczenia i wiedzę ze zrealizowanych wcześniej projektów. Wyrozębski [2008, s. 62] prezentuje wybrane techniki zachowania wiedzy projektowej i powtórnego jej wykorzystania. Doświadczenia w zarządzaniu projektami obejmują procesy zarządcze projektu, specjalistyczne, techniczne lub technologiczne aspekty projektów. Praktyka podnosi sprawność i jakość realizowanych projektów. O skuteczności zarządzania projektami decydują również kompetencje managerskie.

Aby zachować konkurencyjną pozycję na rynku, organizacje muszą realizować projekty szybciej, efektywniej i taniej. Chaneski [2010, s. 32-34] zauważa, że jest wiele sposobów wyboru priorytetowych zadań dla organizacji. Jedną z metod jest zastosowanie metody „ABC”, w której oznacza się projekty najważniejsze (A), mniej ważne (B) i najmniej istotne dla organizacji (C). Niestety trudno określić stopień ważności każdego z nich. W związku z tym poleca technikę opartą na dwóch czynnikach: nakładzie i wpływie. Określa się, czy dane przedsięwzięcie jest łatwe, czy trudne do realizacji, ile wymaga wysiłku. Po drugie trzeba ustalić, czy projekt będzie miał duży czy mały wpływ na organizację, jakie korzyści otrzyma organizacja w wyniku pomyślnego zakończenia projektu. W pierwszej kolejności organizacja powinna realizować projekty proste w realizacji z dużym wpływem. Rzeczy łatwe z niewielkim wpływem otrzymują drugi najwyższy priorytet. Trudne zadania z dużym wpływem otrzymują priorytet 3. W najbliższym czasie nie uwzględnia się do realizacji projektów z numerem 4, czyli trudnych do wykonania i mających najmniejszy wpływ na organizację [Chaneski, 2010].

W ostatnich latach perspektywy finansowej (2007-2013) coraz częściej podkreślano konieczność badania efektywności działań realizowanych projektów. Jednym z aspektów realizacji projektów jest mierzenie oddziaływania, czyli badanie rzeczywistego wpływu społecznego, jakie dana organizacja wywiera na obszar, w którym działa [www1]. Pewne doświadczenia mają już na tym polu organizacje pozarządowe. W stosunku do organizacji non profit najważniejszym elementem jest realizacja misji, finansowe wskaźniki nie są zaś miarodajne [Turbide i Laurin, 2009, s. 56].

W przypadku inwestycji, projektów budowlanych dość łatwo można określić ekonomiczne nakłady i korzyści. Szczególne problemy przysparza ocenianie projektów tzw. miękkich, kulturalnych, społecznych, organizacyjnych, środowiskowych, nieinwestycyjnych. Najwięcej trudności sprawiają niefinansowe metody oceny projektów, zwane ewaluacją. Ewaluacja określa jakość, stopień realizacji projektu do wcześniej zdefiniowanych kryteriów. Celem ewaluacji jest także wykazanie długoterminowego oddziaływania projektu, analiza wpływu na pokazane wcześniej problemy, które miały zostać rozwiązane dzięki realizacji projektu. Ewaluacja ma pomóc przy zwiększaniu skuteczności, ustaleniu czynników sukcesu i przyczyn niepowodzeń projektu [Hoffmann, 2009, s. 176]. Proces ewaluacji związany jest nierozdzielnie z jakością działań. „Ewaluacja [to] określenie wartości czegoś, oszacowanie” [www4]. Systematycznie prowadzona ewaluacja pozwala na uzyskanie informacji zwrotnej od grup docelowych, dostosowanie działań do ich potrzeb, możliwość korekcji realizowanych działań,

sprawdzenie, w jakim stopniu zostały osiągnięte zaplanowane cele. Gromadzenie tego typu informacji, ich analiza i wyciąganie wniosków przyczyniają się do podnoszenia jakości działań. Ewaluacja powinna być przemyślana i dostosowana do charakteru projektu [Ewaluacja..., (b.d.), s. 5-8]. Dzięki takiemu wymogowi, w projektach obowiązkowo przeprowadzana jest ewaluacja, w przeciwieństwie do przedsięwzięć realizowanych przez instytucje kultury w ramach stałej działalności [Kowalik i in., 2011, s. 65].

5. Skuteczne zarządzanie i ocena projektów w sektorze kultury

W zarządzaniu organizacjami zajmującymi się działalnością kulturalną metody ilościowe, oparte na wyliczeniach liczbowych, badające relacje między zarządzaniem a dokonaniem organizacyjnym, stosowane w biznesie, mogą mieć zastosowanie jedynie w ograniczonym zakresie [Skurzyńska-Sikora, 2008, s. 15]. Tak, jak w przypadku zarządzania w organizacjach publicznych, uwagę należy skierować w kierunku kontekstu i interesariuszy. Grupy różnych interesariuszy zaangażowanych w działania organizacji powinny być usatysfakcjonowane.

Strategia organizacji o profilu kulturalnym powinna obejmować szczegółową klasyfikację i identyfikację interesariuszy, ich kluczowe potrzeby i sposoby komunikacji z nimi. Strategia działania powinna być budowana wokół oczekiwań różnych grup interesariuszy, choć ich interesy są często przeciwstawne [Frączkiewicz-Wronka, s. 16-17]. Dobra strategia to nie wszystko. Zdolność rzeczywistej realizacji strategii oraz ocena osiągniętych rezultatów to konieczność, przed którą stoją m.in. organizacje sektora kultury [Kaplan i Norton, 2001, s. 11].

Frekwencja, opinia, recenzje, aktywność instytucji mierzona ilością realizowanych przedsięwzięć są wskaźnikami, które można bardzo szybko obalić jako niemiernodajne. Same instytucje często preferują ocenę według kryteriów artystycznych, czyli zdobytych nagród, wyróżnień, pozytywnych recenzji i opinii [Łysiński, 2009, s. 272]. Mierząc działania instytucji kultury, trzeba wziąć pod uwagę wiele współzależności i konsekwencji.

Proponuje się mierzyć zarówno starania, czyli innowacyjne próby podejmowane przez organizacje kultury, jak i efekty, czyli realne zmiany w rzeczywistości kulturowej. Ważne jest więc badanie samej organizacji w aspekcie działań, celów, efektów, nakładów, rozwoju organizacji oraz badanie otoczenia – odbiorców, w kontekście wyzwań, kreowania nowych potrzeb, rozwoju społecznego i środowiska [Knaś, 2009, s. 144]. Dwoma podstawowymi kryteriami służącymi do mierzenia zasadności działań organizacji sektora kultury mogą być idea i wizja.

Wskaźnikiem działań w kulturze może być także recenzja, opis, opinia, raport jakościowy. Można brać pod uwagę innowacyjne działania podejmowane przez instytucje kultury, jak i efekty. Równie istotne jest zarówno dochodzenie do celu, jak i sam wynik, metodologia pracy, formy współpracy, cele, zaangażowanie oraz końcowe efekty działań organizacji. Należy więc badać z jednej strony organizację w aspekcie rozwoju instytucji, czyli działań, celów, efektów, nakładów, ich wzajemnych stosunków. Z drugiej strony w aspekcie rozwoju społeczeństwa, czyli prowadzić badanie otoczenia, interesariuszy, istniejących wyzwań, kreowania nowych potrzeb i wpływu na nie organizacji [Knaś, 2009]. Orlik [2009, s. 124] proponuje weryfikowanie oferty instytucji kultury na kilku poziomach. Skontrolowanie, czy oferta instytucji jest atrakcyjna i komplementarna z ofertami innych instytucji kultury działającymi na tym samym obszarze, adekwatna do potrzeb, kompleksowa, adresowana do wszystkich obywateli. Sprawdzenie, czy identyfikacja potrzeb nastąpiła na podstawie wiarygodnych narzędzi, czy ilość przekłada się na jakość, czy instytucja jest otwarta na współpracę.

Nowiński [2010, s. 180] twierdzi wręcz, że nie ma zainteresowania lub ma nikłe zastosowanie operowanie wskaźnikami pozwalającymi diagnozować liczbę i wartość działań w zakresie kultury. Zazwyczaj jedynym wskaźnikiem jest frekwencja, co prowadzi do manipulowania danymi. Stąd liczba odbiorców w przedsięwzięciach jest bardzo wysoka. Czynnikiem ten jest przyczyną zwiększania się liczby imprez kierowanych do masowego odbiorcy, kosztem przedsięwzięć o bardziej wysublimowanym charakterze. O sensie istnienia instytucji kultury nie przesądza na pewno ilość zorganizowanych imprez [Nowiński, 2010, s. 180]. Powinnością każdego menedżera jest stałe nadzorowanie stopnia osiągniętych celów. Każda instytucja kultury powinna przyjąć odpowiednie mierniki do oceny stopnia realizacji swoich celów. Priorytetem dla profesjonalnych menedżerów kultury powinno być wypracowanie wskaźników, mierników zarówno ilościowych, jak i jakościowych.

Wydawałoby się, że wskaźniki stosowane w bibliotekach w kraju są ujednolicone i stanowią rzetelne źródło informacji. Sam jednak sposób obliczania wskaźników jest odmienny, różne są także instrukcje [Nowiński, 2009, s. 118]. Problemem jest porównanie instytucji między sobą. Na przykład to samo wydarzenie międzynarodowe może mieć różną rangę. Zarówno przedsięwzięcie z jednym przedstawicielem z zagranicy może zostać nazwane międzynarodowym, jak i festiwal rozbudowany logistycznie i prezentujący dorobek kulturalny przedstawicieli wielu krajów.

Budując narzędzia pomiaru, należy przeanalizować każdą z miar pod kątem jej wpływu na poprawę efektywności, ponieważ każda dodatkowa miara generu-

je niepotrzebne koszty związane z utrzymaniem modelu. Trzeba skupić się na najważniejszych obszarach funkcjonowania organizacji mających wpływ na realizację przyjętej strategii. Oczekuje się, że wynik pomiaru będzie wiarygodny, rzetelny i przydatny w podejmowaniu decyzji. W proces budowy i utrzymania narzędzi pomiaru efektywności powinni być zaangażowani zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy silnie zmotywowani do realizacji usprawnień w organizacji [Ryńca, 2009, s. 19-21]. Jak podkreśla Griffin [2010, s. 29], bardzo ważne w praktyce zarządzania są rzetelne dane pozyskane z pewnego źródła, dane wysokiej jakości. Dane są siłą napędową wielu przedsięwzięć biznesowych. Niestety brak możliwości technologicznych, słabe przywiązanie managerów do organizacji i brak szkoleń pracowników to przeszkody w rozwoju opracowań wskaźników w organizacjach publicznych i non profit.

Model zmian Hausnera zakładał rezygnację z anachronicznych systemów finansowania kultury, spuścizny po poprzednim systemie. W kulturze miały się pojawić: efektywność, minimalizacja kosztów, maksymalizacja zysków i opłacalność. Podobne tendencje można było zaobserwować w innych krajach europejskich [*Tu jest ruch! Kultura*, 2009]. Model ten był wielokrotnie dyskutowany, miał też przeciwników [Łysiński, 2009; Machnowska-Góra, 2009].

W treści Paktu dla Kultury zaznaczono, że „wskaźniki ekonomiczne nie mogą być jedynym kryterium oceny inwestowania w dobra kultury i wspierania uczestnictwa w kulturze” [www2]. Analizując skuteczność instytucji kultury, należy nawiązać do systemu edukacyjnego i stylu życia. Brak pozytywnych wzorców i obecności kultury w życiu codziennym negatywnie przekłada się na jakość polityki kulturalnej. Publiczność nie jest przygotowana merytorycznie do kontaktu z kulturą [Dąbrowska, 2012, s. 111].

Podsumowanie

Projekty wciąż są dużym wyzwaniem dla kadry zarządzającej i pracowników sektora kultury. Z realizacją projektów wiążą się liczne trudności organizacyjne, finansowe, kadrowe, prawne, niewystarczające umiejętności beneficjentów, problemy z nieumiejętną współpracą, brakiem zaangażowania, zaufania i inne. Projekt powinien być zgodny z zasadami i celami organizacji oraz stanowić część zaplanowanego długotrwałego działania. Kolejnym wyzwaniem jest zapewnienie kontynuacji działań po zakończeniu realizacji projektu. Wielu respondentów postulowało uproszczenie procedur, wprowadzenie jasnych, precyzyjnych zasad związanych z wyborem wniosków konkursowych i rozliczaniem projektów.

Kryteria skutecznego i elastycznego zarządzania projektami w sektorze kultury zależą od wielu czynników, m.in. specyfiki projektu, formy organizacji itp. Nie można więc stosować tych samych kryteriów do różnych projektów i różnych organizacji sektora kultury. Nie ma jednego wzoru, modelu, który można wykorzystać we wszystkich organizacjach sektora kultury, czy projektach kultury. Niestety w większości instytucji kultury nie prowadzi się badań dotyczących preferencji odbiorców, oceny działalności, sprawozdawczości w kontekście relacji z odbiorcami i lokalną społecznością. Procesu ewaluacji właściwie się nie przeprowadza [Kowalik i in., 2011, s. 64-65]. Nie wykorzystuje się w pełni doświadczeń z projektów realizowanych wcześniej lub przez inne instytucje kultury. Problem pomiaru skuteczności instytucji kultury jawi się również z perspektywy organizatora. Występuje tu dualizm celów, kulturalnych, publicznych i społecznych [Kowalik i in., 2011, s. 64].

Brak narzędzi oceny jakości przedsięwzięć kulturalnych powoduje trudności z ewaluacją działalności kulturalnej. Niska ocena może skutkować zmniejszeniem środków, a nawet likwidacją instytucji kultury. Rzetelna analiza dostarczyłaby również odpowiedzi na pytanie: jakie projekty dofinansowywać w drodze konkursów, a z jakich rezygnować. Kryteria oceny bez wytycznych będą zawsze niejasne [Machnowska-Góra, 2009, s. 7]. Wypracowanie wskaźników oceny działań organizacji i realizowanych projektów w sektorze kultury to zadanie bardzo istotne.

Literatura

- A&C Black (2009), *Manage Projects Successfully. How to Make Things Happen on Time and on Budget*, A&C Black, London.
- Bielski M. (1997), *Organizacje – istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bieniok H. (2003), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Burton C., Michael N. (1999), *Zarządzanie projektem. Jak to robić w twojej organizacji*, Astrum, Wrocław [za:] A. Kozina (2009), *Negocjacje w zarządzaniu projektami* [w:] L. Koziół (red.), *Determinanty rozwoju gospodarczego. Aspekty mikro- i makroekonomiczne, T. 2, Zarządzanie rozwojem organizacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2(13), Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów.
- Chaneski W.S. (2010), *Effectively Prioritizing and Managing Your Projects*, „Modern Machine Shop”, Vol. 83, Iss. 5.

- Dąbrowska M. (2012), *Ewaluacja instytucji kultury – mit czy rzeczywistość?* [w:] J. Kołodziejczyk (red.), *Ewaluacja i audyt w projektach, organizacjach i politykach publicznych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Ewaluacja w pracy metodą projektu* (b.d.), Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu „Młodzież w działaniu”, Warszawa.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2010), *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowymi a publicznymi*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4(12), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Griffin J. (2010), *Four Critical Principles of Data Governance Success*, „Information Management”, Vol. 20, Iss. 1.
- Griffin R.W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grucza B. (2012), *Zasady zarządzania projektami w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki – wymagania wobec projektodawców*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 113, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
- Hoffmann T. (2009), *Ocena projektów współfinansowanych z środków Unii Europejskiej* [w:] J. Lichtarski (red.), *Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań – Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. X, z. 2, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Kacuga K. (2008), *Projekt – od pomysłu do realizacji*, Fundacja Edukacja dla Demokracji, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa [za:] K. Paleta (2011), *Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników w organizacjach pozarządowych na przykładzie Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych CRIS w Rybniku* [w:] *Prowadzenie, zarządzanie i komercjalizacja badań naukowych*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego, Katowice.
- Knaś P. (2009), *Jak mierzyć działalność wojewódzkiej instytucji kultury* [w:] J. Sójka i in. (red.), *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?* Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Kotarbiński T. (1965), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa.
- Kotarbiński T. (1972), *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kowalik W. i in. (2011), *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami* [w:] T. Listwan (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 11, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź.
- Kurnal J. (1977), *Prakseologiczne kryteria ocen jako źródło dylematów w trudnych sytuacjach decyzyjnych*, „Prakseologia”, nr 1-2.
- Lock D. (2007), *Project Management*, Ashgate Publishing Limited, eBook.

- Łysiński J. (2009), *Reforma w publicznym sektorze kultury w Polsce – szansa czy zagrożenie?* Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2(13) T.1, Tarnów.
- Machnowska-Góra A. (2009), *Przed kongresem*, gazeta.ngo.pl, http://poradnik.ngo.pl/files/gazeta.ngo.pl/public/Archiwum/2009/gNGO_05_2009-light.pdf (dostęp: 20.04.2012).
- Mazurkiewicz A. (2011), *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, Zeszyt Nr 20, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.
- Nowiński J. (2009), *Problemy programowania i oceny działalności instytucji kultury* [w:] J. Sójka i in. (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Nowiński J. (2010), *Działalność i wizerunek instytucji kultury w miastach* [w:] W. Burszta i in. (red.), *Kultura miejska w Polsce z perspektywy interdyscyplinarnych badań jakościowych*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Orlik J. (2009), *Instytucja kultury jako ameba* [w:] J. Sójka i in. (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Portny S.E. (2010), *Improving Project Performance with Three Essentials Pieces of Information*, „The Journal for Quality & Participation”, October, Vol. 33, Iss. 3.
- Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa.
- Ryńca R. (2009), *Zrównoważona karta działania jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Skurzyńska-Sikora U. (2008), *Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 3, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Stabryła A. (2008), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Trocki M. (2012), *Kompleksowa ocena projektów*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 113, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
- Tu jest ruch! Kultura* (2009), Gazeta.ngo.pl 05(65).
- Turbide J., Laurin C. (2009), *Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts*, „International Journal of Arts Management”, Vol. 11, No. 2.
- Walczak W. (2010), *Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu*, „e-mentor”, nr 3(35).
- Webster F., Knutson J. (2005), *Project Management Concepts and Methodologies* [w:] P.C. Dinsmore, J. Cabanis-Brewin (red.), *AMA Handbook of Project Management*, AMACOM Books, Saranac Lake, NY, USA.
- Wyrozębski P. (2008), *Zarządzanie wiedzą projektową – techniki gromadzenia doświadczeń projektowych*, „e-mentor”, nr 3(25).

Xue X., Shen Q., Ren Z. (2010), *Critical Review of Collaborative Working in Construction Projects: Business Environment and Human Behaviors*, „Journal of Management in Engineering”, ASCE.

Zieleniewski J. (1972), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Witryny internetowe

[www1] <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/726214> (dostęp: 20.04.2012).

[www2] <http://obywatelektury.pl/tresc-paktu/> (dostęp: 16.10.2012).

[www3] *Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, 2004, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf (dostęp: 10.12.2011).

[www4] *Słownik Języka Polskiego* (b.d.), PWN, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/ewaluacja.html> (dostęp: 20.10.2014).

DETERMINANTS OF EFFECTIVE CULTURAL PROJECTS MANAGEMENT

Summary: There are many problems in project management in the cultural sector. Successfully completed project should generate value for the organization, for clients/ customers, which receive the product or service and for donors. The effectiveness of project management depends on the degree of achievement of the objectives of the project, the results achieved, their impact on the goals and the use of grasp opportunities. The article attempts to determine the examples of indicators for the assessment of effective cultural project management.

Keywords: cultural projects, cultural project management, effective, arts management.