

DEWALUACJA ZASOBÓW KADR W MUZEACH. RAPORT Z BADAŃ

DEVALUATION OF MUSEUM HUMAN RESOURCES. RESEARCH REPORT

Beata Nessel-Łukasik

Instytut Filozofii i Socjologii
Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej
ORCID 0000-0002-1039-2111

Abstract: For the last five years a debate on the stability of the operations of cultural institutions, including museums, under the new realities has been intensifying. Aware of the multifaceted character of this phenomenon, in the paper I have focused exclusively on discussing the issue of the growing unavailability of museum human resources. Therefore, for the purpose I outline the context of selected issues based on Desk Research,

mainly of statistical data provided by Statistics Poland and the National Institute for Museums, only following which I proceed to discussing the results of the quality investigation I conducted in 2023. In this manner, thanks to extending the range of factors currently affecting the devaluation of museum HR I point out to the solutions which could facilitate undertaking various preventive measures in the process.

Keywords: management, organisation, resources, staff, availability.

Wprowadzenie

Stabilność funkcjonowania muzeów w Polsce opiera się nie tylko na przepisach prawa¹, przyjętych strategiach² i określonych formach organizacji³, ale także na zasobach⁴, jakimi dysponuje dana instytucja, w tym m.in. zasobach ludzkich. Problem dostępności tych ostatnich wydaje się obecnie szczególnie istotny, ponieważ od momentu zainicjowania dyskusji o kryzysie w kulturze w 2009 r.⁵ i I Kongresu Muzealników Polskich w 2015 r.⁶, w rzeczywistości postpandemicznej⁷ sytuacja kadrowa niezmiennie pozostaje

zagadnieniem poruszonym przez osoby pracujące w kulturze⁸, w tym w muzeach, podczas rozmów o kontynuacji realizowania misji poszczególnych instytucji⁹, utrzymaniu zakresu ich działalności¹⁰ i pogłębianiu ich wpływu na zbiorowość¹¹. Biorąc pod uwagę aktualność tej problematyki, za cel poniższego artykułu przyjęłam: po pierwsze, zarysowanie uwarunkowań kształtujących sytuację kadrową w muzeach w Polsce, a po drugie, podjęcie próby poszerzenia pola dyskursu o przyczynach dewaluacji tego rodzaju zasobów.

Jako punkt wyjścia rozwinięcia obu wskazanych powyżej zagadnień przyjmę wyniki analizy danych zastanych¹², na podstawie których postaram się zarysować ogólny kontekst sytuacji kadrowej w muzeach. Natomiast w celu eksploracji interesującej mnie problematyki wykorzystam efekty analizy wyników ogólnopolskich badań jakościowych, których dokonałam w 2023 r. w ramach autorskiego projektu *Stan(y) równowagi. Zarządzanie muzeum w dobie kryzysów globalnych i lokalnych*¹³. W ten sposób, opierając się na dostępnych danych statystycznych oraz materiale zgromadzonym podczas prac badawczych przeprowadzonych na celowo dobranej próbie (n = 34), w których wzięły udział muzea różnego typu posiadające większe lub mniejsze zasoby kadrowe, infrastrukturalne oraz finansowe¹⁴, przedstawię, w jakich uwarunkowaniach dochodzi obecnie do pogłębienia się problemów dostępności zasobów ludzkich w muzeach w Polsce¹⁵.

Metodologia

Ze względu na otwarty dostęp do różnego typu danych statystycznych, gromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) i Narodowy Instytut Muzeów i Dziedzictwa Narodowego oraz regionalnych obserwatoriów kultury, poniższy artykuł zdecydowałam się oprzeć w pierwszej kolejności na wynikach analizy danych zastanych¹⁶, które pozwolą mi zobiektywizować kontekst dla interesujących mnie zagadnień. W rezultacie dopiero w dalszej części tekstu przejdę do eksploracji kwestii związanych z dewaluacją zasobów ludzkich w muzeach na podstawie wyników ogólnopolskich badań jakościowych, które zrealizowałam w 16 województwach z udziałem podmiotów reprezentujących główne typy muzeów, prowadzone przez różnych organizatorów i funkcjonujące na co dzień w odmiennych ekosystemach.

Tabela 1. Dobór próby celowej, n = 34

Table 1. Selection of purposive sample, n = 34

Typ muzeum (profil zbiorów)	Typ muzeum (organizator)	Źródło finansowania muzeum	Status muzeum	Lokalizacja muzeum (wielkość jednostki administracyjnej)
interdyscyplinarne n = 21 historyczne n = 5 etnograficzne i antropologiczne n = 1 archeologiczne n = 1 sztuki n = 2 specjalistyczne n = 4	państwowe n = 5 samorządowe n = 28 prywatne n = 1	publiczne n = 33 prywatne n = 1 prywatno-publiczne n = 0	współprowadzone n = 29 prowadzone przez jeden podmiot n = 5	do 10 tys. n = 10 powyżej 10 tys. do 100 tys. n = 16 powyżej 100 tys. do 500 tys. n = 5 powyżej 500 tys. n = 3

Opracowanie własne.

Author's own study.

W tym miejscu muszę jednak zaznaczyć, że materiał, do którego odwołam się w celu pogłębienia dyskursu o dewaluacji zasobów kadrowych w muzeach, został zebrany w ramach badań jakościowych dotyczących poznania przede wszystkim perspektywy osób zarządzających tego typu podmiotami i ponoszących odpowiedzialność za zachowanie stabilności funkcjonowania muzeum pomimo występowania różnego typu kryzysów o charakterze globalnym, takich jak Covid-19 oraz kryzysy klimatyczny, migracyjny i finansowy. Z tego względu warto podkreślić, że omawianego zagadnienia nie uwzględniłam w odrębnym bloku tematycznym w autorskim scenariuszu stanowiącym podstawę zrealizowania przeze mnie w okresie od marca do września 2023 r. indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI, n = 28) oraz zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI, n = 6), z udziałem zarówno osób reprezentujących kadrę zarządzającą (dyrektorzy, n = 22, kod D; kierownicy, n = 12, kod K), jak i pracowników merytorycznych (pracownicy, n = 6, kod P). Pomimo to, ponieważ kwestia problemu dostępności zasobów ludzkich powracała w trakcie poszczególnych spotkań za sprawą uczestników badań, temat ten stał się integralną częścią każdej przeprowadzonej rozmowy. Dlatego na podstawie transkrypcji wywiadów i ich analizy zdecydowałam się, po opracowaniu raportu z badań, wyodrębnić również tę tematykę. Zanim jednak wskażę, z jakich powodów doszło do takiego

stanu i co osoby uczestniczące w tym badaniu wskazały jako czynniki przyczyniające się do dewaluacji sytuacji kadrowej, postaram się najpierw zarysować ogólny kontekst interesujących mnie zagadnień.

Dane statystyczne

W ciągu ostatnich pięciu lat temat zasobów kadrowych w muzeach w Polsce nie był traktowany jako odrębny przedmiot badań ani przez GUS¹⁷, ani przez NIM¹⁸. W rezultacie w badaniach o charakterze ilościowym, zrealizowanych przez obie te instytucje, stanowił on wyłącznie dopełnienie charakterystyki różnych aspektów działalności muzeów, a nie główną tematykę. Jednak analiza tego rodzaju danych pozwala obecnie wskazać na kilka kluczowych uwarunkowań zaistnienia trudnej sytuacji kadrowej w muzeach w Polsce pomimo odnotowanego wzrostu zatrudnienia na poziomie ogólnopolskim.

Pierwsze z nich dotyczą kwestii demograficznych, czyli poziomu wykształcenia osób pracujących w muzeach w Polsce oraz ich wieku. W obu tych przypadkach, jeszcze przed wybuchem pandemii Covid-19 w 2020 r., odnotowano dwa wyraźne kierunki zmian: spadek liczby osób zatrudnionych z ponad wyższym wykształceniem¹⁹ oraz w wieku do 41 lat i powyżej 55 lat²⁰. Obecnie utrzymywanie się tego rodzaju tendencji, które można postrzegać

przez pryzmat z jednej strony wysokości wynagrodzeń²¹, a z drugiej zmian, jakie miały miejsce w okresie pandemii Covid-19²², należy potwierdzić m.in. dzięki anali-

zie danych z instytucji, które stosują analogiczne kryteria pomiaru odnośnie do definiowania stanu ich własnej sytuacji kadrowej²³.

Tabela 2. Stan zatrudnienia w muzeach w latach 2021–2022

Table 2. Museum-employed staff in 2021–2022

Osoby zatrudnione w muzeach	2021	2022
Liczba osób	16,5 tys.	17 tys.
Liczba pracowników merytorycznych	6,8 tys.	6,9 tys.
% osób w muzeach sektora publicznego	98%	98%

Źródło: Główny Urząd Statystyczny.

Source: Statistics Poland.

Tabela 3. Wykształcenie i wiek pracowników, dane za lata 2015–2019

Table 3. Employees' educational background and age, data for 2015–2019

Wykształcenie pracowników, dane za lata 2016–2019	Grupy wiekowe pracowników	2015 (w %)	2019 (w %)
24 pracowników z wykształceniem magisterskim (n = 164)	do 40 lat	36,7%	33,6%
4 pracowników z wykształceniem doktorskim (n = 102)	41–55 lat	35,6%	39,3%
1 pracownik z habilitacją (n = 33)	powyżej 55 lat	27,7%	27,1%

Źródło: Narodowy Instytut Muzeów, na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Source: National Institute for Museums, based on data provided by the *Museum Statistics Project*.

Inna kategoria, która jest brana pod uwagę podczas monitorowania zasobów kadr w muzeach, to lokalizacja danej instytucji²⁴. W zależności bowiem od na przykład gęstości sieci komunikacyjnej i skali rozwoju infrastruktury danego regionu inaczej kształtują się dane o zasobach kadrowych²⁵. W rezultacie można powiedzieć, że na ten moment największy odsetek zatrudniania pracowników etatowych odnotowujemy w województwach: pomorskim, mazowieckim i małopolskim, a najniższy w województwach: warmińsko-mazurskim, opolskim i lubuskim. Tym samym co piąta osoba pracująca w instytucji kultury, w tym w muzeum, jest obecnie zatrudniona w województwie mazowieckim, a tylko co czterdziesta ósma w województwie lubuskim, co w jakimś stopniu przekłada się też na pogłębianie się zróżnicowania zasobów kadrowych oraz zakresu działań poszczególnych muzeów²⁶.

Kolejnym czynnikiem, który można wskazać, na podstawie danych statystycznych, jako istotny punkt odniesienia w przypadku charakteryzowania uwarunkowań sytuacji kadrowej w instytucjach kultury, w tym także w muzeach, jest kwestia wzrostu dysproporcji pomiędzy zasobami podmiotów podlegających pod innych organizatorów²⁷. Tego rodzaju sytuacja zarysowuje się zwłaszcza w przypadku zmian na poziomie zatrudnienia, mających miejsce w okresie od 2019 do 2022 r. w instytucjach państwowych oraz powiatowych, gdzie w pierwszych odnotowano wzrost liczby pracujących osób o 9,72%, a w drugich natomiast spadek o 6,62%²⁸.

Ostatnią zmienną, którą można wyróżnić, opierając się na dostępnych danych statystycznych, jest kwestia wysokości wynagrodzeń. Również pod tym względem w ciągu ostatnich kilku lat zauważono wzrost zróżnicowania pomiędzy podmiotami podlegającymi pod innych organizatorów. Obecnie dotyczy to zwłaszcza muzeów państwowych oraz powiatowych, w przypadku których z jednej strony odnotowano znaczący wzrost płac w instytucjach państwowych, a z drugiej – spadek w instytucjach powiatowych²⁹.

Tym samym wymienionych powyżej pięć kryteriów nasuwa wątpliwość, czy wciąż odnotowywana stabilność poziomu zatrudnienia osób pracujących w tym obszarze życia społecznego faktycznie przekłada się dzisiaj na czynnik gwarantujący rozwój *strategicznego zasobu sektora kultury jakim jest kapitał ludzki*³⁰? Dlatego w dalszej części artykułu, odwołując się do wyników badań własnych, postaram się wskazać, co jeszcze należałoby w takim wypadku uznać za kryterium mające wpływ na aktualność problemu dostępności zasobów ludzkich w muzeach w Polsce, aby móc pogłębić charakterystykę czynników oddziałujących na dewaluację sytuacji kadrowej w tego typu instytucjach kultury.

Wyniki badań jakościowych

Głównym celem badań własnych zrealizowanych w 2023 r. było określenie zakresu wpływu różnego typu kryzysów na zarządzanie muzeami w Polsce³¹. Analiza materiału

Tabela 4. Zróżnicowanie poziomu zatrudnienia w 2022 r.

Table 4. Headcount fluctuations in 2022

Nr	Województwo	Liczba pracowników etatowych przypadających na jedną instytucję w muzeach będących instytucjami kultury w podziale na województwa
1	pomorskie	76
2	mazowieckie	75
3	małopolskie	75
4	podlaskie	43
5	śląskie	41
6	świętokrzyskie	40
7	lubelskie	38
8	wielkopolskie	37
9	podkarpackie	36
10	kujawsko-pomorskie	36
11	zachodniopomorskie	34
12	dolnośląskie	33
13	łódzkie	30
14	warmińsko-mazurskie	29
15	opolskie	20
16	lubuskie	16

Źródło: Narodowy Instytut Muzeów, na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*, n = 325.Source: National Institute for Museums, based on data provided by the *Museum Statistics* Project, n = 325.

Tabela 5. Liczba osób pracujących w instytucjach kultury według form prawnych w latach 2019 i 2022

Table 5. Staff number employed by cultural institutions depending on employment form in 2019 and 2022

Rodzaj instytucji kultury	2019	2022
Państwowa instytucja kultury	9 670	10 610
Gminna instytucja kultury	55 259	54 582
Powiatowa instytucja kultury	3 609	3 370
Wojewódzka instytucja kultury	17 974	17 977

Źródło: Główny Urząd Statystyczny.

Source: Statistics Poland.

Tabela 6. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto według form prawnych instytucji kultury (w zł) w latach 2019 i 2022

Table 6. Average gross monthly income depending on employment form at cultural institutions (in PLN) in 2019 and 2022

Rodzaj instytucji kultury	2019	2022
Państwowa instytucja kultury	5 505,06	6 818,15
Gminna instytucja kultury	4 148,04	5 121,21
Powiatowa instytucja kultury	4 353,12	5 233,67
Wojewódzka instytucja kultury	4 510,07	5 582,58

Źródło: Główny Urząd Statystyczny.

Source: Statistics Poland.

zebranego w ramach tego projektu pozwoliła mi jednak m.in. na charakterystykę głównych kierunków zmian, jakie zaszły w latach 2020–2022 w przypadku działalności muzeów reprezentujących instytucje różnego typu³². Na podstawie wyników zrealizowanych badań uzyskałam również możliwość wskazania czynników, które zdaniem osób pracujących w muzeach (N: 40), w tym przede wszystkim reprezentujących kadrę zarządzającą (N: 34), wpłynęły na destabilizację sytuacji kadrowej w tego typu instytucjach kultury i pomniejszenie tego typu zasobów muzeum.

Pierwszym z nich okazało się wprowadzenie nowych zasad organizacyjnych na początku pandemii Covid-19³³. W opinii respondentów zmiana warunków pracy była jedną z głównych przyczyn nasilenia się *intensywnej wymiany kadr* (IDI_02_D). Przejście na pracę zdalną z jednej strony³⁴, a z drugiej wprowadzenie nowych zakresów obowiązków spowodowały bowiem pomniejszenie się zasobów kadrowych w niektórych instytucjach i zwiększenie się rotacji osób niemal w każdym obszarze działalności danego muzeum. Dlatego zdaniem osób biorących udział w badaniu jakościowym rekrutacja do pracy w muzeum muszą być obecnie prowadzone coraz częściej zarówno w działach mających bezpośredni kontakt z osobami odwiedzającymi muzea, w tym w dziale obsługi publiczności, edukacji i promocji, jak i w zupełnie innych pionach składających się na strukturę danego muzeum, w tym także w działach merytorycznych i opieki nad zbiorami. *Myśleliśmy, że pandemia zmieni to in plus, że ludzie będą szukać stabilizacji i że będą szanowali pracę, zatrudnienie, które mają. Tak nie jest. Występuje bardzo duża rotacja personelu, około 10 procent rocznie, to jest 15–16 osób, więc to jest dużo. Rekrutację robimy cały czas, bo ciągle ktoś odchodzi. Odchodzą ludzie, którzy dopiero co przyszli [...] (IDI_06_D)*. Tego rodzaju zmiany w sytuacji kadrowej nie należy jednak postrzegać – zdaniem osób biorących udział w badaniu – wyłącznie jako skutku długotrwałych okresów ograniczonego dostępu do instytucji.

Kolejnym czynnikiem eskalacji problemu dostępności zasobów ludzkich w okresie pandemii Covid-19, według respondentów, okazała się konieczność redukcji zasobów kadrowych (IDI_33_D). Brak wpływów z bieżącej działalności z jednej strony, a z drugiej wzrost kosztów spowodowały bowiem wprowadzenie ograniczeń w przypadku zatrudnienia zarówno po stronie niektórych organizatorów, jak i w ramach decyzji podejmowanych wewnątrz zespołu. W rezultacie niezależnie od typu muzeum i zakresu jego działalności w poszczególnych instytucjach kadra zarządzająca coraz częściej zaczęła stykać się nie tylko z pogłębianiem *niedoboru kadr* (IDI_22_D), ale także z pojawieniem się *wąskich kadr* (IDI_17_D), co w mniej licznych zespołach przyczyniło się m.in. do pogłębienia się również problemu braku możliwości zastąpienia osób będących już w wieku emerytalnym nowymi osobami o takich samych kompetencjach i umiejętnościach (IDI_07_D). *Na każde stanowisko prowadzimy rekrutację. Chętnych jest niewielu. To są trzy, cztery osoby, które trafiają i formalnie, i kompetencyjnie w to, co jest napisane w ogłoszeniu rekrutacyjnym. I mamy to szczęście, że z tych trzech, czterech osób zawsze się uda tą jedną wyłuskać, która się w zespół wkomponowuje (IDI_10_D)*.

Następnymi czynnikami, które zdaniem osób biorących udział w badaniu wywarły wpływ na pomniejszanie się

zasobów kadrowych w okresie pandemii Covid-19, były tymczasowość wdrażania pewnych rozwiązań oraz konieczność nauczenia się innego stylu pracy. Według osób reprezentujących przede wszystkim kadrę zarządzającą tego rodzaju przedłużające się funkcjonowanie w zespole rozproszonym w wielu przypadkach spowodowało zarówno spadek motywacji do dalszej pracy, jak i potrzebę całkowitej zmiany jej dotychczasowego charakteru. W rezultacie w niektórych instytucjach albo doszło do istotnych zmian kadrowych polegających na poszukiwaniu nowych pracowników i pracowniczek w miejsce osób, które odeszły z muzeum (IDI_02_D), albo wręcz do rozpadu poszczególnych działów, które nie w każdej instytucji udało się odbudować (IDI_06_K). *Faktem jest, że ta pandemia była taką próbą psychologiczną dla wielu pracowników. Wiele [osób] sobie z tym nie poradziło. W jakimś stopniu zespół mi się rozpadł w wyniku pandemii, bo wiadomo: pandemia, zamknięcie, ograniczenie dotacji – to wszystko wisiało nad nami. [...] Wielu pracowników odeszło do innych instytucji i układa sobie życie po nowemu. Jedna pani z edukacji zatrudniła się w pogotowiu jako ratownik medyczny. [...] Tych ludzi, który w czasie pandemii lub krótko po niej odeszł, było bardzo dużo. Musieliśmy znaczną część zespołu odbudowywać od podstaw (IDI_22_D)*.

Do powyższej listy czynników potwierdzających pogłębienie się problemu dostępności zasobów kadr należy dodać także wydłużenie się okresu podejmowania przez osoby pracujące w muzeach zadań wychodzących poza dotychczasowe funkcjonowanie danej instytucji, m.in. z powodu eskalacji wojny w Ukrainie. Zaangażowanie się przez 152 polskie muzea i instytucje realizujące zadania muzealne³⁵ w działania dla Ukrainy oraz pomoc uchodźcom, mające miejsce na dużą skalę zarówno w pierwszych miesiącach wojny, jak i w następnych, przełożyło się na wielowymiarowe wsparcie ze strony instytucji kultury i jej pracowników³⁶, jak i na wprowadzenie zupełnie nowych zasad funkcjonowania dla osób pracujących czasami od wielu już lat w danym muzeum. W rezultacie poza obowiązującym zakresem pracy, niezależnie od funkcji pełnionej w danym zespole, wiele osób zdecydowało się także na świadczenie różnego rodzaju form pomocy – od bezpłatnego udostępnienia grupom z Ukrainy infrastruktury muzeum (IDI_29_D) po działania związane z zaspokojeniem ich podstawowych potrzeb (IDI_33_D). *Sekretariat miał wtedy nowe obowiązki: trzeba było wypełniać listę tych uchodźców, numery paszportów, jakaś pomoc, która trafiała z urzędu dla tych ludzi, to wszystko przechodziło przez nas, przez naszą administrację. To była na pewno dodatkowa duża praca. To było 18 osób, które też wracały, bo była rotacja w tamtym miejscu i na pewno to powodowało dodatkową pracę (IDI_25_K)*.

Przedsięwzięcie tego typu działań spowodowało, że z jednej strony doszło do poszerzenia dotychczasowej oferty poszczególnych muzeów, w tym do wprowadzenia nowych treści w języku, a z drugiej do podjęcia w niektórych instytucjach próby zmierzenia się z tą sytuacją w sposób, na którą zespół nie był przygotowany nie tylko z powodów nieposiadania odpowiednich *kompetencji językowych* (IDI_13_K), ale także ze względu na brak doświadczenia w pracy ze środowiskami migranckimi. W związku z tym niezależnie, czy było to okresowe zaangażowanie się w niesienie pomocy

obywatelom Ukrainy, które po zakończeniu się pierwszych fal migracji z uwagi na przykład na duże zróżnicowanie dostępu do miejsc pracy w poszczególnych miejscowościach w wielu instytucjach w *naturalny sposób wygasło* (IDI_03_D), czy też wprowadzenie długofalowych form działań niejednokrotnie wpływających również na zatrudnienie osób z Ukrainy³⁷, w obu tych przypadkach przełożyło się nie tylko na zmiany zakresu obowiązków innych osób pracujących w muzeach, ale także na pogłębienie się problemu osłabienia zasobów kadrowych muzeum. *To jest grupa, i bardzo chciałabym, aby to wybrzmiało, osób, które w pierwszych dniach wojny, gdy do Polski przybywało bardzo dużo ludzi ruszyła do pomocy w tych punktach pomocowych zbiorczych, organizowanych w szkołach itd. Oni to robili również w godzinach pracy. Była taka olbrzymia potrzeba pomagania ze świadomością olbrzymiego obciążenia psychicznego, bo to było ciężkie dla nich wszystkich* (IDI_33_D).

W końcu trzeba dodać, że oprócz doświadczeń związanych z pandemią Covid-19 czy kryzysem migracyjnym i wojną w Ukrainie kolejnymi czynnikami wpływającymi na dewaluację zakresu i warunków pracy w tego typu instytucjach okazały się nowe wyzwania mające związek ze zmieniającym się klimatem, negatywnie oddziałującym na tkankę zabytkową obiektów, jak i warunki pracy³⁸, oraz inflacją i ograniczeniem wpływów z działalności z powodu pandemii Covid-19³⁹. W pierwszym przypadku doszło bowiem zarówno do zwiększenia się poziomu niedostawienia miejsca pracy do nowych warunków klimatycznych (IDI_24_K), jak i pojawienia się kolejnych wyzwań w postaci chociażby poszukiwania odpowiednich rozwiązań dla zabezpieczenia zbiorów przed skutkami nagłych zmian atmosferycznych, takich jak huragany, powódzie czy wzrost temperatur w sezonie letnim, co uwytkowało kolejne braki w zasobach kadrowych. W drugim przypadku natomiast przełożyło się to na zagrożenie stabilności bieżących działań realizowanych przez daną instytucję (IDI_03_D), jak i powiększenia się w niej problemu dostępności do zasobów kadrowych z powodu spłaszczenia siatki płac w 2023 r. (IDI_31_D). Z uwagi na wysokość budżetu poszczególnych instytucji w wielu muzeach nie było bowiem możliwości wprowadzenia jednakowej podwyżki płac dla wszystkich pracowników, co doprowadziło m.in. do odpływu osób merytorycznych z tego typu instytucji i pojawienia się problemów z ich zastąpieniem przez nowych pracowników.

Podsumowanie i rekomendacje

Na podstawie przedstawionych powyżej danych ilościowych i jakościowych należałoby przyjąć, że sytuacja kadrowa w muzeach stanowi obecnie kolejne źródło wysokiego ryzyka zahamowania rozwoju tego typu instytucji w następnych latach. Zwiększenie rotacji w zespołach, starzenie się kadry, spłaszczenie zarobków, braki infrastrukturalne z jednej strony, przy zwiększeniu elastyczności działań muzeów i znacznym poszerzeniu zakresu ich dotychczasowej aktywności z drugiej doprowadziły bowiem do odpływu personelu oraz pomniejszenia się zasobów kadr muzealnych. To zachwianie równowagi przyczyniło się także do pogłębienia obserwowanej w dłuższej perspektywie czasowej⁴⁰ dewaluacji statusu osób pracujących w muzeach oraz do ogranicze-

nia dostępności do tych zasobów, które w środowisku osób pracujących w muzeach niezmiennie są postrzegane jako główny czynnik pozwalający poszczególnym instytucjom przetrwać i minimalizować skalę oddziaływania zewnętrznych czynników na bieżącą działalność instytucji.

Skoro zatem jednym z głównych wyzwań stał się w 2023 r. *ten czynnik ludzki, bo to jednak od ludzi zależy co się dzieje dobrego w muzeum*, na koniec artykułu warto ponowić pytanie o to, jak można by przeciwdziałać pogłębieniu się dewaluacji zasobów kadr w tego typu instytucjach? Jak biorąc pod uwagę różnorodność oddziaływania chociażby skutków pandemii Covid-19 na muzea w Polsce, w tym na kadry pracujące w tego rodzaju instytucjach, można by wpłynąć na poszerzenie się tego rodzaju zasobów, aby w kolejnych latach nie tylko pasja stanowiła główny motywator do pracy w muzeum, ale także określone korzyści dla osób zatrudnionych w tych instytucjach? Czy jest zatem możliwe ograniczenie oddziaływania czynników zewnętrznych, które w latach 2020–2022 w tak istotny sposób przyczyniły się do „skurczenia” zespołów?

Pierwsze rozwiązanie, które w świetle wyników badań pozwoliłoby na sformułowanie pełniejszej odpowiedzi na powyższe pytania i wprowadzenie polityki naprawczej w tym zakresie, to wdrożenie na wzór innych instytucji kultury⁴¹ badań dedykowanych pracownikom i pracownikom muzeów w Polsce. Obecny brak różnego typu danych, w tym pozwalających na zdefiniowanie skali ograniczenia dostępności zasobów kadrowych w poszczególnych typach muzeów, uniemożliwia bowiem wyjście poza stosowane do tej pory wskaźniki o charakterze przede wszystkim demograficznym i zweryfikowanie stanu zasobów kadrowych w odniesieniu do kryteriów pozwalających na uchwycenie *specyfiki pracy i szerokiego spektrum funkcji instytucji niejednokrotnie wymagającego od pracowników wchodzenia w zmienne role organizacyjne, wszechstronność pod względem umiejętności i doświadczenia, niezależność przy jednocześnie dużej elastyczności w działaniu, wykazywanie inicjatywy opartej na przedsiębiorczości, kreowaniu nowych rozwiązań, i w konsekwencji permanentny rozwój kompetencji, która wymusza ruchliwość w sensie poszukiwania nowych atrakcyjnych wyzwań*⁴².

Drugą opcją, która mogłaby pozwolić na przeciwdziałanie dewaluacji zasobów ludzkich w muzeach, jest powrót do umożliwiania osobom pracującym w tego typu instytucjach kultury udziału w bardziej zróżnicowanych formach samorozwoju⁴³, w tym nie tylko w bezpłatnych szkoleniach, ale także w programach stażowych w innych instytucjach w kraju i za granicą. Na podstawie ewaluacji działań podejmowanych w tym zakresie w latach 2011–2023⁴⁴ i dookreślenia obecnych potrzeb osób pracujących w różnego typu muzeach można by „na nowo” opracować dostęp do narzędzi, które zdaniem uczestników badań zrealizowanych w 2023 r. bardzo ułatwiają im zarówno wdrażanie się w kolejne zakresy działań ich instytucji, jak i rozwiązywanie problemów wynikających z bieżącej pracy.

W końcu trzecią ze sposobności wpłynięcia pozytywnie na zahamowanie procesów odpływu osób z muzeów i dużego poziomu rotacji kadr mogłoby być zwiększenie skali wsparcia różnego rodzaju inicjatyw pozwalających na utrzymanie i poszerzenie sieciowania instytucji oraz osób w nich pracujących w ramach działalności

zakładanych przez nich stowarzyszeń czy innych platform wymiany dobrych praktyk. Tego rodzaju pogłębienie zakresu konsolidacji tego środowiska pozwoliłoby bowiem na poszerzenie przestrzeni do dalszego dyskursu nie tylko

o zapobieganiu deregulacji zawodu czy wręcz jego erozji, ale także o tym, jak należałoby skutecznie przeciwdziałać dewaluacji zasobów kadrowych w muzeach w Polsce w kolejnych latach.

Streszczenie: Od pięciu lat poszerza się debata o stabilności funkcjonowania w nowej rzeczywistości instytucji kultury, w tym muzeów. Zdając sobie sprawę z wielowymiarowości tego zjawiska, w artykule koncentruję się jednak wyłącznie na omówieniu kwestii związanych z pogłębieniem się ograniczenia dostępności do zasobów ludzkich. W tym celu najpierw zarysowuję kontekst wybranej problematyki na podstawie danych zastanych, w tym głównie danych sta-

tystycznych opracowywanych przez Główny Urząd Statystyczny oraz Narodowy Instytut Muzeów, a dopiero potem przechodzę do omówienia wyników własnych badań jakościowych, które zrealizowałam w 2023 r. W ten sposób, dzięki poszerzeniu spectrum czynników wpływających obecnie na dewaluację zasobów kadrowych w muzeach, wyodrębniam rozwiązania, które mogłyby umożliwić podjęcie różnych form przeciwdziałania skutkom tego zjawiska.

Słowa kluczowe: zarządzanie, organizacja, zasoby, kadra, dostępność.

Przypisy

- ¹ Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997, nr 5, poz. 24, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970050024/U/D19970024Lj.pdf> (dostęp: 20.03.2024).
- ² A. Szostak, *Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych*, Kraków 2023.
- ³ *Organizacja i zarządzanie w muzeum. Ankieta cykliczna 2016-2019*, Warszawa 2020, <https://statystykamuzeow.pl/storage/do%20pobrania/Publikacje/RAPORT%20Organizacja-i-zarzadzanie%202016%20-%202019.pdf> (dostęp: 20.03.2024).
- ⁴ Przykładem zasobów muzeum są m.in. zbiory. Więcej zob. *Zbiory. Ankieta cykliczna 2017-2022*, Warszawa 2023, <https://statystykamuzeow.pl/storage/do%20pobrania/Publikacje/RAPORT%20Zbiory%202017-2020.pdf> (dostęp: 22.03.2024).
- ⁵ M. Buczek i in., *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*, Warszawa 2009.
- ⁶ *I Kongres Muzealników Polskich*, M. Niezabitowski (red.), Warszawa 2015.
- ⁷ B. Nessel-Łukasik, *Stan(y) równowagi. Zarządzanie muzeum w dobie kryzysów globalnych i lokalnych*, Warszawa 2023, https://www.aps.edu.pl/media/0ian4rbu/raport_5-0_m.pdf (dostęp: 19.03.2024).
- ⁸ A. Boćkowska, *To wszystko nie robi się samo. Rozmowy na zapleczu kultury*, Wołowiec 2023.
- ⁹ J. Kłaś, *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co i jak ją tworzyć*, „Zarządzanie w Kulturze” 2016, t. 17, z. 1, s. 4.
- ¹⁰ *Raport z działalności Muzeum Gdańska za lata 1970-2020*, W. Ossowski i in. (red.), Gdańsk 2022.
- ¹¹ M. Krajewski, *Po co nam instytucje kultury*, Kraków 2020, s. 13-17.
- ¹² Będą to dane gromadzone przez Główny Urząd Statystyczny i publikowane w postaci corocznych raportów z serii „Działalność muzeów” oraz „Kultura i dziedzictwo narodowe”; Narodowy Instytut Muzeów – w ramach programu „Statystyka muzeów”, Narodowe Centrum Kultury – w postaci „Rocznika Kultury Polskiej”, którego ósma edycja była dedykowana zagadnieniu pracy w kulturze.
- ¹³ B. Nessel-Łukasik, *op. cit.*
- ¹⁴ *Ibidem*, s. 4-6.
- ¹⁵ Chociaż poza muzeami państwowymi (n = 5) i samorządowymi (n = 28) w doborze próby celowej uwzględniono też muzea prywatne (n = 1), to przedmiotem niniejszego artykułu są wyłącznie muzea będące instytucjami kultury, czyli muzea państwowe i samorządowe (prowadzone przez ministerstwa lub jednostki samorządu terytorialnego).
- ¹⁶ A. Konior, *Badania w sektorze kultury. Wybrane metody i narzędzia*, w: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawęł (red.), Warszawa 2020, s. 167-181.
- ¹⁷ Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 roku*, Warszawa-Kraków 2023, s. 126.
- ¹⁸ *Organizacja i zarządzanie... passim.*
- ¹⁹ *Ibidem.*
- ²⁰ Narodowy Instytut Muzeów, *Kadry muzealne w badaniach projektu Statystyka muzeów*, „Rocznik Kultury Polskiej” 2023, s. 27.
- ²¹ Kwestia niskich wynagrodzeń w muzeach była przedmiotem dyskusji w 2019 r. przed wybuchem pandemii Covid-19 i wzrostem inflacji w 2020 r. Zgodnie z komunikatem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dn. 13 października 2023 r., po podwyżkach, które zdaniem osób biorących udział w projekcie *Stan(y) równowagi...* w wielu muzeach doprowadziły do spłaszczenia siatki płac, w projekcie ustawy budżetowej na rok 2024 zostały zabezpieczone środki na podwyżki wynagrodzeń dla pracowników instytucji podległych i nadzorowanych przez MKiDN. Więcej zob. <https://www.gov.pl/web/kultura/zwiekszenie-srodkow-na-wynagrodzenia-w-instytucjach-kultury> (dostęp: 15.04.2024).
- ²² Do wskazania kolejnych przyczyn utrzymywania się tego rodzaju tendencji brakuje danych ilościowych, które pozwoliłyby na szersze wyjaśnienie wymienionych zjawisk niż tylko odwołanie się do rotacji w zespołach spowodowanych pandemią Covid-19 i odchodzeniem z muzeów osób nie tylko w wieku emerytalnym, ale też młodszych.
- ²³ Przykładem takich dokumentów są m.in. sprawozdania Muzeum Warszawy za rok 2019 i 2022: E. Solarek, *Sprawozdanie Muzeum Warszawy za rok 2019*, Warszawa 2021, s. 252; K. Lipka-Kadaj, *Pracownicy*, w: *Sprawozdanie Muzeum Warszawy za rok 2022*, Warszawa 2023, s. 56-57.
- ²⁴ Narodowy Instytut Muzeów, *op. cit.*, s. 21-31.

- ²⁵ *Ibidem*, s. 24.
- ²⁶ *Działalność upowszechniająca. Ankieta cykliczna 2018-2021*, Warszawa 2023, s. 7. W raporcie wskazano m.in. na rozbieżności zasobów kadrowych w przypadku działalności edukacyjnej, odnotowując, że w niespełna 72% ankietowanych muzeów funkcjonowały dział lub sekcja prowadzące działalność edukacyjną ($N = 193$). Więcej zob. <https://statystykamuzeow.pl/storage/do%20pobrania/Publikacje/RAPORT%20Dzialalnosc-upowszechniajaca.pdf> (dostęp: 15.04.2024). Na tego typu różnice wskazywali też uczestnicy projektu, odwołując się do wielofunkcyjności pracy osób zatrudnionych w muzeach mających niewielkie zasoby kadrowe. Więcej zob. B. Nessel-Lukasik, *op. cit.*, s. 72.
- ²⁷ Ośrodek Statystyki Kultury Urzędu Statystycznego w Krakowie, *Zatrudnienie i wynagrodzenie w instytucjach kultury w latach 2019-2022*, „Rocznik Kultury Polskiej” 2023, s. 12-20.
- ²⁸ *Ibidem*, s. 14.
- ²⁹ *Ibidem*, s. 15.
- ³⁰ M. Buczek i in., *op. cit.*, s. 26.
- ³¹ B. Nessel-Lukasik, *op. cit.*
- ³² *Ibidem*.
- ³³ *Działalność muzeów w czasach pandemii Covid-19*, Warszawa 2022, s. 22-27.
- ³⁴ A. Buchner, A. Urbańska, M. Wierzbicka, N. Cetera, A. Janus, *Kultura w pandemii. Doświadczenie polskich instytucji kultury*, Warszawa 2020, s. 30-32.
- ³⁵ Zob. <https://www.gov.pl/web/kultura/pomoc-dla-ukrainy> (dostęp: 24.03.2024).
- ³⁶ Jedną z form pomocy było tworzenie miejsc pracy dla osób z Ukrainy, przy czym na ten moment nie ma danych statystycznych pozwalających oszacować skalę tego zjawiska oraz długofalowość tego rodzaju zmian w zespole, o której wspominały osoby uczestniczące w projekcie. Zob. B. Nessel-Lukasik, *op. cit.*, s. 38-39.
- ³⁷ Nie mamy dostępu do danych statystycznych pozwalających na określenie, ile osób z Ukrainy pracuje obecnie w muzeach w Polsce.
- ³⁸ B. Nessel-Lukasik, *op. cit.*, s. 47-48.
- ³⁹ *Ibidem*, s. 58-59.
- ⁴⁰ Szerzej temat statusu osób pracujących w muzeach przed nasileniem się skali polikryzysu omawiała w oparciu o badania w województwie podkarpackim, zrealizowane w ramach stypendium ministra kultury i dziedzictwa narodowego, Anna Molter. Więcej zob. A. Molter, *Zarządzanie profesjonalistami – orientacja na job crafting w praktyce muzealnej. Raport z badań*, Rzeszów 2020.
- ⁴¹ Takie badania realizował m.in. Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego w 2020 r., przy czym dotyczyły one wyłącznie wpływu pandemii Covid-19. Więcej zob. K. Kalinowska i in., *Pracownicy i pracownicy teatrów w pandemii. Zawody teatralne w perspektywie antropologicznej*, Warszawa 2020.
- ⁴² A. Molter, *op. cit.*, s. 44.
- ⁴³ Ł. Gawęł, *Zarządzanie publicznymi instytucjami kultury w kontekście koncepcji Corporate Social Responsibility (CSR). Społeczna odpowiedzialność muzeum*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 376, s. 57-58.
- ⁴⁴ W 2011 r. został zrealizowany program „Akademia Zarządzania Muzeum”, a następnie wdrożony program szkoleń. Więcej zob. https://www.wilanow-palac.pl/akademia_zarzadzania_muzeum_program_pilotazowy.html (dostęp: 15.04.2024); <https://szkolenia.nim.gov.pl> (dostęp: 15.04.2024). Natomiast w 2015 r. odbył się pierwszy i jedyny do tej pory Kongres Muzealników Polskich.

Bibliografia

- Boćkowska Aleksandra, *To wszystko nie robi się samo. Rozmowy na zapleczu kultury*, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2023.
- Buchner Anna, Urbańska Agnieszka, Wierzbicka Maria, Cetera Natalia, Janus Aleksandra, *Kultura w pandemii. Doświadczenie polskich instytucji kultury*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2020.
- Buczek Maria i in., *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2009.
- Działalność muzeów w czasach pandemii Covid-19*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2022.
- Działalność upowszechniająca. Ankieta cykliczna 2018-2021*, Narodowy Instytut Ochrony Zbiorów i Muzeów, Warszawa 2023.
- Gawęł Łukasz, *Zarządzanie publicznymi instytucjami kultury w kontekście koncepcji Corporate Social Responsibility (CSR). Społeczna odpowiedzialność muzeum*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 376, s. 48-62.
- Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 roku*, Warszawa-Kraków 2023.
- I Kongres Muzealników Polskich*, Michał Niezabitowski (red.), Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2015.
- Klaś Jarosław, *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co i jak ją tworzyć*, „Zarządzanie w Kulturze” 2016, t. 17, z. 1, s. 1-8.
- Konior Agnieszka, *Badania w sektorze kultury. Wybrane metody i narzędzia*, w: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, Anna Pluszyńska, Agnieszka Konior, Łukasz Gawęł (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 167-181.
- Krajewski Marek, *Po co nam instytucje kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2020.
- Lipka-Kadaj Katarzyna, *Pracownicy*, w: *Sprawozdanie Muzeum Warszawy za rok 2022*, Muzeum Warszawy, Warszawa 2023, s. 56-57.
- Molter Anna, *Zarządzanie profesjonalistami – orientacja na job crafting w praktyce muzealnej. Raport z badań*, Rzeszów 2020.
- Narodowy Instytut Muzeów, *Kadry muzealne w badaniach projektu Statystyka muzeów*, „Rocznik Kultury Polskiej” 2023, s. 21-31.
- Nessel-Lukasik Beata, *Stan(y) równowagi. Zarządzanie muzeum w dobie kryzysów globalnych i lokalnych*, Warszawa 2023.
- Organizacja i zarządzanie w muzeum. Ankieta cykliczna 2016-2019*, Narodowy Instytut Muzeów i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2020.
- Ośrodek Statystyki Kultury Urzędu Statystycznego w Krakowie, *Zatrudnienie i wynagrodzenie w instytucjach kultury w latach 2019-2022*, „Rocznik Kultury Polskiej” 2023, s. 12-20.
- Raport z działalności Muzeum Gdańska za lata 1970-2020*, Waldemar Ossowski i in. (red.), Muzeum Gdańska, Gdańsk 2022.
- Solarek Ewelina, *Sprawozdanie Muzeum Warszawy za rok 2019*, Muzeum Warszawy, Warszawa 2021.
- Szostak Agnieszka, *Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych*, Wydawnictwo Attyka, Kraków 2023.
- Zbiory. Ankieta cykliczna 2017-2022*, Warszawa 2023.

Netografia

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970050024/U/D19970024Lj.pdf> (dostęp: 20.03.2024)

<https://szkolenia.nim.gov.pl> (dostęp: 15.04.2024)

<https://www.gov.pl/web/kultura/pomoc-dla-ukrainy> (dostęp: 24.03.2024)

<https://www.gov.pl/web/kultura/zwiekszenie-srodkow-na-wynagrodzenia-w-instytucjach-kultury> (dostęp: 15.04.2024)

https://www.wilanow-palac.pl/akademia_zarzadzania_muzeum_program_pilotazowy.html (dostęp: 15.04.2024)

dr hab. Beata Nessel-Łukasik, prof. ucz.

Socjolożka, historyczka sztuki, absolwentka Szkoły Nauk Społecznych Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, dwukrotna stypendystka Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Muzealniczka związana z Muzeum Narodowym w Warszawie (1998–2010) i Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku (2011–2021). Twórczyni Działu Programów Lokalnych, współautorka koncepcji muzeum relacyjnego i Archiwum Społecznego Sulejówka. Dyrektorka Instytutu Filozofii i Socjologii Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej. Członkini Stowarzyszenia Muzealników Polskich (SMP), Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM); bnessel@aps.edu.pl.
