



**2023**

**ROCZNIK  
KULTURY  
POLSKIEJ**



NARODOWE  
CENTRUM  
KULTURY

**2023**

**ROCZNIK  
KULTURY  
POLSKIEJ**

Warszawa 2023

•	O ISTOCIE PRACY W KULTURZE dr hab. Rafał Wiśniewski, prof. ucz. Dyrektor Narodowego Centrum Kultury	5
<b>1.</b>	<b>STATYSTYKI ZATRUDNIENIA W INSTYTUCJACH KULTURY</b>	<b>11</b>
•	ZATRUDNIENIE I WYNAGRODZENIA W INSTYTUCJACH KULTURY W LATACH 2019–2022 Ośrodek Statystyki Kultury Urząd Statystyczny w Krakowie	12
•	KADRY MUZEALNE W BADANIACH PROJEKTU STATYSTYKA MUZEÓW Narodowy Instytut Muzeów	21
•	CHARAKTERYSTYKA ZATRUDNIONYCH W SIECI ARCHIWÓW PAŃSTWOWYCH Departament Archiwistyki Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych	32
•	PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH Wydział Statystyki Dziedzictwa Narodowego i Analiz Przekrojowych Departament Badań Społecznych i Rynku Pracy Główny Urząd Statystyczny	40
•	POPANDEMICZNE UCZESTNICTWO W KULTURZE I ZMIANY NA RYNKU PRACY ARTYSTÓW Narodowy Instytut Muzyki i Tańca	55
<b>2.</b>	<b>PRACOWNICY INSTYTUCJI KULTURY</b>	<b>63</b>
•	LUDZIE KULTURY – KIM SĄ I DLACZEGO PRACUJĄ W PUBLICZNYCH INSTYTUCJACH KULTURY? Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK	64
•	SYTUACJA PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI KULTURY Z WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO Dział Mazowieckiego Obserwatorium Kultury Mazowiecki Instytut Kultury	75
•	DOMY KULTURY JAKO MIEJSCE PRACY – ANALIZA DOSTĘPNYCH ŹRÓDEŁ WIEDZY Dział Badań i Analiz – Narodowe Centrum Kultury	89
•	CENTRUM ROZWOJU PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH (CRPK) – NOWA INSTYTUCJA KULTURY WSPIERAJĄCA SEKTOR KREATYWNY Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych	101

•	ORGANIZACJA PRACY W INSTYTUCIE IM. WOJCIECHA KORFANTEGO. STUDIUM PRZYPADKU Instytut im. Wojciecha Korfanteego w Katowicach	114
•	PRACA W KULTURZE – REALIZACJA DROGI ZAWODOWEJ I MISJA. SPECYFIKA PRACY W EUROPEJSKIM CENTRUM MUZYKI KRZYSZTOFA PENDERECKIEGO W LUSŁAWICACH Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach	123
<b>3.</b>	<b>ROZWÓJ I PODNOSZENIE KOMPETENCJI W SEKTORZE KULTURY</b>	<b>129</b>
•	PODNOSZENIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH POPRZEZ SZKOLENIA Zakład Edukacji Bibliotekarskiej Biblioteka Narodowa	130
•	KADRA KULTURY – DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE ROZWÓJ ZAWODOWY W SEKTORZE KULTURY Dział Szkoleń i Profesjonalizacji – Narodowe Centrum Kultury	138
•	PROGRAMY DOTACYJNE A PODNOSZENIE KOMPETENCJI KADR KULTURY Dział Programów Dotacyjnych – Narodowe Centrum Kultury	152
<b>4.</b>	<b>VARIA</b>	<b>165</b>
•	ZATRUDNIANIE OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI W KULTURZE. WYZWANIA I REKOMENDACJE Małopolski Instytut Kultury w Krakowie	166
•	PROGRAM REZYDENCJI ARTYSTYCZNYCH I TRANSLATORSKICH W LATACH 2022-2023, REALIZOWANY PRZEZ INSTYTUT LITERATURY. PRACA W KULTURZE W REALIACH WOJNY ROSYJSKO-UKRAIŃSKIEJ Instytut Literatury	175
•	DOSTĘPNOŚĆ DANYCH O WYNAGRODZENIACH W KULTURZE W KONTEKŚCIE JAWNOŚCI PŁAC Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK	181
•	BADANIE LOSÓW ABSOLWENTÓW UCZELNI ARTYSTYCZNYCH NA PRZYKŁADZIE AKADEMII SZTUK PIĘKNYCH IM. JANA MATEJKI W KRAKOWIE Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie	192



# O ISTOCIE PRACY W KULTURZE

Dyrektor Narodowego Centrum Kultury

Już po raz kolejny w „Roczniku Kultury Polskiej” podejmujemy zagadnienia ważne dla sektora kultury. Wierzę, że otwarta rozmowa o sprawach istotnych z punktu widzenia różnych grup społecznych nie tylko skłania do refleksji, lecz także, dzięki zaangażowaniu w publikację wielu autorów, poszerza wiedzę czytelników i ukazuje te kwestie z wielu perspektyw. W badaniach społecznych przywykliśmy przyglądać się kulturze przez pryzmat jej wytworów i odbiorców, mniej uwagi poświęcaliśmy zaś twórcom i osobom odpowiedzialnym za realizację działań artystycznych i kulturalnych. Wychodząc naprzeciw potrzebie uzupełnienia tej luki, w prezentowanym tomie „Rocznika” postanowiliśmy poruszyć temat pracy oraz pracowników sektora kultury, aby zwrócić uwagę na tych, którzy uczestnikom kultury zapewniają do niej dostęp.

Zagadnienie pracy stanowi przedmiot badań socjologii niemal od samych początków istnienia tej dziedziny. Ojcowie socjologii przeobrażenia stosunku pracy interpretowali jako przejawy zmian społecznych. Max Weber jedną z przyczyn powstania kapitalizmu upatrywał w przemianie stosunku do pracy wywodzącej się z etyki protestanckiej<sup>1</sup>. Jego zdaniem zarówno nowoczesne społeczeństwo, jak i kapitalistyczne przedsiębiorstwo kierują się zasadą racjonalności. Émile Durkheim zaś zaznaczał, że postępująca specjalizacja i towarzyszący jej podział pracy czynią

1 M. Weber, *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*, tłum. D. Lachowska, Warszawa 2011.

ludzi współzależnymi od siebie i są źródłem organicznej solidarności<sup>2</sup>. Swoje stwierdzenia klasycy socjologii oparli na obserwacjach zmian związanych z rewolucją przemysłową. Temat pracy poruszał w swoich dziełach również Florian Znaniecki. Znakomity filozof i socjolog w swojej typologii osobowości wyróżnił i opisał m.in. człowieka pracy. Według jego teorii ludzie o tym typie osobowości postrzegają rzeczywistość zgodnie z zasadami kierującymi środowiskiem pracy: związani są obowiązkiem wykonywania zadań i ich użytecznością, a także wpisana w świat społeczny hierarchizacją i pozycją ekonomiczną<sup>3</sup>.

Z perspektywy mikrosocjologii praca rozumiana jest przede wszystkim jako zjawisko społeczne: jej cele, wykorzystywane środki i metody oraz sposoby realizacji, nawet jeśli dotyczą indywidualnych potrzeb jednostki, wywierają wpływ na dążenia, postawy, interesy oraz zachowania innych jednostek i grup<sup>4</sup>. George Mead twierdził, że działania człowieka mają charakter refleksyjny. Jednostka współokreśla i wytwarza symbole mające wpływ nie tylko na inne osoby, ale też na nią samą. Jest więc ciągle zaangażowana w proces współtworzenia zewnętrznego świata i przekształcania go, a w tym samym czasie sama także ulega przekształceniom<sup>5</sup>. Krzysztof Konecki zaznacza zaś, że „wykonanie pracy jest niemożliwe bez współudziału wielu ludzi. Pomiędzy współpracownikami występują permanentne interakcje, w których negocjuje się, renegecuje, perswaduje, informuje, rozkazuje po to, by wykonać daną pracę”<sup>6</sup>. W miejscu pracy wiele osób spędza dużą część swojego życia. Relacje tam nawiązywane wpływają nie tylko na efekty wykonywanych zadań,

2 É. Durkheim, *O podziale pracy społecznej*, tłum. K. Wakar, Warszawa 1999, s. 232.

3 F. Znaniecki, *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*, Warszawa 2001, s. 122.

4 J. Szczepański, *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii pracy*, [w:] *Jak pracuje człowiek? Z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*, red. B. Biegeleisen-Żelazowski, Warszawa 1961, s. 172.

5 G.H. Mead, *Umysł, osobowość i społeczeństwo*, tłum. Z. Wolińska, Warszawa 1975, s. 104–105.

6 K. Konecki, *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, „Studia Socjologiczne” 1988, nr 1, s. 12, [https://www.researchgate.net/publication/283516244\\_Praca\\_w\\_koncepcji\\_socjologii\\_interakcjonistycznej-Studia\\_Socjologiczne\\_1\\_225-245](https://www.researchgate.net/publication/283516244_Praca_w_koncepcji_socjologii_interakcjonistycznej-Studia_Socjologiczne_1_225-245) [dostęp: 20.03.2023].

ale też na samych pracownikach – ich osobowość, dobrostan psychiczny, a także podejmowane decyzje. Istnieje przekonanie, że pracujący w kulturze – oprócz odpowiednich kompetencji – mają też szczególne poczucie misji. Świadomość realizacji ważnych społecznie zadań może więc pozytywnie wpływać na osoby zaangażowane w działalność kulturalną, warto jednak pamiętać, że osobista satysfakcja to nie jedyna motywacja do działania dla pracowników.

Nazwa jednego z czołowych amerykańskich periodyków ekonomicznych, „Economic Development and Cultural Change”<sup>7</sup>, świadczy o głębokim przekonaniu redaktorów, że kultura leży u podstaw procesu rozwoju i w istotny sposób wpływa na relacje gospodarcze grup oraz jednostek. Na fakt ten zwracał uwagę również Geert Hofstede<sup>8</sup>. Zdefiniował on wymiary kultur narodowych, które znajdują swoje przełożenie w działaniach jednostek i mogą wpływać na wiele aspektów funkcjonowania państw. W zakresie kultury rozumianej jako twórczość artystyczna szczególnie wysokim potencjałem ekonomicznym charakteryzują się przemysły kreatywne. Obejmują one nie tylko dziedziny o wysokiej wartości artystycznej, ale też całą kulturę popularną. Wciąż poszukuje się skutecznych narzędzi służących wyliczeniu i przedstawieniu realnego znaczenia działalności kulturalnej dla gospodarki<sup>9</sup>. Jednym z wdrożonych w ostatnich latach wskaźników jest satelitarny rachunek kultury, który pozwala na oszacowanie wkładu w gospodarkę narodową kultury rozumianej jako działalność samorządowych i państwowych instytucji kultury, organizacji pozarządowych działających w sferze kultury, a także podmiotów zaliczanych do przemysłów kultury i kreatywnych. W roku 2018 wartość dodana brutto kultury w stosunku do gospodarki narodowej wyniosła 2,8%<sup>10</sup>. Na tle poszczególnych

7 <https://www.journals.uchicago.edu/toc/edcc/current> [dostęp: 28.08.2023].

8 G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, Warszawa 2007.

9 M. Cembruch-Nowakowski, *Satelitarny rachunek kultury jako metoda określania ekonomicznego znaczenia działalności kulturalnej*, [w:] *Badania w sektorze kultury. Przyszłość i zmiana*, red. A. Konior, O. Kosińska, A. Pluszyńska, Kraków 2021, s. 63.

10 GUS, *Satelitarny rachunek kultury w 2018 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/satelitarny-rachunek-kultury-w-2018-r-,24,2.html> [dostęp: 28.08.2023].

sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) plasuje się na 13. miejscu wśród 21 sekcji i jest porównywalna z wynikami osiąganymi przez sekcje: A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo oraz D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę...<sup>11</sup> Warto mieć na uwadze, że w największym stopniu na wynik osiągnięty przez obszar kultury wpłynęły dokonania finansowe w dziedzinach reklamy, sztuk audiowizualnych oraz książek i prasy, które zaliczane są właśnie do obszaru przemysłów kreatywnych<sup>12</sup>.

Pracy ludzi związanych z kulturą nie sposób opisać za pomocą jednej definicji – w ramach swoich zadań przyjmują oni różne role, ich działania mogą być w związku z tym zupełnie odmienne, nawet jeśli dotyczą tego samego obszaru. Obok twórców i artystów to także liczna grupa osób wspierających działania kulturalne zarówno pod względem technicznym, jak i ekonomicznym czy administracyjnym<sup>13</sup>. Różne zadania to często różne formy zatrudnienia: oprócz klasycznej umowy o pracę wiele osób w tym sektorze podejmuje współpracę na podstawie umów cywilnoprawnych. Dla współpracowników wiąże się to z pożądaną, szczególnie w sektorach kreatywnych, elastycznością, możliwością samodzielnego rozwoju czy budowania sieci różnorodnych kontaktów. Jednak w dłuższej perspektywie oraz w czasach dekonunktury okazuje się to źródłem wielu wyzwań, co szczególnie uwidocznił kryzys związany z pandemią COVID-19. Warto w tym miejscu odwołać się do „Rocznika Kultury Polskiej” z roku 2020. Pisałem wówczas we wstępie, że w przyszłości będziemy mogli z dystansu przyjrzeć się specyficznej sytuacji, w jakiej

11 Por. GUS, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021 r.*, Warszawa-Kraków 2022, s. 168.

12 Tamże, s. 160.

13 Celnie wątek ten ujmowany jest w definicji pracy w kulturze proponowanej przez Eurostat, zgodnie z którą jest ona rozumiana jako działania osób wykonujących pracę związaną z kulturą w ramach sektora kultury (np. tancerz baletu zatrudniony w zespole baletowym), osób wykonujących pracę związaną z kulturą poza sektorem kultury (jak np. projektant zatrudniony w firmie produkującej samochody), a także osób wykonujących pracę niezwiązaną bezpośrednio z kulturą w sektorze kultury (jak np. prace administracyjne w instytucji kultury), por. Eurostat, *Sektor kultury i sektor kreatywny*, <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors> [dostęp: 21.03.2023].

znalazł się sektor kultury w czasie pandemii<sup>14</sup>. Dziś wiemy już, że lata te okazały się trudne właśnie dla instytucji, artystów i pracowników kultury. W Narodowym Centrum Kultury w ramach programu badań dwukrotnie w tym okresie przeprowadziliśmy pomiar domów kultury – w latach 2020 i 2022, a w listopadzie 2021 r. badanie uczestnictwa w kulturze online (jednym z jego komponentów były rozmowy z twórcami i artystami, którzy na skutek pandemii przenieśli swoją działalność do internetu). To właśnie elastyczność i umiejętność dostosowania się do sytuacji pozwoliły artystom oraz pracownikom domów kultury poradzić sobie z niespodziewanymi trudnościami. Wiele polskich instytucji kultury szukało rozmaitych sposobów na kontynuowanie swojej działalności oraz dotarcie do dotychczasowych, a także nowych odbiorców. Bez aktywnej postawy pracowników oraz odpowiedzialnego zarządzania z pewnością działania te nie byłyby tak skuteczne. Domy kultury zaangażowane były również we wsparcie uchodźców wojennych z Ukrainy w 2022 r. Podejmowano działania pomocowe, organizowano zbiórki charytatywne, koordynowano współpracę międzyinstytucjonalną oraz pracę wolontariuszy, wreszcie organizowano ofertę kulturalną i edukacyjną, jak również wsparcie psychologiczne dla obywateli Ukrainy<sup>15</sup>. Różnorodność zadań, jakie w ramach swojej działalności realizowały instytucje kultury, w tym przede wszystkim domy kultury, nie byłaby możliwa bez zaangażowania pracowników.

Praca w kulturze to temat wielowymiarowy i w jego analizie należy brać pod uwagę różnorodne aspekty. Niektóre z nich cieszą się większym zainteresowaniem analityków i badaczy, inne do tej pory nie były w takim stopniu opisywane. Nie ukrywam, że odczuwam satysfakcję, iż podjęliśmy ten wątek w „Roczniku Kultury Polskiej” i zaprosiliśmy do współpracy instytucje oraz specjalistów reprezentujących różne dziedziny kultury, aby jak najpełniej przybliżyć specyfikę tego obszaru. Tegoroczna publikacja składa się z czterech części: w pierwszej znalazły się teksty o typowo statystycznym charakterze, dotyczące

14 R. Wiśniewski, *Poza pandemię. O sektorze kultury w 2020 r.*, „Rocznik Kultury Polskiej” 2020, s. 10.

15 Narodowe Centrum Kultury, *Czy to już koniec kłopotów? Domy kultury po pandemii*, Warszawa 2022, s. 4, <https://www.nck.pl/badania/aktualnosci/czy-to-juz-koniec-klopotow-domy-kultury-po-pandemii> [dostęp: 28.08.2023].

całego sektora oraz wybranych dziedzin kultury, będące efektem prac Głównego Urzędu Statystycznego, Urzędu Statystycznego w Krakowie, Narodowego Instytutu Muzeów, Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych oraz Narodowego Instytutu Muzyki i Tańca. W kolejnej części czytelnik odnajdzie pogłębione analizy na temat sytuacji pracowników kultury. Przekrojowe artykuły zostały przygotowane przez Instytut Badań Organizacji Kultury, Narodowe Centrum Kultury i Mazowiecki Instytut Kultury. Autorzy opracowań bardziej szczegółowych, odnoszących się do mniejszych instytucji kultury, reprezentują m.in. Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych, Instytut im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach i Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach. Trzecia część publikacji obejmuje teksty poświęcone rozwojowi i sposobom podnoszenia kwalifikacji, jakie są wdrażane w instytucjach kultury w Polsce, przygotowane w Narodowym Centrum Kultury oraz w Bibliotece Narodowej. W ostatniej części „Rocznika” znalazły się opracowanie poświęcone problematyce zatrudniania w kulturze osób z niepełnosprawnościami, przygotowane przez Małopolski Instytut Kultury w Krakowie, artykuł Instytutu Literatury w Krakowie opisujący działania sektora w Polsce wobec artystów uciekających przed wojną w Ukrainie, a także analiza będąca efektem badania losów absolwentów krakowskiej Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki.

Dziękuję autorom opracowań i artykułów opublikowanych na łamach „Rocznika Kultury Polskiej” 2023. Ogromnie cieszę się, że wspólnie tworzymy tę ważną publikację. Czytelnikom życzę zaś miłej lektury oraz ciekawych odkryć, które staną się przyczynkiem do namysłu nad szczególną rolą pracowników sektora kultury w kontekście rozwoju całego kraju.

dr hab. Rafał Wiśniewski, prof. ucz.,  
Dyrektor Narodowego Centrum Kultury

**1.**



**STATYSTYKI  
ZATRUDNIENIA  
W INSTYTUCJACH  
KULTURY**

# ZATRUDNIENIE I WYNAGRODZENIA W INSTYTUCJACH KULTURY W LATACH 2019–2022

Ośrodek Statystyki Kultury  
Urząd Statystyczny w Krakowie

Ośrodek Statystyki Kultury Urzędu Statystycznego w Krakowie prowadzi ogólnopolskie badania statystyczne, a także prace metodologiczne i rozwojowe w obszarze statystyki kultury. Przedmiotem działań Ośrodka jest pozyskiwanie, opracowywanie oraz udostępnianie informacji statystycznych o podmiotach działających w obszarze kultury – zarówno państwowych czy samorządowych, jak i należących do sektora prywatnego. Badania statystyczne dotyczą m.in. działalności scenicznej teatrów, oper, operetek, filharmonii, orkiestr, chórów, zespołów pieśni i tańca czy przedsiębiorstw estradowych oraz jednostek prowadzących profesjonalną działalność kulturalną, takich jak: muzea, biblioteki, podmioty zajmujące się produkcją i dystrybucją filmową, kina, galerie i salony wystawiennicze, centra kultury, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice. Ponadto Ośrodek prowadzi badania w zakresie masowych imprez artystyczno-rozrywkowych i sportowych, rynku dzieł sztuki i antyków oraz finansów instytucji kultury.

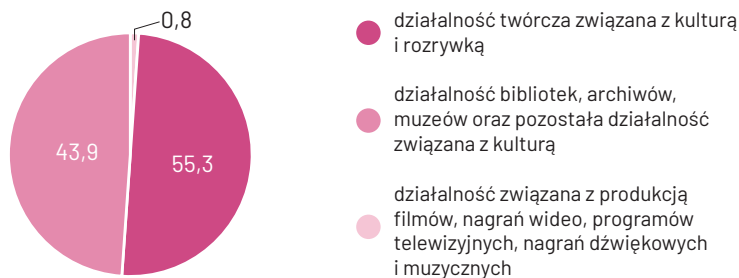
Regularne badania dostarczają informacji o funkcjonowaniu sieci instytucji kultury i poszczególnych jednostek, a także o ofercie kulturalnej i jej społecznym odbiorze: liczbie i rodzajach podmiotów, liczbie realizowanych przedsięwzięć i uczestników imprez kulturalnych, podstawowych danych charakteryzujących zjawiska i trendy w dziedzinie kultury, ekonomicznych aspektach prowadzenia działalności kulturalnej oraz wielkości zatrudnienia w obszarze kultury.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników analizy dotyczącej zatrudnienia i wynagrodzeń w instytucjach kultury w latach 2019–2022, dokonanej na podstawie danych zebranych na formularzu o symbolu F-02/dk (*Roczne sprawozdanie o finansach instytucji kultury*) przez Ośrodek Statystyki Kultury Urzędu Statystycznego w Krakowie.

## PRACUJĄCY I ZATRUDNIENIE

Według stanu na koniec 2022 r. w instytucjach kultury w Polsce pracowało 86,5 tys. osób, co stanowiło 0,6% ogólnej liczby pracujących w gospodarce narodowej<sup>1</sup>. Zdecydowana większość osób pracowała w samorządowych instytucjach kultury (87,7% ogólnej liczby pracujących w instytucjach kultury), przede wszystkim gminnych (63,1%). Najwięcej osób pracowało w instytucjach kultury zarejestrowanych w dziale PKD Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką – 47,9 tys., co stanowiło 55,3% ogólnej liczby pracujących w instytucjach kultury.

### STRUKTURA PRACUJĄCYCH W INSTYTUCJACH KULTURY WEDŁUG DZIAŁÓW PKD 2007 W 2022 R. (W %)



Źródło: GUS, dane własne

1 W statystyce rynku pracy określenie „gospodarka narodowa” wskazuje, że dane obejmują wszystkie podmioty gospodarki narodowej, czyli osoby prawne, jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą oraz zgłoszone przez jednostkę prawną jednostki lokalne. Dane dotyczące gospodarki narodowej prezentowane w niniejszym opracowaniu pochodzą z publikacji Głównego Urzędu Statystycznego *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2022 roku*.

Instytucje kultury cechują się na ogół stabilną sytuacją kadrową, jednakże w okresie pandemii COVID-19 (w latach 2020–2021) odnotowano spadek liczby pracujących. W 2020 r. zmniejszyła się ona o 1,8% w porównaniu z 2019 r. i chociaż w 2021 r. wzrosła, to nadal była mniejsza niż w roku sprzed pandemii. Natomiast w 2022 r. liczba pracujących wzrosła już na tyle, że osiągnęła poziom z 2019 r. Należy zaznaczyć, że analizowany spadek liczby pracujących dotyczył wyłącznie samorządowych instytucji kultury (państwowe instytucje kultury odnotowywały w latach 2019–2022 systematyczny wzrost liczby pracujących).

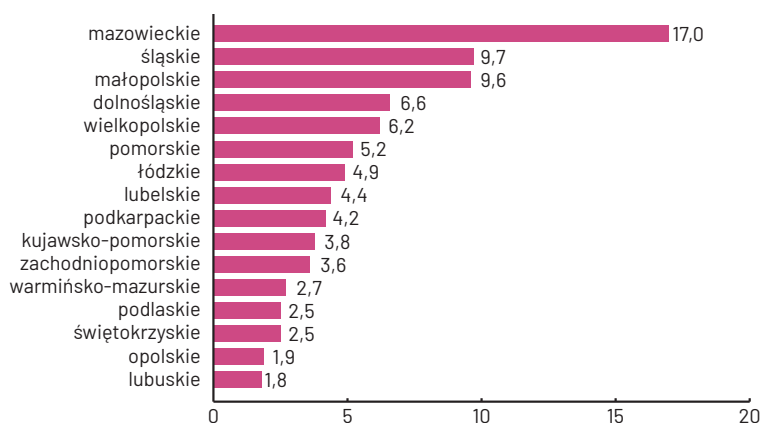
#### LICZBA PRACUJĄCYCH WEDŁUG FORM PRAWNYCH INSTYTUCJI KULTURY

RODZAJ INSTYTUCJI KULTURY	2019	2020	2021	2022
Państwowe instytucje kultury	9 670	9 948	10 040	10 610
Gminne instytucje kultury	55 259	54 333	54 397	54 582
Powiatowe instytucje kultury	3 609	3 377	3 345	3 370
Wojewódzkie instytucje kultury	17 974	17 257	17 889	17 977
Ogółem	86 512	84 915	85 671	86 539

Źródło: GUS, dane własne

W 2022 r. z ogólnej liczby pracujących w instytucjach kultury co piąta osoba pracowała w województwie mazowieckim. Istotną liczbę pracujących, chociaż o prawie połowę mniejszą niż w województwie mazowieckim,

#### LICZBA PRACUJĄCYCH W INSTYTUCJACH KULTURY WEDŁUG WOJEWÓDZTW W 2022 R. (W TYS.)



Źródło: GUS, dane własne

odnotowano także w województwach śląskim i małopolskim (blisko 10 tys.), a najmniejszą – w województwie lubuskim (1,8 tys.).

W 2022 r. przeciętne zatrudnienie w instytucjach kultury (po przeliczeniu osób niepełnozatrudnionych na pełne etaty)<sup>2</sup> wyniosło 79,0 tys. etatów i było większe o 1,4% w porównaniu z 2021 r. oraz o 0,6% w porównaniu z 2019 r. W okresie trwania pandemii zmiany w zakresie przeciętnego zatrudnienia nie były istotne, i to niezależnie od formy prawnej instytucji kultury.

#### PRZECIĘTNE ZATRUDNIENIE WEDŁUG FORM PRAWNYCH INSTYTUCJI KULTURY (W ETATACH)

RODZAJ INSTYTUCJI KULTURY	2019	2020	2021	2022
Państwowe instytucje kultury	9 249	9 458	9 606	10 151
Gminne instytucje kultury	48 702	48 185	48 006	48 469
Powiatowe instytucje kultury	3 366	3 199	3 153	3 157
Wojewódzkie instytucje kultury	17 257	16 714	17 188	17 264
Ogółem	78 574	77 557	77 954	79 041

Źródło: GUS, dane własne

W 2022 r. na jedną instytucję kultury przypadało przeciętnie 17 pełnych etatów, przy czym w państwowych instytucjach kultury średnia ta wynosiła 137, a w gminnych instytucjach kultury – 11.

W instytucjach kultury stosunek przeciętnego zatrudnienia do liczby pracujących w 2022 r. wyniósł ok. 1:1 (79,0 tys. etatów do 86,5 tys. pracujących). Warto zauważyć, że największą różnicę między przeciętnym zatrudnieniem a liczbą pracujących odnotowano w przypadku gminnych instytucji kultury (48,5 tys. wobec 54,6 tys.). Natomiast w przypadku państwowych, powiatowych i wojewódzkich instytucji kultury stosunek przeciętnego zatrudnienia do liczby pracujących wyniósł ok. 1:1

- 2 W statystyce rynku pracy stosuje się pojęcie „przeciętne zatrudnienie”. Podawane jest ono w etatach i wyraża średnią wielkość zatrudnienia obliczoną dla badanego okresu na podstawie ewidencyjnego stanu zatrudnienia w poszczególnych miesiącach badanego okresu podzielonego przez liczbę miesięcy. Dane o przeciętnym zatrudnieniu obejmują osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy w pełnym wymiarze czasu pracy oraz w niepełnym po przeliczeniu na pełnozatrudnionych.

(państwowe jednostki: 10,2 tys. etatów wobec 10,6 tys. pracujących; powiatowe jednostki: 3,2 tys. etatów wobec 3,4 tys. pracujących; wojewódzkie jednostki: 17,3 tys. etatów wobec 18,0 tys. pracujących). Oznacza to, że zdecydowana większość osób zatrudniona była w pełnym wymiarze czasu pracy, tj. na pełny etat.

## WYNAGRODZENIA

Wynagrodzenia brutto ogółem w instytucjach kultury objętych badaniem F-02/dk wzrosły w ciągu analizowanych czterech lat z 4 795,4 mln zł w 2019 r. do 5 893,9 mln zł w 2022 r., tj. o 22,9%, przy czym w przypadku państwowych instytucji kultury wzrost był największy i wyniósł 32,9%, podczas gdy w samorządowych instytucjach kultury wynagrodzenia brutto ogółem wzrosły o 21,2%. Wśród samorządowych instytucji kultury największy wzrost wynagrodzeń brutto ogółem odnotowano w wojewódzkich oraz gminnych instytucjach kultury (po 21,6%), a najniższy – w powiatowych (12,7%). Wzrost osiągnięty w analizowanych latach nie był równomierny, na co miała zapewne wpływ także pandemia COVID-19, która rozpoczęła się w 2020 r. Widoczne jest to w danych dotyczących wynagrodzeń – w 2020 r. łączne wynagrodzenia brutto ogółem wszystkich badanych instytucji kultury w skali kraju zmniejszyły się o 1,2% w porównaniu z 2019 r. Proces ten nie objął jednak państwowych instytucji kultury, gdzie nie tylko nie odnotowano spadku wartości wynagrodzeń w 2020 r., ale wręcz zanotowano ich wzrost o 5,5%. W samorządowych instytucjach kultury nastąpił spadek wynagrodzeń brutto ogółem o 2,4%: największy w przypadku powiatowych instytucji kultury (o 5,9%), a najmniejszy – gminnych (o 1,8%). W 2021 r. odnotowano wzrost wynagrodzeń brutto ogółem o 7,9%, przy czym największy w przypadku państwowych instytucji kultury (o 9,1%), a najmniejszy – powiatowych (o 4,3%). Jeszcze wyższy wzrost wynagrodzeń brutto ogółem odnotowano w 2022 r. (o 15,4% w porównaniu z 2021 r.), ale był on równomierny dla wszystkich rodzajów instytucji kultury (w przypadku państwowych instytucji kultury wyniósł 15,4%, gminnych – 15,0%, powiatowych – 14,8%, a wojewódzkich – 16,4%).

Warto zauważyć, że w latach 2019–2022 wynagrodzenia brutto ogółem w instytucjach kultury wzrosły w mniejszym stopniu (o 22,9%) niż wynagrodzenia w całej gospodarce (o 29,0%). W pierwszym roku pandemii, tj. 2020, gdy w instytucjach kultury odnotowano spadek wynagrodzeń

brutto ogółem o 1,2% w porównaniu z 2019 r., wynagrodzenia brutto ogółem w całej gospodarce narodowej wzrosły o 5,1%. W kolejnym roku odnotowany wzrost wynagrodzeń w instytucjach kultury na poziomie 7,9% był również niższy niż w gospodarce narodowej (9,6%). Dopiero w 2022 r. nastąpił wyższy wzrost wynagrodzeń (w porównaniu z 2021 r.) w instytucjach kultury niż w całej gospodarce narodowej (15,4% wobec 12,1%).

Wynagrodzenia ze stosunku pracy stanowiły większość łącznej kwoty wynagrodzeń brutto ogółem i udział ten wahał się od 86,4% w 2019 r. do 87,6% w 2022 r., przy czym w 2020 r. wyniósł 90,1%.

Istotne z perspektywy niniejszej analizy jest również zestawienie danych dotyczących przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto (wynagrodzenia brutto ogółem przypadającego miesięcznie na jeden pełny etat) w instytucjach kultury w latach 2019–2022, także w porównaniu z gospodarką narodową. W 2019 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w instytucjach kultury wyniosło 4 396,07 zł i było niższe o 10,6% niż przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w całej gospodarce. W kolejnych latach różnica pomiędzy przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniem brutto w instytucjach kultury a przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniem brutto w ramach gospodarki się zwiększała – w 2020 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w instytucjach kultury było niższe o 11,3%, w 2021 r. o 14,4%, a w 2022 r. o 14,2%.

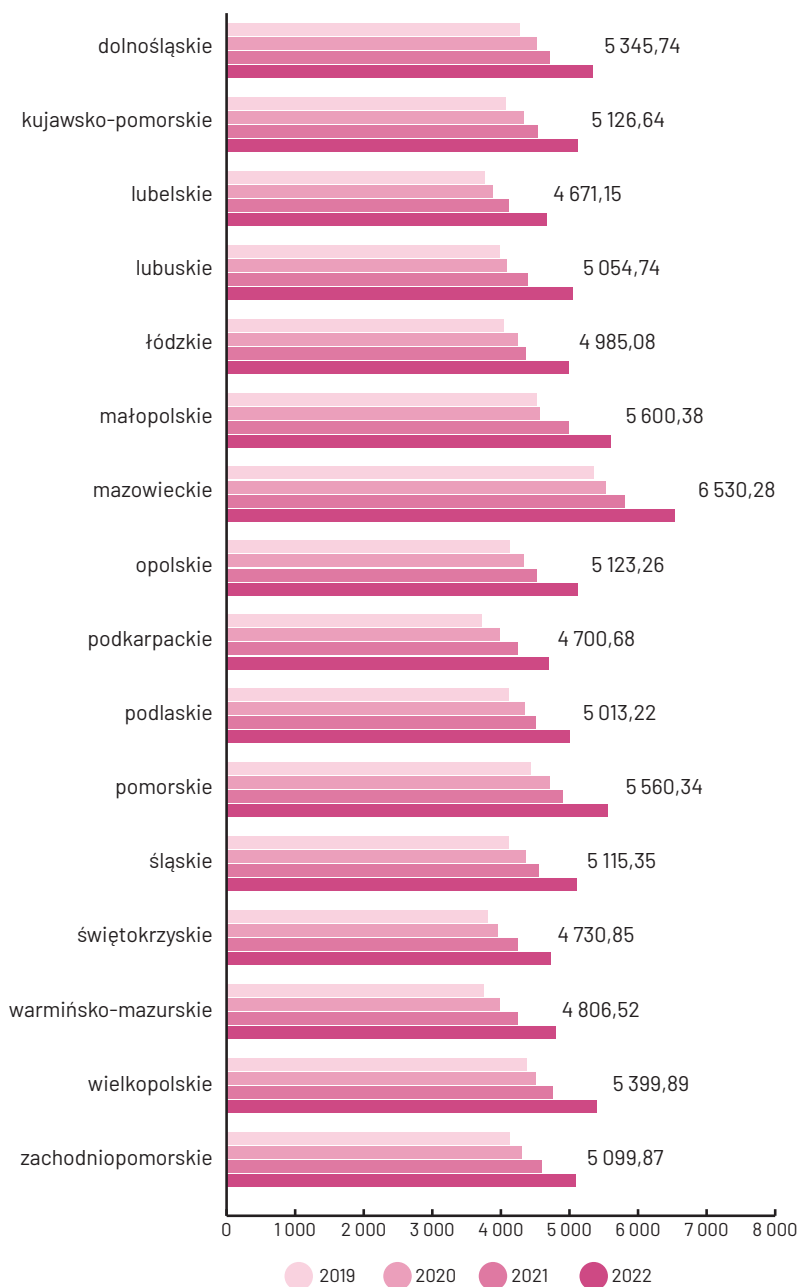
W analizowanym okresie wystąpiły także różnice w przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniu brutto w zależności od formy prawnej instytucji kultury. W 2022 r. najwyższe przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto, na poziomie 6 818,15 zł, zanotowano w państwowych instytucjach kultury, a najniższe – w gminnych instytucjach kultury (5 121,21 zł).

#### PRZECIĘTNE MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIE BRUTTO WEDŁUG FORM PRAWNYCH INSTYTUCJI KULTURY (W ZŁ)

RODZAJ INSTYTUCJI KULTURY	2019	2020	2021	2022
Państwowe instytucje kultury	5 505,06	5 816,88	6 221,99	6 818,15
Gminne instytucje kultury	4 148,04	4 318,49	4 581,23	5 121,21
Powiatowe instytucje kultury	4 353,12	4 466,62	4 655,74	5 233,67
Wojewódzkie instytucje kultury	4 510,07	4 677,63	4 862,97	5 582,58
Ogółem	4 396,07	4 584,73	4 848,55	5 444,41

Źródło: GUS, dane własne

## PRZECIĘTNE MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIE W INSTYTUCJACH KULTURY WEDŁUG WOJEWÓDZTW W LATACH 2019–2022 (W ZŁ BRUTTO)



Źródło: GUS, dane własne

Najwyższy wzrost procentowy przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w badanym okresie odnotowano po pandemii COVID-19, tj. w 2022 r. (o 12,3% w porównaniu z 2021 r.). W 2022 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto najbardziej wzrosło w wojewódzkich instytucjach kultury (o 14,8%), następnie powiatowych – o 12,4%, gminnych – o 11,8% i państwowych – o 9,6%.

W 2022 r. najwyższe przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto odnotowano w dziale 59. klasyfikacji PKD, tj. w obszarze działalności związanej z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych – 6 732,06 zł. Najniższe przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (5 290,16 zł) odnotowano zaś w przypadku bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostałej działalności związanej z kulturą.

Jak wynika z przedstawionych danych, zarówno liczba pracujących, jak i zatrudnionych ogółem w instytucjach kultury w analizowanym okresie nie uległa znaczącym zmianom. Pewne zróżnicowania wynikają z formy prawnej instytucji kultury. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w instytucjach kultury (niezależnie od formy prawnej) w omawianych latach systematycznie rosło, jednak było niższe niż przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w całej gospodarce narodowej.

### WYBRANE PUBLIKACJE:

- GUS, Urząd Statystyczny w Krakowie, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 r.*, Warszawa 2023.
- Informacje sygnałowe: Biblioteki publiczne w 2022 r.; Działalność centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic w 2022 r.; Działalność galerii sztuki w 2022 r.; Działalność muzeów w 2022 r.; Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2022 r.; Imprezy masowe w 2022 r.; Kinematografia w 2022 r.; Przemysły kultury i kreatywne w 2021 r.; Rynek dzieł sztuki i antyków w 2022 r.; Satelitarny rachunek kultury w 2018 r.; Wyniki finansowe instytucji kultury w 1. kwartale 2023 r.; Wyniki finansowe instytucji kultury w 2022 roku, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/> [dostęp: 7.08.2023].

Opracowanie:

Agnieszka Czekaj,

kierownik wydziału, Ośrodek Statystyki Kultury,

Urząd Statystyczny w Krakowie,

a.czekaj@stat.gov.pl;

Ewa Bińczycka,

główny specjalista, Ośrodek Statystyki Kultury,

Urząd Statystyczny w Krakowie,

e.binczycka@stat.gov.pl;

Anna Kowacka,

główny specjalista, Ośrodek Statystyki Kultury,

Urząd Statystyczny w Krakowie,

a.kowacka@stat.gov.pl;

dr inż. Mariusz Cembruch-Nowakowski,

ekspert, Ośrodek Statystyki Kultury,

Urząd Statystyczny w Krakowie,

adiunkt w Katedrze Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej,

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie,

m.nowakowski@stat.gov.pl

# KADRY MUZEALNE W BADANIACH PROJEKTU STATYSTYKA MUZEÓW

Narodowy Instytut Muzeów

Narodowy Instytut Muzeów (NIM, dawniej: NIMOZ) to państwowa instytucja kultury, której organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. NIM gromadzi i upowszechnia wiedzę o muzeach, wyznacza i upowszechnia standardy w obszarze muzealnictwa i ochrony zbiorów, kształtuje świadomość społeczną w zakresie wartości i zachowania dziedzictwa kulturowego, a także bierze udział w pracach mających na celu wytyczanie nowych ścieżek rozwoju środowiska muzealnego w kontekście organizacyjnym i zarządczym. Jako instytucja ekspercka pełni funkcję centrum kompetencji w obszarze muzealnictwa. Instytut działa również na arenie międzynarodowej: wymienia doświadczenia z instytucjami zagranicznymi o podobnym charakterze oraz promuje polskie dokonania muzealne. Od 2014 r. NIM prowadzi także projekt badawczy pod nazwą Statystyka muzeów<sup>1</sup>.

Statystyka muzeów to badanie ankietowe skierowane do wszystkich polskich muzeów, realizowane przez NIM przy wsparciu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN), organizowane corocznie od 2014 r. Zebrane informacje są poddawane analizom, co pozwala na wypracowywanie skutecznych metod wspierania muzeów. Efektem analiz

1 *Program działania Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów na lata 2023–2027*, NIM, <https://nim.gov.pl/instytut/program-dzialania-narodowego-instytutu-muzealnictwa-i-ochrony-zbiorow-na-lata-2023-27> [dostęp: 6.12.2023].

gromadzonych danych są także publikacje wydawane cyklicznie przez Instytut i przygotowywane we współpracy z ekspertami<sup>2</sup>.

Według Ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach odpowiadają one za gromadzenie, przechowywanie i udostępnianie zbiorów związanych z dziedzictwem naturalnym i kulturalnym. Są tym samym odpowiedzialne za „upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej”, a także za „kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej”<sup>3</sup>.

Przedmiotem niniejszego opracowania będą wyłącznie muzea w rozumieniu Ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, które uzgodniły swój statut lub regulamin z MKiDN, będące instytucjami kultury<sup>4</sup>. Na koniec 2022 r. w wykazie prowadzonym przez MKiDN znajdowało się 997 muzeów, z czego 384 to muzea będące instytucjami kultury.

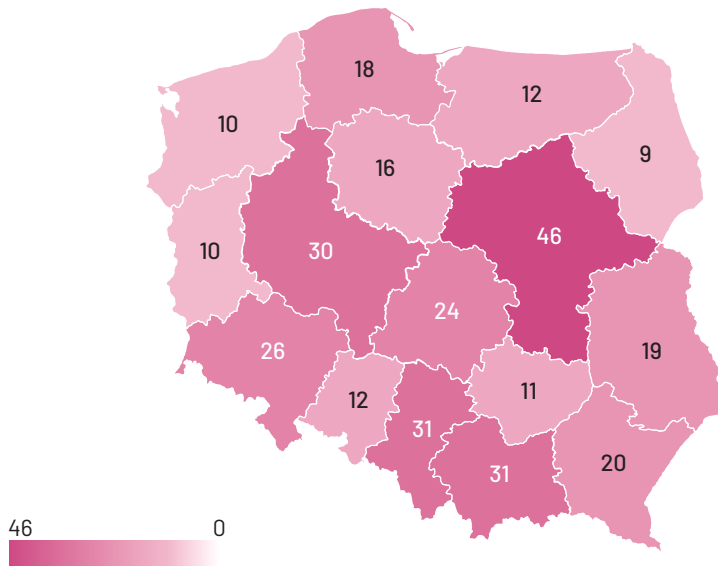
## KADRY W MUZEACH BĘDĄCYCH INSTYTUCJAMI KULTURY W 2022 R.

Wśród muzeów biorących udział w badaniu Statystyka muzeów za 2022 r. 325 instytucji kultury udzieliło odpowiedzi na pytania dotyczące pracowników etatowych – najwięcej z województw mazowieckiego

- 2 Statystyka muzeów, NIM, <https://nim.gov.pl/dzialalnosc/wydawnictwa/seria-statystyka-muzeow> [dostęp: 6.12.2023].
- 3 Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, rozdz. 1, art. 1.
- 4 Instytucjami kultury są muzea organizowane przez ministerstwa lub jednostki samorządu terytorialnego (muzea państwowe i samorządowe). Niektóre muzea będące instytucjami kultury cechują się złożoną strukturą organizacyjną (mają oddziały muzealne lub filie), są to także instytucje o większych zbiorach. Muzea niebędące instytucjami kultury to zazwyczaj małe jednostki tworzone przez pasjonatów. Zdarza się, że organizator jest jedyną osobą zatrudnioną w muzeum, która czasem działa wolontarystycznie. Blisko 60% muzeów niebędących instytucjami kultury pozostaje formalnie w procesie organizacji (wśród instytucji kultury odsetek muzeów będących w organizacji wynosi niecałe 4%). Zgodnie z danymi statystycznymi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) za 2021 r. spośród ogółu zatrudnionych w muzeach w 2021 r. 98% pracowało w muzeach sektora publicznego, czyli właśnie w instytucjach kultury (dane dla 673 muzeów z oddziałami, za: GUS, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021 r.*, 30.09.2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2021-r-,-2,19.html> [dostęp: 28.09.2023]).

(46 instytucji), małopolskiego (31) i śląskiego (także 31), a najmniej z województw zachodniopomorskiego (10), lubuskiego (również 10) i podlaskiego (9).

#### LICZBA MUZEÓW BĘDĄCYCH INSTYTUCJAMI KULTURY PODDANYCH ANALIZIE W PODZIALE NA WOJEWÓDZTWA W 2022 R.



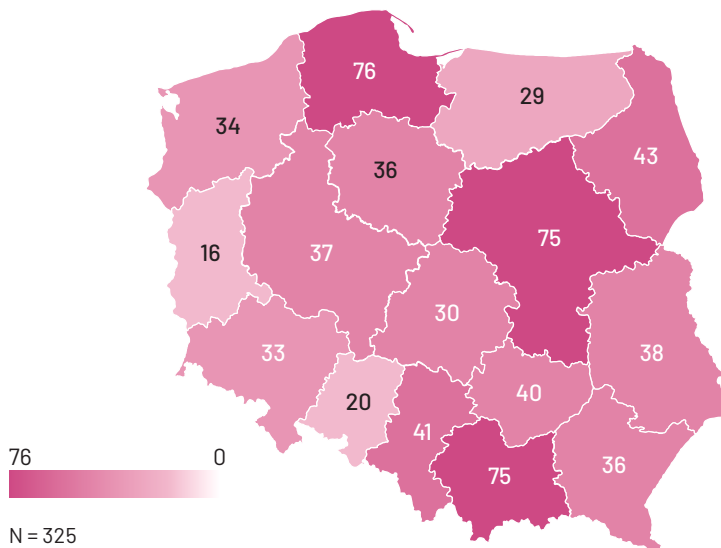
N = 325. N oznacza liczbę muzeów, które udzieliły odpowiedzi na konkretne pytanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

Muzea biorące udział w badaniu zadeklarowały zatrudnianie łącznie 15 041 pracowników etatowych na koniec 2022 r., średnio 46 osób na jedną instytucję (mediana wyniosła 21 osób). Najwięcej pracowników na jedną instytucję przypadało w województwach pomorskim (76), mazowieckim (75) i małopolskim (również 75), a najmniej w warmińsko-mazurskim (29), opolskim (20) i lubuskim (16 pracowników etatowych na jedno muzeum będące instytucją kultury).

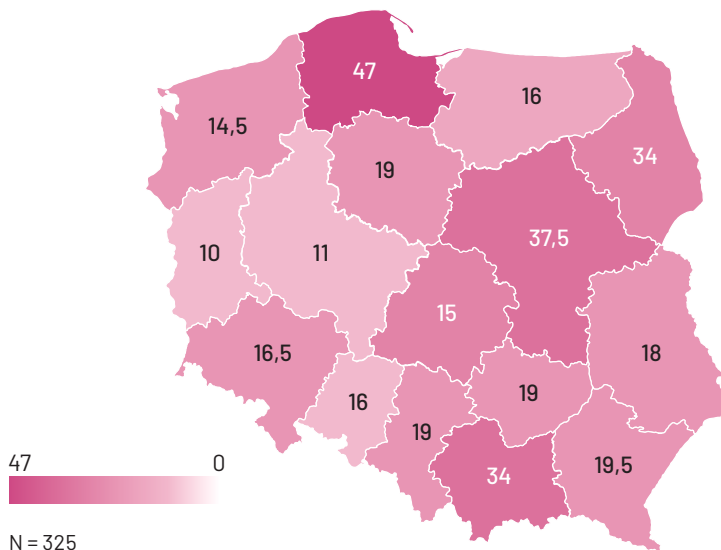
Połowa muzeów, które udzieliły odpowiedzi na pytania dotyczące kadry, zatrudniała w swojej jednostce 21 lub więcej pracowników etatowych. Najwyższą medianę zaobserwowano w 2022 r. w województwie pomorskim, gdzie połowa instytucji kultury zatrudniała 47 pracowników i więcej. Najmniejsza mediana została odnotowana w województwie lubuskim – połowa muzeów zatrudniała tam 10 lub mniej pracowników.

LICZBA PRACOWNIKÓW ETATOWYCH PRZYPADAJĄCYCH NA 1 INSTYTUCJĘ W MUZEACH BĘDĄCYCH INSTYTUCJAMI KULTURY W PODZIALE NA WOJEWÓDZTWA W 2022 R.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

MEDIANA PRACOWNIKÓW ETATOWYCH W MUZEACH BĘDĄCYCH INSTYTUCJAMI KULTURY W POLSCE W PODZIALE NA WOJEWÓDZTWA W 2022 R.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

Państwowe instytucje kultury, których organizatorem jest MKiDN lub pozostałe ministerstwa, wykazały zatrudnianie średnio 151 pracowników etatowych w 2022 r. Połowa państwowych muzeów zatrudniała na etacie 127 lub więcej osób. W przypadku samorządowych instytucji kultury – organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego – liczby te są znacznie niższe. Samorządowe muzea w 2022 r. zatrudniały na etacie średnio 34 osoby, a mediana pracowników etatowych wyniosła 18<sup>5</sup>.

#### LICZBA PRACOWNIKÓW ETATOWYCH W MUZEACH BĘDĄCYCH INSTYTUCJAMI KULTURY W 2022 R. W PODZIALE NA FORMĘ ORGANIZACYJNĄ MUZEUM

BADANA ZMIENNA	FORMA ORGANIZACYJNA MUZEUM	
	PAŃSTWOWE	SAMORZĄDOWE
Mediana	127	18
Średnia	151	34
Suma	5 273	9 768
N	35	290

N = 325

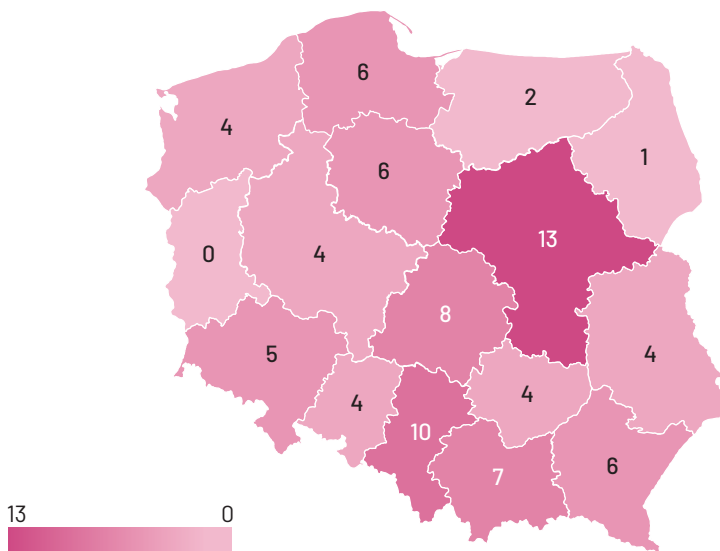
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

## GRUPY WIEKOWE W KADRACH MUZEALNYCH W 2015 I 2019 R. – PORÓWNANIE

W ramach projektu Statystyka muzeów w poszczególnych latach zbierano dane dotyczące pracowników etatowych muzeów w podziale na grupy wiekowe. Na potrzeby niniejszego opracowania zostały poddane analizie dane z grupy 84 muzeów będących instytucjami kultury, które wzięły udział w badaniu Statystyka muzeów zarówno w 2015, jak i w 2019 r. Wykres pokazuje ich rozłożenie w podziale na województwa.

- 5 Wśród 35 analizowanych państwowych muzeów 20 było instytucjami oddziałowymi mającymi łącznie 64 oddziały, a na 290 muzeów samorządowych 79 posiadało łącznie 203 oddziały. Należy zaznaczyć, że zgodnie z danymi GUS za 2021 r., na jedno muzeum państwowe przypadało średnio 41,5 tys. sztuk muzealiów, na samorządowe zaś – średnio 27,8 tys. sztuk muzealiów (dane dla 654 muzeów z oddziałami, za: GUS, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021 r.*, dz. cyt.).

## LICZBA MUZEÓW PODDANYCH ANALIZIE W PODZIALE NA WOJEWÓDZTWA



N = 84

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

W wybranej grupie instytucji kultury w 2015 r. zatrudniano średnio 61 pracowników etatowych, natomiast w 2019 r. – średnio 65. W 2015 r. wytypowane muzea zatrudniały średnio 22 osoby do 40 lat, 22 osoby w wieku 40–55 lat oraz 17 osób powyżej 55 lat.

W porównaniu z 2019 r. średnia liczba zatrudnionych osób w wieku do 40 lat się nie zmieniła, ale wzrosła średnia liczba w przedziale wiekowym 41–55 lat (25 pracowników) oraz powyżej 55 lat (18). Zestawiając dane dotyczące zatrudnienia w analizowanej grupie muzeów, można zauważyć, że średni stosunek liczby pracowników w poszczególnych kategoriach wiekowych do ogółu zatrudnionych w 2019 r. wzrósł zauważalnie w przedziale 41–55 lat (z 35,6% w 2015 r. do 39,3% w 2019 r.).

PRACOWNICY ETATOWI W PODZIALE NA WIEK W ANALIZOWANEJ GRUPIE MUZEÓW W 2015 I 2019 R. (W %)

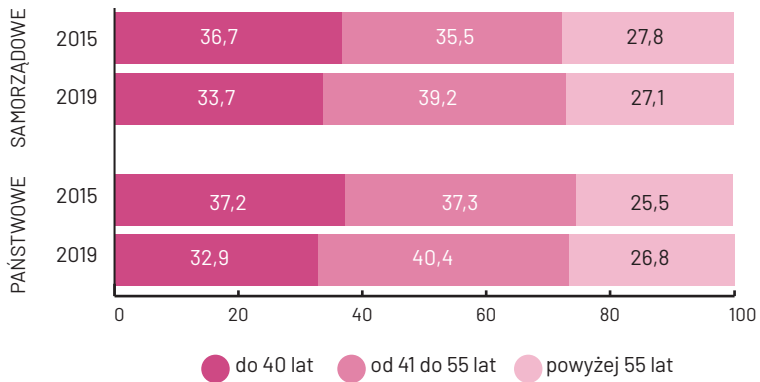
ROK	WIEK		
	DO 40 LAT	OD 41 DO 55 LAT	POWYŻEJ 55 LAT
2015	36,7	35,6	27,7
2019	33,6	39,3	27,1

N = 84. Wyrażony w procentach średni stosunek liczby pracowników z danej grupy do ogółu pracowników, wyliczony na podstawie danych z poszczególnych instytucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

W instytucjach kultury jest widoczny również spadek liczby zatrudnionych pracowników w wieku do 40 lat – dla muzeów państwowych z 37,2% w 2015 r. do 32,9% w 2019 r., dla muzeów samorządowych zaś z 36,7% w 2015 r. do 33,7% w 2019 r.

PRACOWNICY ETATOWI W PODZIALE NA WIEK I W PODZIALE NA MUZEA PAŃSTWOWE I SAMORZĄDOWE W ANALIZOWANEJ GRUPIE MUZEÓW W 2015 I 2019 R. (W %)



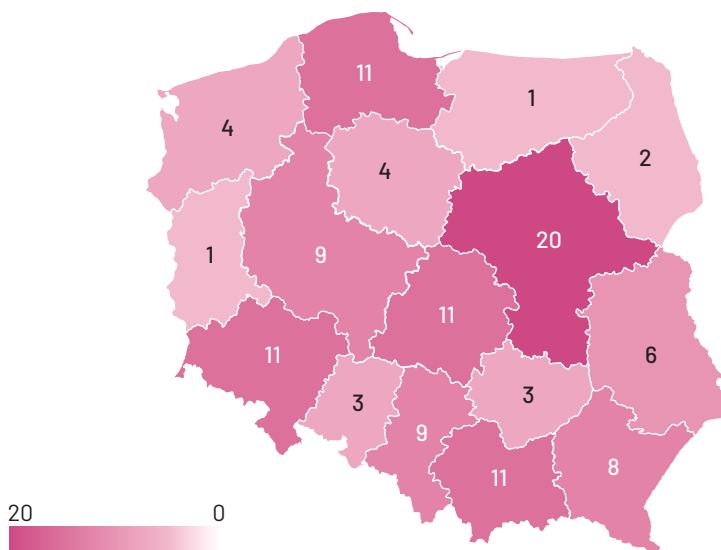
N = 84. Wyrażony w procentach średni stosunek liczby pracowników z danej grupy do ogółu pracowników, wyliczony na podstawie danych z poszczególnych instytucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

## PODNOSZENIE KOMPETENCJI I ROZWÓJ KADR MUZEALNYCH W LATACH 2019–2021

W ramach projektu Statystyka muzeów były zbierane również informacje dotyczące podnoszenia kompetencji i rozwoju pracowników. Na potrzeby niniejszego opracowania analizie poddano dane dotyczące muzeów będących instytucjami kultury, które wzięły udział w trzech edycjach badania Statystyka muzeów – w 2019, 2020 i 2021 r. Analizowana grupa to 114 muzeów, a mapa pokazuje ich rozłożenie w podziale na województwa.

### LICZBA MUZEÓW PODDANYCH ANALIZIE W PODZIALE NA WOJEWÓDZTWA



N = 114

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

W analizowanej grupie muzeów w poszczególnych latach zatrudniano średnio: 53 pracowników etatowych w 2019 r. i po 54 w latach 2020 i 2021. Mediana pracowników etatowych wyniosła 35 w 2019 r., 34 w 2020 r. i 33 w 2021 r.

Na dodatkowe kursy, szkolenia, zagraniczne wyjazdy, staże, stypendia, studia wyższe (w tym doktoranckie) muzea skierowały w 2019 r. średnio 20 pracowników, jednak połowa instytucji dokształcała 8 lub mniej osób. Zapewne z powodu obostrzeń związanych z COVID-19 w 2020 r. liczba doszkalanych pracowników zmalała – średnio 16 osób pracujących w muzeach skierowano na kursy, staże, szkolenia czy studia (mediana wyniosła 4,5). W 2021 r. średnia liczba doszkalanych pracowników w analizowanych instytucjach zdecydowanie wzrosła (była wyższa niż przed pandemią) i wyniosła 24 osoby – jednak mediana nie osiągnęła wyniku z 2019 r. (połowa muzeów skierowała na doszkalanie 6 lub mniej osób).

**PRACOWNICY SKIEROWANI NA KURSY I SZKOLENIA, ZAGRANICZNE WYJAZDY, STAŻE, STYPENDIA, STUDIA WYŻSZE (W TYM DOKTORANCKIE) W ANALIZOWANEJ GRUPIE MUZEÓW W 2019, 2020 I 2021 R. (W %)**

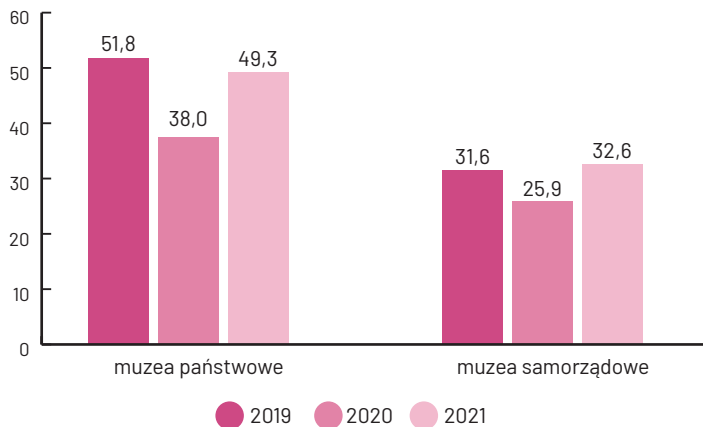
BADANA ZMIENNA	2019	2020	2021
Doszkalani pracownicy	33,7	27,2	34,4

N = 114. Wyrażony w procentach średni stosunek liczby pracowników z danej grupy do ogółu pracowników, wyliczany na podstawie danych z poszczególnych instytucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

Zestawiając dane analizowanych muzeów państwowych i samorządowych, można zauważyć, że zdecydowanie lepiej wypadają muzea finansowane przez ministerstwa. W grupie muzeów państwowych pracowników skierowanych na szkolenia, kursy, staże do ogółu zatrudnionych było ok. 50% zarówno w 2019, jak i 2021 r., w muzeach samorządowych zaś dla tych samych lat – 30%. W obu grupach widać spadek liczby doszkalanych pracowników w covidowym roku 2020.

PRACOWNICY SKIEROWANI NA KURSY I SZKOLENIA, ZAGRANICZNE WYJAZDY, STAŻE, STYPENDIA, STUDIA WYŻSZE (W TYM DOKTORANCKIE) W ANALIZOWANEJ GRUPIE MUZEÓW W 2019, 2020 I 2021 R., W PODZIALE NA MUZEA PAŃSTWOWE I SAMORZĄDOWE (W %)



N = 114. Wyrażony w procentach średni stosunek liczby pracowników z danej grupy do ogółu pracowników, wyliczany na podstawie danych z poszczególnych instytucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów

## PODSUMOWANIE

- Muzea będące instytucjami kultury, które wzięły udział w badaniu Statystyka muzeów, zadeklarowały zatrudnianie na koniec 2022 r. łącznie 15 041 pracowników etatowych – średnio 46 osób na instytucję.
- Najwięcej pracowników na instytucję przypadało w województwach pomorskim, mazowieckim i małopolskim, najmniej zaś w warmińsko-mazurskim, opolskim i lubuskim.
- Muzea państwowe zatrudniały średnio 151 pracowników etatowych w 2022 r., a muzea samorządowe – 34 pracowników etatowych.
- W analizowanej grupie 84 muzeów będących instytucjami kultury, porównując rok 2015 z 2019, widać spadek liczby zatrudnionych pracowników do 40 lat oraz wzrost liczby zatrudnionych w przedziale wiekowym 41–55 lat.
- Jeśli chodzi o kierowanie pracowników na kursy i szkolenia, zagraniczne wyjazdy, staże, stypendia, studia wyższe (w tym doktoranckie), w analizowanej grupie 114 muzeów można zauważyć spadek liczby dokształcanych pracowników w covidowym 2020 r.



### WYBRANE PUBLIKACJE:

- GUS, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2021-r-,2,19.html> [dostęp: 28.09.2023].
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, *Wykaz muzeów*, <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/wykaz-muzeow.php> [dostęp: 28.09.2023].
- *Program działania Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów na lata 2023–2027*, NIM, <https://nim.gov.pl/instytut/program-dzialania-narodowego-instytutu-muzealnictwa-i-ochrony-zbiorow-na-lata-2023-27> [dostęp: 6.12.2023].
- Statystyka muzeów, NIM, <https://nim.gov.pl/dzialalnosc/wydawnictwa/seria-statystyka-muzeow> [dostęp: 6.12.2023].

Opracowanie:

Antonina Hejwowska,

Dział Statystyki i Parametryzacji Muzeów,

Narodowy Instytut Muzeów,

[ahejwowska@nim.gov.pl](mailto:ahejwowska@nim.gov.pl)

# CHARAKTERYSTYKA ZATRUDNIONYCH W SIECI ARCHIWÓW PAŃSTWOWYCH

Departament Archiwistyki  
Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych

Sieć Archiwów Państwowych składa się z trzech archiwów państwowych o charakterze centralnym (są to położone w Warszawie: Archiwum Główne Akt Dawnych, Archiwum Akt Nowych, Narodowe Archiwum Cyfrowe) oraz 30 archiwów państwowych o charakterze regionalnym, znajdujących się na terenie całej Polski. Archiwa państwowe podlegają Naczelnemu Dyrektorowi Archiwów Państwowych, który sprawuje nadzór nad narodowym zasobem archiwalnym<sup>1</sup>. Do głównych zadań archiwów państwowych należy gromadzenie, ewidencjonowanie, przechowywanie, opracowywanie, zabezpieczanie i udostępnianie materiałów archiwalnych<sup>2</sup>. Ich realizacja nie byłaby możliwa bez ludzi – pasjonatów dbających o zachowanie śladów przeszłości.

To właśnie pracownicy są podporą stabilnego działania całej sieci Archiwów Państwowych, co potwierdziła diagnoza, której efektem było opracowanie *Strategii rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021-2030*. Wskazano w niej priorytetowe działania archiwów państwowych do 2030 r. Uwzględniono przy tym wszystkie obszary działalności archiwalnej,

- 1 W skład narodowego zasobu archiwalnego wchodzi wszelka dokumentacja mająca znaczenie jako źródło informacji o wartości historycznej na temat działalności państwa polskiego. Dzieli się on na państwowy zasób archiwalny i niepaństwowy zasób archiwalny. Por. Ustawa z dnia 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach (Dz.U. 2020 poz. 164), art. 1-2, Internetowy System Aktów Prawnych, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000164> [dostęp: 14.07.2023].
- 2 Tamże, art. 28.

które wynikają z zadań wykonywanych przez archiwa na rzecz państwa i społeczeństwa, a nadrzędny cel ich działalności określono jako „równoważony rozwój Archiwów Państwowych, instytucji dbających o przeszłość, osadzonych w teraźniejszości, nastawionych na przyszłość”<sup>3</sup>. Do jego osiągnięcia prowadzą trzy cele strategiczne (dziedzictwo archiwalne, kompetentne kadry i nowoczesny urząd). Cel strategiczny „kompetentne kadry” skupia się na pracownikach, którzy stanowią fundament funkcjonowania całej sieci i odpowiadają za pozytywny wizerunek archiwów państwowych<sup>4</sup>. Z tego powodu nacisk położono na sprzyjanie rozwojowi kadr, aby mogły sprostać takim wyzwaniom, jak postępująca cyfryzacja społeczeństwa czy rozwój nowoczesnych technologii<sup>5</sup>.

W niniejszym artykule skupiono się na przedstawieniu charakterystyki osób zatrudnionych w archiwach państwowych jako grupy pracowników. Brano pod uwagę następujące kategorie: przeciętny okres zatrudnienia, wykształcenie, tytuł naukowy, wiek oraz płeć. Zebrano także informacje na temat liczby stażystów, praktykantów i wolontariuszy. Dane z 2022 r. ukazano na tle danych z dwóch poprzednich lat. Podstawą do przygotowania zbiorczej charakterystyki były sprawozdania z działalności archiwów państwowych z lat 2020–2022<sup>6</sup> oraz własne informacje, zebrane przez poszczególne archiwa państwowe oraz Naczelną Dyрекcję Archiwów Państwowych (NDAP).

Pracownicy sieci Archiwów Państwowych są specyficzną grupą, ponieważ łączą obowiązki związane z działalnością instytucji dziedzictwa kulturowego z tymi, które wynikają z jej funkcjonowania jako części administracji rządowej. Zajmują się kwestiami dotyczącymi opieki nad zasobem archiwalnym i jego promocji (w tym przejmowaniem archiwaliów,

3 *Strategia rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030*, red. J. Chojecka i in., Warszawa 2021, s. 68.

4 Tamże.

5 Tamże, s. 69–70.

6 Naczelny Dyrektor Archiwów Państwowych, *Sprawozdanie z działalności Archiwów Państwowych w 2020 roku*, Warszawa 2021, <https://www.gov.pl/web/archiwa/rok-2022> [dostęp: 14.07.2023]; Naczelny Dyrektor Archiwów Państwowych, *Sprawozdanie z działalności Archiwów Państwowych w 2021 roku*, Warszawa 2022, <https://www.gov.pl/web/archiwa/rok-20223> [dostęp: 14.07.2023]; Naczelny Dyrektor Archiwów Państwowych, *Sprawozdanie z działalności Archiwów Państwowych w 2022 roku*, Warszawa 2023, <https://www.gov.pl/web/archiwa/rok-20230> [dostęp: 14.07.2023].



z podobnym trendem – przeciętne zatrudnienie wzrosło w 2021 r., by w 2022 r. spaść poniżej poziomu z 2020 r. Z roku na rok w działalności konserwatorskiej najpierw nastąpił wzrost o 6 pkt, a następnie spadek o 7 pkt, do wartości 105. Dla działalności naukowej zaś najpierw nastąpił wzrost o 1 pkt, a następnie spadek o 1 pkt do 7.

#### WYŻSZE WYKSZTAŁCENIE ZATRUDNIONYCH W SIECI ARCHIWÓW PAŃSTWOWYCH (LICZBA OSÓB)

ROK	WYKSZTAŁCENIE										
	wyższe ogółem	archiwistyczne studia wyższe	archiwistyczne studia podyplomowe	historyczne studia wyższe	historyczne studia podyplomowe	konserwatorskie studia wyższe	konserwatorskie studia podyplomowe	IT studia wyższe	IT studia podyplomowe	pozostałe studia wyższe	pozostałe studia podyplomowe
2020	1 186	320	166	319	10	29	3	38	14	480	157
2021	1 217	315	164	315	17	29	2	41	19	517	167
2022	1 203	313	172	329	10	27	11	36	18	498	181

Źródło: sprawozdania z działalności Archiwów Państwowych w latach 2021-2022

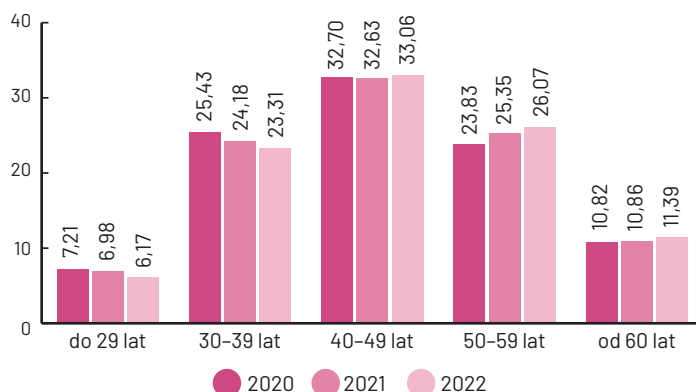
W 2022 r. w sieci Archiwów Państwowych zatrudnione były 1203 osoby z wykształceniem wyższym, o 17 więcej w porównaniu z 2020 r. i o 14 mniej w porównaniu z 2021 r. Najwięcej osób ukończyło studia wyższe tradycyjnie związane z archiwistyką, czyli historyczne (329 osób w 2022 r.) i archiwistyczne (313 osób w 2022 r.), co łącznie stanowi 53,37% wszystkich zatrudnionych z wykształceniem wyższym w 2022 r. (26,02% – archiwistyczne, 27,35% – historyczne). Przy czym o ile w latach ubiegłych proporcje absolwentów tych kierunków pozostawały na niemal identycznym poziomie (historyczne – 319 osób w 2020 r. i 315 osób w 2021 r.; archiwistyczne – 320 osób w 2020 r. i 315 osób w 2021 r.), o tyle w 2022 r. przewagę uzyskali absolwenci studiów historycznych. W przypadku pozostałych kierunków wyszczególnionych w sprawozdaniach liczba

absolwentów pozostaje na podobnym poziomie: dla IT jest to 36 osób w 2022 r. (co stanowi 2,99% ogółu zatrudnionych z wykształceniem wyższym) przy 38 w 2020 r. i 41 w 2021 r., dla konserwatorskich – 27 osób w 2022 r. (co stanowi 2,24% ogółu zatrudnionych z wykształceniem wyższym) przy 29 w 2020 i 2021 r. Znaczna część pracowników ukończyła inne kierunki studiów – 498 osób w 2022 r. (co stanowi 41,40% ogółu zatrudnionych z wykształceniem wyższym) przy 480 w 2020 r. i 517 w 2021 r.

W przypadku studiów podyplomowych wśród pracowników sieci Archiwów Państwowych najwięcej było absolwentów studiów archiwalistycznych – 172 w 2022 r., 164 w 2021 r. i 166 w 2020 r. Pozostałe kierunki studiów podyplomowych wyróżnione w sprawozdaniu nie są tak powszechne. Największy proporcjonalny wzrost nastąpił w przypadku studiów konserwatorskich – w 2022 r. ukończyło je 11 absolwentów przy 2 w 2021 r. i 3 w 2020 r. Studia podyplomowe związane z IT dotyczyły 18 osób w 2022 r. przy 19 w 2021 r. i 14 w 2020 r., a historyczne – 10 osób w 2022 r. przy 17 w 2021 r. i 10 w 2020 r. Znow, tak jak w przypadku studiów wyższych, wysoki jest odsetek absolwentów pozostałych studiów podyplomowych – 181 w 2022 r. przy 167 w 2021 r. i 157 w 2020 r.

W całej sieci Archiwów Państwowych liczba pracowników ze stopniem naukowym doktora pozostała bez zmian i w latach 2020–2022 wynosiła 93. W przypadku stopnia doktora habilitowanego nastąpił spadek z 13 w 2020 r. do 11 w 2021 r. i 9 w 2022 r. Tytuł profesora przysługiwał natomiast 3 osobom w 2020 r. i 4 w latach 2021–2022.

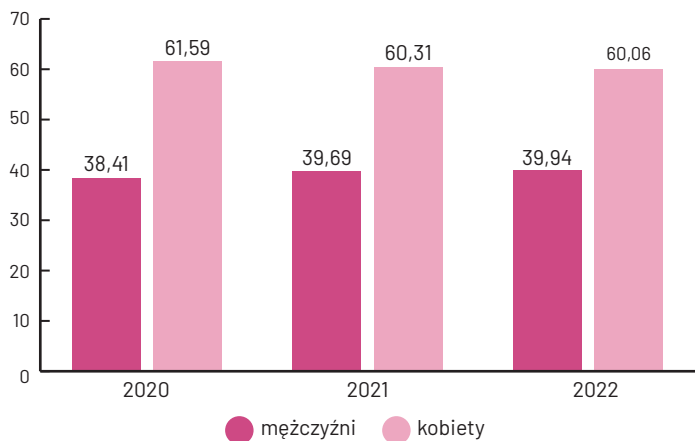
#### UDZIAŁ PROCENTOWY POSZCZEGÓLNYCH GRUP WIEKOWYCH W ZATRUDNIENIU OGÓŁEM W SIECI ARCHIWÓW PAŃSTWOWYCH W LATACH 2020–2022



Źródło: dane własne archiwów państwowych i NDAP

Struktura wieku zatrudnionych w omawianym okresie pozostawała stabilna. Widoczny jest jednak trend starzenia się pracowników sieci Archiwów Państwowych. Udział grupy wiekowej do 29 lat spadł z poziomu 7,21% w 2020 r. do 6,98% w 2021 r. i 6,17% w 2022 r. Podobnie w grupie wiekowej 30–39 lat nastąpił spadek z poziomu 25,43% w 2020 r. do 24,18% w 2021 r. i 23,31% w 2022 r. W tym samym czasie nastąpił niewielki wzrost liczby pracowników w grupie wiekowej 40–49 lat. W latach 2020 i 2021 r. wynosił on odpowiednio 32,7% i 32,63%, a w 2022 r. – 33,06%. Większy wzrost nastąpił w grupie wiekowej 50–59 lat. Na przedstawionym wykresie można zaobserwować, że gdy malał udział grupy 30–39 lat, wzrastał udział grupy 50–59 lat, w której następował wzrost: z poziomu 23,83% w 2020 r. przez 25,35% w 2021 r. do 26,07% w roku 2022. W przypadku grupy wiekowej powyżej 60. roku życia w 2022 r. nastąpił niewielki wzrost. W latach 2020–2021 jej udział w zatrudnieniu ogółem był niemal identyczny i wynosił odpowiednio 10,82% i 10,86%, podczas gdy w 2022 r. było to 11,39%.

#### UDZIAŁ PROCENTOWY KOBIECI I MĘŻCZYŹN W ZATRUDNIENIU OGÓŁEM W SIECI ARCHIWÓW PAŃSTWOWYCH



Źródło: dane własne archiwów państwowych i NDAP

Wśród pracowników sieci Archiwów Państwowych dominują kobiety. Ich udział wśród ogółu zatrudnionych w całym branym pod uwagę okresie przekraczał 60% (61,59% w 2020 r., 60,31% w 2021 r. i 60,06% w 2022 r.).

W kwestii odbywania w sieci Archiwów Państwowych praktyk, staży i wolontariatu należy zauważyć, że w roku 2022 nastąpił znaczący wzrost liczby osób korzystających z tych form współpracy. Wynikało to ze zmniejszenia wpływu zagrożenia epidemicznego w stosunku do lat poprzednich i powrotu do stacjonarnych form wykonywania pracy. W roku 2020 z praktyk, staży i wolontariatu skorzystały 103 osoby, w roku 2021 już 192 osoby, a w roku 2022 – 215 osób.

Podsumowując, w 2022 r. przeciętne zatrudnienie ogółem w sieci Archiwów Państwowych wyniosło 1 569,5 etatu i 1 644 osoby. W podziale na rodzaje działalności najwyższe przeciętne zatrudnienie dotyczyło działalności archiwalnej – 962 osoby, na drugim miejscu znalazła się działalność administracyjna i pomocnicza – 570 osoby. Znacznie mniejsze przeciętne zatrudnienie dotyczyło działalności konserwatorskiej – 105 osób i naukowej – 7. Wśród ogółu zatrudnionych znalazły się 1 203 osoby z wykształceniem wyższym, przy czym większość (53,37%) ukończyła kierunki tradycyjnie związane z archiwami, czyli historyczne i archiwistyczne. Dużo mniejszy odsetek stanowią absolwenci studiów IT (2,99%) i konserwatorskich (2,24%). Znacząca grupa osób ukończyła inne kierunki studiów niż wyszczególnione w sprawozdaniach z działalności (41,40%). W 2022 r. wśród pracowników sieci Archiwów Państwowych znajdowały się 93 osoby ze stopniem naukowym doktora, 9 osób ze stopniem doktora habilitowanego i 4 osoby ze stopniem profesora.

Pod względem podziału na grupy wiekowe w 2022 r. najwięcej osób znajdowało się w przedziale 40–49 lat (33,06%), dalej znalazły się osoby z przedziału 50–59 lat (26,07%), 30–39 lat (23,31%), powyżej 60 lat (11,39%) oraz do 29 lat (6,17%). Zauważalny jest przy tym trend starzenia się pracowników archiwów: spadek udziału osób z kategorii do 29 lat i 30–39 lat wśród ogółu zatrudnionych oraz wzrost udziału osób z przedziału 50–59 lat. Większość pracowników sieci Archiwów Państwowych stanowią kobiety – 60,12%, mężczyźni 39,88%.

Wraz ze złagodzeniem ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 zwiększyła się liczba stażystów, praktykantów i wolontariuszy w Archiwach Państwowych. W 2022 r. było ich łącznie 215 w całym kraju, natomiast w 2020 r. – 103.

**WYBRANE PUBLIKACJE:**

- Naczelny Dyrektor Archiwów Państwowych, *Sprawozdanie z działalności Archiwów Państwowych w 2020 roku*, Warszawa 2021, <https://www.gov.pl/web/archiwa/rok-20222> [dostęp: 14.07.2023].
- Naczelny Dyrektor Archiwów Państwowych, *Sprawozdanie z działalności Archiwów Państwowych w 2021 roku*, Warszawa 2022, <https://www.gov.pl/web/archiwa/rok-20223> [dostęp: 14.07.2023].
- Naczelny Dyrektor Archiwów Państwowych, *Sprawozdanie z działalności Archiwów Państwowych w 2022 roku*, Warszawa 2023, <https://www.gov.pl/web/archiwa/rok-20230> [dostęp: 14.07.2023].
- *Strategia rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030*, red. J. Chojecka i in., Warszawa 2021.
- Ustawa z dnia 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach (Dz.U. 2020 poz. 164), art. 1–2, Internetowy System Aktów Prawnych, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000164> [dostęp: 14.07.2023].

Opracowanie:  
Konrad Szuba,  
główny specjalista,  
Departament Archiwistyki,  
Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych,  
[kszuba@archiwa.gov.pl](mailto:kszuba@archiwa.gov.pl)

# PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH

Wydział Statystyki Dziedzictwa Narodowego i Analiz Przekrojowych  
Departament Badań Społecznych i Rynku Pracy  
Główny Urząd Statystyczny

Główny Urząd Statystyczny (GUS) jest centralnym urzędem administracji rządowej obsługującym Prezesa GUS, który wykonuje swoje zadania poprzez służby statystyki publicznej. Statystyka publiczna bazuje na systemie zbierania, gromadzenia, przechowywania i opracowywania danych oraz ogłaszania, udostępniania i rozpowszechniania wyników badań statystycznych jako oficjalnych statystyk. Służą one obiektywnemu i systematycznemu informowaniu organów państwa i administracji publicznej, podmiotów gospodarki narodowej, środowisk naukowych, osób indywidualnych oraz ogółu społeczeństwa o sytuacji ekonomicznej, demograficznej, społecznej, a także o stanie środowiska naturalnego kraju.

Poza sprawozdawczością i badaniami ankietowymi GUS korzysta z rejestrów urzędowych, systemów informacyjnych administracji publicznej oraz pozyskuje dane dzięki teledetekcji satelitarnej. Wykorzystuje także innowacyjne metody przetwarzania i analizy dużych wolumenów danych typu big data. Istotnym elementem działalności GUS jest dialog z interesariuszami, w tym z administracją publiczną oraz środowiskami akademickimi i oświatowymi.

GUS i Urząd Statystyczny w Krakowie prowadzą badania dotyczące kultury, dziedzictwa narodowego oraz powiązań kultury z turystyką. Ich celem jest statystyczny opis działalności i zmian zachodzących w obszarze kultury i dziedzictwa narodowego, dokonywany zarówno za pomocą danych bezwzględnych, jak i wskaźników charakteryzujących zachowane dziedzictwo narodowe i działalność kulturalną. Badania z obszaru kultury stanowią integralną część systemu statystyki społecznej i mają

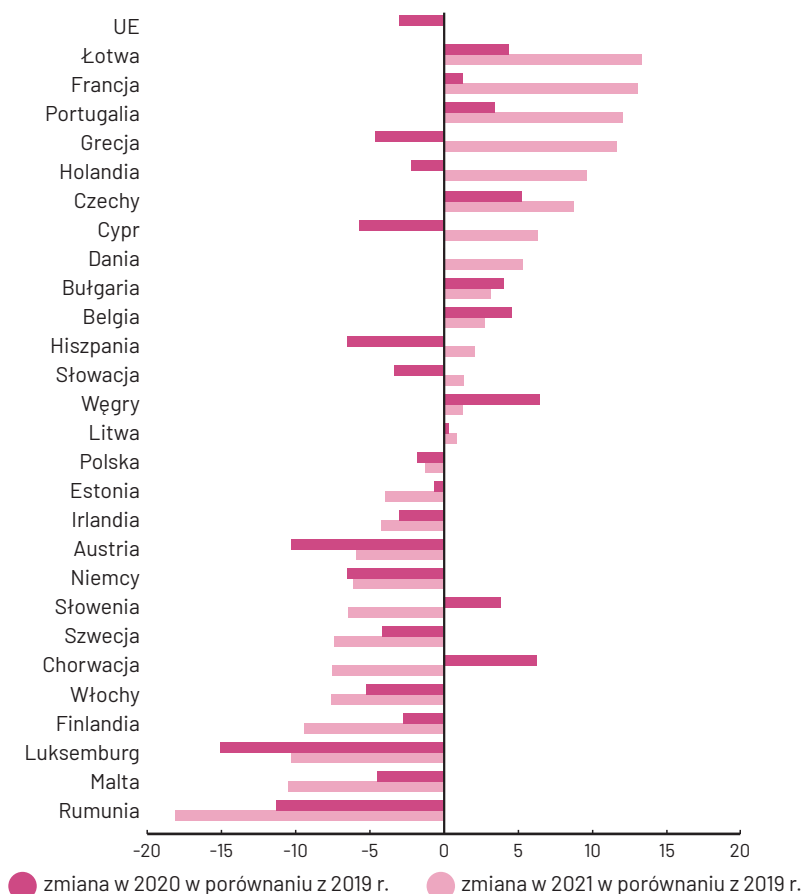
na celu dostarczenie informacji służących poznaniu i opisaniu zjawisk oraz procesów zachodzących w sferze kultury.

Wprowadzenie do opisu pracujących w instytucjach paramuzealnych stanowić może ogólna analiza na temat pracujących w sektorze kultury w Unii Europejskiej (UE)<sup>1</sup>, opracowana na podstawie danych Eurostatu.

W 2021 r. w UE w sektorze kultury pracowało ogółem 7,4 mln osób, co stanowiło 3,7% całkowitej liczby pracujących<sup>2</sup>. W krajach członkowskich udział tych pracowników kształtował się na poziomie od 1,4% w Rumunii do 5,1% w Holandii, a w Polsce wynosił 3,3%. W 2021 r. udział pracujących w kulturze w całkowitej liczbie pracujących zwiększył się w porównaniu z 2019 r. w 12 krajach, spadł również w 12, a w 3 pozostałych nie uległ zmianie. W 2021 r., w porównaniu z 2019 r., wzrost liczby osób pracujących w sektorze kultury wystąpił w 14 krajach UE, przy spadku w pozostałych 13 (zob. wykres). W całym omawianym okresie (2019–2021) największy wzrost odnotowano na Łotwie (o 13,4%) i we Francji (o 13,1%). Był on wysoki również m.in. w Portugalii (o 12,1%) i w Grecji (o 11,6%). Do największych spadków doszło w Rumunii (o 18,1%), na Malcie (o 10,5%) oraz w Luksemburgu (o 10,3%). Zmiany liczby pracujących w sektorze kultury w tym trzyletnim okresie przebiegały według różnych wzorców. W przypadku części krajów (Łotwy, Francji, Portugalii, Czech, Bułgarii, Belgii, Węgier i Litwy) wskaźnik liczby pracujących w sektorze kultury wzrósł zarówno w 2020 r., jak i 2021 r. W kolejnej grupie krajów liczba pracujących w sektorze kultury obniżyła się w 2020 r., a w następnym roku nastąpiło ożywienie lub nawet wzrost w porównaniu z rokiem 2019 (tak było w Grecji, Holandii, na Cyprze, w Hiszpanii i Słowacji). Jedynie w Słowenii i Chorwacji, mimo wzrostu w 2020 r., liczba pracujących w sektorze kultury spadła w 2021 r. poniżej poziomu z 2019 r. W Polsce, Estonii, Irlandii, Austrii, Niemczech, Szwecji, we Włoszech, w Finlandii, Luksemburgu, na Malcie i w Rumunii liczba pracowników sektora kultury w 2021 r. była niższa niż w 2019 r.

- 1 Eurostat, *Culture statistics – cultural employment*, maj 2023, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture\\_statistics\\_-\\_cultural\\_employment#Characteristics\\_of\\_cultural\\_employment\\_in\\_2021](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment#Characteristics_of_cultural_employment_in_2021) [dostęp: 20.07.2023].
- 2 Dane odnoszące się do liczby pracujących w sektorze kultury pochodzą z unijnego badania siły roboczej (EU-LFS), na którego potrzeby GUS przekazuje do Eurostatu dane z polskiej edycji tego badania, tj. Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL).

## ZMIANA LICZBY PRACUJĄCYCH W SEKTORZE KULTURY W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ (W %)



Źródło: Eurostat

Z powodu kryzysu wywołanego COVID-19 całkowita liczba pracujących w zawodach związanych z kulturą w UE w 2020 r. spadła w skali roku o ok. 222 tys. osób (tj. o ok. 3,0%). W 2021 r. ogólna liczba pracujących w sektorze kultury w UE wzrosła nieco powyżej wartości z 2019 r. Największe wzrosty liczby pracujących w sektorze kultury pomiędzy rokiem 2019 a 2021, wyrażone w liczbach bezwzględnych, odnotowano we Francji (wzrost o 126 tys. pracowników), Holandii (o 42 tys.) i Portugalii (o 20 tys.). Jednocześnie do największych spadków doszło w Niemczech (o 103 tys. pracowników), Włoszech (o 63 tys.) i Rumunii (o 25 tys.). W Polsce liczba pracujących w obszarze kultury zmniejszyła się z 548 tys. w 2019 r. do 542 tys. w 2021 r. (spadek o 1,2%).

PRACUJĄCY W SEKTORZE KULTURY NA 1000 MIESZKAŃCÓW W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ W 2021 R.

KRAJ	PRACUJĄCY W SEKTORZE KULTURY (W TYS.)	ŚREDNIA LICZBA LUDNOŚCI W 2021 R.	LICZBA PRACUJĄCYCH W SEKTORZE KULTURY NA 1 000 MIESZKAŃCÓW
Austria	170,5	8 955 797	19
Belgia	210,3	11 586 195	18
Bułgaria	91,3	6 877 743	13
Chorwacja	55,9	3 949 330	14
Cypr	14,9	900 356	17
Czechy	209,7	10 505 772	20
Dania	132,3	5 856 733	23
Estonia	32,2	1 330 932	24
Finlandia	119,2	5 541 017	22
Francja	1 086,4	67 764 304	16
Grecja	144,4	10 569 207	14
Hiszpania	729,0	47 415 794	15
Holandia	471,4	17 533 044	27
Irlandia	72,8	5 033 164	14
Litwa	54,2	2 800 839	19
Luksemburg	13,1	640 064	20
Łotwa	36,3	1 884 490	19
Malta	11,9	518 536	23
Niemcy	1 578,6	83 196 078	19
Polska	541,6	37 747 124	14
Portugalia	187,7	10 361 831	18
Rumunia	111,2	19 122 059	6
Słowacja	74,8	5 447 247	14
Słowenia	45,5	2 108 079	22
Szwecja	230,5	10 415 811	22
Węgry	166,2	9 709 891	17
Włochy	771,3	59 133 173	13
UE	7 363,2	446 904 604	16

Źródło: Eurostat



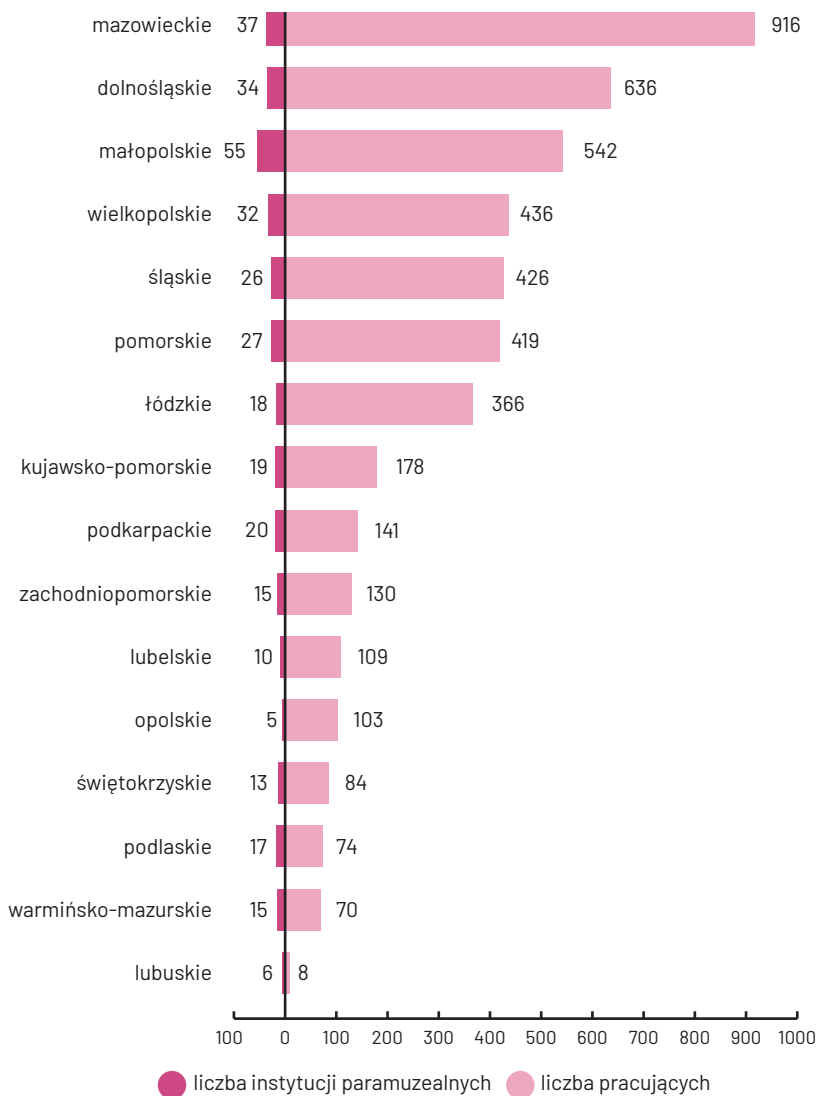
Przedstawiona tu analiza dotycząca danych za 2022 r. o pracujących<sup>4</sup> w instytucjach paramuzealnych przygotowana została z wykorzystaniem danych GUS zebranych za pomocą *Sprawozdania z działalności muzeum i instytucji paramuzealnej* (K-02).

Wyniki badania wykazały, że w 2022 r. działalność prowadziło 349 instytucji paramuzealnych (19 ogrodów zoologicznych, 38 ogrodów botanicznych oraz 292 podmioty klasyfikowane jako pozostałe instytucje), z których 65,3% należało do sektora publicznego, a 34,7% do sektora prywatnego.

W 2022 r. w instytucjach paramuzealnych pracowało 4 638 osób (w 2021 r. – 4 392 osoby). W porównaniu z 2021 r. liczba pracujących ogółem wzrosła o 5,6%. Mniej niż połowa pracujących w instytucjach paramuzealnych należała do grupy pracowników merytorycznych – 47,9% (kobiety na stanowiskach merytorycznych stanowiły 52,4% ogółu pracujących kobiet). Zdecydowana większość osób pracowała na pełnym etacie (4 063 osoby, tj. 87,6%, w tym 2 135 kobiet, czyli 86,6%).

- 4 Do pracujących zalicza się (objaśnienia do K-02 *Sprawozdanie z działalności muzeum i instytucji paramuzealnej*): osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy (tj. umowy o pracę, powołania, wyboru lub mianowania), łącznie z sezonowymi i zatrudnionymi dorywczo; pracodawców i pracujących na własny rachunek: właścicieli i współwłaścicieli (łącznie z pomagającymi członkami ich rodzin) jednostek prowadzących działalność gospodarczą (z wyłączeniem wspólników spółek, którzy nie pracują w spółce); osoby pracujące na własny rachunek; osoby wykonujące pracę w Polsce, a także za granicą na rzecz jednostek, w których zostały zatrudnione, niezależnie od czasu trwania tego zatrudnienia (np. przy realizacji usług eksportowych, a także osoby skierowane za granicę w celach szkoleniowych i badawczych); osoby otrzymujące zasiłki chorobowe, macierzyńskie, ojcowskie, rodzicielskie i opiekuńcze, a także nauczycieli przebywających na urloпах zdrowotnych lub „będących czasowo w stanie nieczynnym” oraz skazanych (więźniów) pracujących na podstawie zbiorowych umów o pracę. Do pracujących nie zalicza się: osób skreślonych czasowo z ewidencji, z którymi nie rozwiązano umowy o pracę, oraz innych, m.in. osób: korzystających z urlopów bezpłatnych w wymiarze powyżej 3 mies. (nieprzerwanie); korzystających z urlopów wychowawczych w wymiarze powyżej 3 mies. (nieprzerwanie); przebywających na świadczeniach rehabilitacyjnych; pracujących na umowę zlecenia lub umowę o dzieło; zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w celu przygotowania zawodowego; pracowników udostępnianych (zatrudnionych) przez agencję pracy tymczasowej; pracowników zatrudnionych na kontraktach, których umowa nie ma charakteru umowy o pracę.

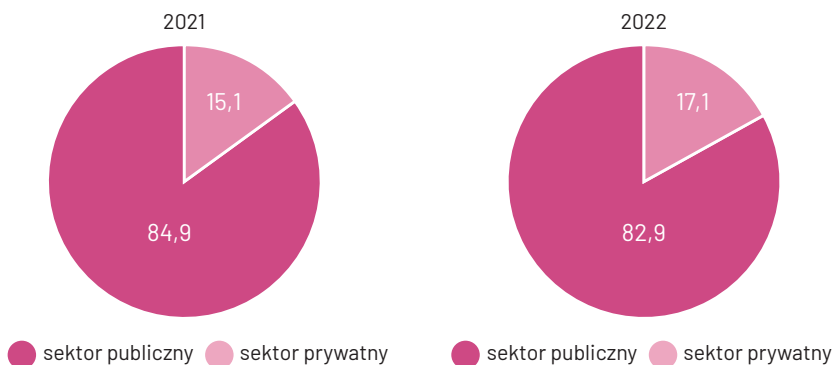
## LICZBA INSTYTUCJI PARAMUZEALNYCH I LICZBA PRACUJĄCYCH WEDŁUG WOJEWÓDZTW W 2022 R.



Źródło: GUS, dane własne

Większość osób pracowała w sektorze publicznym – 82,9% (3 843 osoby), a pozostałe w sektorze prywatnym – 17,1% (795 osób). W sektorze publicznym odnotowano wzrost o 3,0% (wobec 3 731 osób w 2021 r.), a w sektorze prywatnym o 20,3% (wobec 661 osób w 2021 r.).

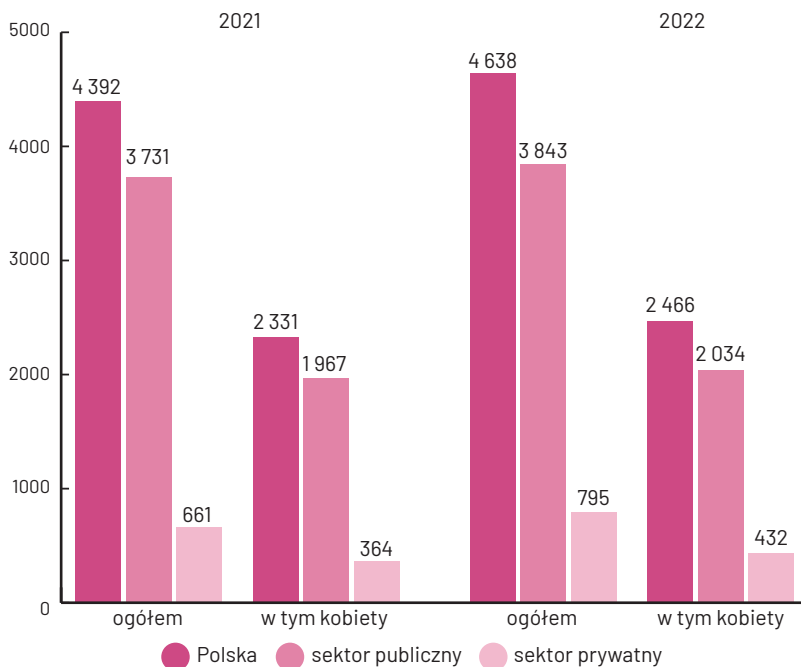
## STRUKTURA PRACUJĄCYCH W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH WEDŁUG SEKTORÓW (W %)



Źródło: GUS, dane własne

Spośród pracowników instytucji paramuzealnych 53,2% stanowiły kobiety – 2 466 osób (w 2021 r. kobiety stanowiły 53,1% – 2 331 osób).

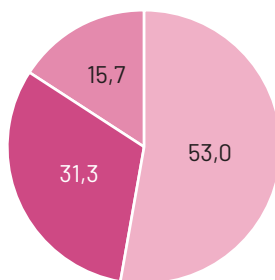
## PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH WEDŁUG SEKTORÓW I PŁCI



Źródło: GUS, dane własne

Instytucje paramuzealne dzielimy na ogrody zoologiczne, ogrody botaniczne oraz inne jednostki paramuzealne. W 2022 r. w ogrodach zoologicznych pracowało 31,3% (tj. 1 452 osoby) z ogółu pracujących w instytucjach paramuzealnych (w 2021 r. – 31,7%, tj. 1 393 osoby), w ogrodach botanicznych – 15,7%, tj. 729 osób (wobec 15,8%, tj. 696 osób, w 2021 r.), a w innych instytucjach paramuzealnych – 53,0%, tj. 2 457 osób (w 2021 r. – 52,4%, tj. 2 303 osoby).

#### PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH WEDŁUG RODZAJU INSTYTUCJI W 2022 R. (W %)



● ogród zoologiczny ● ogród botaniczny ● inne\*

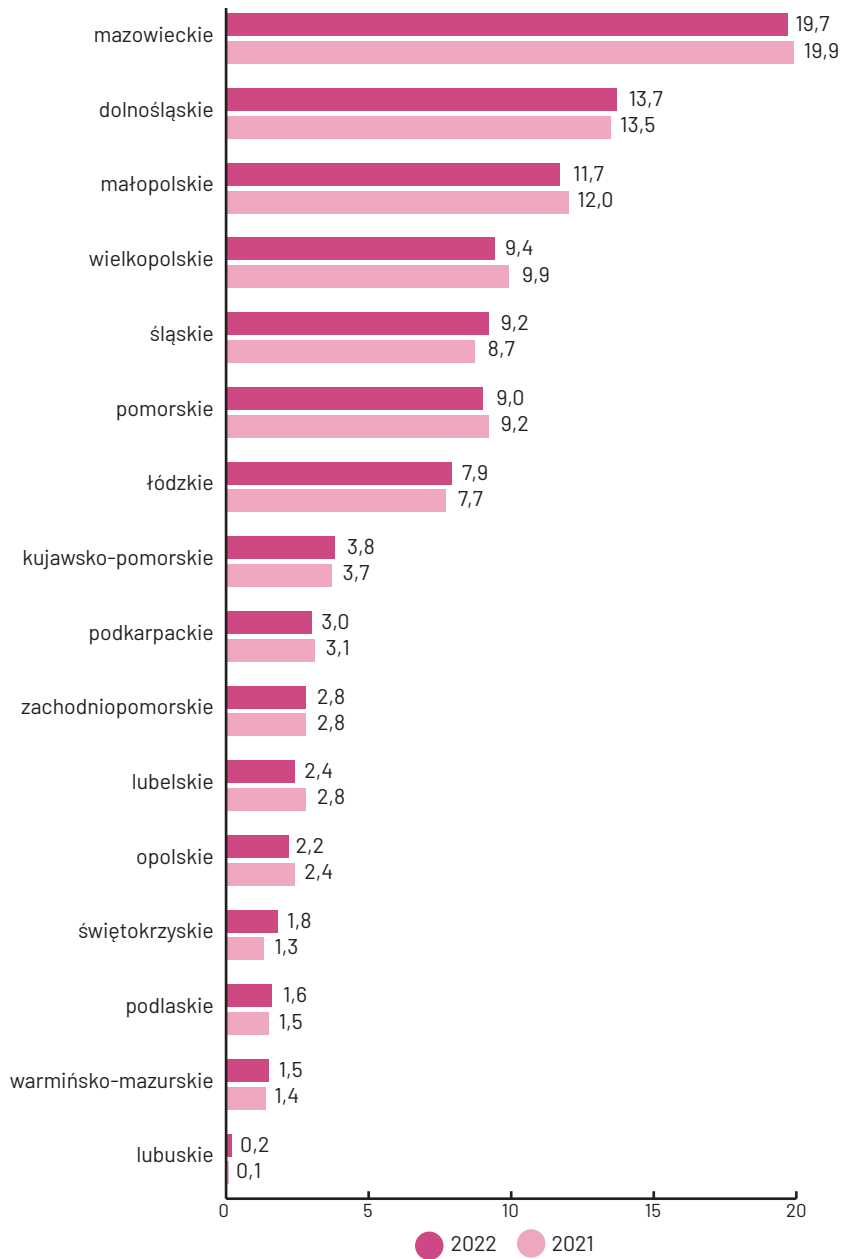
\* Kategoria „inne” dotyczy m.in. instytucji o charakterze historycznym (np. izba pamięci, twierdza historyczna), przyrodniczym (np. planetarium, park kulturowy), etnograficznym, geologicznym oraz jednostek muzealnych o niezgodnym statucie/regulaminie.

Źródło: GUS, dane własne

Największy odsetek ogółu osób pracujących w instytucjach paramuzealnych w 2022 r. odnotowano w województwie mazowieckim – 19,7% (916 osób), a następnie dolnośląskim – 13,7% (636 osób) i małopolskim – 11,7% (542 osoby). W pozostałych województwach odsetek ten wynosił poniżej 10%.

Największy względny wzrost liczby pracujących w instytucjach paramuzealnych w porównaniu z 2021 r. zanotowano w województwie świętokrzyskim (o 42,4%), a największy spadek – w województwie lubelskim (o 12,1%).

PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH WEDŁUG  
WOJEWÓDZTW – UDZIAŁY W STRUKTURZE DLA POLSKI (W %)



Źródło: GUS, dane własne

LICZBA OSÓB ZWIEDZAJĄCYCH, MUZEALIÓW, OKAZÓW I ZBIORÓW PRZYPADAJĄCYCH NA 1 OSOBĘ PRACUJĄCĄ  
W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH W 2022 R.

WOJEWÓDZTWO	PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEAL- NYCH W 2022 R.	PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEAL- NYCH W 2022 R. W STOSUNKU DO 2021 R. (W %)	ZWIEDZAJĄCY INSTYTUCJE PARAMUZEALNE	MUZEALIA, OKAZY, EKSPONATY	ZWIEDZAJĄCY PRZYPADAJĄCY NA 1 OSOBĘ PRACUJĄCĄ W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH	MUZEALIA, OKAZY, EKSPONATY PRZYPADAJĄCE NA 1 OSOBĘ PRACUJĄCĄ W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH
dolnośląskie	636	107,6	3 633 636	436 002	5 713	686
kujawsko- pomorskie	178	109,9	958 639	41 749	5 386	235
lubelskie	109	87,9	370 674	39 517	3 401	363
lubuskie	8	133,3	83 926	3 519	10 491	440
łódzkie	366	108,0	1 821 588	140 973	4 977	385
małopolskie	542	102,8	1 455 762	2 709 710	2 686	4 999
mazowieckie	916	105,0	2 766 608	753 843	3 020	823
opolskie	103	99,0	299 194	10 250	2 905	100
podkarpackie	141	103,7	297 171	69 353	2 108	492
podlaskie	74	115,6	136 101	36 611	1 839	495

CD. LICZBA OSÓB ZWIEDZAJĄCYCH, MUZEALIÓW, OKAZÓW I ZBIORÓW PRZYPADAJĄCYCH NA 1 OSOBĘ PRACUJĄCĄ  
W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH W 2022 R.

WOJEWÓDZTWO	PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEAL- NYCH W 2022 R.	PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEAL- NYCH W 2022 R. W STOSUNKU DO 2021 R. (W %)	ZWIEDZAJĄCY INSTYTUCJE PARAMUZEALNE	MUZEALIA, OKAZY, EKSPONATY	ZWIEDZAJĄCY PRZYPADAJĄCY NA 1 OSOBĘ PRACUJĄCĄ W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH	MUZEALIA, OKAZY, EKSPONATY PRZYPADAJĄCE NA 1 OSOBĘ PRACUJĄCĄ W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH
pomorskie	419	103,7	2 289 214	262 135	5 464	626
śląskie	426	111,2	1 664 364	58 881	3 907	138
świętokrzyskie	84	142,4	646 739	5 340	7 699	64
warmińsko- -mazurskie	70	112,9	203 989	26 060	2 914	372
wielkopolskie	436	100,5	1 656 786	109 613	3 800	251
zachodnio- pomorskie	130	104,0	295 616	17 346	2 274	133
Polska	4 638	105,6	18 580 007	4 720 902	4 006	1 018

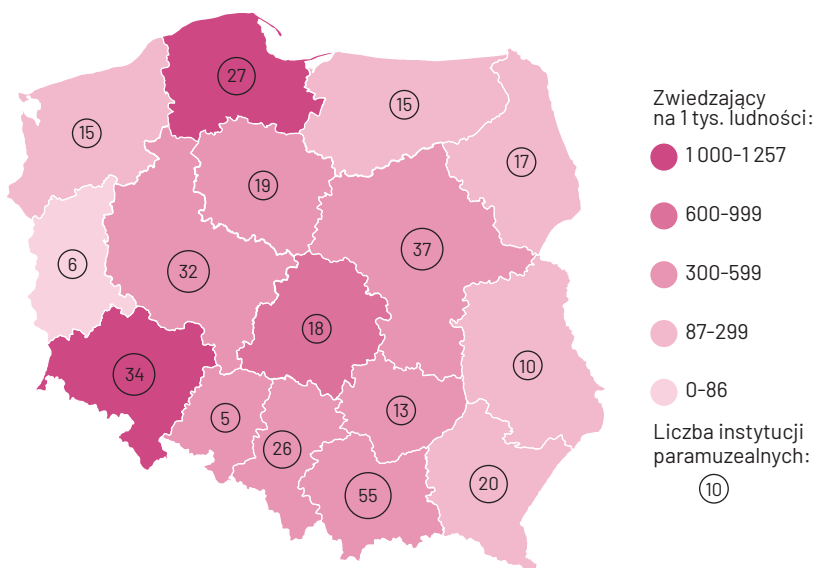
Źródło: GUS, dane własne

W 2022 r. instytucje paramuzealne odwiedziło 18,6 mln osób (wobec 13,4 mln w 2021 r.). Liczba osób zwiedzających przypadających na 1 osobę pracującą w instytucjach paramuzealnych w Polsce w 2022 r. wynosiła 4 006. W ogrodach zoologicznych były to 5 364 osoby, a w ogrodach botanicznych – 3 579 osób.

Największą liczbę zwiedzających przyciągnęły instytucje paramuzealne z województwa dolnośląskiego (19,6%). W następnej kolejności były to instytucje z województw mazowieckiego (14,9%) oraz pomorskiego (12,3%). Najmniejszą liczbę zwiedzających instytucje paramuzealne odnotowano w województwach lubuskim (0,5%) oraz podlaskim (0,7%).

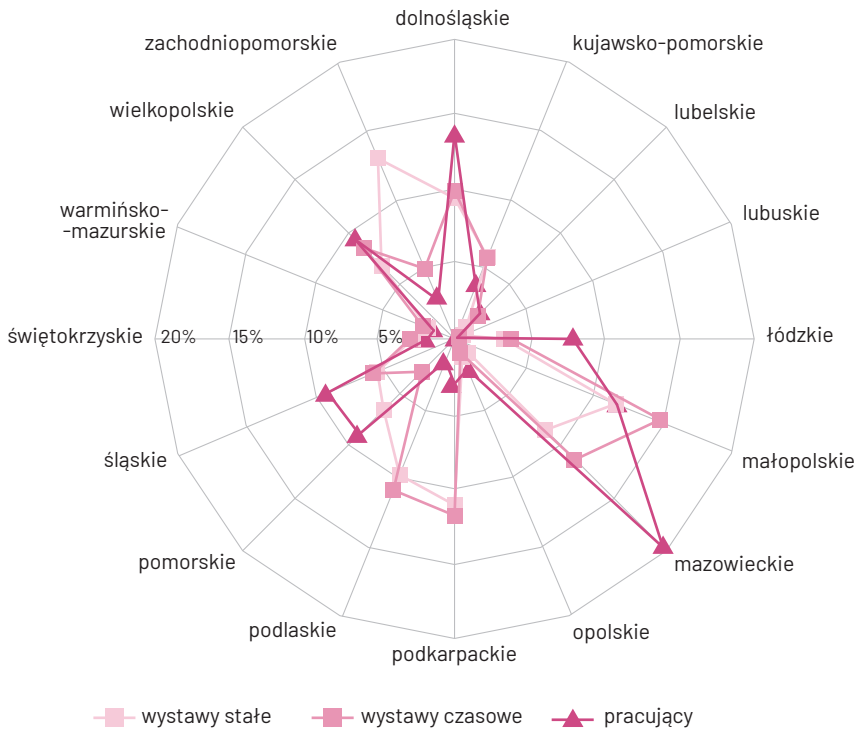
Największą liczbę zwiedzających przypadających na jedną osobę pracującą w instytucjach paramuzealnych odnotowano w województwie lubuskim (10,5 tys.), a następnie w świętokrzyskim (7,7 tys.) i dolnośląskim (5,7 tys.).

#### ZWIEDZAJĄCY INSTYTUCJE PARAMUZEALNE W 2022 R.



Źródło: GUS, dane własne

## PRACUJĄCY W INSTYTUCJACH PARAMUZEALNYCH A WYSTAWY CZASOWE I STAŁE W 2022 R.



Źródło: GUS, dane własne

Instytucje paramuzealne w 2022 r. przygotowały 640 wystaw stałych (540 w 2021 r.) i 938 wystaw czasowych (786 w 2021 r.). Najwięcej osób pracujących w instytucjach paramuzealnych było w województwie mazowieckim – 916, pracowały one przy 107 wystawach czasowych i 57 wystawach stałych. Na kolejnych miejscach znalazły się województwa: dolnośląskie – 636 osób (odpowiednio 93 wystawy czasowe i 60 wystaw stałych) i małopolskie – 542 osoby (odpowiednio 139 wystaw czasowych i 74 wystawy stałe).

Największą liczbę zwiedzających przypadających na 1000 ludności odnotowano w województwie dolnośląskim (1256,4), następnie pomorskim (970,6) i łódzkim (763,6). Z kolei najmniej zwiedzających przypadających na 1000 ludności odnotowano w województwie lubuskim (85,4) oraz w województwach zlokalizowanych na granicy wschodniej i północno-wschodniej (zob. mapa).

Największa liczba osób pracujących w instytucjach paramuzealnych skoncentrowana była w trzech województwach (mazowieckim – 19,7%,

dolnośląskim – 13,7% i małopolskim – 11,7%). Liczba pracujących w 4 województwach (wielkopolskim, śląskim, pomorskim, łódzkim) mieściła się w przedziale od 9,4% do 7,9%, a wartości dla pozostałych 9 województw (liczone oddzielnie dla każdego z nich) nie przekraczały 4% ogólnej wartości dla Polski.

Szczegółowych informacji dostarczają wyniki badań statystycznych z zakresu kultury i dziedzictwa narodowego na stronie internetowej GUS w obszarze tematycznym kultura<sup>5</sup>, coroczna publikacja GUS na temat kultury<sup>6</sup> oraz dane statystyczne umieszczone w Banku Danych Lokalnych GUS<sup>7</sup>.

Opracowanie:

Główny Urząd Statystyczny  
pod kierunkiem

dyrektora Departamentu Badań Społecznych i Rynku Pracy – dr. Piotra Łysonia,  
Wydział Statystyki Dziedzictwa Narodowego i Analiz Przekrojowych

w składzie:

Wacława Kraśniewska,

Izabela Jakubowska,

Marek Więckowski,

e-mail: sekretariat-SP@stat.gov.pl

- 5 GUS, *Kultura. Turystyka. Sport*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/> [dostęp: 20.07.2023].
- 6 GUS, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2021-r-,2,19.html> [dostęp: 20.07.2023].
- 7 GUS, *Bank Danych Lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat> [dostęp: 20.07.2023].

# POPANDEMICZNE UCZESTNICTWO W KULTURZE I ZMIANY NA RYNKU PRACY ARTYSTÓW

Narodowy Instytut Muzyki i Tańca

Narodowy Instytut Muzyki i Tańca (NIMiT) to państwowa instytucja kultury, której misją jest działalność na rzecz rozwoju polskiej kultury muzycznej i tanecznej. Przedmiotem jej działań są: rozwój i profesjonalizacja środowiska muzycznego i tanecznego, edukacja muzyczna i taneczna, rozwój infrastruktury i badań naukowych w zakresie muzyki i tańca, edukacja kulturalna oraz zwiększanie zainteresowania sztuką muzyki i tańca, ochrona i promocja dziedzictwa kulturowego w Polsce i za granicą, wspieranie muzyków i tancerzy. NIMiT realizuje więc projekty twórcze, wydawnicze, naukowe i stypendialne, tworzy nowe standardy współpracy artystów i instytucji. Poza tym koordynuje działania związane z Nagrodą im. Oskara Kolberga „Za zasługi dla kultury ludowej”, przyznaje nagrodę Koryfeusza Muzyki Polskiej, PolandDances, organizuje Międzynarodowy Konkurs Muzyki Polskiej, realizuje program Przestrzenie Sztuki oraz program przekwalifikowania zawodowego tancerzy, reorientacji zawodowej muzyków, pomocy psychologicznej czy Manager 2.0, skierowany do kadry kierowniczej. W ramach realizowanej misji Instytut odpowiada także za programy, które mają na celu zaprezentowanie polskiej sztuki muzycznej i tanecznej wykonywanej na żywo w miejscowościach na terenie Polski o utrudnionym dostępie do tzw. kultury wyższej.

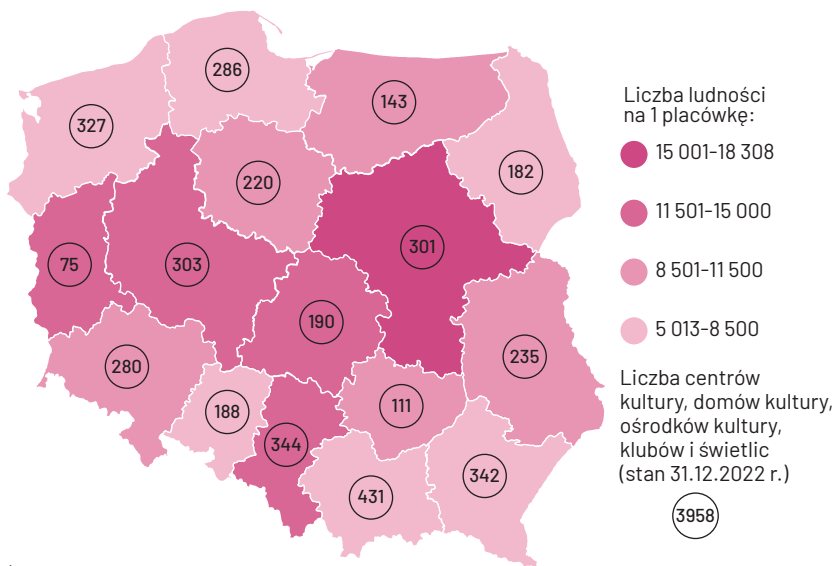
Pandemia COVID-19 i obowiązujący od marca 2020 r. stan zagrożenia epidemiologicznego spowodowały konieczność poszukiwania nowych rozwiązań nie tyle w zakresie organizacji wydarzeń artystycznych, ich sprzedaży i promocji, ile przede wszystkim pracy artystów. Jak więc

powyższe zjawiska i okres popandemiczny wpływają na specyfikę pracy w kulturze? Jak zmieniło się zainteresowanie wydarzeniami artystycznymi w odbudowującym się po pandemii sektorze kultury? Jak ewoluje rynek pracy i podejście artystów do pracy w kulturze?

Stan zagrożenia epidemiologicznego został oficjalnie zniesiony na terenie Polski 1 lipca 2023 r. I choć od wielu miesięcy funkcjonujemy już w rzeczywistości zbliżonej do tej sprzed marca 2020 r., to dopiero teraz możemy się podjąć analizy nowych tendencji w działaniu sektora kultury i zmian, jakie w nim zachodzą. Na początku rozważań warto przyjrzeć się statystykom mówiącym o tym, jak w 2022 r. odbudowywał się rynek artystyczny i miejsca pracy, zarówno dla muzyków etatowych (teatry i instytucje muzyczne), jak i dla freelancerów (centra, domy i ośrodki kultury, imprezy masowe i inne).

## CENTRA KULTURY, DOMY KULTURY, OŚRODKI KULTURY, KLUBY I ŚWIETLICE

LICZBA CENTRÓW KULTURY, DOMÓW KULTURY, OŚRODKÓW KULTURY, KLUBÓW I ŚWIETLIC W 2022 R. W PODZIALE NA WOJEWÓDZTWA



Źródło: GUS

W końcu 2022 r. działało łącznie 3 958 centrów, domów i ośrodków kultury, klubów i świetlic. W ciągu roku placówki te zorganizowały 227,3 tys. imprez, w których wzięło udział 27,3 mln uczestników. Oznacza to wzrost liczby imprez zorganizowanych przez te instytucje o 45,2% w porównaniu z 2021 r. Najwięcej centrów, domów i ośrodków kultury, klubów i świetlic działało w województwie małopolskim (431), a najmniej w województwie lubuskim (75). Biorąc pod uwagę rodzaj jednostek, najczęściej było ośrodków kultury (33,1% ogólnej liczby podmiotów), a najmniej klubów (7,3%). Większość placówek (61,0%) zlokalizowana była na wsi<sup>1</sup>.

W porównaniu z 2021 r. wraz ze wzrostem liczby organizowanych imprez zwiększyła się liczba osób w nich uczestniczących – o 49,6%. Niewątpliwym znakiem popandemicznych zmian jest wzrost działalności kulturalnej za pośrednictwem internetu. Prowadziło ją w 2022 r. 13,1% centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic, udostępniając w sieci 3,2 tys. imprez i 400 kursów. W 2022 r. znacząco zwiększyła się również aktywność różnego rodzaju kół/klubów/sekcji. Działało ich 23,3 tys. i należało do nich 455 tys. członków.

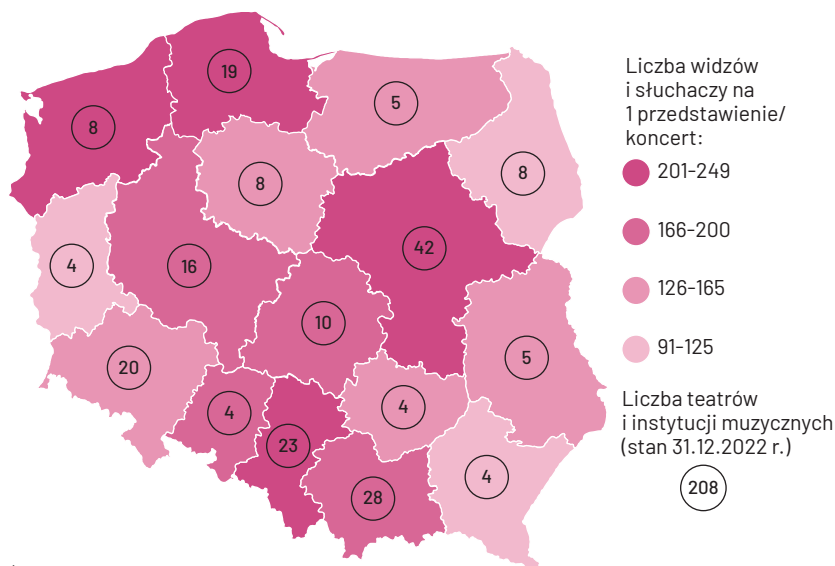
## TEATRY I INSTYTUCJE MUZYCZNE

Jeszcze ciekawiej wyglądają prezentowane przez GUS statystyki dotyczące danych z działalności teatrów i instytucji muzycznych w 2022 r. Obserwujemy tu wzrost liczby widzów i słuchaczy aż o 96,2%. Instytucje te zorganizowały 53 tys. przedstawień i koncertów, których widzami było 9,3 mln osób. Działalność sceniczną prowadziło 208 teatrów i instytucji muzycznych, w tym aż 182 posiadające własny zespół artystyczny. Najwięcej widzów i słuchaczy odnotowano w teatrach i instytucjach muzycznych województwa mazowieckiego – 2,6 mln (ponad dwa razy więcej niż w kolejnym pod względem liczby widzów i słuchaczy województwie śląskim), najmniej w województwach: lubelskim, opolskim, świętokrzyskim i podkarpackim. Przy tak sprawnie powracających do aktywnego funkcjonowania instytucjach kultury, jakimi są teatry i instytucje

1 GUS, *Działalność centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic w 2022 roku*, 31.03.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-centrow-kultury-domow-kultury-osrodkow-kultury-klubow-i-swietlic-w-2022-roku,9,6.html> [dostęp: 14.08.2023].

muzyczne, zrozumiała stała się potrzeba znalezienia przez artystów miejsca pracy w zespole artystycznym zapewniającym stałe zatrudnienie i gwarantowane dochody.

## LICZBA TEATRÓW I INSTYTUCJI MUZYCZNYCH W 2022 R. W PODZIALE NA WOJEWÓDZTWA



Źródło: GUS

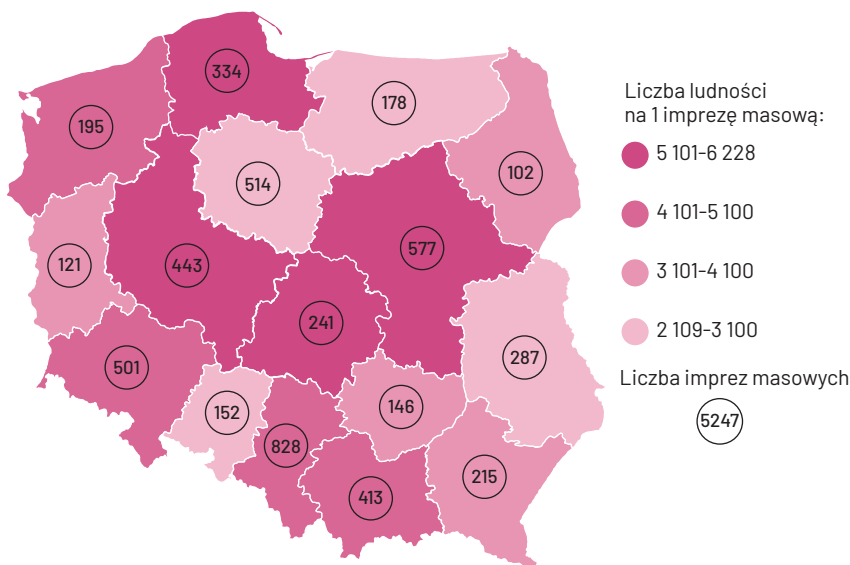
## IMPREZY MASOWE

Ostatnim zestawieniem, które należy przedstawić w kontekście zainteresowania uczestnictwem w kulturze po pandemii, są dane dotyczące imprez masowych. Tutaj wzrost w porównaniu z 2021 r. wynosi 77%. W 2022 r. zorganizowano 5,2 tys. imprez masowych, w tym 2,4 tys. imprez artystyczno-rozrywkowych. Ten rodzaj wydarzeń zgromadził łącznie 23,0 mln uczestników, w tym 9,5 mln uczestników imprez artystyczno-rozrywkowych. Pod względem liczby zorganizowanych imprez masowych zdecydowanie dominowało województwo śląskie (828 imprez), a spośród pozostałych województw wyróżniały się: mazowieckie (577), kujawsko-pomorskie (514) oraz dolnośląskie (501). Najmniej imprez masowych zorganizowanych zostało w województwie podlaskim (102).

Należy pamiętać, że imprezy masowe to również wydarzenia sportowe, które stanowią ponad 53% ich ogólnej liczby. Co cieka-

we, w porównaniu z 2021 r. liczba uczestników imprez masowych była ponad dwukrotnie większa, przy czym liczba uczestników masowych imprez artystyczno-rozrywkowych wzrosła ponad trzykrotnie (przy półtorakrotnym wzroście w przypadku masowych imprez sportowych). Udział w zdecydowanej większości tego rodzaju imprez był odpłatny.

#### LICZBA IMPREZ MASOWYCH W 2022 R. W PODZIALE NA WOJEWÓDZTWA



Źródło: GUS

Analiza powyższych danych zebranych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) w połączeniu z obserwacjami rynku pracy sektora kultury i rozmowami ze środowiskiem artystów pozwala na wyciągnięcie wniosków dotyczących zainteresowania stałym zatrudnieniem w instytucjach artystycznych oraz zmienności liczby tzw. freelancerów funkcjonujących na rynku pracy.

Wielu muzyków, którzy przed pandemią nie ubiegali się o etatową pracę, funkcjonowało na rynku jako wolni strzelcy. Bazowali oni na spontanicznych propozycjach koncertowych, jednorazowych wydarzeniach czy projektach, często wspierając swój domowy budżet prywatnymi lekcjami bądź innymi działaniami w zakresie edukacji i sztuki. Mnogość tego typu ofert pracy przy stosunkowo niewielkiej liczbie przesłuchań do etatowych orkiestr czy rekrutacji do pracy dydaktycznej sprawiała, że absolwenci wyższych uczelni artystycznych, chcąc utrzymać się w zawodzie,

decydowali się na bycie freelancerami. Pandemia COVID-19 jak nigdy przedtem uświadomiła wielu artystom trudności życia bez stałego zatrudnienia. W rozmowach z muzykami polskich orkiestr, jak również z osobami odpowiedzialnymi za przedmioty orkiestrowe na uczelniach muzycznych, widać, jak bardzo zmieniło się podejście artystów kończących studia i stojących przed niełatwym wyborem przyszłej drogi zawodowej. Nastąpił znaczący wzrost zainteresowania pracą etatową, nawet jeśli miałyby się odbywać w mniejszym mieście, oddalonym od dotychczasowego miejsca zamieszkania, za wynagrodzenie często niższe niż to, które można by otrzymywać, pracując wyłącznie na zlecenie, bez stałego zatrudnienia. Z jednej strony artyści są gotowi wyjechać ze swojego miejsca zamieszkania za pracę etatową, mimo że podejmując ją, będą zmuszeni zrezygnować z wielu propozycji projektowych, często znacznie bardziej opłacalnych finansowo. Z drugiej zaś strony w środowisku artystycznym zaobserwować można znaczący wzrost zainteresowania przesłuchaniami do orkiestr, szczególnie tych, które w ostatnich latach zwiększyły wynagrodzenia artystów. Co więcej, coraz częściej dochodzi do rzadko dotąd spotykanej sytuacji, kiedy muzyk cenionej orkiestry startuje w przesłuchaniach do innej orkiestry (nawet mniej reprezentacyjnej) ze względu na lepszą płacę lub chęć pogodzenia pracy w więcej niż jednej orkiestrze. Warto zastanowić się, w jakim kierunku podążają te zmiany i do czego doprowadzić może to nowe podejście artystów do funkcjonowania na rynku pracy.

Z całą pewnością istotną grupą twórców są ci, którzy wskutek pandemii stracili płynność finansową, możliwość zarabiania dzięki wyuczonemu zawodowi, jak również ci, którzy mimo stałego miejsca zatrudnienia gorzej radzili sobie z izolacją i brakiem możliwości codziennego funkcjonowania w społeczeństwie tak jak przed pandemią.

Wychodząc naprzeciw potrzebom tej grupy artystów, NIMiT powołał biuro programu wspieraMY, którego celem jest wsparcie artystów – muzyków i tancerzy. Jednym ze sztandarowych działań pomocowych jest program pomocy psychologicznej – artyści mogą korzystać z poradnictwa psychologicznego wykwalifikowanych specjalistów. Psycholodzy współpracujący z NIMiT są jednocześnie absolwentami szkół i akademii muzycznych, dlatego znane im są problemy oraz specyfika środowiska artystycznego. W samym 2022 r. biuro programu wspieraMY zorganizowało ponad 1 300 godz. spotkań z psychologami i psychoterapeutami dla prawie 200 osób, a od początku trwania

programu pomoc uzyskało blisko 600 osób w łącznym wymiarze ponad 3 200 godz. Kolejne działania odpowiadające na potrzeby artystów to prowadzone przez NIMiT programy Reorientacja zawodowa muzyków oraz Przekwalifikowanie zawodowe tancerzy. Dzięki nim artyści mogą poszerzać swoje kompetencje i kwalifikacje o nowe obszary zawodowe nie tylko z zakresu kultury i sztuki, ale też inne. Od początku funkcjonowania programów stypendia na przekwalifikowanie otrzymało prawie 200 osób, odbyło się ponad 300 indywidualnych konsultacji z doradcami zawodowymi, a w kilkudziesięciu warsztatach i webinariach wzięło udział kilkaset zainteresowanych. Wszystkie wymienione działania prowadzone są w Narodowym Instytucie Muzyki i Tańca przez rozwijające się biuro programu wspieraMY, współtworzonego przez muzyków i tancerzy dla muzyków i tancerzy.

#### WYBRANE PUBLIKACJE:

- Główny Urząd Statystyczny, *Działalność centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic w 2022 r.*, 31.05.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-centrow-kultury-domow-kultury-osrodkow-kultury-klubow-i-swietlic-w-2022-roku,9,6.html> [dostęp: 14.08.2023].

Opracowanie:  
Aleksander Zwierz,  
Agnieszka Wyszomirska,  
Narodowy Instytut Muzyki i Tańca



**2.**



**PRACOWNICY  
INSTYTUCJI  
KULTURY**

# LUDZIE KULTURY – KIM SĄ I DLACZEGO PRACUJĄ W PUBLICZNYCH INSTYTUCJACH KULTURY?

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK

Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK to stowarzyszenie tworzone przez doświadczonych naukowców i praktyków, od lat specjalizujących się w badaniu organizacji kultury. Powstało, by wspierać menedżerów kultury, motywować ich do nabycia nowej wiedzy, która pomoże im w codziennej pracy i przyczyni się nie tylko do rozwoju organizacji, lecz także ich samych. Poprzez własne działania stowarzyszenie stara się tworzyć przestrzeń do dyskusji i wymiany doświadczeń. Zostało powołane, by prowadzić działalność naukową, badawczą, edukacyjną i doradczą w obszarze zarządzania, w szczególności zarządzania kulturą, oraz w celu ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego. Stowarzyszenie stara się także prowadzić działania służące popularyzacji wiedzy oraz promowaniu badań i prac naukowych w tym zakresie poprzez organizowanie konferencji i wykładów online.

W artykule przedstawione zostaną wyniki badań ankietowych prowadzonych przez Annę Góral, członkinię Stowarzyszenia IBOK, w ramach projektu badawczego poświęconego rozwojowi zawodowemu w publicznych instytucjach kultury.

## WPROWADZENIE

Publiczne instytucje kultury to złożone miejsca pracy. Z jednej strony postrzegane są jako organizacje tradycyjne, skostniałe, nudne, a nawet niepotrzebne, z drugiej zaś są uważane za progresywne, inspirujące i niezwykle istotne z punktu widzenia szeroko rozumianego rozwoju



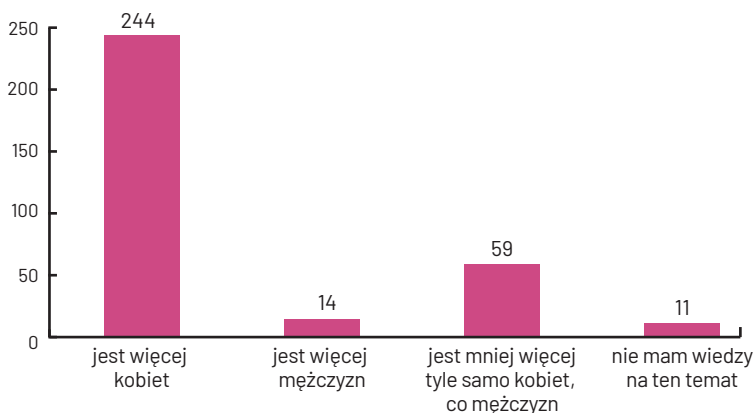
udostępnił na różnych grupach internetowych (m.in. na Facebooku i Instagramie) zraszających osoby związane z sektorem kultury oraz wysłany drogą mailową w ramach newslettera Stowarzyszenia IBOK. Próba miała charakter losowy. Ostatecznie w ankiecie wzięły udział 462 osoby. Celem opracowania będzie próba wstępnego nakreślenia profilu pracowników publicznych instytucji kultury, ze szczególnym zwróceniem uwagi na płeć, staż pracy, motywacje, które skłoniły ich do podjęcia pracy w sektorze, oraz plany rozwoju zawodowego. Dlatego też w toku badania starano się uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Kto pracuje w publicznych instytucjach kultury w Polsce?
2. Czy publiczne instytucje kultury są postrzegane jako atrakcyjne miejsca pracy przez ludzi z nimi związanych?
3. Jakie możliwości rozwoju zawodowego widzą dla siebie ludzie kultury w tym sektorze?

## PRACOWNICY PUBLICZNYCH INSTYTUCJI KULTURY W POLSCE

Publiczne instytucje kultury w Polsce to sfeminizowane miejsca pracy. Zdecydowana większość respondentów badania ankietowego zwróciła uwagę, że wśród pracowników w ich instytucjach przeważają kobiety.

### OCENA STRUKTURY PŁCI WŚRÓD PRACOWNIKÓW PUBLICZNYCH INSTYTUCJI KULTURY W POLSCE



N = 328

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi na pytanie ankietowe: „Czy w Pana/Pani organizacji pracuje więcej kobiet czy mężczyzn?”

Podobny obraz struktury płci wśród zatrudnionych wyłonił się z badań przeprowadzonych przez Annę Góral<sup>7</sup> na próbie 512 publicznych instytucji kultury. Pokazały one, że w ponad 90% badanych publicznych instytucji kultury kobiety stanowią powyżej 50% wszystkich zatrudnionych na stanowiskach zarządczych, administracyjnych oraz technicznych (zob. tabela). Najwyższy odsetek kobiet został zauważony wśród pracowników instytucji, których organizatorem jest samorząd gminny. Większy odsetek kobiet niż mężczyzn wśród pracowników badanych instytucji kultury widoczny był też w instytucjach kultury o profilu nieartystycznym<sup>8</sup>. Badania pokazały też, że przewaga mężczyzn wśród zatrudnionych w artystycznych instytucjach kultury<sup>9</sup> wynika w dużej mierze z faktu, że w tych instytucjach znaczącą część stanowisk pracy stanowią te o charakterze technicznym, związane m.in. z obsługą sceny, oświetlenia czy nagłośnienia, które są najczęściej zajmowane przez mężczyzn.

Zdecydowana większość badanych uczestniczących w badaniu ankietowym poświęconym rozwojowi zawodowemu w publicznych instytucjach kultury miała ponad dziesięcioletni staż pracy i zatrudniona była na podstawie umowy o pracę, co jest charakterystyczne dla organizacji sektora publicznego. Duncan McTavish oraz Karen Miller<sup>10</sup> podkreślali w swoich badaniach, że publiczne instytucje kultury są uważane za „bezpieczne i spokojne” miejsca pracy przede wszystkim ze względu na stabilność zatrudnienia, co traktowane jest jako główny przedmiot zainteresowania kobiet<sup>11</sup> i może wyjaśniać strukturę płci wśród pracowników polskich publicznych instytucji kultury.

Pytani o motywację do podjęcia pracy w publicznej instytucji kultury respondenci (49%) wskazali zainteresowanie szeroko rozumianą kulturą

- 7 A. Góral, *Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2021, nr 9(980), s. 3–11.
- 8 Do kategorii instytucji kultury o profilu nieartystycznym zaliczono: muzea, biblioteki, galerie sztuki, domy kultury oraz ośrodki dokumentacji i badań.
- 9 Do kategorii instytucji kultury o profilu artystycznym zaliczono: teatry, filharmonie, opery, zespoły artystyczne i chóry, orkiestry.
- 10 D. McTavish, K. Miller, *Gender Balance in Leadership? Reform and Modernization in the UK Further Education Sector*, „Educational Management Administration & Leadership” 2009, t. 37, nr 3, s. 350–365.
- 11 F. Dodd, *Women leaders in the creative industries: A baseline study*, „International Journal of Gender and Entrepreneurship” 2012, t. 4, nr 2, s. 153–178.

UDZIAŁ Kobiet i Mężczyzn wśród zatrudnionych w publicznych instytucjach kultury  
w podziale na organizatora instytucji kultury

Instytucje kultury, których organizatorem jest MKDniS*	Liczba instytucji kultury	Liczba instytucji kultury, w których kobiety stanowią ponad 50% pracowników	Odsetek instytucji kultury, w których kobiety stanowią ponad 50% pracowników	Liczba instytucji kultury, w których mężczyźni stanowią ponad 50% pracowników	Odsetek instytucji kultury, w których mężczyźni stanowią ponad 50% pracowników
Instytucje kultury, których organizatorem jest MKDniS*	28	25	89	3	11
Instytucje kultury, których współorganizatorem jest MKDniS	16	15	94	1	6
Instytucje kultury, których organizatorem jest samorząd województwa	76	65	85	11	15
Instytucje kultury, których organizatorem jest samorząd gminy	105	99	94	6	6
Ogółem	225	204	90	21	10

\* Od 1 marca do 26 października 2021 r. ministerstwo funkcjonowało pod nazwą Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu.

Źródło: A. Góral, Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce, „Przebieg Organizacji” 2021, nr 9(980), s. 3–11

oraz chęć pracy w organizacji z nią związaną. Około 7% zadeklarowało, że jest artystką/artystą i w związku z tym chce pracować w miejscu, które pozwoli na łączenie pasji z pracą zawodową. Jako inne powody wskazywano m.in. zgodność profilu instytucji kultury z wykształceniem czy gwarancję stabilności zatrudnienia.

#### MOTYWACJA DO PODJĘCIA PRACY W PUBLICZNEJ INSTYTUCJI KULTURY



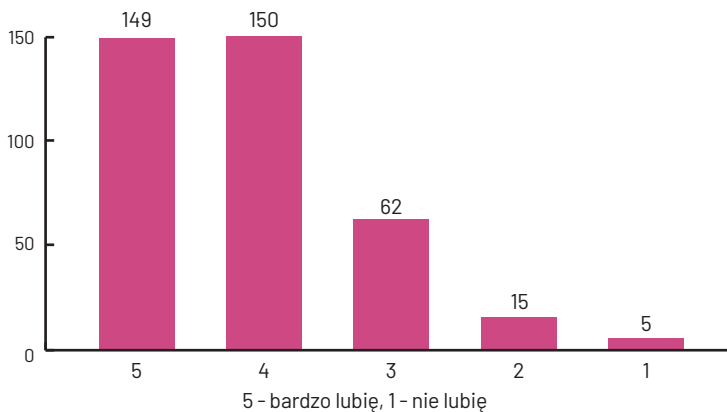
N = 374

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi na pytanie ankietowe: „Co skłoniło Pana/Panią do podjęcia pracy w publicznej instytucji kultury?”

Aż 70% respondentów lubi lub bardzo lubi swoją pracę (zob. wykres). Pracownicy publicznych instytucji kultury uczestniczących w badaniu traktują ją nie tylko jako formę zarobkowania (zwłaszcza że pytani o poziom satysfakcji z wynagrodzeń, oceniają go raczej jako niski), lecz także jako miejsce, gdzie mogą rozwijać swoje pasje oraz zainteresowania (41%), hobby (18%), formę służby innym / misję (35%) – co pokazano na kolejnym wykresie. Podobne wnioski płyną z raportu *Zmiana kultury a kultura zmiany*, którego autorzy podkreślają, że pracownicy instytucji kultury w większości godzą się na niekoniecznie satysfakcjonujące wynagrodzenia, rekompensując je sobie w inny sposób, m.in. czerpiąc satysfakcję z możliwości kształtowania odbiorców kultury czy wpływu na rozwój sektora kultury<sup>12</sup>.

12 K. Bielaszka i in., *Zmiana kultury a kultura zmiany. Nowe sposoby funkcjonowania instytucji w czasie pandemii*, Wrocław 2021.

## STOSUNEK RESPONDENTÓW DO WYKONYWANEJ PRACY

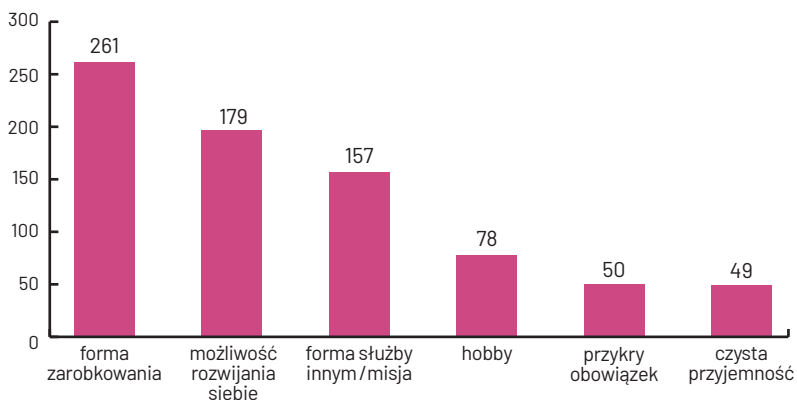


N = 381

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi na pytanie ankietowe: „Czy lubi Pani/Pan swoją pracę?”

Pracownicy publicznych instytucji kultury dostrzegają więc w swoich miejscach pracy nie tylko szansę na rozwój osobisty, ale także przestrzeń do angażowania się na rzecz innych.

## POSTRZEGANIE PRACY PRZEZ RESPONDENTÓW

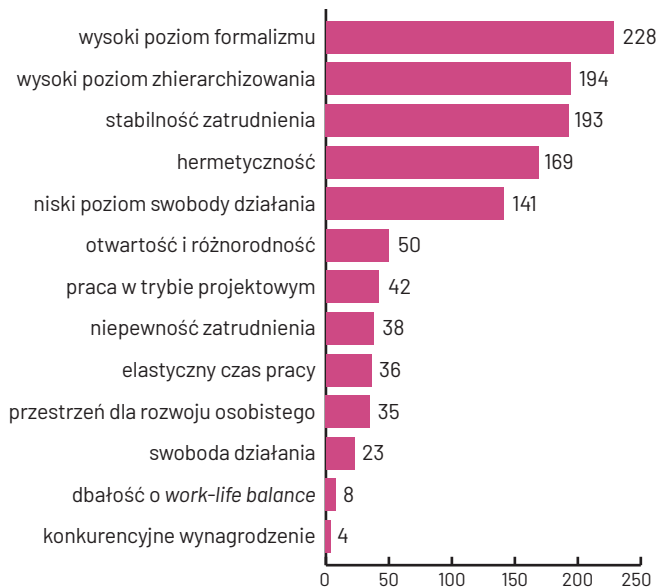


N = 436

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi na pytanie ankietowe: „Czym jest dla Pani/Pana aktualnie wykonywana praca zawodowa?” (możliwość wielokrotnego wyboru)

Respondenci, podejmując próbę charakterystyki swoich miejsc pracy, wśród pozytywnych cech wskazywali najczęściej, że pozwalają one na rozwój własnych pasji i zainteresowań (46% respondentów), gwarantują stabilność zatrudnienia (39%) oraz umożliwiają pracę w elastycznym trybie (28%). W swoich odpowiedziach zwracali jednocześnie uwagę na negatywne aspekty swoich miejsc pracy, podkreślając ich hermetyczność (34% respondentów), wysoki poziom formalizmu (28%), zhierarchizowania (39%) oraz nierzadko niski poziom swobody działania (28%).

#### CECHY CHARAKTERYSTYCZNE PUBLICZNYCH INSTYTUCJI KULTURY JAKO MIEJSC PRACY



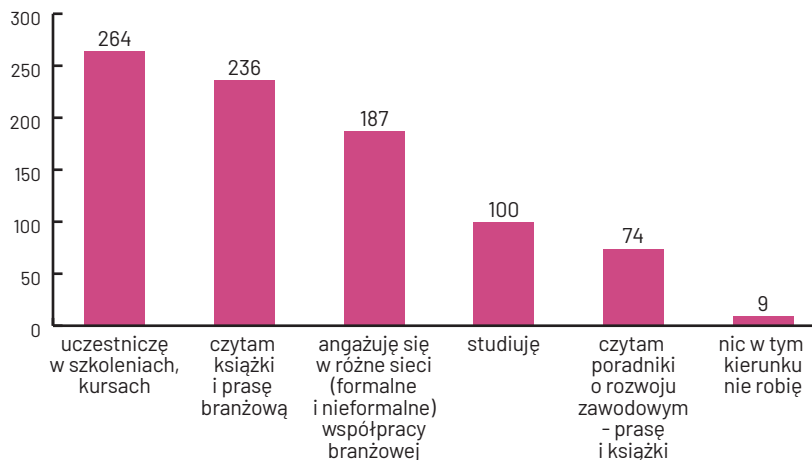
N = 408

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi na pytanie ankietowe: „Które z poniższych cech Pani/Pana zdaniem charakteryzują publiczne instytucje kultury jako miejsca pracy?” (możliwość wielokrotnego wyboru)

Warto zwrócić uwagę, że ponad połowa respondentów (53%) uczestniczących w badaniu podkreślała chęć rozwoju zawodowego w sektorze. Pozostali uczestnicy badania nie widzieli dla siebie takich możliwości, zwracali też uwagę, że brakuje im do tego chęci i motywacji (12%) lub nie wiążą swojej przyszłości z publicznymi instytucjami kultury (35%).

Ci, którzy myślą o rozwoju zawodowym w publicznych instytucjach kultury, podejmują wiele aktywności w tym obszarze: od udziału w różnych szkoleniach po zapisanie się na studia czy angażowanie się w formalne i nieformalne sieci współpracy branżowej (zob. wykres).

#### DZIAŁANIA PODEJMOWANE W KIERUNKU ROZWOJU ZAWODOWEGO PRZEZ PRACOWNIKÓW PUBLICZNYCH INSTYTUCJI KULTURY



N = 408

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi na pytanie ankietowe: „Co robi Pan/Pani, aby rozwijać się zawodowo?” (możliwość wielokrotnego wyboru)

Respondenci uważają, że pracodawcy nie zachęcają ich do działań na rzecz rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kwalifikacji (53%) oraz że podejmowany przez pracowników wysiłek w tym kierunku nie jest przez pracodawców nagradzany (49%). Wyniki te można traktować jako wyjaśnienie, dlaczego aż 47% ankietowanych nie ma motywacji do rozwoju zawodowego bądź nie wiąże swojej przyszłości z publicznymi instytucjami kultury. Podobne wnioski płyną z badań Łukasza Gawła, Agnieszki Konior i Weroniki Pokojskiej<sup>13</sup> dotyczących słuchaczy studiów podyplomowych z zakresu zarządzania kulturą.

13 Ł. Gawł, A. Konior, W. Pokojska, *Kształcenie menedżerów kultury na przykładzie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą*, „Zarządzanie w Kultu-rze” 2020, t. 21, nr 3, s. 253–273.

## PODSUMOWANIE

Wśród pracowników publicznych instytucji kultury są ludzie pełni pasji, którzy mają motywację i chęć do rozwoju, mimo że ich miejsca pracy niekoniecznie tworzą ku temu sprzyjające warunki. Z jednej strony praca w instytucjach kultury ma wiele zalet z punktu widzenia pracowników: daje możliwość obcowania ze sztuką, ludźmi, którzy cenią kulturę, a także pozwala na zaangażowanie w sprawy ważne dla społeczeństwa – wykonywanie wartościowej pracy na rzecz współtworzonej społeczności. Z drugiej strony kadry kultury borykają się z licznymi problemami, m.in. związanymi z walką o godne płace, bezpieczeństwem pracy czy wewnętrzną kulturą pracy i relacjami z przełożonymi. Przeciwności te często dodatkowo wzmacniają tradycyjny model funkcjonowania publicznych instytucji kultury<sup>14</sup>. Jak pokazały badania, osoby związane z publicznymi instytucjami kultury często chcą doskonalić swoje kompetencje i współtworzone przez siebie instytucje, co należy traktować jako ważny argument przemawiający za koniecznością zwiększenia inwestycji w kadry kultury i zapewnienia im sprzyjających warunków do rozwoju. Działania te mogą także stanowić ważny czynnik służący nie tylko wzmocnieniu już istniejących kadr kultury, lecz także przyciągnięciu nowych ludzi zainteresowanych pracą w sektorze.

### WYBRANE PUBLIKACJE:

- Adkins L., *Community and Economy: A Retraditionalization of Gender?*, „Theory, Culture and Society” 1999, t. 16, nr 1.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, tłum. W. Betkiewicz i in., Warszawa 2003.
- Baldwin J.H., Ackerson A.W., *Women in the Museum: Lessons from the Workplace*, New York – London 2017.
- Bąkowska K. i in., *Rola gospodarki kreatywnej w Polsce*, Warszawa 2020.
- Bielaszka K. i in., *Zmiana kultury a kultura zmiany. Nowe sposoby funkcjonowania instytucji w czasie pandemii*, Wrocław 2021.
- Czyżewski K. i in., *Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19*, Kraków 2020.

14 L. Adkins, *Community and Economy: A Retraditionalization of Gender?*, „Theory, Culture and Society” 1999, t. 16, nr 1, s. 117–137.

- Dodd F., *Women leaders in the creative industries: A baseline study*, „International Journal of Gender and Entrepreneurship” 2012, t. 4, nr 2.
- Gawęł Ł., Konior A., Pokojńska W., *Kształcenie menedżerów kultury na przykładzie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą*, „Zarządzanie w Kulturze” 2020, t. 21, nr 3.
- Góral A., *Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2021, nr 9(980), s. 3–11.
- Konior A., Pluszyńska A., *Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2022, t. 23, nr 3.
- McTavish D., Miller K., *Gender Balance in Leadership? Reform and Modernization in the UK Further Education Sector*, „Educational Management Administration & Leadership” 2009, t. 37, nr 3.
- Wieczorkowska-Wierzińska G., Wierziński J., Król G., *Metody ilościowe*, [w:] *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, red. M. Kostera, Warszawa 2015.

Opracowanie:

dr Anna Góral,

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK,

[www.ibok.org.pl](http://www.ibok.org.pl);

Uniwersytet Jagielloński,

[anna.goral@uj.edu.pl](mailto:anna.goral@uj.edu.pl)

# SYTUACJA PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI KULTURY Z WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO

Dział Mazowieckiego Obserwatorium Kultury  
Mazowiecki Instytut Kultury

Mazowiecki Instytut Kultury (MIK) jest jednostką organizacyjną Samorządu Województwa Mazowieckiego. Dążymy do tego, aby MIK był nowoczesnym ośrodkiem edukacji kulturalnej i badań, integrującym działania animacyjne, promującym wybitne zjawiska artystyczne oraz realizującym zadania instytucji artystycznej. Nasze działania to przedsięwzięcia jednorazowe, wielodniowe, wielomiesięczne i całoroczne, a więc festiwale, kursy, cykle koncertowe i projekty interdyscyplinarne, stała praca galerii sztuki i edukacja. Działamy we wszystkich niemal dziedzinach sztuki, trafiaamy do odbiorców na całym Mazowszu – w małych miejscowościach regionu i w Warszawie. Ciągłe też szukamy nowych odbiorców i twórców, nowych środowisk kulturotwórczych i miejsc, gdzie projekty kulturalne są szczególnie oczekiwane. W ramach Mazowieckiego Obserwatorium Kultury prowadzimy działania wspierające i podnoszące kompetencje kadr kultury oraz badania z obszaru kultury odpowiadające na aktualne potrzeby środowiska.

## WSTĘP

W ramach działań Mazowieckiego Obserwatorium Kultury kilkakrotnie realizowaliśmy diagnozy dotyczące osób pracujących w sektorze kultury. Pierwsze badanie podmiotów kultury przeprowadziliśmy w 2012 r. Było ono częścią projektu Kierunek Kultura<sup>1</sup>. Od tej pory stale przyglądamy

1 K. Wittels, M. Bargielski, *Kierunek Kultura. Podmioty kultury województwa mazowieckiego 2012. Raport z badania*, Warszawa 2012, <http://www.kierunekkultura.pl/>

się różnym zagadnieniom związanym z działalnością kulturalną, a także sektorom kreatywnym. Badaliśmy m.in. prywatne podmioty kultury<sup>2</sup>, liderów kultury<sup>3</sup> oraz współpracę między podmiotami kultury a sektorem kreatywnym<sup>4</sup>. W czasie pandemii COVID-19 zrealizowaliśmy dwa badania, których celem było przyjrzenie się sytuacji osób pracujących w obszarze kultury. Raport *Re(animacja) kultury w okresie pandemii* stanowi podsumowanie wyników diagnozy sytuacji zawodowej, strategii i uwarunkowań działań animatorów oraz edukatorów kultury, przeprowadzonej w pierwszych miesiącach po wybuchu pandemii COVID-19<sup>5</sup>. W kolejnym roku prowadziliśmy badanie sposobów funkcjonowania instytucji kultury, którym objęliśmy osoby zarządzające instytucjami<sup>6</sup>. Większość realizowanych

mazowieckieobserwatorium.pl/media/\_mik/files/2439/raport2012wersjapeln.pdf [dostęp: 11.07.2023].

- 2 Zob. *Muzea prywatne na Mazowszu. Badanie wizualne*, red. M. Maciejewska, L. Graczyk, Warszawa 2015, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/4513-muzea-prywatne-na-mazowszu-badania-wizualne.html> [dostęp: 11.07.2023]; *Galerie niezależne 2017 – obserwacja uczestnicząca*, oprac. L. Graczyk, Warszawa 2017, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7037-galerie-niezalezne-2017-obszawacja-uczestniczaca-raport.html> [dostęp: 11.07.2023].
- 3 Zob. *Raport z badania liderów kultury w subregionie radomskim*, oprac. M. Dudkiewicz, M. Dudkiewicz, Warszawa 2017, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/4927-raport-z-badania-liderow-kultury-w-subregionie-radomskim.html> [dostęp: 11.07.2023]; *Liderzy kultury w subregionie ciechanowskim*, oprac. M. Dudkiewicz, M. Dudkiewicz, Warszawa 2019, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7171-liderzy-kultury-w-subregionie-ciechanowskim.html> [dostęp: 11.07.2023]; *Liderzy kultury w subregionie siedleckim*, oprac. A. Karpińska i in., Warszawa 2020, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7364-liderzy-kultury-w-subregionie-siedleckim.html> [dostęp: 11.07.2023].
- 4 Zob. *Twórcze przepływy. Sektor kreatywny a podmioty kultury. Formy i metody współpracy*, oprac. M. Ochał, A. Woźniak, Warszawa 2020, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7297-sektor-kreatywny-a-podmioty-kultury-formy-i-metody-wspolpracy.html> [dostęp: 11.07.2023].
- 5 *Re(animacja) kultury w okresie pandemii*, oprac. A. Pietraszko i in., Warszawa 2020, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7335-raport-re-animacja-kultury-w-okresie-pandemii.html> [dostęp: 11.07.2023].
- 6 *Instytucje kultury w okresie pandemii*, oprac. A. Woźniak, Warszawa 2021, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7406-instytucje->

przez nas badań prowadzona jest metodami jakościowymi, poprzedzonymi analizą danych zastanych. Mazowiecki Instytut Kultury rzadko prowadzi badania ilościowe, nie jesteśmy także jednostką zbierającą dane statystyczne. W swoich diagnozach wspieramy się danymi gromadzonymi przez Główny Urząd Statystyczny (GUS), głównie tymi udostępnianymi poprzez Bank Danych Lokalnych (BDL) GUS.

## INSTYTUCJE KULTURY W WOJEWÓDZTWIE MAZOWIECKIM

Najliczniejszymi instytucjami kultury w województwie mazowieckim są biblioteki. W 2022 r. wraz z filiami było ich 946<sup>7</sup>. W ciągu kilku ostatnich lat ich liczba nieznacznie się zmniejszyła – w 2018 r. było ich 953. Nasze obserwacje pokazują, że spadek ten wynika głównie z zamykania mniejszych filii bibliotecznych. Najwięcej bibliotek i filii znajduje się w Warszawie – jest tu ich aż 208. Dużą liczbą bibliotek dysponują powiaty wołomiński (41), radomski (39), ostrołęcki, otwocki i płocki (po 29 w każdym), natomiast najmniej bibliotek jest w powiatach lipskim, łosickim i żuromińskim (po 9 w każdym) oraz w miastach na prawach powiatu: Ostrołęce i Siedlcach (po 6 w każdym). Ważniejszym wskaźnikiem niż liczba bibliotek jest jednak liczba mieszkańców przypadających na jedną bibliotekę, filię lub punkt biblioteczny. Zgodnie z danymi BDL GUS w 2022 r. najmniej mieszkańców na jedną placówkę tego typu przypadało w powiatach przysuskim (1 952), makowskim (2 216) oraz zwoleńskim (2 302), a najwięcej w miastach na prawach powiatu: Radomiu (15 219) i Siedlcach (9 453) oraz powiatach legionowskim (8 142) i pruszkowskim (8 093).

Drugą pod względem liczebności grupę instytucji kultury stanowią centra/domy/ośrodki kultury. W 2022 r. było ich w województwie mazowieckim 249, z czego 149 zlokalizowanych w miastach, a 100 na wsi. Z naszego doświadczenia i wiedzy o sytuacji w województwie wynika jednak, że w przypadku przynajmniej części gmin w zestawieniu tym nie zostały uwzględnione filie głównej instytucji znajdujące się w mniejszych miejscowościach i na wsiach. Dodatkowo, zgodnie

kultury-z-woj-mazowieckiego-w-okresie-pandemii-raport.html [dostęp: 11.07.2023].

7 Jeśli nie zaznaczono inaczej, wszystkie dane liczbowe pochodzą z BDL GUS [dostęp: 10.07.2023].

z danymi BDL GUS, w województwie było 28 klubów i 24 świetlice. W ciągu ostatnich trzech lat liczba tego typu instytucji utrzymywała się na podobnym poziomie, większy spadek widoczny jest tylko w przypadku klubów i świetlic. Najmniej mieszkańców na jedną placówkę tego typu przypadało w powiatach siedleckim (3 659) i makowskim (5 264), przy czym w powiecie siedleckim ponad połowę podmiotów z tej grupy stanowiły świetlice. Najwięcej mieszkańców na placówkę przypadało w powiecie kozienickim (57 523) i w Płocku (56 242).

Oprócz wymienionych typów instytucji kultury w województwie mazowieckim działa także 140 muzeów, łącznie z oddziałami<sup>8</sup>. W liczbie tej uwzględnione są tylko muzea, które funkcjonują na podstawie uzgodnionego z ministrem właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego statutu bądź regulaminu. Najwięcej tego typu placówek znajduje się w Warszawie (60). W 2022 r. w województwie mazowieckim działały także 83 kina, z czego najwięcej znów w Warszawie (37). Na chwilę obecną nie odnotowujemy spadku liczby kin, chociaż zarówno w danych statystycznych GUS, jak i w naszych badaniach jakościowych wyraźnie widoczny jest spadek liczby widzów w porównaniu z latami sprzed pandemii COVID-19 (o ponad 4 mln w stosunku do 2018 r.<sup>9</sup>). Kolejną grupą instytucji kultury są galerie i salony sztuki, których w całym województwie w 2022 r. było 52, z czego aż 44 w Warszawie. Warto także zaznaczyć, że 22 tego typu placówki należały do sektora publicznego i aż 30 do sektora prywatnego, a 29 spośród tych ostatnich znajdowało się w Warszawie. Ponadto w 2022 r. w województwie mazowieckim działało 6 instytucji muzycznych (4 w Warszawie, 2 w Płocku i 1 w Radomiu) oraz 28 teatrów (26 w Warszawie, po jednym w Płocku i Radomiu).

## PRACOWNICY INSTYTUCJI KULTURY

Dane uwzględnione w BDL GUS pozwalają na określenie liczby pracowników tylko w przypadku bibliotek i ich filii. Łącznie w tego typu instytucjach w województwie mazowieckim w 2022 r. pracowało 2 638 osób. Wyraźny jest przy tym coroczny spadek liczby pracowników bibliotek. Średnio w województwie na jedną placówkę biblioteczną przypada 2,79 pracownika działalności podstawowej, przy czym w większości

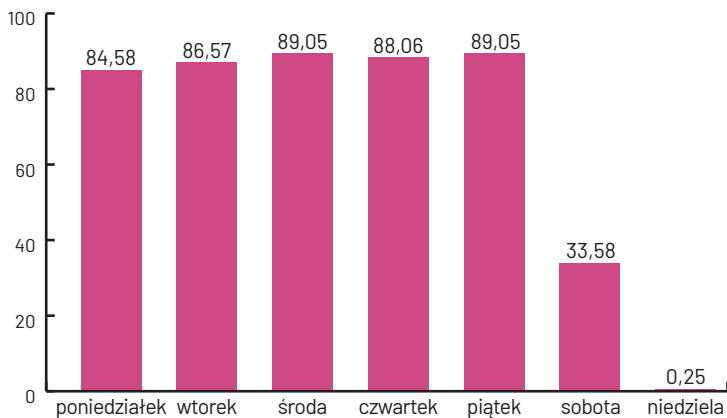
8 Dane za 2022 r., BDL GUS.

9 Liczba widzów w kinach w 2018 r.: 11 258 558, w 2022 r.: 7 682 460, BDL GUS.

powiatów liczba ta oscyluje między 1 a 2 pracownikami. Tylko w miastach na prawach powiatów, czyli Ostrołęce, Płocku, Radomiu i Siedlcach oraz w Warszawie, na jedną placówkę przypada między 4,5 a 5,5 pracownika. Dane te pokazują, że w wielu bibliotekach pracuje zaledwie 1 lub 2 osoby, co sprawia, że podnoszenie kompetencji kadr bibliotecznych, np. udział w szkoleniach czy warsztatach, musi się odbywać kosztem czasowego zamknięcia placówki. Obserwujemy to także, organizując programy i warsztaty dla kadr kultury – placówki, szczególnie z mniejszych ośrodków, zgłaszają nam, że udział pracownika nie jest możliwy ze względu na brak zastępstwa. Dzięki badaniom przeprowadzonym przez nas w 2020 r. w subregionach siedleckim i radomskim wiemy, że dla wielu potencjalnych odbiorców oferty szkoleniowej adresowanej do kadr kultury wyjazd do Warszawy jest trudny bądź wręcz niemożliwy ze względu na wykluczenie komunikacyjne (brak samochodu, ograniczone możliwości skorzystania z transportu publicznego lub brak takich możliwości). Dodatkowym utrudnieniem jest praca w weekendy, często powyżej 8 godz., i konieczność odbioru dnia wolnego w tygodniu. Dużą trudnością w rozwoju zawodowym osób zatrudnionych w instytucjach kultury jest częsta zmiana harmonogramów wydarzeń organizowanych przez te instytucje oraz konieczność współorganizowania wydarzeń gminnych, co skutkuje przemęczeniem i brakiem czasu dla rodziny i przyjaciół<sup>10</sup>.

10 Zob. *Dostępność do kultury na poziomie gminnym – rodzaje przedsięwzięć w instytucjach publicznych, prywatnych, świetlicach wiejskich*, oprac. M. Różycka, Warszawa 2019, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7168-dostepnosc-do-kultury-na-pozomie-gminnym-rodzaje-przedswiezec-w-instytucjach-publicznych-prywatnych-swietlicach-wiejskich.html> [dostęp: 11.07.2023]; *Potrzeby szkoleniowe kadr kultury w woj. mazowieckim*, oprac. M. Kocikowski (Kolektyw Badawczy), Warszawa 2019, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7169-potrzeby-szkoleniowe-kadr-kultury-w-województwie-mazowieckim.html> [dostęp: 11.07.2023].

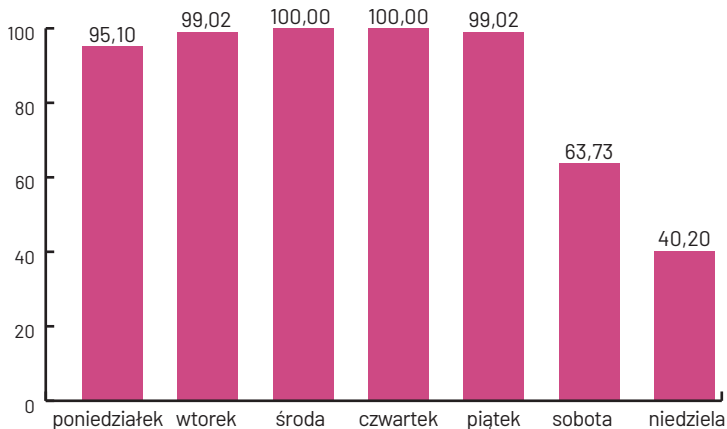
## ODSETEK BIBLIOTEK Z WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO OTWARTYCH W POSZCZEGÓLNE DNI TYGODNIA



N = 102. Dane na podstawie ankiet, pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. Więcej o metodologii badawczej w: *Dostępność do kultury na poziomie gminnym...*, dz. cyt., s. 14–17.

Źródło: Mazowieckie Obserwatorium Kultury, 2019

## ODSETEK OŚRODKÓW I CENTRÓW KULTURY Z WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO OTWARTYCH W POSZCZEGÓLNE DNI TYGODNIA



N = 393. Dane na podstawie ankiet, pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru.

Źródło: Mazowieckie Obserwatorium Kultury, 2019

## ODSETEK MUZEÓW Z WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO OTWARTYCH W POSZCZEGÓLNE DNI TYGODNIA



N = 30. Dane na podstawie ankiet, pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru.

Źródło: Mazowieckie Obserwatorium Kultury, 2019

W BDL GUS nie ma informacji dotyczących pracowników innych typów instytucji kultury w województwie mazowieckim. W badaniu realizowanym przez nas w 2021 r. spośród ankietowanych podmiotów typu centrum/dom/ośrodek kultury aż 39% zatrudnia na etacie nie więcej niż 5 pracowników (N = 77), przy czym 16,9% dysponuje tylko 1 etatem, a kolejne 16,9% ma od 1 do 3 etatów. Aż 96% tego typu instytucji zatrudnia osoby na umowy zlecenia<sup>11</sup>. Natomiast spośród 22 ankietowanych muzeów 9 zatrudnia ponad 50 osób na etacie. Tego typu instytucje wspierają się także osobami zatrudnianymi w innych formach<sup>12</sup>.

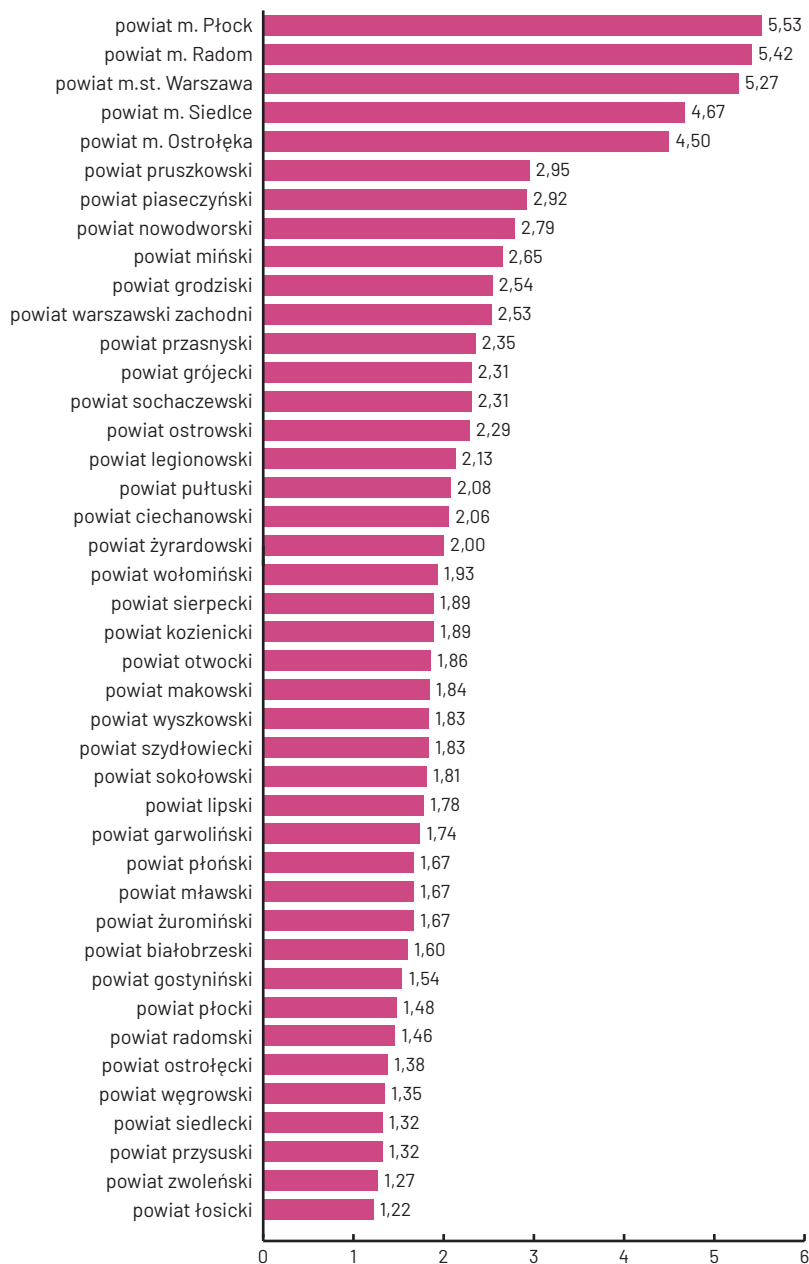
Z badania zrealizowanego przez nas w 2021 r. wynika, że liczba etatów nie zmieniła się w stosunku do czasu sprzed pandemii w 72,9%, a zmniejszyła się w 17,5% ankietowanych instytucji<sup>13</sup>. Jednocześnie widoczne były różnice pomiędzy typami instytucji – największa redukcja etatów przeprowadzona została w teatrach. Szczególnie niepokojące okazały się ograniczenia liczby etatów w małych instytucjach przy jednoczesnym pozostawianiu dotacji podmiotowej na niezmiennym poziomie, co oznacza brak możliwości zatrudnienia osób na innych rodzajach

11 *Instytucje kultury w okresie pandemii*, dz. cyt., s. 19.

12 Tamże, s. 20.

13 Tamże, s. 16.

## ŚREDNIA LICZBA PRACOWNIKÓW DZIAŁALNOŚCI PODSTAWOWEJ PRZYPADAJĄCYCH NA 1 PLACÓWKĘ BIBLIOTECZNĄ W PODZIALE NA POWIATY



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

umowy niż umowa o pracę. Z naszego badania jakościowego, prowadzonego jednocześnie z badaniem ilościowym, wynikało również, że nie-rzadko organizator oczekuje realizacji tej samej liczby i zakresu zadań przy zmniejszonej liczbie etatów.

Badanie z 2021 r. pokazało także wyraźnie, że w porównaniu z czasem sprzed 12 marca 2020 r. zmieniła się liczba zawieranych przez instytucje kultury umów zlecenia<sup>14</sup>. Mniej tego typu umów zawierała nieco ponad połowa instytucji. W 31,6% liczba ta nie uległa modyfikacji, ale część z ankietowanych podmiotów zaznaczała, że zmienił się zakres tego typu umów – częściej korzystano z usług specjalistów od IT, filmowców czy montażyistów, a rzadziej z usług osób prowadzących działania animacyjne czy edukacyjne. Trzeba także zaznaczyć, że zwiększenie liczby tego typu umów, deklarowane przez 5% badanych instytucji, w części przypadków oznaczało zmianę umowy o pracę na umowę zlecenia.

## ANIMATORZY I ANIMATORKI KULTURY

Z prowadzonych przez nas badań oraz praktyki działania w województwie mazowieckim wynika, że przed pandemią w wielu instytucjach kultury przynajmniej część działań z obszaru animacji i edukacji kulturalnej była realizowana przez osoby pracujące w ramach samozatrudnienia. Po wprowadzeniu lockdownów i zamknięciu instytucji kultury osoby te znalazły się w bardzo trudnej sytuacji i miały problem z utrzymaniem ciągłości zarobków<sup>15</sup>. Instytucje kultury dużo rzadziej korzystały z ich usług, przeznaczając środki raczej na zatrudnianie osób mających kompetencje z zakresu nowych mediów czy IT. Konsekwencją takiej sytuacji było m.in. przebranżawianie się części osób samozatrudnionych działających w obszarze animacji i edukacji kulturalnej lub poszukiwanie przez nie bardziej stabilnej formy zatrudnienia. Z przeprowadzonego przez nas w zeszłym roku badania wynika, że obecnie instytucje kultury mają „trudności z nawiązaniem czasowej, pozaetatowej współpracy np. z instruktorami zajęć artystycznych, których na rynku jest mniej, ponieważ zrezygnowali ze statusu «wolnych strzelców» i postarali się o pracę stałą i/lub zostali zmuszeni do zmiany branży”<sup>16</sup>.

14 Tamże, s. 17.

15 Tamże, s. 18.

16 M. Ochał, *Czas zmian. Kondycja instytucji kultury z województwa mazowieckiego w 2022 roku*, Warszawa 2022, s. 38, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7573-czas-zmian.html> [dostęp: 12.07.2022].

Animatorzy i animatorki kultury stanowią różnorodną grupę zawodową, działającą w ramach rozmaitych form zatrudnienia, które często łączą się i przenikają. Są to osoby zatrudnione w instytucjach, nie tylko kultury, na podstawie umów cywilnoprawnych, umów o pracę, działalności gospodarczej. Zatrudnienie animatorów przybiera różne formy, m.in.: zatrudnienie na stałe w jednym miejscu jako animatorzy, edukatorzy kultury, zatrudnienie w wielu miejscach na podstawie umów cywilnoprawnych (w tym działalność gospodarcza), prowadzenie działalności gospodarczej i organizowanie oferty własnej (w tym świadczenie usług dla różnych podmiotów), działanie w strukturach organizacji pozarządowej, zatrudnienie na stałe w miejscu niezwiązanym z działalnością animacyjną i edukacyjną. Animatorzy kultury pracują również bądź wyłącznie na zasadzie działań społecznikowskich lub na podstawie umów cywilnoprawnych. Działalność animatorek i animatorów, edukatorek i edukatorów ma charakter ciągły albo akcyjny. Osoby trudniące się animacją lub edukacją w kulturze współpracują z wieloma typami podmiotów i – co ważne – nie ograniczają się wyłącznie do instytucji kultury. Wśród podmiotów, z którymi współpracują, wymieniają: instytucje kultury (biblioteki, ośrodki/centra kultury, muzea, galerie, teatry), młodzieżowe domy kultury, szkoły i przedszkola, firmy, organizacje pozarządowe, urzędy, kluby spółdzielcze, domy kultury itp., świetlice, kluby (środowiskowe, wiejskie itp.), ochotnicze straże pożarne, ośrodki pomocy społecznej, domy dziecka, młodzieżowe ośrodki wychowawcze (w tym terapeutyczne), specjalne ośrodki wychowawcze, placówki oświatowo-wychowawcze, zakłady karne<sup>17</sup>.

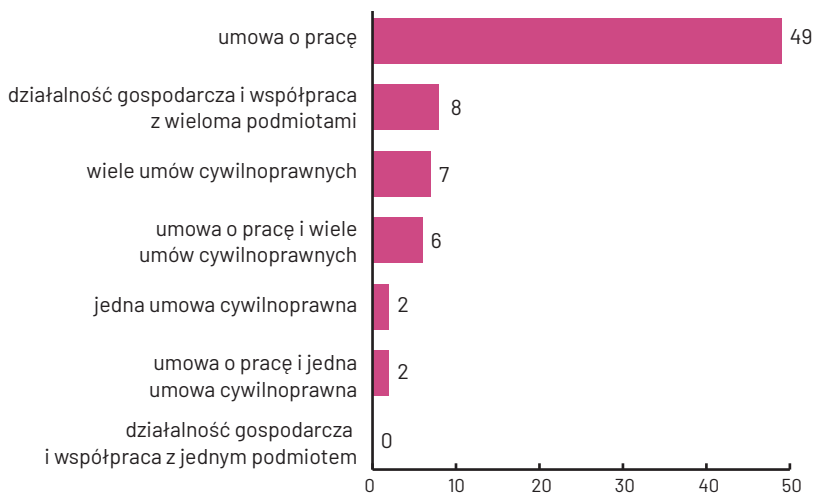
Charakterystyczną cechą tej grupy zawodowej jest elastyczność i łatwość dostosowywania się do realiów i kontekstów tworzących jej środowisko pracy<sup>18</sup>.

Mazowiecki Instytut Kultury od 2020 r. przeprowadza na zlecenie Samorządu Województwa Mazowieckiego konkurs dla osób działających w województwie mazowieckim w zakresie animacji i edukacji kulturalnej. Konkurs odbywa się co roku. Nagradzani są w nim autorzy i autorki projektów – osoby indywidualne i maksymalnie trzyosobowe zespoły, które przeprowadziły twórcze działania społeczne. W pierwszej edycji konkursu (2020 r.) wpłynęło 86 wniosków konkursowych, w drugiej (2021 r.) i w trzeciej (2022 r.) po 67 wniosków. Ich analiza pokazuje, że osoby realizujące

17 *Re(animacja) kultury w okresie pandemii*, dz. cyt., s. 12.

18 Tamże, s. 17–18.

## FORMY ZATRUDNIENIA ANIMATORÓW I EDUKATORÓW KULTURY W WOJEWÓDZTWIE MAZOWIECKIM W MOMENCIE WYBUCHU PANDEMII COVID-19



N = 74. Dane na podstawie ankiet, pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru.

Źródło: Mazowieckie Obserwatorium Kultury, 2019

autorskie inicjatywy z zakresu animacji i edukacji kulturowej są niezależne, często działają w ramach struktur NGO bądź jako freelancerzy. Świadome swoich zasobów, inicjują współpracę z lokalną społecznością, zapraszając do niej lokalne instytucje kultury bądź podmioty trzeciego sektora. Osoby te szukają różnych źródeł wsparcia (finansowych i poza-finansowych) do realizacji swoich pomysłów<sup>19</sup>.

## WYNAGRODZENIA W INSTYTUCJACH KULTURY

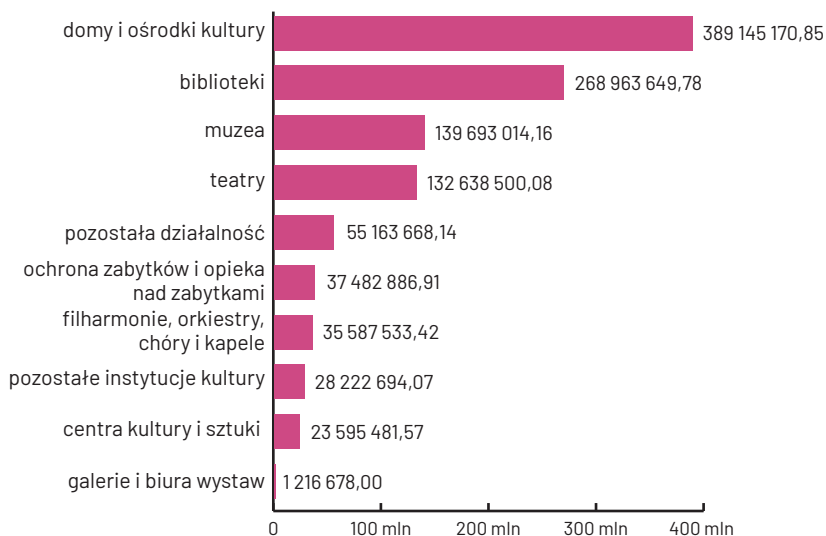
W BDL GUS niedostępne są na razie dane za 2022 r. dotyczące wydatków gmin i miast na prawach powiatu na wynagrodzenia w dziale kultura i dziedzictwo narodowe. Możemy się opierać jedynie na danych z lat poprzednich. W 2021 r. na wynagrodzenia i ich pochodne gminy i miasta na prawach powiatów w województwie mazowieckim wydały łącznie niespełna 5 mln zł (4 969 791,98 zł).

19 Zob. <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/impuls.html> [dostęp: 12.07.2022].

Łącznie w omawianym dziale gminy i miasta na prawach powiatu wydały 1 164 179 902,50 zł, co stanowi 2,6% ogółu wydatków. Najmniejszy procent budżetów na dział kultura i dziedzictwo narodowe przeznaczają gminy w powiatach legionowskim, wołomińskim i żuromińskim (po 1,5% w każdym), a najwięcej w szydłowieckim (3,7%) i przysuskim (3,5%).

Ciekawie prezentuje się podział wydatków w 2021 r. ze względu na typ instytucji. Najwięcej środków gminy i miasta na prawach powiatu przeznaczają na domy i ośrodki kultury (389 145 170,85 zł). Kwota ta okazuje się jeszcze większa, jeśli dodamy do tego centra kultury i sztuki (łącznie 412 740 652,42 zł). Biblioteki, które są najliczniejszymi instytucjami kultury i których jest niemal cztery razy więcej, znajdują się dopiero na drugiej pozycji z kwotą 268 963 649,78 zł.

#### WYDATKI GMIN I MIAST NA PRAWACH POWIATU W DZIALE KULTURA I DZIEDZICTWO NARODOWE Z PODZIAŁEM NA TYPY PODMIOTÓW I DZIAŁALNOŚCI (W ZŁ)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

## PODSUMOWANIE

Sytuacja zawodowa pracowniczek i pracowników sektora kultury w województwie mazowieckim jest zróżnicowana, co odzwierciedla mozaikę instytucji i podmiotów kultury w regionie, konteksty społeczne, w jakich funkcjonują, oraz zróżnicowanie regionalne, na które nakładają się

m.in.: wykluczenie komunikacyjne, wskaźniki demograficzne, nierówności ekonomiczne, bezrobocie. W planowaniu działań Mazowieckiego Obserwatorium Kultury uwzględniamy konieczność wdrażania procesów badawczych nad środowiskiem osób pracujących w tym sektorze, by – opierając się na ich wynikach – skutecznie wspierać podejmowane przez to środowisko inicjatywy kulturo- i więziotwórcze.

### WYBRANE PUBLIKACJE:

- *Dostępność do kultury na poziomie gminnym – rodzaje przedsięwzięć w instytucjach publicznych, prywatnych, świetlicach wiejskich*, oprac. M. Różycka, Warszawa 2019, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7168-dostepnosc-do-kultury-na-pozomie-gminnym-rodzaje-przedsiwziec-w-instytucjach-publicznych-prywatnych-swietlicach-wiejskich.html> [dostęp: 11.07.2023].
- *Galerie niezależne 2017 – obserwacja uczestnicząca*, oprac. L. Graczyk, Warszawa 2017, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7037-galerie-niezalezne-2017-obszwawacja-uczestniczaca-raport.html> [dostęp: 11.07.2023].
- *Instytucje kultury w okresie pandemii*, oprac. A. Woźniak, Warszawa 2021, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7406-instytucje-kultury-z-woj-mazowieckiego-w-okresie-pandemii-raport.html> [dostęp: 11.07.2023].
- *Liderzy kultury w subregionie ciechanowskim*, oprac. M. Dudkiewicz, M. Dudkiewicz, Warszawa 2019, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7171-liderzy-kultury-w-subregionie-ciechanowskim.html> [dostęp: 11.07.2023].
- *Liderzy kultury w subregionie siedleckim*, oprac. A. Karpińska i in., Warszawa 2020, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7364-liderzy-kultury-w-subregionie-siedleckim.html> [dostęp: 11.07.2023].
- *Muzea prywatne na Mazowszu. Badanie wizualne*, red. L. Graczyk, M. Maciejewska, Warszawa 2015, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/4513-muzea-prywatne-na-mazowszu-badania-wizualne.html> [dostęp: 11.07.2023].
- Ochał M., *Czas zmian. Kondycja instytucji kultury z województwa mazowieckiego w 2022 roku*, Warszawa 2022, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7573-czas-zmian.html> [dostęp: 12.07.2022].

- *Potrzeby szkoleniowe kadr kultury w woj. mazowieckim*, oprac. M. Kocikowski (Kolektyw Badawczy), Warszawa 2019, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7169-potrzeby-szkoleniowe-kadr-kultury-w-województwie-mazowieckim.html> [dostęp: 11.07.2023].
- *Raport z badania liderów kultury w subregionie radomskim*, oprac. M. Dudkiewicz, M. Dudkiewicz, Warszawa 2017, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/4927-raport-z-badania-liderow-kultury-w-subregionie-radomskim.html> [dostęp: 11.07.2023].
- *Re(animacja) kultury w okresie pandemii*, oprac. A. Pietraszko i in., Warszawa 2020, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7335-raport-re-animacja-kultury-w-okresie-pandemii.html> [dostęp: 11.07.2023].
- *Twórcze przepływy. Sektor kreatywny a podmioty kultury. Formy i metody współpracy*, oprac. M. Ochał, A. Woźniak, Warszawa 2020, <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7297-sektor-kreatywny-a-podmioty-kultury-formy-i-metody-wspolpracy.html> [dostęp: 11.07.2023].
- Wittels K., Bargielski M., *Kierunek Kultura. Podmioty kultury województwa mazowieckiego 2012. Raport z badania*, Warszawa 2012, [http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/\\_mik/files/2439/raport2012wersjapeln.pdf](http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/_mik/files/2439/raport2012wersjapeln.pdf) [dostęp: 11.07.2023].

Opracowanie:

Magdalena Różycka,

Mazowieckie Obserwatorium Kultury,

Mazowiecki Instytut Kultury,

m.rozycka@mik.waw.pl;

Anna Woźniak,

Mazowieckie Obserwatorium Kultury,

Mazowiecki Instytut Kultury,

a.wozniak@mik.waw.pl

# DOMY KULTURY JAKO MIEJSCE PRACY – ANALIZA DOSTĘPNYCH ŹRÓDEŁ WIEDZY

Dział Badań i Analiz  
Narodowe Centrum Kultury

Narodowe Centrum Kultury (NCK) prowadzi program badawczy dotyczący działalności domów kultury, w ramach którego monitoruje ich funkcjonowanie. Efektem tych działań jest publikacja *Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury*<sup>1</sup>. Powstała ona na podstawie badania przeprowadzonego w 2019 r. na próbie 1 076 samorządowych domów kultury (NCK/Danae). Pozyskane dzięki niemu informacje posłużyły do kompleksowej charakterystyki omawianych instytucji. Autorzy publikacji zwrócili również uwagę, że tematyka dotycząca funkcjonowania domów kultury jest ważna, jednak nadal niedoceniana. Dlatego uważamy, że kontynuacja badań w tym zakresie jest niezbędna.

Na domy kultury przyjęło się patrzeć głównie z perspektywy odbiorcy działań tych placówek. W statystykach publicznych i aktualnych badaniach brakuje szczegółowych informacji na temat pracowników tego typu instytucji w Polsce. Skłoniło nas to do odwrócenia perspektywy i spojrzenia na domy kultury jako miejsca pracy. Z poziomu funkcjonowania instytucji przeszliśmy więc na poziom jednostek, które ją tworzą. Za ofertą domu kultury każdorazowo stoją pracownicy, którzy odpowiadają za wiele czynności składających się na efekt końcowy działań placówki. Uznaliśmy więc, że właściwym kierunkiem jest scharakteryzowanie domów kultury właśnie pod kątem ich kapitału ludzkiego.

1 R. Wiśniewski, G. Pol, R. Pląsek, A. Bąk, *Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury*, Warszawa 2021.

Teorię kapitału ludzkiego sformułowali Theodore W. Schultz, Gary S. Becker i Jacob Mincer. Kładli oni duży nacisk na edukację i postrzegali kształcenie w kategoriach inwestycji. Głównym ich postulatem było ciągłe inwestowanie w kapitał ludzki, czyli zwiększanie wydajności pracy jednostek i wpływanie w ten sposób na podnoszenie jakości owego kapitału. Teoria ta nie znajduje jednak potwierdzenia w czasach obniżenia wartości dyplomu akademickiego i przededukowania społeczeństwa – osiągnięcie wysokiego stopnia edukacji samo w sobie nie gwarantuje określonej stopy zwrotu inwestycji w kształcenie<sup>2</sup>.

Oprócz klasycznej teorii przywołanej wyżej znaleźć można wiele innych koncepcji kapitału ludzkiego. Na potrzeby niniejszego artykułu zdecydowaliśmy się na przyjęcie definicji zaproponowanej przez Alicję Sajkiewicz ze względu na to, że koncentruje się ona w dużym stopniu na więzi pracownika z firmą i jej misją. Takie podejście współgra bowiem ze społecznym charakterem domów kultury. Kapitałem ludzkim nazywamy więc ludzi, którzy są trwale związani ze swoim miejscem pracy oraz jego misją, charakteryzują się kreatywnością, umiejętnością współpracy, a także kwalifikacjami. Są oni sercem i motorem instytucji, bez których dalszy jej rozwój jako miejsca pracy staje się niemożliwy<sup>3</sup>.

W artykule powołujemy się na trzy źródła danych: badania NCK, raporty Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) oraz bazy Eurostatu. Zaznaczenia wymaga fakt, że opisywane w tych źródłach grupy różnią się pomiędzy sobą. W badaniach NCK analizowaną jednostką były samorządowe domy kultury w Polsce. W przypadku raportów GUS mieliśmy do czynienia z dwiema grupami: pierwszą były osoby podejmujące działalność zarobkową związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją<sup>4</sup> w 4. kwartale

2 A. Sobczak, *Teoria kapitału ludzkiego – konteksty edukacji i rynku pracy*, „Przegląd Pedagogiczny” 2018, nr 2, s. 273–283, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-c068fca4-7c0a-46be-a031-53925be3b84d> [dostęp: 3.08.2023].

3 M. Kacprzak, A. Król, *Kapitał ludzki na rynku pracy*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 2015, nr 4, s. 34–35.

4 GUS, Sekcja R klasyfikacji PKD, [https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pdf/2\\_PKD-2007-schemat\\_2.pdf](https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/2_PKD-2007-schemat_2.pdf) [dostęp: 26.07.2023].

2022 r., drugą zaś instytucje takie jak centra kultury<sup>5</sup>, domy<sup>6</sup> i ośrodki kultury<sup>7</sup>, kluby<sup>8</sup> oraz świetlice<sup>9</sup>. Z kolei bazy Eurostatu przedstawiały statystyki dla osób zatrudnionych w sektorze kultury ogółem, w Polsce oraz Unii Europejskiej (UE). Oznacza to, że przywołane źródła prezentują różne ujęcia danych o pracownikach kultury, posługując się odmiennymi definicjami, nie są więc porównywalne.

Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej zaprezentowaliśmy ogólnodostępne dane charakteryzujące pracowników kultury oraz, jeśli było to możliwe, stricte zatrudnionych w domach kultury. W części drugiej natomiast wskazaliśmy luki informacyjne występujące w tej charakterystyce.

- 5 „Instytucja kultury prowadząca wielokierunkową działalność animacyjną, polegającą na inicjowaniu, pobudzaniu i wspieraniu aktywności kulturalnej grup społecznych i środowisk lokalnych, posiadająca stały program kulturalny, zespół wykwalifikowanych pracowników (animatorów i/lub instruktorów, pedagogów, edukatorów) oraz odpowiednią infrastrukturę (pomieszczenia i urządzenia). Istotą działalności centrum kultury jest edukacja kulturalna, edukacja artystyczna i animacja społeczna”, <http://form.stat.gov.pl/formularze/2019/passive/K-07.pdf> [dostęp: 26.07.2023].
- 6 „Instytucja kultury prowadząca wielokierunkową działalność społeczno-kulturalną, mieszcząca się w odrębnym, specjalnie wzniesionym lub adaptowanym budynku z salą widowiskowo-kinową, z odpowiednio przystosowanymi pomieszczeniami i urządzeniami do prowadzenia specjalistycznej działalności kulturalnej”, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/65,pojecie.html> [dostęp: 26.07.2023].
- 7 „Wielofunkcyjna instytucja kultury o charakterze środowiskowym, integrująca wokół wspólnego programu działalność istniejących w danej miejscowości (gminie) autonomicznych instytucji kultury, jak również urządzeń rekreacyjno-sportowych i zakładu usług gastronomicznych”, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/286,pojecie.html> [dostęp: 26.07.2023].
- 8 „Instytucja prowadząca działalność kulturalną w środowisku lokalnym we współpracy z instytucjami, organizacjami i stowarzyszeniami: kulturalnymi, społecznymi i politycznymi”, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1456,pojecie.html> [dostęp: 26.07.2023].
- 9 „Placówka kulturalna posiadająca z reguły jedno pomieszczenie, niezbędny sprzęt i obejmująca swoim zasięgiem działania małe grupy środowiska lokalnego”, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/526,pojecie.html> [dostęp: 26.07.2023].

## DANE O PRACOWNIKACH DOMÓW KULTURY

W artykule przyjęliśmy sposób prezentowania informacji od ogólnych do bardziej szczegółowych, dlatego tłem dla przedstawienia wyników badań NCK będą dane dotyczące sektora kultury ogółem dostępne w statystykach publicznych.

Jak podaje Eurostat<sup>10</sup>, w 2022 r. osoby pracujące w kulturze stanowiły 3,4% wszystkich zatrudnionych w Polsce. Dla 27 krajów należących do UE<sup>11</sup> odsetek ten wyniósł w 2022 r. 3,8%.

### PROCENT OSÓB ZATRUDNIONYCH W SEKTORZE KULTURY W STOSUNKU DO OGÓŁU ZATRUDNIONYCH W POLSCE W LATACH 2020-2021 W PODZIALE NA REGIONY NUTS 2

MAKROREGION NUTS 2	2020	2021
Północny	2,8	2,6
Północno-zachodni	2,9	2,8
Centralny	2,9	2,5
Województwo mazowieckie	5,5	4,9
Wschodni	2,6	2,5
Południowo-zachodni	2,9	3,4
Południowy	3,1	3,6

Źródło: Eurostat

Patrząc na dane dotyczące Polski z perspektywy regionów NUTS 2, wzrost zatrudnienia w kulturze w latach 2020-2021 zaobserwowano w makroregionach południowym<sup>12</sup> (2020: 3,1%, 2021: 3,6%) i południowo-zachodnim<sup>13</sup> (2020: 2,9%, 2021: 3,4%). Najbardziej zauważalny spadek dotyczył zaś makroregionu województwo mazowieckie

10 Eurostat, *Cultural employment by sex*, 15.06.2023, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/CULT\\_EMP\\_SEX/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/CULT_EMP_SEX/default/table?lang=en) [dostęp: 4.07.2023].

11 Liczba państw członkowskich UE, podawana w badaniach Eurostatu i przywoływana w artykule, każdorazowo odnosi się do liczby państw z roku 2020.

12 W obręb makroregionu południowego wchodzi województwa małopolskie i śląskie.

13 W obręb makroregionu południowo-zachodniego wchodzi województwa opolskie i dolnośląskie.

(2020: 5,5%, 2021: 4,9%) oraz makroregionu centralnego<sup>14</sup> (2020: 2,9%, 2021: 2,5%)<sup>15</sup>. Warto jednak zauważyć, że odsetek osób zatrudnionych w kulturze w makroregionie województwo mazowieckie był wyraźnie wyższy w porównaniu z pozostałymi regionami (w przypadku czterech z nich w 2021 r. – prawie dwukrotnie), na co wpływa m.in. duża liczba miejsc pracy w instytucjach kultury na terenie tego województwa. Analizując tę kwestię, sprawdziliśmy liczbę ofert pracy w serwisie NCK Pracuj w kulturze<sup>16</sup> w podziale na województwa. Całkowita liczba ofert, przy kryterium zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, umowy cywilnoprawnej i kontraktu B2B, wynosiła 224, z czego w województwie mazowieckim było ich aż 104<sup>17</sup>. Ponadto województwo mazowieckie w 2021 r. miało najwyższą liczbę ludności przypadającą na jedną placówkę kultury. Oprócz tego było drugim w kolejności województwem z najwyższą liczbą zorganizowanych imprez kulturalnych, a także pierwszym w kolejności pod względem liczby uczestników wspomnianych imprez, działających kół kulturalnych (klubów/sekcji) i ich uczestników<sup>18</sup>.

Wyniki badania opisanego w publikacji *Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury* dowodzą, że problemem, z jakim mierzą się domy kultury, jest niewystarczająca liczba pracowników<sup>19</sup>. Aż 47% badanych instytucji zadeklarowało, że nie ma wystarczającej liczby zatrudnionych, aby realizować swoje cele. Badani podkreślali, że ograniczone zasoby, jakimi dysponują domy kultury, wymuszają wielozadaniowość zarówno na dyrektorach, jak i pozostałych pracownikach. Ponadto w instytucjach na umowę o pracę zatrudniano przeważnie niewielki zespół osób. Najczęściej było to maksymalnie 10 pracowników (taki stan zadeklarowało 61% badanych placówek). Zatrudnianie 30 i więcej pracowników zaraportowało jedynie 9% domów kultury, z których najwyższy odsetek dotyczył miast liczących 50–200 tys. mieszkańców. Powszechnym zjawiskiem było zlecenie pracy na podstawie umowy cywilnoprawnej. Jedynie 7% domów kultury zadeklarowało, że nie ma

14 W obręb makroregionu centralnego wchodzi województwa łódzkie i świętokrzyskie.

15 Eurostat, *Cultural employment by NUTS 2 regions*, 2.03.2023, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/CULT\\_EMP\\_REG/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/CULT_EMP_REG/default/table?lang=en) [dostęp: 4.07.2023].

16 Pracuj w kulturze, <https://pracujwkulturze.nck.pl/> [dostęp: 21.07.2023].

17 Pracuj w kulturze, <https://pracujwkulturze.nck.pl/praca/> [dostęp: 21.07.2023].

18 GUS, *Rocznik statystyczny województw*, Warszawa 2022, s. 95–96.

19 R. Wiśniewski, G. Pol, R. Płasek, A. Bąk, *Oswajając zmienność...*, dz. cyt., s. 107.

współpracowników. Wśród placówek podejmujących taką formę współpracy 43% miało od 1 do 5 współpracowników, a 24% – od 6 do 10. Umowy cywilnoprawne pozwalają budować networking, zdobywać zróżnicowane doświadczenie i optymalizować wynagrodzenie, choć jednocześnie narażają współpracownika na utratę zabezpieczenia finansowego i socjalnego oraz na brak kontrahentów w sytuacji kryzysu<sup>20</sup>.

W 2022 r. NCK wydało komunikat *Czy to już koniec kłopotów? Domy kultury po pandemii*<sup>21</sup>, oparty na badaniu przeprowadzonym w tym samym roku na próbie 634 domów kultury. Informacje w nim zawarte wskazują, że w latach 2019–2022 liczba osób zatrudnionych w domach kultury na umowę o pracę zmalała jedynie w niewielkim stopniu, a liczba współpracowników pozostała praktycznie bez zmian. Autorzy badania przyjrzeni się jednak sytuacji w wybranych instytucjach i zauważyli, że wahania w ich strukturze zatrudnienia były bardzo wyraźne. W 23% domów kultury liczba pracowników zmniejszyła się, a 17% odnotowało wzrost zatrudnienia. W 59% podmiotów liczba pracowników pozostała bez zmian. Na podstawie tych danych autorzy wywnioskowali, że zmiany kadrowe w badanych instytucjach odzwierciedlały strategię funkcjonowania przyjęte podczas pandemii. Domy kultury, które aktywnie modyfikowały swój profil działalności, otwierając się na działania online lub wychodząc w przestrzeń publiczną z działaniami animacyjnymi, zadeklarowały, że odnotowały wzrost rozpoznawalności i frekwencji.

Tabela prezentuje dane Eurostatu<sup>22</sup> dotyczące odsetka osób zatrudnionych w sektorze kultury w odniesieniu do ogółu zatrudnionych w 2022 r. w danej grupie wiekowej. Dotyczą one Polski oraz Unii Europejskiej. Wynika z nich, że największy odsetek osób pracujących w kulturze, zarówno w Polsce, jak i w całej UE, to osoby powyżej 65. roku życia (odpowiednio: 5,1% i 5,9%). Z kolei najniższy odsetek odnotowano w przedziale wiekowym 50–59 lat (Polska: 3,0%, UE: 3,3%).

20 Opisaną kryzysową sytuację współpracowników w domach kultury unaoczniała pandemia COVID-19, zob. G. Pol, *Domy kultury w czasie pandemii*, „Rocznik Kultury Polskiej” 2020, s. 210–217.

21 *Czy to już koniec kłopotów? Domy kultury po pandemii*, NCK, 6.07.2022, <https://www.nck.pl/badania/aktualnosci/czy-to-juz-koniec-klopotow-domy-kultury-po-pandemii-> [dostęp: 11.07.2023].

22 Eurostat, *Cultural employment by age*, 15.06.2023, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/CULT\\_EMP\\_AGE/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/CULT_EMP_AGE/default/table?lang=en) [dostęp: 5.07.2023].

### ODSETEK OSÓB ZATRUDNIONYCH W SEKTORZE KULTURY W STOSUNKU DO OGÓŁU ZATRUDNIONYCH W 2022 R. W PODZIALE NA WIEK

WIEK (W LATACH)	UNIA EUROPEJSKA	POLSKA
15-29	3,9	3,4
30-39	4,1	3,6
40-49	3,7	3,5
50-59	3,3	3,0
60-64	3,7	3,3
65+	5,9	5,1

Źródło: Eurostat

Niestety brakuje danych z analogicznego okresu, które umożliwiłyby porównanie struktury wieku osób zatrudnionych w samorządowych domach kultury w Polsce. W związku z tym sięgnęliśmy po najświeższe dostępne informacje o zatrudnieniu w tego rodzaju instytucjach, pochodzące z badania NCK przeprowadzonego w 2019 r. Okazało się, że 24% badanych domów kultury nie zatrudniało na umowę o pracę ani jednej osoby poniżej 35. roku życia. Dla porównania jedynie 6% instytucji nie zatrudniało osób w przedziale wiekowym 35–50 lat, a 10% placówek nie zatrudniało osób mających 50 lat i więcej. Powodu niskiego odsetka młodych osób zatrudnionych w kulturze upatruje się m.in. w etatyzacji sektora, braku nowych miejsc pracy, nieatrakcyjnych wynagrodzeniach czy też problemach komunikacyjnych pomiędzy młodymi i starszymi pracownikami<sup>23</sup>.

### ODSETEK PRACOWNIKÓW DOMÓW KULTURY W WIEKU 18–34 LATA, ZATRUDNIONYCH NA UMOWĘ O PRACĘ NA WSI I W MIEŚCIE W 2019 R.

LICZBA PRACOWNIKÓW	WIEŚ	MIASTO
Brak	33	16
1-5	63	63
6-10	4	14
11+	0	7

N = 1076

Źródło: NCK/Danae

23 R. Wiśniewski, G. Pol, R. Płasek, A. Bąk, *Oswajając zmienność...*, dz. cyt., s. 108, 288.

W przypadku wsi zupełny brak pracowników w wieku 18–34 lata odnotowano w 33% badanych instytucji, natomiast w miastach było to 16% (zob. tabela). Można więc zauważyć, że na wsiach skala tego zjawiska była większa niż w mieście. Od 6 do 10 pracowników w tym przedziale wiekowym pracowało w 14% instytucji w miastach i jedynie w 4% placówek na wsiach. Wiejskie domy kultury nie zatrudniały więcej niż 10 pracowników w wieku 18–34 lata, natomiast w miastach robiło to 7% instytucji. Najwięcej placówek, zarówno na wsi, jak i w miastach, zatrudniało od 1 do 5 pracowników w omawianym przedziale wiekowym (po 63%).

## DANE O WOLONTARIACIE W DOMACH KULTURY

Istotną formę współpracy z domami kultury stanowił wolontariat. Z publikacji *Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury* wiadomo, że w 2019 r. podjęcie wolontariatu umożliwiło 58% placówek. Najwięcej instytucji, bo 34%, współpracowało z 1–5 wolontariuszami, a 24% z 6 lub większą liczbą (z 30 i większą liczbą współpracowało 3% placówek, z czego zdecydowana większość to placówki z miast o liczbie ludności powyżej 200 tys.). Aż 87% domów kultury zadeklarowało, że korzystało z pomocy wolontariuszy w trybie akcyjnym (tj. incydentalnie, podczas przeprowadzania wydarzeń i innych działań), a 26% długoterminowo<sup>24</sup>. Osobę odpowiedzialną za organizację wolontariatu miało 33% badanych instytucji, przy czym z wolontariatu długoterminowego korzystało już 43% z nich. Obecność takich delegowanych osób, a także popularność długoterminowego wolontariatu mogą świadczyć o tym, że wolontariusze nie tylko wspierają organizację imprez masowych, lecz także prawdopodobnie odciążają pracowników zatrudnionych na etaty.

## LUKI INFORMACYJNE

Dane przywołane w pierwszej części artykułu opisują ważne aspekty funkcjonowania domów kultury jako miejsc pracy. Nadal istnieją jednak obszary, które wymagają pogłębienia.

24 Badani mogli w tym pytaniu zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Z danych GUS<sup>25</sup> za 4. kwartał 2022 r. wynika, że w działalności związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją pracowało 137 tys. kobiet, z czego 50 tys. w sektorze prywatnym. Z kolei mężczyzn pracujących w tym sektorze było 87 tys., z czego w sektorze prywatnym – 48 tys. Oznacza to, że kobiety rzadziej niż mężczyźni pracowały w sektorze prywatnym. Dane Eurostatu<sup>26</sup> wskazują, że mężczyźni zatrudnieni w sektorze kultury stanowili w 2022 r. w Polsce 2,8% osób pracujących ogółem, natomiast kobiety – 4,2%. Podobnie było w UE, szczególnie w przypadku kobiet (por. UE 2022: 4,1%). W przypadku mężczyzn różnica była bardziej dostrzegalna (por. UE 2022: 3,6%). Ani statystyki publiczne, ani aktualny stan badań nie pozwalają odpowiedzieć na pytanie, jak w domach kultury kształtuje się struktura zatrudnienia ze względu na płeć.

W dostępnych bazach danych brakuje także informacji dotyczących poziomu wykształcenia, jakie mają pracownicy domów kultury. Informacje na ten temat w odniesieniu do pracowników całego sektora kultury prezentuje Eurostat<sup>27</sup>.

#### ODSETEK OSÓB ZATRUDNIONYCH W SEKTORZE KULTURY W STOSUNKU DO OGÓŁU ZATRUDNIONYCH W 2022 R. ZE WZGLĘDU NA POZIOM WYKSZTAŁCENIA\*

WYKSZTAŁCENIE	UNIA EUROPEJSKA	POLSKA
Niepełne podstawowe, podstawowe, gimnazjalne	1,8	1,6
Ponadgimnazjalne, policealne	2,6	2,2
Studia krótkiego cyklu, studia licencjackie, studia magisterskie, studia doktoranckie	6,2	5,6

\*Eurostat w swojej bazie danych posługuje się Międzynarodową Standardową Klasyfikacją Kształcenia (International Standard Classification of Education – ISCED).

Źródło: Eurostat

25 GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski – 4 kwartał 2022 r.*, Warszawa 2023.

26 Eurostat, *Cultural employment by sex*, dz. cyt.

27 Eurostat, *Cultural employment by educational attainment level*, 15.06.2023, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/CULT\\_EMP\\_EDU/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/CULT_EMP_EDU/default/table?lang=en) [dostęp: 6.07.2023].

Najwięcej osób zatrudnionych w sektorze kultury w 2022 r. w stosunku do ogółu osób pracujących miało wykształcenie wyższe (zob. tabela). Osoby z wykształceniem niepełnym podstawowym, podstawowym lub gimnazjalnym stanowiły najmniejszą grupę w tym sektorze. Sytuacja ta wygląda podobnie w UE.

PRACOWNICY ZWIĄZANI Z KULTURĄ, ROZRYWKĄ I REKREACJĄ W WIEKU 15–89 LAT WEDŁUG POZIOMU WYKSZTAŁCENIA I W PODZIALE NA PŁEĆ W 4. KWARTALE 2022 R. W POLSCE (W TYS.)

WYKSZTAŁCENIE	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
Bez wykształcenia szkolnego, niepełne podstawowe, podstawowe, gimnazjalne	brak	brak
Zasadnicze zawodowe	12	brak
Średnie ogólnokształcące	16	brak
Policealne i średnie zawodowe	29	32
Wyższe	75	36

Źródło: GUS

Według danych GUS<sup>28</sup> najwięcej kobiet podejmujących działalność zarobkową związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją w 4. kwartale 2022 r. miało wykształcenie wyższe (75 tys.), najmniej z kolei – wykształcenie zasadnicze zawodowe (12 tys.). Mężczyźni pracujący w tym obszarze mieli wykształcenie wyższe (36 tys.) lub policealne i średnie zawodowe (32 tys.). Oznacza to, że kobiet zawodowo związanych z kulturą, rozrywką i rekreacją w podanym okresie było ponad dwukrotnie więcej niż mężczyzn. Oprócz tego w przypadku mężczyzn nie odnotowano osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym i zawodowym. W żadnej z grup nie było osób bez wykształcenia szkolnego, z wykształceniem niepełnym podstawowym, podstawowym czy gimnazjalnym. Uzupełnienie informacji o strukturze wykształcenia wśród pracowników domów kultury pozwoliłoby skonfrontować powyższe dane i rzucić więcej światła na funkcjonowanie tych instytucji na rynku pracy.

Statystyki publiczne nie uwzględniają również danych na temat poszczególnych stanowisk w domach kultury. Brakuje w nich informacji o liczbie osób pełniących określone funkcje. Nie wiemy także, jak

28 GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski...*, dz. cyt.

kształtuje się sytuacja w kontekście stażu pracy oraz jakie przedziały wynagrodzenia przypisane są do poszczególnych stanowisk.

Mimo iż pracownicy, ze swoimi zdolnościami, umiejętnościami i kwalifikacjami, są fundamentem rynku pracy<sup>29</sup>, brakuje danych, które obrazowałyby perspektywę zatrudnionych w domach kultury w kwestiach takich, jak:

- poziom ich satysfakcji i zaangażowania w pracę;
- identyfikacja z miejscem pracy;
- motywatory i demotywowatory;
- możliwości rozwoju;
- ocena dostępnych form zatrudnienia i ich wpływu na poczucie stabilności zawodowej;
- relacja zespołu z kadrą zarządzającą;
- poczucie wpływu na funkcjonowanie instytucji;
- możliwość utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym;
- stresory oraz oczekiwania względem miejsca pracy.

O domach kultury jako miejscach pracy wiemy, że często nie mają wystarczającej liczby pracowników, co wymusza na osobach już w nich zatrudnionych wielozadaniowość. Powszechną formą zatrudnienia w domach kultury są umowy cywilnoprawne, a ponad połowa instytucji korzysta ze współpracy z wolontariuszami. Kooperacja ta ma na ogół charakter akcyjny, jednak w części placówek wolontariusze prawdopodobnie wspierają pracowników zatrudnionych na stałe w wykonywaniu ich zadań. Pracownicy w wieku 18–34 lata stanowią niewielki odsetek zatrudnionych, szczególnie w wiejskich domach kultury. Dostępne dane nie pozwalają stwierdzić: jaka jest struktura zatrudnienia w domach kultury ze względu na płeć, jaki poziom wykształcenia mają pracownicy, jaki odsetek osób obejmuje określone stanowiska oraz jakie przedziały wynagrodzeń i staż pracy charakteryzują poszczególne stanowiska. Na niektóre z tych pytań odpowiada częściowo statystyka publiczna, odwołując się do osób zatrudnionych w sektorze kultury ogółem. Brakuje jednak danych dotyczących samorządowych domów kultury. Instytucji tych nie scharakteryzowano do tej pory również pod względem perspektywy

29 K.J. Wiatrowska, *Uczestnictwo młodych ludzi na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek” 2019, t. 55, nr 1, s. 153, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-560e78da-01cd-4b54-823e-d80de246fae7> [dostęp: 11.07.2023].

pracowniczej, tj. satysfakcji, motywacji, zaangażowania, stresorów, poczucia stabilności i wpływu. Wskazane luki informacyjne wymagają uzupełnienia. Domy kultury jako jednostki oferujące zatrudnienie są częścią rynku pracy. Bieżące monitorowanie satysfakcji pracowników pozwala diagnozować słabe i silne strony tych instytucji, co z kolei ułatwia tworzenie adekwatnych planów działania i strategii<sup>30</sup>.

Opracowanie:

Aleksandra Skrzypińska,  
Dział Badań i Analiz,  
Narodowe Centrum Kultury,  
askrzypinska@nck.pl

30 G. Cymbalak, *Wpływ badania satysfakcji pracowników na strategię przeprowadzenia zmian w organizacji na przykładzie przedsiębiorstwa branży usług telekomunikacyjnych*, „Współczesne Problemy Zarządzania. Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania” 2021, nr 1, s. 100, [https://www.wit.edu.pl/dokumenty/wydawnictwa\\_naukowe/zeszyty-naukowe-WPZ/2021-1/WPZ%202021\\_01\\_S\\_89\\_120.pdf](https://www.wit.edu.pl/dokumenty/wydawnictwa_naukowe/zeszyty-naukowe-WPZ/2021-1/WPZ%202021_01_S_89_120.pdf) [dostęp: 26.07.2023].

# CENTRUM ROZWOJU PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH (CRPK) – NOWA INSTYTUCJA KULTURY WSPIERAJĄCA SEKTOR KREATYWNY

Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych

## WSTĘP

Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych (CRPK) to prężnie rozwijająca się instytucja, która swoimi działaniami stara się objąć jak najwięcej polskich branż kreatywnych działających w obszarach takich jak: sztuki performatywne, czyli film, muzyka, teatr, sztuki wizualne, np. malarstwo, rzeźba, design, oraz moda, wzornictwo przemysłowe, architektura i gry wideo. CRPK chce wnieść swój wkład w rozwój polskiej kultury i biznesu oraz przyczynić się do ich rozwoju.

CRPK zostało powołane na podstawie Zarządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 31 maja 2022 r. w sprawie utworzenia państwowej instytucji kultury – Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych<sup>1</sup>. Zgodnie z nadanym statutem do zakresu działalności CRPK należy wspieranie rozwoju polskich przemysłów kreatywnych, w tym:

- budowanie efektywnego systemu wsparcia publicznego adresowanego do polskich przemysłów kreatywnych;

1 Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 31 maja 2022 r. w sprawie utworzenia państwowej instytucji kultury – Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych (Dz. Urz. MK, poz. 57).

- stwarzanie warunków umożliwiających wykorzystanie potencjału współpracy poszczególnych branż kreatywnych oraz współpracy polskich przemysłów kreatywnych z innymi sektorami;
- upowszechnianie zrozumienia znaczenia potencjału przemysłów kreatywnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego oraz kultury i dziedzictwa Polski;
- wspieranie polskich przemysłów kreatywnych w obliczu rosnącej konkurencji międzynarodowej oraz nadpodaży dóbr i usług kulturalnych<sup>2</sup>.

Działania, o których mowa w paragrafie 3 statutu, CRPK realizuje poprzez:

- inspirowanie i rozwijanie współpracy międzybranżowej i międzysektorowej;
- organizowanie konferencji, warsztatów, szkoleń, wystaw, pokazów, imprez artystycznych i innych wydarzeń;
- udostępnianie innowacyjnych technologii na potrzeby produkcji kreatywnej;
- prowadzenie akcji promocyjnych, edukacyjnych i informacyjnych;
- realizowanie programów mających na celu finansowanie lub dofinansowanie zadań podmiotów prowadzących działalność w zakresie przemysłów kreatywnych;
- opracowywanie i zlecanie badań, analiz i ekspertyz;
- prowadzenie działalności wydawniczej;
- działalność związaną z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych oraz multimediiów;
- wspieranie działalności osób fizycznych prowadzących działalność w zakresie przemysłów kreatywnych;
- zawieranie umów i porozumień z innymi podmiotami w celu wspólnej realizacji lub zlecenia przedsięwzięć;
- inspirowanie i realizację projektów kulturalnych łączących kulturę popularną z kulturą wysoką oraz wykorzystujących nowoczesne technologie;
- promowanie polskich przemysłów kreatywnych poza granicami kraju;
- pozyskiwanie dodatkowych środków pozabudżetowych z przeznaczeniem na realizację zadań statutowych;

2 Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 31 maja 2022 r. w sprawie nadania statutu Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych (Dz. Urz. MK, poz. 58), dalej jako: Zarządzenie w sprawie nadania statutu CRPK.

- tworzenie, udostępnianie i animowanie przestrzeni służącej rozwojowi polskich przemysłów kreatywnych oraz interdyscyplinarnej współpracy w tym obszarze;
- realizowanie zadań zleconych przez Ministra<sup>3</sup>.

Choć CRPK jest nową instytucją kultury, to rozwija się dynamicznie dzięki swoim pracownikom. W dniu 31 maja 2023 r. w CRPK zatrudnionych było 37 osób, w tym 18 kobiet i 19 mężczyzn. Wartością wyróżniającą pracowników Centrum jest bogate doświadczenie zawodowe w różnych branżach, w tym również związanych z sektorem kreatywnym, i szeroki zakres ich specjalizacji. Przeciętny staż pracy to 14 lat – kobiet 16, a mężczyzn 13. Wyższe wykształcenie mają 34 osoby (17 kobiet i tyle samo mężczyzn). Wykształcenie średnie ma 3 pracowników – 1 kobieta i 2 mężczyzn. Szczegółowe dane pokazuje tabela.

#### FORMA I STRUKTURA ZATRUDNIENIA PRACOWNIKÓW CRPK (31 MAJA 2023 R.)

BADANA ZMIENNA	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	RAZEM
Liczba pracowników	18	19	37
Średnia wieku (w latach)	44	46	45
Średni staż pracy (w latach)	16	13	14
Wykształcenie wyższe	17	17	34
Wykształcenie średnie	1	2	3

Źródło: dane własne

Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych obejmuje swoim działaniem wiele obszarów kultury i sektorów kreatywnych, a tym samym wiele zawodów związanych ze zróżnicowanymi dziedzinami artystycznymi, nowymi technologiami i przedsiębiorczością. W programie działania na lata 2023–2026<sup>4</sup>, przedstawionym przez dyrektora CRPK, określono cele instytucji chcącej stworzyć nowatorską przestrzeń dla działania sektorów kreatywnych, ich wsparcia oraz promocji – zarówno

<sup>3</sup> Zarządzenie w sprawie nadania statutu CRPK.

<sup>4</sup> M. Dzieduszycki, *Program działania CRPK na lata 2023–2026*, <https://crpk.bip.gov.pl/program-dzialania/program-dzialania-crpk.html> [dostęp: 29.06.2023].

w kraju, jak i za granicą. Podkreślono w nim, że „ambicją CRPK jest również przyczynianie się do rozwoju eksportu i gospodarki krajowej poprzez stymulowanie rozwoju branż kreatywnych oraz wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności w sektorze kultury i dziedzictwa narodowego. Działania te generują nowe miejsca pracy oraz wzrost PKB kraju”<sup>5</sup>.

## CRPK BLISKO TWÓRCÓW

Na początkowym etapie działalności CRPK skupiło się głównie na wsparciu branży rozrywki elektronicznej – gamedev. Przemysł ten i będący jego przedstawicielami twórcy gier stanowią istotny element budowania gospodarki. Polskie produkcje zdobywają coraz większe uznanie na arenie międzynarodowej, stając się eksportowym fenomenem. Na całym świecie docenia się takie gry, jak *Wiedźmin*, *Frostpunk*, *Dying Light* i wiele innych. Według raportu [polskigamedev.pl](http://polskigamedev.pl) podsumowującego dane z 2022 i 2023 roku najwięcej polskich produkcji sprzedawanych jest w Ameryce Północnej, Azji i Europie.

CRPK powstało z myślą o bliskiej współpracy z twórcami kreatywnymi, dlatego wydarzeniem inauguracyjnym otwarcie instytucji w 2022 r. był tworzony razem z Centrum GovTech „United with Ukraine game jam”. W dniach 8–10 lipca 2022 r. 400 osób z 22 państw tworzyło gry inspirowane kulturą ukraińską. Uczestników wspierali profesjonalści z branży gamedev. *Game jam* nie tylko ujawnił ogromny potencjał branży w Polsce, lecz także pokazał – ważne dla rozwoju kultury – solidarność i siłę płynącą ze współpracy.

Gry wideo są również formą dzieł sztuki łączącą pracę artystów różnych dziedzin – od grafików i rysowników przez animatorów, dźwiękowców i muzyków do scenarzystów. Na pierwszy plan wysuwa się Central & Eastern European Game Awards (CEEGA), inicjatywa promująca współpracę pomiędzy organizacjami branżowymi z Europy Środkowo-Wschodniej, mająca na celu uhonorowanie najlepszych gier wyprodukowanych i wydanych w danym roku przez lokalne studia. Krajowe organizacje branżowe wspólnie powołują jury, w skład którego wchodzi po dwóch przedstawicieli każdego kraju. Reprezentują oni dziennikarzy i profesjonalistów z branży.

5 Tamże, s. 14.

Finałowa gala CEEGA odbywa się jesienią każdego roku, w trakcie jednych z najpopularniejszych w naszej części Europy targów Poznań Game Arena i towarzyszącej im konferencji branżowej Game Industry Conference. CEEGA cieszy się rosnącą popularnością wśród fanów gier. W gali co roku uczestniczy kilkaset osób, a zainteresowanie ubiegłoroczną imprezą przerosło oczekiwania organizatorów. CEEGA dynamicznie się rozwija i przy odpowiednich nakładach finansowych oraz wsparciu merytorycznym może stać się imprezą obejmującą swoim zasięgiem całą Europę, a nawet świat.

Ponieważ finałowa gala zawsze odbywa się w Polsce, od ubiegłorocznej edycji CRPK przejęło rolę organizatora, na poziomie merytorycznym ściśle współpracując z polskimi organizacjami branżowymi. Organizacja wspomnianej gali była finansowana ze środków Kancelarii Prezesa Rady Ministrów<sup>6</sup> w ramach realizacji zadania „Rozwój społeczeństwa informacyjnego poprzez wsparcie sektorów kreatywnych”.

## **START W GAMEDEV – GAMEDEV JAKO SZANSA NA PRACĘ W SEKTORZE KREATYWNYM I ZDOBYCIE NOWYCH KOMPETENCJI**

Start w gamedev powstał jako projekt finansowany ze środków Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach realizacji zadania „Rozwój społeczeństwa informacyjnego poprzez wsparcie sektorów kreatywnych”. Jego głównym celem było wyposażenie osób zagrożonych wykluczeniem terytorialnym<sup>7</sup> w kompetencje niezbędne do rozpoczęcia kariery w sektorze gier wideo. Kluczową funkcją projektu było zachęcenie do podjęcia pracy w gamedev zarówno osób stojących przed wyborem ścieżki zawodowej, jak i doświadczonych na rynku pracy, które chcą się przebranżowić. Start w gamedev to projekt edukacyjny CRPK umożliwiający zapoznanie się z podstawowymi narzędziami branżowymi

6 Publikacja wyraża jedynie poglądy autora/autorów i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

7 Wykluczenie terytorialne zostało zdefiniowane jako mniejsze możliwości dostępu do warsztatów i szkoleń z powodu ograniczonych możliwości finansowych występujących na danym obszarze (zatrudnienie/płace) oraz jako mniejsze możliwości dostępu do szkoleń stacjonarnych (dojazd do danej lokalizacji). Jako pilotażowe zostały wybrane trzy lokalizacje: Częstochowa, Kłobuck i Lublin.

i pozwalający na rozwinięcie kompetencji cyfrowych. Realizowany w trzech lokalizacjach i zakończony z powodzeniem wskazał, jak ważną funkcję kulturową pełni gamedev.

Warsztaty<sup>8</sup> zintegrowały uczestników, zmobilizowały do założenia dwóch studiów gier, nauczyły pracy w zespole, partnerstwa i wzajemnego motywowania. Uczestnicy, w udostępnionych im po projekcie ankietach ewaluacyjnych, wskazali powody, dla których zdecydowali się wziąć udział w projekcie. Były to:

- chęć rozwoju w branży gamedev;
- zainteresowanie programem zaproponowanych zajęć;
- kompetencje trenerów prowadzących zajęcia;
- brak podobnych projektów na rynku.

ODPOWIEDZI NA ANKIETĘ: „KTÓRE Z ELEMENTÓW ZADECYDOWAŁY O TYM, ŻE ZGŁOSIŁAŚ/ZGŁOSIŁEŚ SIĘ DO NASZEGO PROJEKTU?!”\*

ODPOWIEDZI	LICZBA ODPOWIEDZI	ODSETEK ANKIETOWANYCH, KTÓRZY ZAZNACZYLI WYBRANĄ OPCJĘ
Konferencje otwierające (wykłady prelegentów)	6	12,8
Program warsztatów	24	51,1
Realizatorzy warsztatów	21	44,7
Chęć uzyskania certyfikatu	22	46,8
Możliwość udziału w warsztatach specjalnych w Warszawie	5	10,6
Chęć rozwoju w branży gamedev	31	66,0
Brak podobnego rodzaju projektów w moim środowisku lokalnym	15	31,9

N = 47. \*Pytanie wielokrotnego wyboru.

Źródło: dane własne

Wpłynęło 141 zgłoszeń. Zakwalifikowało się 90 osób, 80 z nich ukończyło warsztaty.

8 Zorganizowano je we współpracy z Lublin GameDev.

## LICZBA UCZESTNIKÓW WARSZTATÓW WEDŁUG LOKALIZACJI, PŁCI ORAZ STANU NA POCZĄTKU I NA ZAKOŃCZENIE PROJEKTU

MIASTO	ZAKWALIFIKOWANI			ABSOLWENCI		
	OGÓŁEM	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	OGÓŁEM	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
Kłobuck	30	12	18	28	12	16
Częstochowa	30	11	19	24	9	15
Lublin	30	8	22	28	7	21

Źródło: dane własne

Certyfikaty udziału w projekcie otrzymały osoby, które spełniły dwa warunki: były obecne na co najmniej 75% godz. warsztatowych i podniosły swoje kompetencje<sup>9</sup>.

## ODPOWIEDZI NA ANKIETĘ: „WYMIENŃ ELEMENTY PROJEKTU, KTÓRE WSPIERAŁY MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU TWOICH KOMPETENCJI”\*

ODPOWIEDZI	LICZBA ODPOWIEDZI	ODSETEK ANKIETOWANYCH, KTÓRZY ZAZNACZYLI WYBRANĄ OPCJĘ
Dogodna lokalizacja zajęć	21	44,7
Możliwość dojazdu transportem zapewnionym przez organizatora (Kłobuck)	8	17,0
Kompetencje trenerów	28	59,6
Interaktywny sposób prowadzenia zajęć	16	34,0
Możliwość kontaktu online	9	19,1
Możliwość nadrabiania zaległości dzięki podsumowaniom online na Discordzie	12	25,5
Możliwość poznania praktyków z branży	14	29,8

N = 47. \*Pytanie wielokrotnego wyboru.

Źródło: dane własne

9 Źródło: na podstawie ankiet (pre-, posttesty).

Zajęcia warsztatowe obejmowały wiele tematów i były prowadzone przez doświadczonych prelegentów, co wpłynęło na ich wysoki poziom. Dzięki temu CRPK mogło zapewnić uczestnikom zestaw narzędzi, który w przyszłości pomoże im rozpocząć pracę w gamedev lub innej branży kreatywnej związanej z grami, np. w zakresie reżyserii, animacji, grafiki komputerowej, muzyki oraz dźwięku. Warsztaty uwzględniały następujące zagadnienia:

- wstęp do tworzenia gier;
- charakterystyka gracza i projektowanie gier;
- grywalizacja<sup>10</sup> jako narzędzie marketingowe i społeczne;
- budowanie mechaniki gry, tworzenie scenariuszy, implementacja gotowych assetów graficznych i muzycznych;
- programowanie gier na silniku Unity;
- tworzenie gier w rozszerzonej rzeczywistości;
- prezentowanie gier i tworzenie ich prezentacji;
- gra jako produkt.

Warto pamiętać, że gry wideo są formą dzieła sztuki, będącą wynikiem pracy artystów różnych dziedzin: od grafików i rysowników przez animatorów, dźwiękowców, muzyków, scenarzystów do psychologów.

## PROGRAMY WŁASNE CRPK – WSPARCIE TWÓRCÓW W PRACY KREATYWNEJ

Statutowym zadaniem CRPK od początku jego istnienia jest wspomaganie rozwoju polskich przemysłów kreatywnych poprzez budowanie efektywnego systemu wsparcia publicznego, adresowanego do polskich przemysłów kreatywnych. Dlatego od razu po otwarciu Centrum przystąpiono do prac nad programami dotacyjnymi skierowanymi do sektorów kreatywnych. Pierwszym krokiem w projektowaniu właściwych rozwiązań były warsztaty Kre-Aktywni 2022, podczas których przedstawiciele różnych branż mogli określić swoje oczekiwania dotyczące wsparcia finansowego. Zebrane sugestie i uwagi zostały przełożone na dwa programy dotacyjne: Program Wsparcia Gier Wideo, skierowany do producentów gier komputerowych, oraz Rozwój Sektorów Kreatywnych,

10 Jest to wykorzystanie elementów i technik związanych z grami w celu, który nie jest z nimi związany, np. przy nauce określonego sposobu myślenia zwiększającego produktywność lub wspomagającego naukę.

którego beneficjentami mogą być przedstawiciele wszystkich branż kreatywnych. Oba programy dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Program Wsparcia Gier Wideo<sup>11</sup> to flagowy program CRPK o budżecie 5 mln zł. Jego zasadniczym celem jest inwestowanie w rozwój szczególnie utalentowanych, kreatywnych i ambitnych polskich twórców kulturowych gier wideo<sup>12</sup>. Opiera się on na trzech podstawowych założeniach:

- Gry wideo są pełnoprawną częścią współczesnej kultury cyfrowej.
- Sprawowany przez państwo mecenat powinien obejmować również twórców kulturowych gier wideo, aby dostępna dla stale rosnącej liczby graczy oferta była możliwie zróżnicowana, wartościowa i ambitna, podobnie jak w przypadku innych obszarów kultury.
- Intensywny rozwój globalnego rynku gier wideo sprawia, że skuteczne dotarcie do odbiorców stanowi coraz większe wyzwanie, zwłaszcza dla producentów mniejszych, mniej rozpoznawalnych lub poszukujących ambitniejszych i mniej odtwórczych form przekazu.

Konstrukcja programu umożliwiła ubieganie się o dofinansowanie zarówno na etapie prototypowym gry, jak i na kolejnych etapach produkcyjnych nazywanych fazami poprototypowymi i polegających na rozwijaniu kulturowych gier wideo. W ramach pierwszego naboru wniosek złożyło 248 podmiotów.

- 11 Program realizowany na podstawie Rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 18 grudnia 2018 r. w sprawie zakresu zadań objętych mecenatem państwa, udzielania dotacji celowej na zadania nim objęte oraz udzielania dofinansowań podmiotom prowadzącym działalność w dziedzinie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (Dz.U. 2018, poz. 2374) oraz Rozporządzenia Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu z dnia 16 kwietnia 2021 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie zakresu zadań objętych mecenatem państwa, udzielania dotacji celowej na zadania nim objęte oraz udzielania dofinansowań podmiotom prowadzącym działalność w dziedzinie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (Dz.U. 2021, poz. 721).
- 12 Zastosowane na potrzeby programu pojęcie kulturowej gry wideo należy rozumieć szeroko. Inspiracją dla niej są np. literatura, historia, muzyka, teatr, rzeźba, film, dziedzictwo niematerialne, wzornictwo i wiele innych dziedzin kultury. Gra kulturowa nie musi ograniczać się wyłącznie do jednego obszaru kultury – nie musi być np. grą historyczną, ale gra historyczna jest jednym z rodzajów gry kulturowej.

LICZBA WNIOSKÓW, KTÓRE WPŁYŃĘŁY DO PROGRAMU WSPARCIA GIER WIDEO W RAMACH NABORU W 2023 R., WEDŁUG RODZAJU ZADANIA

RODZAJ ZADANIA	LICZBA ZŁOŻONYCH WNIOSKÓW	ODSETEK ZŁOŻONYCH WNIOSKÓW
Tworzenie prototypów kulturowych gier wideo	185	74,6
Rozwijanie kulturowych gier wideo w fazach poprototypowych	63	25,4
Suma	248	100

Źródło: dane własne

LICZBA WNIOSKÓW, KTÓRE WPŁYŃĘŁY DO PROGRAMU WSPARCIA GIER WIDEO, WEDŁUG WOJEWÓDZTW

WOJEWÓDZTWO	LICZBA ZŁOŻONYCH WNIOSKÓW	ODSETEK ZŁOŻONYCH WNIOSKÓW
Dolnośląskie	17	6,85
Kujawsko-pomorskie	3	1,21
Lubelskie	11	4,44
Lubuskie	1	0,40
Łódzkie	6	2,42
Małopolskie	27	10,89
Mazowieckie	97	39,11
Opolskie	2	0,81
Podkarpackie	7	2,82
Podlaskie	3	1,21
Pomorskie	28	11,29
Śląskie	26	10,48
Świętokrzyskie	1	0,40
Warmińsko-mazurskie	2	0,81
Wielkopolskie	11	4,44
Zachodniopomorskie	6	2,42
Suma	248	100

Źródło: dane własne

Rozwój Sektorów Kreatywnych<sup>13</sup> to drugi program dotacyjny CRPK, w tym przypadku o budżecie 8 mln zł. Służy wspieraniu najbardziej wartościowych inicjatyw i projektów, ukierunkowanych w szczególności na budowanie odpowiedniej jakości oferty przemysłów kreatywnych. Mają one łączyć wysoki poziom kulturowy i artystyczny z ponadprzeciętnym potencjałem ekonomicznym i promocyjnym, pełniej wykorzystywać możliwości interdyscyplinarnej współpracy poszczególnych branż kreatywnych oraz współpracy przemysłów kreatywnych z innymi sektorami, skutecznie promować polską kulturę na świecie poprzez projekty zrozumiałe i atrakcyjne dla odbiorcy globalnego, w tym również łączące elementy kultury popularnej z kulturą wysoką, wspierać polski przemysł kreatywny w obliczu rosnącej konkurencji międzynarodowej oraz wykorzystywać swoje zasoby na potrzeby budowania atrakcyjnej marki narodowej. Program wspomaga również rozwój nowoczesnych form przekazu kulturowego i wyrazu artystycznego poprzez wykorzystanie nowych technologii w kulturze, budowanie zasobów i warunków niezbędnych do efektywnego i zrównoważonego rozwoju polskich przemysłów kreatywnych, upowszechnianie znaczenia potencjału przemysłów kreatywnych dla rozwoju Polski, przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom i zagrożeniom związanym z funkcjonowaniem człowieka w świecie wirtualnym.

W ramach programu wyodrębniono pięć zadań, do których wnioskodawcy mogli się zgłosić, były to: działania edukacyjne, wspieranie eksportu, prototypowanie i rozwój produktu (z wyłączeniem gier wideo), tworzenie wideoklipów i projekty badawcze. Podczas naboru prowadzonego do końca marca 2023 r. złożono 613 ofert.

Wsparcie w formie dotacji celowych cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony beneficjentów i jest przez nich bardzo pożądane.

13 Program realizowany jest na podstawie tych samych aktów prawnych co poprzedni.

LICZBA WNIOSKÓW, KTÓRE WPŁYŃĘŁY DO PROGRAMU ROZWÓJ SEKTORÓW  
KREATYWNYCH W 2023 R., WEDŁUG RODZAJU ZADANIA

RODZAJ ZADANIA	LICZBA ZŁOŻONYCH WNIOSKÓW	ODSETEK ZŁOŻONYCH WNIOSKÓW
Działania edukacyjne	284	46,33
Wspieranie eksportu	51	8,32
Prototypowanie i rozwój produktu (z wyłączeniem gier wideo)	149	24,31
Tworzenie wideoklipów	105	17,13
Projekty badawcze	24	3,92
Suma	613	100

Źródło: dane własne

LICZBA WNIOSKÓW, KTÓRE WPŁYŃĘŁY DO PROGRAMU ROZWÓJ SEKTORÓW  
KREATYWNYCH, WEDŁUG WOJEWÓDZTW

WOJEWÓDZTWO	LICZBA ZŁOŻONYCH WNIOSKÓW	ODSETEK ZŁOŻONYCH WNIOSKÓW
Dolnośląskie	34	5,55
Kujawsko-pomorskie	20	3,26
Lubelskie	27	4,40
Lubuskie	10	1,63
Łódzkie	36	5,87
Małopolskie	70	11,42
Mazowieckie	206	33,61
Opolskie	11	1,79
Podkarpackie	18	2,94
Podlaskie	14	2,28
Pomorskie	37	6,04
Śląskie	56	9,14
Świętokrzyskie	7	1,14
Warmińsko-mazurskie	10	1,63
Wielkopolskie	43	7,01
Zachodniopomorskie	14	2,28
Suma	613	100

Źródło: dane własne

Działania prowadzone przez CRPK mają szansę wpłynąć na pracę w sektorze kultury. Centrum nie tylko skupia wykwalifikowanych pracowników, którzy są motorem działań rozwijających przemysł kreatywny, ale też poprzez prowadzenie licznych warsztatów, projektów i programów sprawia, że więcej osób może zdobyć kompetencje niezbędne do pracy w branży kreatywnej. Dzięki temu CRPK stymuluje i wspiera rozwój umiejętności przyszłych pracowników kultury, którzy będą mogli mieć wpływ na kształtowanie i propagowanie kultury zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej.

### WYBRANE PUBLIKACJE:

- Dzieduszycki M., *Program działania CRPK na lata 2023–2026*, <https://crpk.bip.gov.pl/program-dzialania/program-dzialania-crpk.html> [dostęp: 29.06.2023].
- GovTech Polska, *United with Ukraine Game Jam wydarzeniem otwarcia Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych*, <https://www.gov.pl/web/gov-tech/united-with-ukraine-game-jam-za-nami> [dostęp: 29.06.2023].
- Marszałkowski J., *Jak sprzedają się (polskie) gry? Raport*, polskigamedev.pl druga edycja, Fundacja Indie Games Polska 2022/2023, <https://drive.google.com/file/d/1MQ8HMBRiFoX5phR5PqvzmrIN2M0MhSW6/view> [dostęp: 29.06.2023].
- Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 31 maja 2022 r. w sprawie utworzenia państwowej instytucji kultury – Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych (Dz. Urz. MK, poz. 57).
- Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 31 maja 2022 r. w sprawie nadania statutu Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych (Dz. Urz. MK, poz. 58).

Opracowanie:  
zespół CRPK

# ORGANIZACJA PRACY W INSTYTUCIE IM. WOJCIECHA KORFANTEGO. STUDIUM PRZYPADKU

Instytut im. Wojciecha Korfantego w Katowicach

Instytut im. Wojciecha Korfantego (dalej: Instytut) to samorządowa instytucja kultury województwa śląskiego, która została przekształcona z Regionalnego Instytutu Kultury w Katowicach.

Instytut im. Wojciecha Korfantego zajmuje znaczące miejsce na mapie kulturalnej województwa śląskiego jako instytucja nie tylko dbająca o dziedzictwo kulturowe, lecz także aktywnie angażująca się w kształtowanie tożsamości regionalnej za pośrednictwem realizowanych projektów społeczno-edukacyjnych. Kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej najmłodszych odbiorców kultury stanowi jeden z ważniejszych celów misyjnych Instytutu, co w przyszłości będzie miało bezpośredni wpływ na wzrost znaczenia kultury w życiu codziennym każdego mieszkańca i uczestnika życia kulturalnego regionu. Prowadzenie edukacji kulturalnej i animacji społecznej w obszarze dziedzictwa kulturowego jest ściśle związane z rolą Instytutu, jaką odgrywa on w obszarze ochrony i gromadzenia zbiorów dziedzictwa przeszłości, a więc dokumentowaniem wytworów kultury regionalnej, ich archiwizacją, a następnie upowszechnianiem szerszej publiczności oraz prowadzeniem działalności naukowo-badawczej i wydawniczej.

Instytut stawia pytania o wzajemne wpływy i przenikanie się historii i dziedzictwa kulturalnego regionu, z jego wielokulturowością oraz bogatą tożsamością regionalną, dba również o jego dorobek intelektualny, badawczy oraz artystyczny. Nie tylko dokumentuje rzeczywistość,

ale też kreuje wydarzenia kulturotwórcze, które umożliwiają dialog przeszłości z przyszłością, zaznaczając tym samym miejsce Instytutu na mapie kulturalnej Polski.

Jednym z najistotniejszych przedsięwzięć w 2023 r. jest Rajza z Korfantym – sieć inicjatyw kulturalnych dla dzieci, młodzieży i ich rodzin, realizowanych w różnych lokalizacjach na terenie całej Polski. W ramach projektu zaplanowano m.in. warsztaty edukacyjne, konkursy i akcje artystyczne poświęcone tradycji powstań śląskich, a przede wszystkim kwestiom związanym z historycznym przyłączeniem części Górnego Śląska do Polski. Działania te budują i wzmacniają kapitał wiedzy oraz podnoszą świadomość historyczną nie tylko mieszkańców województwa śląskiego, ale też osób spoza tego obszaru. Edukacja kulturowa i historyczna to istotne zadanie Instytutu im. Wojciecha Korfantego, wzmacniające jego obecność w regionie i oddziałujące na lokalne społeczności.

Instytut ponownie znalazł się także w gronie operatorów rządowego programu Bardzo Młoda Kultura na lata 2023–2025, którego celem jest wsparcie niezawodowej edukacji młodzieży. W ramach lokalnego partnerstwa podejmowane są działania na rzecz jej podmiotowego uczestnictwa w kulturze oraz budowania regionalnej sieci organizacji i ludzi wokół młodzieżowego zaangażowania i aktywności, aby wzmocnić sprawczość tej konkretnej grupy wiekowej.

Niniejszy tekst nawiązuje do analizy struktury organizacyjnej Instytutu i perspektywy jego rozwoju zarówno w ujęciu statystycznym, jak i w odniesieniu do dobrych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi w latach 2020–2023.

Na potrzeby przeprowadzonej analizy jako metodę badawczą wybrano studium przypadku, jedną z metod jakościowych, której głównym celem jest jak najlepsze zobrazowanie konkretnego zjawiska. Przeprowadzono analizę formy i struktury zatrudnienia w Instytucie, w tym takich danych, jak: płeć pracowników, ich wiek, wykształcenie, długość zatrudnienia oraz rodzaj wykonywanej pracy. Dopełnieniem materiału badawczego jest analiza wynagrodzeń pracowników w latach 2020–2023 z uwzględnieniem wzrostu dotacji podmiotowej przeznaczonej na osobowy fundusz płac i jej procentowego udziału w dotacji podmiotowej na dany rok.

## WSTĘP

Pracownicy sektora kultury stanowią jeden z najcenniejszych kapitałów organizacji. W obecnych czasach instytucje kultury są zainteresowane pozyskaniem i utrzymaniem na stałe kreatywnych i zaangażowanych pracowników. Dla kadry zarządzającej sektorem kultury istotny jest wysoki potencjał rozwojowy pracowników organizacji, co znacząco wpływa na wzrost wartości takiej instytucji. Socjolog Wanda Błaszczyk stwierdziła: „Kadra zarządzająca przedsiębiorstwem powinna w szczególności sposób dbać o zaangażowanie i motywowanie podwładnych, aby zwiększyć szanse podejmowanych zmian, które stanowią o rynkowym sukcesie organizacji”<sup>1</sup>. Jednym z najważniejszych czynników motywujących pracowników jest niewątpliwie czynnik finansowy, który z jednej strony bezpośrednio przekłada się na zaangażowanie pracownika w organizację pracy, z drugiej zaś gwarantuje stabilizację pracy w instytucji. Czynnik finansowy stanowi jeden z elementów zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to według Michaela Armstronga „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, przyczyniającymi się do realizacji jej celów indywidualnie i zbiorowo”<sup>2</sup>. John Storey zaś definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako „zasadę zarządzania zatrudnieniem”<sup>3</sup>.

Celem organizacji pracy jest „kierowanie i ukształtowanie racjonalnego podziału pracy oraz wszelkich kompetencji”<sup>4</sup>, co w instytucjach kultury reguluje regulamin organizacyjny, a także inne regulaminy: pracy, wynagradzania (w tym regulamin premiowania), świadczeń socjalnych oraz układ zbiorowy pracy i statut organizacji.

Analiza formy i struktury zatrudnienia w instytucji należącej do sektora kultury została przeprowadzona na podstawie własnego materiału badawczego Instytutu.

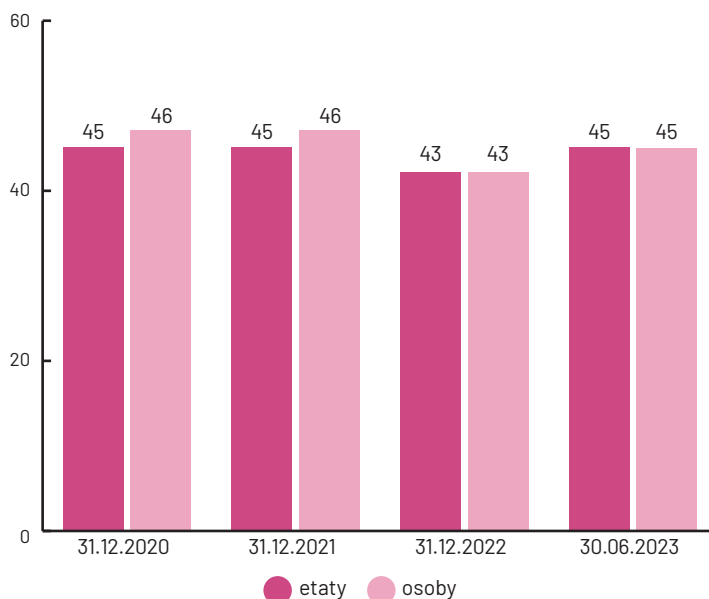
- 1 *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, Warszawa 2006, s. 306.
- 2 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, tłum. M. Loska, Kraków 2000, s. 19.
- 3 J. Storey, *Human Resource Management: A Critical Text*, London – New York 1995, s. 38.
- 4 W. Witkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256, s. 38.

## ORGANIZACJA PRACY W INSTYTUCIE IM. WOJCIECHA KORFANTEGO

Analiza formy i struktury zatrudnienia w Instytucie została przeprowadzona na podstawie danych dotyczących pracowników (takich jak płeć, wiek, wykształcenie, długość zatrudnienia, rodzaj wykonywanej pracy) i instytucji (jak liczba zatrudnionych osób i liczba posiadanych etatów).

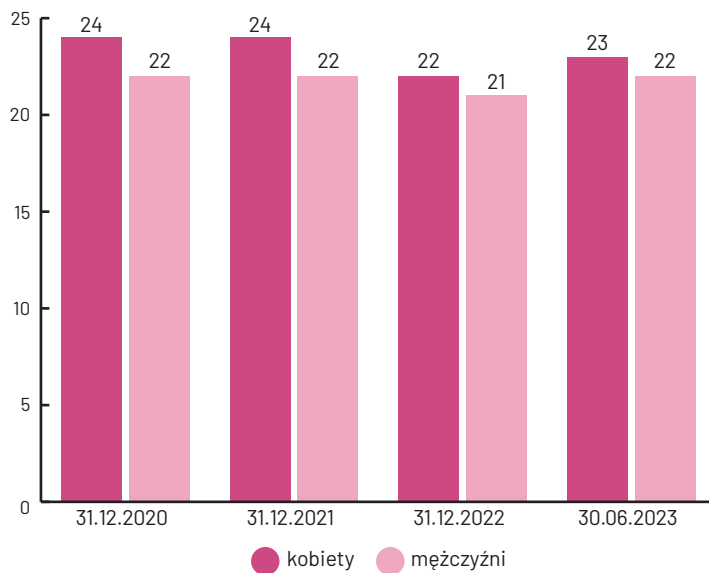
Opracowany materiał badawczy został zaprezentowany w ujęciu statystycznym w formie graficznej. Uzyskane dane świadczą o stabilności organizacji pracy w Instytucie w latach 2020–2023 (pierwsze półrocze). Dotyczy to zarówno utrzymania liczby etatów (45) i liczby zatrudnionych (45), w tym proporcji kobiet i mężczyzn, jak i ciągłości zatrudnienia, co niewątpliwie wzmacnia pozycję instytucji. Analiza zatrudnienia pracowników pozwala na zaobserwowanie zjawiska przynależności do stanowiska pracy. Oznacza ono awans zawodowy tylko dla wybranych osób, co z perspektywy czasu może stanowić istotny problem, gdyż dobrze wykształceni i kompetentni pracownicy mogą szukać zatrudnienia w innych instytucjach.

LICZBA PRACOWNIKÓW W PODZIALE NA ETATY I OSOBY W LATACH 2020–2023



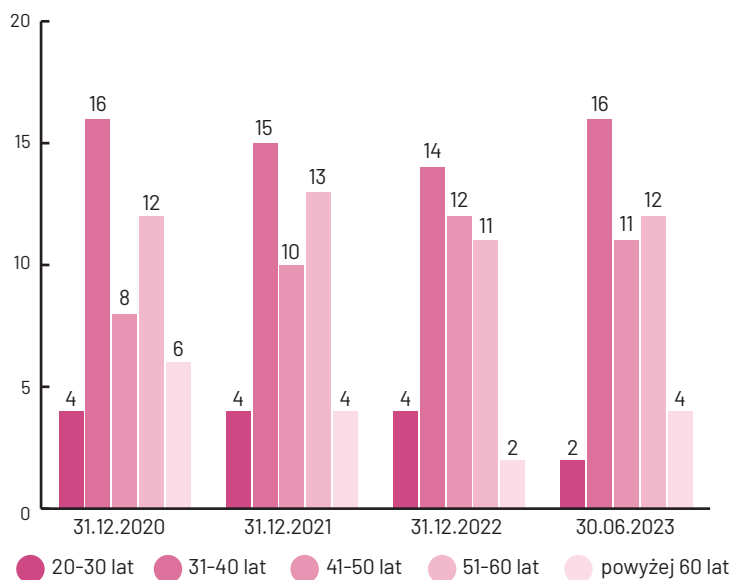
Źródło: dane własne

## LICZBA PRACOWNIKÓW W PODZIALE NA PŁEĆ W LATACH 2020-2023



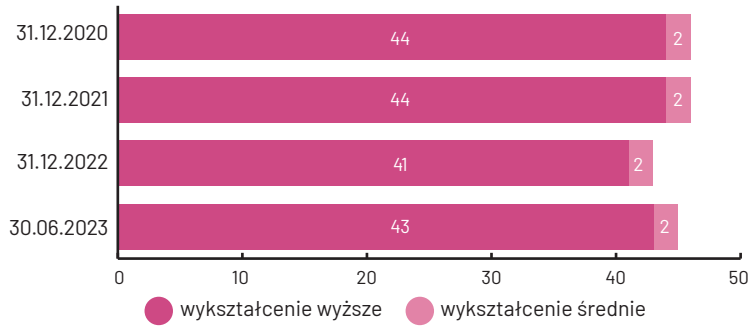
Źródło: dane własne

## LICZBA PRACOWNIKÓW Z UWZGLĘDNIENIEM PRZEDZIAŁÓW WIEKOWYCH W LATACH 2020-2023



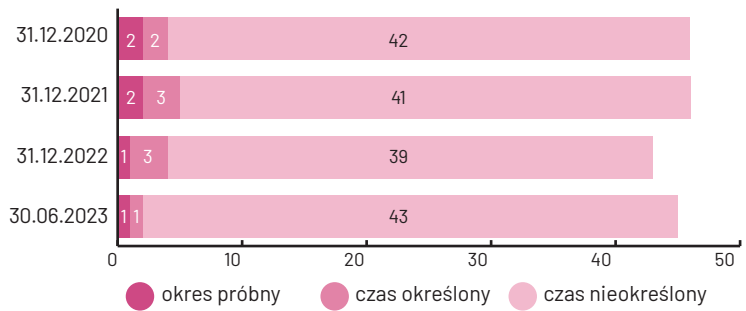
Źródło: dane własne

## LICZBA PRACOWNIKÓW WEDŁUG WYKSZTAŁCENIA W LATACH 2020–2023



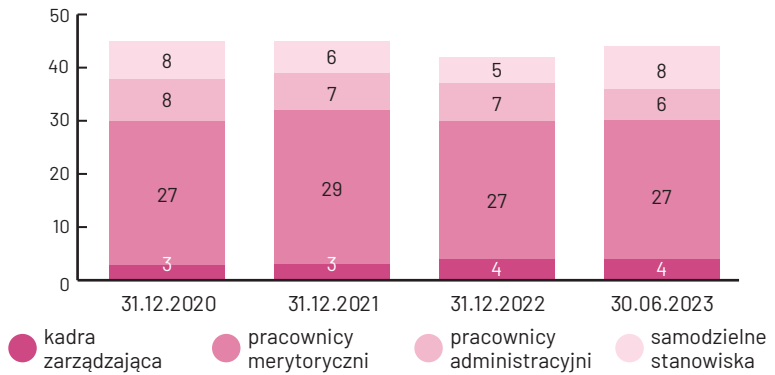
Źródło: dane własne

## LICZBA PRACOWNIKÓW WEDŁUG RODZAJU UMOWY O PRACĘ W LATACH 2020–2023



Źródło: dane własne

## LICZBA PRACOWNIKÓW WEDŁUG CHARAKTERU WYKONYWANEJ PRACY W LATACH 2020–2023



Źródło: dane własne

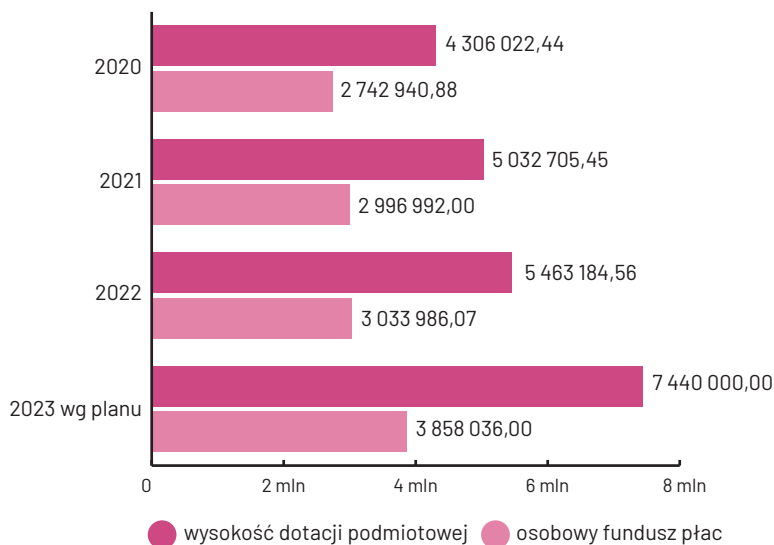
## WYNAGRODZENIE. ELEMENT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wynagrodzenie stanowi jeden z elementów zarządzania zatrudnieniem i należy do mierzalnych czynników zadowolenia pracowników. Pozytywna pozycja wynagrodzeń osobowych w planie finansowym instytucji kultury dotyczy nie tylko pensji, lecz także zabezpieczenia środków finansowych na tzw. nagrody roczne, nagrody jubileuszowe czy odprawy emerytalne.

Analiza osobowego funduszu płac w Instytucie została przeprowadzona na podstawie wysokości przyznanej dotacji na dany rok, z uwzględnieniem procentowego udziału dotacji na wynagrodzenia.

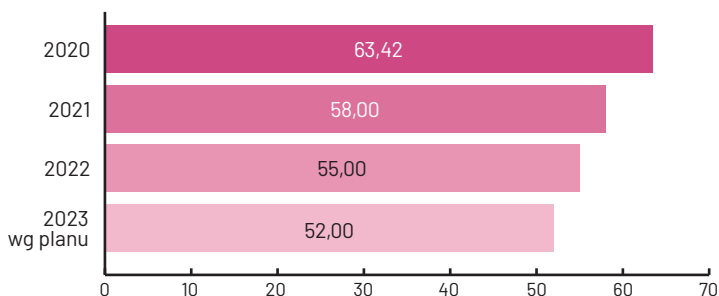
Opracowany materiał badawczy został zaprezentowany w ujęciu statystycznym w formie graficznej. Analiza wysokości dotacji podmiotowej przyznawanej przez organizatora w latach 2020–2023 pozwala na stwierdzenie, że Instytut ma stabilną sytuację finansową, co pozwala na zabezpieczenie środków na osobowy fundusz płac. Wysokość dotacji z przeznaczeniem na wynagrodzenia rokrocznie wzrasta, a w latach 2020–2022 stanowiła przeszło 50% dotacji podmiotowej.

WYSOKOŚĆ DOTACJI PODMIOTOWEJ Z UWZGLĘDNIENIEM WYSOKOŚCI DOTACJI NA OSOBOWY FUNDUSZ PŁAC W POSZCZEGÓLNYCH LATACH (W ZŁ)



Źródło: dane własne

## DOTACJA PODMIOTOWA Z PRZEZNACZENIEM NA OSOBOWY FUNDUSZ PŁAC W POSZCZEGÓLNYCH LATACH (W %)



Źródło: dane własne

## ORGANIZACJA PRACY W SEKTORZE KULTURY. WYZWANIA NA PRZYSZŁOŚĆ

Organizacja pracy w sektorze kultury stawia przed instytucjami kultury wiele wyzwań związanych z ich funkcjonowaniem na rynku pracy. W dzisiejszych czasach rozwój pracowników, w tym kadry kierowniczej, w organizacji nie opiera się tylko na kompetencjach. W instytucjach kultury powinno oczywiście panować przekonanie, że pracownik stanowiący dużą wartość jest przede wszystkim kompetentny. Obok kompetencji należałoby jednak wymienić także zaangażowanie oraz poczucie identyfikacji z instytucją jako miejscem spełnienia zawodowego, gdyż niejednokrotnie idą one w parze z gwarancją stabilizacji finansowej.

Po przeanalizowaniu formy i struktury zatrudnienia w Instytucie zasadne wydaje się wprowadzenie organizacyjnych planów dotyczących ścieżek kariery, które w sposób rzetelny ustalałyby perspektywę awansu poszczególnych pracowników. Skuteczne i celowe planowanie w tym zakresie oraz inwestowanie w rozwój pracowników wymagają, by regularnie i na bieżąco analizować związane z organizacją pracy potrzeby instytucji, a także indywidualne potrzeby pracowników w zakresie ich kształcenia i rozwoju. Przyjęty w instytucji kultury plan karier może być przykładem dobrych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

  
**WYBRANE PUBLIKACJE:**

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, tłum. M. Loska, Kraków 2000.
- *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczak, Warszawa 2006.
- Storey J., *Human Resource Management: A Critical Text*, London – New York 1995.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493).
- Witkowski W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256.

Opracowanie:

Dorota Pociask-Frącek,  
dyrektor Instytutu im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach,  
d.pociask@instytutkorfańtego.pl

# **PRACA W KULTURZE – REALIZACJA DROGI ZAWODOWEJ I MISJA SPECYFIKA PRACY W EUROPEJSKIM CENTRUM MUZYKI KRZYSZTOFA PENDERECKIEGO W LUSŁAWICACH**

Europejskie Centrum Muzyki  
Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach

Poczucie misji wydaje się istotnym determinantem wyboru i kontynuowania pracy w grupie zawodów z ważną funkcją społeczną. Choć w działaniach tego typu ważny jest profesjonalizm, wysoki poziom znawstwa, kompetencji i wiedzy, to łączą się one z misją i są silnie splecione z jednostkową biografią, niekoniecznie zaś wyłącznie z profesjonalnym wykształceniem. Misja oznacza posłannictwo, odpowiedzialne i ważne zadanie do wykonania. Definicja tego pojęcia w kontekście zawodowym rozumiana jest również jako cel, jaki przyświeca człowiekowi podejmującemu wybrane przez siebie działania z entuzjazmem. Taka formuła nie wystarcza jednak do uchwycenia wyjątkowości danej osoby. Pracodawcę interesują unikatowe cechy kandydata na stanowisko. Niektórzy twierdzą, iż siłą firmy są różnorodni pracownicy tworzący zgrany zespół. Odkrycie i świadomość własnej misji, w tym misji zawodowej, to nie tylko kwestia rozwiązania testu czy lektury naukowych tekstów – trzeba zaangażować się w proces szukania i analizowania swoich umiejętności, zasobów, potrzeb i wartości. To proces niezwykle istotny, prowadzący do tego, że nie dzielimy swojego czasu na to, co musimy robić, aby zarabiać na życie, i na to, co chcemy robić, by żyć w zgodzie ze swoimi

predyspozycjami i nie budzić się z niechęcią do pracy każdego ranka przez wiele kolejnych lat.

Istnieją zawody, których wykonywanie wiąże się ze służbą innym. Tak właśnie swoje zadania traktują pracownicy Europejskiego Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach (ECMKP). Psychologia pracy odnosi się najczęściej do problemu wzajemnego dopasowania człowieka i środowiska pracy<sup>1</sup>. Dopasowanie to jest zazwyczaj oparte na konkretnych predyspozycjach i kompetencjach pracowników. Wykazanie odpowiednich cech wpływa na nawiązywanie określonych relacji pracownika z osobami, którym taką pracą służy. Wszechstronne przygotowanie zawodowe to nie wszystko, nie każdy może podjąć pracę w obszarze kultury. Można powiedzieć, że jest to swego rodzaju powołanie, działanie, które wymaga od ludzi je wykonujących szeroko rozumianych potencjałów<sup>2</sup>. Współczesne pojęcie misji jest bardzo różnorodne i postrzegane zarówno w kontekście społecznym, ideologicznym, jak i organizacyjnym. Zawody wymagające poczucia misji cechuje wiele norm regulujących postępowanie pracowników w konkretnej grupie zawodowej<sup>3</sup>.

Od początku istnienia zespół Europejskiego Centrum Muzyki w Lusławicach realizuje ideały i wizje swojego patrona – Krzysztofa Pendereckiego. Profil instytucji ukierunkowany jest na edukację artystyczną i działalność koncertową. Jesienią 2019 r. ofertę wzbogaciło zwiedzanie stałej ekspozycji multimedialnej *Krzysztof Penderecki – dziedzictwo polskiej muzyki XX i XXI wieku*, które połączone jest ze spacerami po arboretum Krzysztofa Pendereckiego. Instytucja jest miejscem wyjątkowym ze względu na rozległy zakres swojej działalności. Oprócz projektów skierowanych do praktykujących muzyków i melomanów w ostatnich latach pojawiła się oferta przeznaczona dla miłośników turystyki. Zwiedzanie z przewodnikiem ekspozycji multimedialnej oraz arboretum kompozytora łączy wiele aspektów ważnych dla mistrza: dźwięki muzyki, piękno natury, głęboka myśl humanistyczna, zachwyt nad sztuką, bogactwo historii ziemi lusławickiej. Punktem centralnym spacerów niezmiennie jest sam twórca tego miejsca. Unikatowość

- 1 B. Bajcar i in., *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*, Warszawa 2006, s. 12.
- 2 M. Krajewski, F. Schmidt, *Animacja/edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturowej w Polsce. Raport końcowy*, Kraków 2013, s. 32.
- 3 A. Nawrocka, *Etos w zawodach medycznych*, Kraków 2008.

oferty instytucji, łączącej na co dzień obszar kultury wysokiej z pięknem natury, wymaga zespołu ludzi o różnych osobowościach, kompetencjach, pasjach i zainteresowaniach. Kluczem do efektywności zróżnicowanej kadry jest zamiłowanie do muzyki, szeroko pojętej sztuki i kultury oraz natury. Naczelną zasadą przyświecającą pracownikom ECMKP jest myśl Galileusza: „Nie możesz człowieka nauczyć niczego. Możesz mu tylko pomóc odnaleźć to w sobie”.

## CENTRUM TWORZĄ LUDZIE – PROFIL ZESPOŁU I GOŚCI

Kadrę ECMKP tworzą zarówno ekstrawertycy, jak i introwertycy. Dzięki połączeniu różnych osobowości i wspólnemu celowi, jakim jest organizacja wydarzeń artystycznych i edukacyjnych na najwyższym poziomie, dbanie o dziedzictwo Krzysztofa Pendereckiego i upowszechnianie jego interdyscyplinarnego dzieła głęboko zakorzenionego w myśli humanistycznej, każde spotkanie pracowników, a także ich interakcje z odbiorcami koncertów, uczestnikami warsztatów i zwiedzającymi są źródłem nowych doświadczeń i inspiracją do dalszego rozwoju.

Ciekawym psychologicznie fenomenem funkcjonowania zawodowego jest odczuwana bądź nieodczuwana przez pracownika satysfakcja z pracy, interpretowana również jako nieodłączny aspekt emocjonalnego stosunku do swojej pracy. Czynniki determinującymi poziom spełnienia zawodowego są: przełożeni, poczucie zrozumienia i bezpieczeństwa. Pozytywna ocena przełożonych nie zwiększa jednak zadowolenia z pracy, choć jej brak jest odczuwany jako demotywujący. Wśród czynników motywujących zespół ECMKP można wyróżnić m.in.: osiągnięcia w pracy, uznanie przez innych, wzajemne porozumienie i współpracę, odpowiedzialność za powierzone obowiązki i ciągłą możliwość rozwoju. Przeprowadzone badania jednoznacznie wskazują, iż czynniki te znacząco przyczyniają się do zwiększenia zadowolenia pracowników, a w konsekwencji – zwiększają efektywność wykonywanej pracy<sup>4</sup>.

Ponad ćwierć miliona słuchaczy, przeszło tysiąc wydarzeń edukacyjnych i koncertowych zorganizowanych w ciągu dekady, spotkania najbardziej utalentowanych młodych muzyków ze światowego formatu

4 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, tłum. M. Loska, Kraków 2007, s. 72.



dostępności architektonicznej pozostaje jeszcze bardzo ważna sfera innych rodzajów dostępności, które umożliwiają osobom z dysfunkcjami kontakt z kulturą. ECMKP coraz szerzej otwiera się dla osób z niepełnościami i odgrywa coraz ważniejszą rolę w procesie integracji osób ze szczególnymi potrzebami z resztą społeczeństwa. Zarówno obiekt, jak i oferta Centrum są w pełni dostępne dla wszystkich zainteresowanych, a prace zespołu wspomagają na co dzień koordynatorzy dostępności. Bardzo prężny rozwój techniki i technologii powoduje, że osoby z niepełnosprawnościami są w stanie być odbiorcami kultury w dużo większym zakresie niż dotychczas. Ekspozycja multimedialna wyposażona została w audiodeskrypcję, która pozwala na odbiór materiałów audiowizualnych przez osoby z dysfunkcjami wzroku. Zakres ekspozycji przybliżają dodatkowo odbiorcom makiety trójwymiarowe i tyflomapy.

Kadrę ECMKP tworzy 38 pracowników z dyrektorem instytucji na czele. Warto podkreślić działania głównego księgowego i czterech kierowników: ds. organizacji i rozliczeń, administracyjnego i ds. personalnych, organizacji imprez, programów strategicznych i rozwoju oraz technicznego. Osoby kierujące działami wspierają głównie specjaliści: ds. wydarzeń kulturalnych i eventów, kurator ekspozycji, sponsoringu i pozyskiwania funduszy, technologii scenicznej i nagrań. Ponadto w poszczególnych obszarach zatrudnieni są: specjalista ds. programów – koordynator, specjalista ds. promocji, przewodnik – opiekun ekspozycji, koordynator obsługi publiczności, specjalista ds. technicznych, grafik, pracownicy administracyjno-biurowi, pracownicy zespołu dworsko-parkowego, pracownicy gospodarczy i ochrona obiektu<sup>8</sup>. Zespół wspierają na co dzień osoby współpracujące przy realizacji różnych projektów: przewodnik – opiekun ekspozycji multimedialnej, inżynier dźwięku, instruktor warsztatów edukacyjnych oraz obsługa widowni.

Pracownicy tworzący kadrę ECMKP to osoby ciekawe świata i drugiego człowieka. W codziennej pracy wychodzą z założenia, że każde spotkanie – zarówno we własnym gronie, jak i z każdym artystą lub gościem – to szansa na nowe doświadczenie. Elastyczność, otwartość, wyrozumiałość, cierpliwość są również istotnymi cechami w obliczu różnorodności grup zwiedzających (dzieci, młodzież, seniorzy, osoby

*ności w teorii i praktyce*, red. J. Niedbalski, M. Raćław, D. Żukowska-Skiba, Łódź 2017, s. 11–12.

8 Stan osobowy zespołu w lipcu 2023 r.

z niepełnosprawnościami). Chęć ciągłej nauki czegoś nowego wiąże się z umiejętnością przyznania się do braku wiedzy, a w konsekwencji – także z potrzebą uzupełnienia jej, co prowadzi do nieustannego rozwoju i poszerzania horyzontów przez pracowników ECMKP, którzy przyczyniają się do realizacji celów instytucji zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo.

Opracowanie:

Jadwiga Kania,

główny specjalista – kurator ekspozycji,

Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach,

[jadwiga.kania@penderecki-center.pl](mailto:jadwiga.kania@penderecki-center.pl);


Paulina Podzus,

przewodnik – opiekun ekspozycji,

Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach,

[paulina.podzus@penderecki-center.pl](mailto:paulina.podzus@penderecki-center.pl)

**3.**



**ROZWÓJ  
I PODNOSZENIE  
KOMPETENCJI  
W SEKTORZE KULTURY**

# PODNOSENIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH POPRAZ SZKOLENIA

Zakład Edukacji Bibliotekarskiej  
Biblioteka Narodowa

Biblioteka Narodowa (BN) to jedna z najważniejszych i jednocześnie najstarszych narodowych instytucji kultury, działająca w latach 1747–1795 jako Biblioteka Załuskich, reaktywowana 24 lutego 1928 r. rozporządzeniem prezydenta RP Ignacego Mościckiego, z inicjatywy Stefana Dembego, ówczesnego naczelnika Wydziału Bibliotek w Ministerstwie Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego.

Do jej głównych zadań jako centralnej biblioteki państwa należą: gromadzenie i wieczyste przechowywanie korpusu publikacji polskich, w tym najważniejszych zabytków literatury i języka polskiego dokumentujących umysłowy dorobek narodu i państwa, a także rejestracja i katalogowanie publikacji polskich na potrzeby bibliotek i instytucji (Biblioteka Narodowa opracowuje i wydaje bibliografie: narodową bieżącą i retrospektywną, poloników zagranicznych, bibliografii polskich i nauki o książce). Pełni ponadto funkcję archiwum narodowego piśmiennictwa powstałego w kraju oraz na emigracji, jak również piśmiennictwa obcego dotyczącego Polski, jest ośrodkiem metodycznym i konsultacyjnym, wspierającym merytoryczną działalność bibliotek krajowych. Do istotnych zadań księżnicy narodowej należy prowadzenie badań dotyczących bibliotekoznawstwa, bibliografii, historii książki i bibliotek, czytelnictwa, informacji naukowej i nauk pokrewnych oraz upowszechnianie wyników badań naukowych w dziedzinach związanych z działalnością badawczą biblioteki. Jest ona również nowoczesnym ośrodkiem ochrony i konserwacji zbiorów bibliotecznych, a także prekursorem i liderem digitalizacji materiałów bibliotecznych w Polsce.

## SZKOLENIA ORGANIZOWANE PRZEZ BIBLIOTEKĘ NARODOWĄ

Biblioteka Narodowa jako ośrodek metodyczny wspierający merytoryczną działalność bibliotek i innych instytucji organizuje różnorodne formy doskonalenia zawodowego: kursy specjalistyczne, szkolenia, warsztaty, seminaria oraz konferencje. Jej oferta skierowana jest do pracowników różnego typu bibliotek i instytucji kultury, ośrodków informacji, nauczycieli<sup>1</sup> oraz szerokiego grona osób zainteresowanych zdobyciem umiejętności w zakresie bibliotekarstwa i edukacji kulturalnej. Oferta szkoleniowa jest odpowiedzią na bieżące potrzeby edukacyjne uczestników szkoleń, które są stale monitorowane – po każdym szkoleniu obecni proszeni są o jego ocenę, a także o zgłaszanie propozycji tematów, które byłyby dla nich przydatne i interesujące. Odpowiadamy także na konkretne zapotrzebowanie instytucji, dostosowując programy do potrzeb uczestników (przykładem może być program przygotowany we współpracy ze Służbą Więzienną [SW]). Włączamy również do oferty szkoleniowej wysoko specjalistyczne kursy, prowadzone przez pracowników Biblioteki Narodowej mających kwalifikacje w wąskich specjalizacjach: katalogowania dziedziny czy konserwacji różnorodnych materiałów bibliotecznych. Szkolenia realizowane są przez praktyków z dużym doświadczeniem i pozwalają nie tylko zapoznać się z aktualnym stanem wiedzy i najnowszymi metodami pracy, lecz także wziąć udział w zajęciach warsztatowych umożliwiających nabycie konkretnych umiejętności.

Organizacją szkoleń zajmuje się Zakład Edukacji Bibliotekarskiej (ZEB), utworzony w 2007 r. jako komórka organizacyjna Biblioteki Narodowej w związku z likwidacją Centrum Edukacji Bibliotekarskiej, Informacyjnej i Dokumentacyjnej im. Heleny Radlińskiej w Warszawie. Do zadań ZEB należą m.in.: doskonalenie zawodowe w zakresie bibliotekoznawstwa, informacji i dokumentacji, określanie potrzeb w zakresie doskonalenia

1 Biblioteka Narodowa spełnia wszelkie wymogi zawarte w Karcie Nauczyciela oraz w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 sierpnia 2019 r. w sprawie dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli, szczególnych celów szkolenia branżowego oraz trybu i warunków kierowania nauczycieli na szkolenia branżowe – umożliwiające finansowanie szkoleń ze środków przeznaczonych na doskonalenie zawodowe nauczycieli.

zawodowego bibliotekarzy i pracowników instytucji kultury, organizowanie i prowadzenie różnorodnych form doskonalenia zawodowego (konferencji, seminariów naukowych, kursów doskonalących, kursów kwalifikacyjnych, sesji, warsztatów itp.) oraz współpraca z ośrodkami dydaktycznymi, urzędami, instytucjami samorządowymi i środowiskiem bibliotekarskim w celu nawiązania współpracy z najlepszymi wykładowcami z różnych dziedzin.

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych jest dla współczesnych pracowników, także tych zatrudnionych w sektorze kultury, koniecznością. Potrzeba ciągłego uczenia się wynika z cywilizacyjnych zmian, w wyniku których wiedza, umiejętność weryfikacji informacji i korzystania z najnowszych osiągnięć nauki oraz technologii stanowią w dużej mierze o naszej wartości zawodowej. Uzyskana w toku nauki wiedza szybko się dezaktualizuje, a pracownicy, chcąc utrzymać się na rynku pracy, korzystają z możliwości doskonalenia umiejętności i poszerzania kompetencji. W odpowiedzi na to zapotrzebowanie BN oferuje dostęp do szkoleń, które pomagają im dostosować się do zachodzących zmian i wpływają na ich osobisty rozwój.

Po przerwie w organizacji szkoleń spowodowanej pandemią w czerwcu 2022 r. wznowiono działalność szkoleniową. Od 1 czerwca 2022 do 30 czerwca 2023 r. ZEB zorganizował 34 szkolenia (11 w 2022 r. i 23 w 2023 r.), w których wzięło udział 265 uczestników (zob. wykres). Tematyka szkoleń skupiała się głównie na zagadnieniach dotyczących katalogowania zbiorów z podziałem na dziedziny wiedzy (zob. wykres).

Z końcem 2018 r. Biblioteka Narodowa jako pierwsza w Polsce rozpoczęła katalogowanie zbiorów w systemie Alma. Jest to obecnie najnowocześniejsze na świecie rozwiązanie technologiczne służące do zarządzania zasobami bibliotek, stosowane m.in. przez biblioteki Uniwersytetu Harvarda i Uniwersytetu w Oksfordzie czy sieci bibliotek narodowych Danii i Szwajcarii. System daje m.in. możliwość współkatalogowania z innymi bibliotekami we wspólnym środowisku sieciowym, a także pracy w chmurze.

Dla bibliotek przystępujących do wspólnego środowiska katalogowego zorganizowano 873 spotkania wdrożeniowe i 8 szkoleń prowadzonych online, przygotowano również krótkie filmy z instrukcjami dotyczącymi użytkowania systemu Alma i wyszukiwarki Primo. Wdrożenie systemu i w związku z tym współkatalogowanie z zastosowaniem jednolitych przepisów przy wykorzystaniu Deskryptorów Biblioteki Narodowej (DBN)

ma na celu dostarczenie użytkownikom spójnej i wiarygodnej informacji o polskich zbiorach bibliotecznych. Do 31 grudnia 2022 r. we współkatalogowaniu uczestniczyło 115 bibliotek<sup>2</sup>.

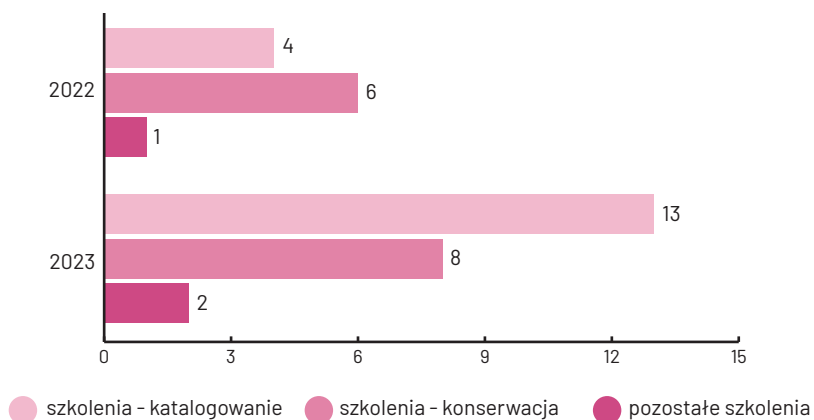
Do współkatalogowania dołączyły różne typy bibliotek, zarówno naukowe – Biblioteka Jagiellońska wraz z bibliotekami jednostek organizacyjnych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Biblioteka Politechniki Wrocławskiej, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Biblioteka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Biblioteka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Biblioteka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego czy Biblioteka Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, jak i wojewódzkie – m.in. Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Witolda Gombrowicza w Kielcach, Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Hieronima Łopacińskiego w Lublinie, Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Emilii Sukertowej-Biedrawiny w Olsztynie. Współkatalogowanie rozpoczęły również biblioteki powiatowe: Powiatowa Biblioteka Publiczna w Wieluniu, Powiatowa Biblioteka Publiczna w Opolu Lubelskim, Powiatowa Biblioteka Publiczna w Krasnymstawie, Powiatowa Biblioteka Publiczna w Rykach, Powiatowa Biblioteka Publiczna w Łowiczu, Powiatowa Biblioteka Publiczna – Centrum Kultury w Parczewie, a także wiele bibliotek miejskich i gminnych<sup>3</sup>.

Podejmowane przez Bibliotekę Narodową działania na rzecz budowy ogólnokrajowej sieci bibliotecznej poprzez zintegrowany system zarządzania zasobami bibliotek sprawiły, że w pierwszej połowie bieżącego roku największym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia z katalogowania z zastosowaniem Deskryptorów Biblioteki Narodowej. Na drugą połowę 2023 r. zaplanowano 22 szkolenia na ten temat.

2        *Sprawozdanie Biblioteki Narodowej za rok 2022*, <https://www.bn.org.pl/download/document/1686054730.pdf> [dostęp: 10.07.2023].

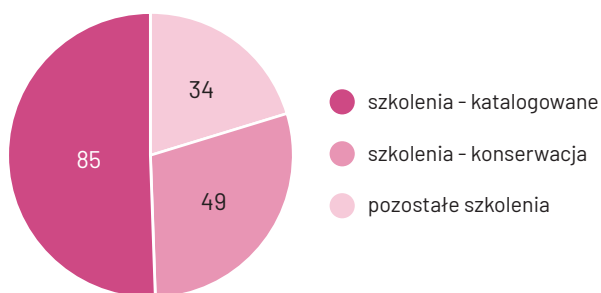
3        Tamże.

### LICZBA SZKOLEŃ ZORGANIZOWANYCH W BIBLIOTECE NARODOWEJ OD 1 CZERWCA 2022 R. DO 30 CZERWCA 2023 R. W PODZIALE TEMATYCZNYM



Źródło: sprawozdania Zakładu Edukacji Bibliotekarskiej BN

### LICZBA UCZESTNIKÓW SZKOLEŃ ZORGANIZOWANYCH W BIBLIOTECE NARODOWEJ OD 1 CZERWCA 2022 R. DO 30 CZERWCA 2023 R. W PODZIALE TEMATYCZNYM



Źródło: sprawozdania Zakładu Edukacji Bibliotekarskiej BN

Szkolenia dotyczące katalogowania zostały wysoko ocenione pod względem merytorycznym oraz sposobu prowadzenia wykładów – średnia to 5,48 w sześciostopniowej skali ocen.

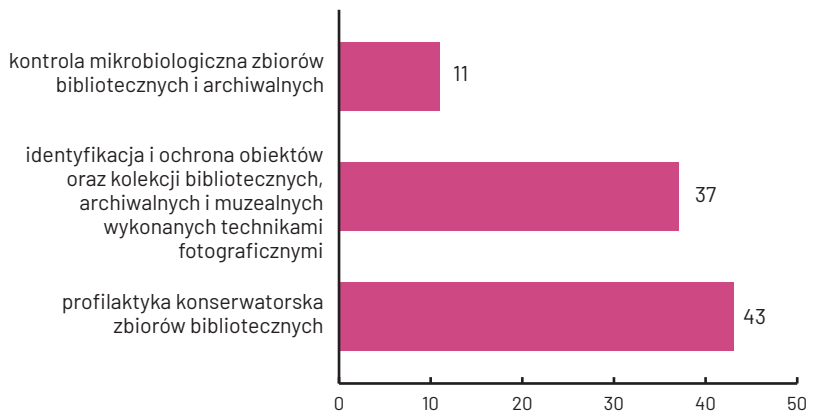
Kolejnym ważnym tematem szkoleń są zagadnienia związane z konserwacją zbiorów. Biblioteka ma w swojej ofercie trzy związane z tym obszarem działalności szkolenia: *Profilaktyka konserwatorska zbiorów bibliotecznych*, *Identyfikacja i ochrona obiektów oraz kolekcji bibliotecznych*,

archiwalnych i muzealnych wykonanych technikami fotograficznymi oraz Kontrola mikrobiologiczna zbiorów bibliotecznych i archiwalnych.

Biblioteka Narodowa, do której zadań należy m.in. wieczyste archiwizowanie określonych obiektów, dokłada wszelkich starań, aby zapewnić zbiorom optymalne warunki przechowywania. Nad procesem konserwacji i ochrony zbiorów pracują najlepsi specjaliści, którzy korzystają z najnowszych osiągnięć sztuki konserwatorskiej i nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Instytut Konserwacji Zbiorów Bibliotecznych prowadzi działania w zakresie profilaktyki konserwatorskiej oraz konserwacji tradycyjnej i masowej zbiorów. Z wynikami prowadzonych badań, działań i dyskusji konserwatorskich można zapoznać się na łamach wydawanego przez Bibliotekę Narodową „Notesu Konserwatorskiego”, który znajduje się na liście czasopism punktowanych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>4</sup>.

W omawianym okresie zorganizowano 14 szkoleń dotyczących szeroko pojętej konserwacji zbiorów – 6 w roku 2022 i 8 w roku 2023. Na drugą połowę 2023 r. zaplanowano 8 szkoleń na ten temat.

LICZBA UCZESTNIKÓW SZKOLEŃ Z ZAKRESU KONSERWACJI ZBIORÓW, ZORGANIZOWANYCH W BIBLIOTECE NARODOWEJ OD 1 CZERWCA 2022 R. DO 30 CZERWCA 2023 R., Z UWZGLĘDNIENIEM TEMATYKI



Źródło: sprawozdania Zakładu Edukacji Bibliotekarskiej BN

4 Tamże.

Szkolenia konserwatorskie zostały również wysoko ocenione pod względem merytorycznym oraz sposobu prowadzenia wykładów – średnia to 5,41 w sześciostopniowej skali ocen.

Biblioteka Narodowa włączyła się także w przygotowanie szkoleń specjalistycznych *Projektowanie oddziaływań resocjalizacyjnych poprzez działalność kulturalno-oświatową i czytelnictwo dla funkcjonariuszy Służby Więziennej* (w 2023 r. zawarto porozumienie o współpracy pomiędzy biblioteką a Centralnym Zarządem Służby Więziennej, której najistotniejszym obszarem są działania edukacyjne). Szkolenie realizowane było zarówno w gmachu głównym biblioteki, gdzie funkcjonariusze mogli zapoznać się z działaniem ksiąźnicy narodowej, jak i w Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Popowie. W omawianym okresie na potrzeby SW zorganizowano dwa spotkania, w których wzięło udział 58 funkcjonariuszy. Szkolenie zostało wysoko ocenione pod względem merytorycznym oraz sposobu prezentacji – uzyskało 5,69 pkt w sześciostopniowej skali ocen. Planowane są też kolejne szkolenia na potrzeby SW.

Nowością w ofercie Biblioteki Narodowej jest szkolenie *O czym rozmawiać najtrudniej? Współczesna literatura dla dzieci i młodzieży*, dotyczące współczesnej literatury dziecięcej i młodzieżowej, polskiej oraz zagranicznej, prezentowanej z perspektywy literaturoznawczej. Adresowane jest do nauczycieli, bibliotekarzy oraz studentów kierunków pedagogicznych, a także rodziców i opiekunów zainteresowanych zapoznaniem się ze współczesną ofertą rynku wydawniczego. Podczas szkolenia prezentowane są publikacje wydane po 2000 r., podejmujące ważne i trudne tematy. Są to książki o różnorodnym spektrum zagadnień zaprezentowanych w formie artystycznej; publikacje oryginalne, wartościowe, ale też kontrowersyjne, trudne w interpretacji i odbiorze. Celem szkolenia jest wskazanie lektur dla czytelników niedorosłych, uwrażliwiających na kontakt z książką będącą dziełem sztuki, przyczyniających się do rozwoju intelektualnego i duchowego młodego czytelnika. W szkoleniu wzięło udział 8 uczestników, którzy przyznali mu 5,6 pkt w sześciostopniowej skali ocen. Jesienią planowana jest kolejna edycja.

Od wybuchu wojny w Ukrainie Biblioteka Narodowa bardzo aktywnie włącza się w pomoc zarówno dla bibliotek ukraińskich, jak i uchodźców, dlatego też poza podstawową działalnością zadaniem Zakładu Edukacji Bibliotekarskiej stała się organizacja nauki języka polskiego dla Ukraińców. Decyzją dyrekcji 17 maja 2022 r. uruchomiono bezpłatne kursy, w których mogli wziąć udział osoby na różnym poziomie zaawansowania,

przede wszystkim nieznające języka polskiego. Kursy cieszyły się ogromnym zainteresowaniem. Od maja 2022 r. do lutego 2023 r. zorganizowano 27 grup dla 729 uczestników.

Oferta szkoleniowa Biblioteki Narodowej stale się poszerza, odpowiadamy na zapotrzebowanie środowiska i przedstawiamy własne propozycje szkoleń, tak aby przygotować bibliotekarzy, nauczycieli i pracowników instytucji kultury na nowe wyzwania, jakie stawia przed nimi stale zmieniający się świat, zwłaszcza w zakresie informacji i technologii, lecz także np. funkcjonowania w rzeczywistości pandemicznej, a obecnie wojny toczącej się za naszymi granicami. Dzielimy się zarówno wiedzą, jak i doświadczeniem, przekonani, że w naszym obszarze działania rozwój zawodowy jest niezbędny.

Opracowanie:  
Joanna Piekarska,  
kierownik Zakładu Edukacji Bibliotekarskiej,  
Biblioteka Narodowa,  
j.piekarska@bn.org.pl

# KADRA KULTURY – DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE ROZWÓJ ZAWODOWY W SEKTORZE KULTURY

Dział Szkoleń i Profesjonalizacji  
Narodowe Centrum Kultury

Jednym ze statutowych działań Narodowego Centrum Kultury (NCK) jest „stwarzanie możliwości podwyższania kwalifikacji kadr zajmujących się działalnością kulturalną oraz wymiany doświadczeń w tym zakresie”<sup>1</sup>. Kompleksową realizację tego celu zapewnia program Kadra Kultury, który już od 2003 r. obejmuje wiele projektów szkoleniowych służących rozwojowi i profesjonalizacji sektora kultury w Polsce. Są wśród nich zarówno różnorodna oferta szkoleń (stacjonarnych, e-learningowych, webinarowych), jak i konferencje, praktyki, wizyty studyjne, warsztaty oraz – równie istotny – branżowy portal z ofertami pracy. Wymienione działania odpowiadają na realne potrzeby środowiska i wykorzystują najbardziej efektywne metody kształcenia, oparte na aktywnym zaangażowaniu uczestników, wykorzystaniu ich doświadczeń oraz poszanowaniu autonomiczności. Nieustannie obserwując sytuację na rynku pracy oraz uwzględniając wyniki ewaluacji poszczególnych przedsięwzięć, Narodowe Centrum Kultury wspiera nie tylko kadry zarządzające czy pracowników narodowych i samorządowych instytucji kultury, lecz także pozostałe organizacje działające w branży kulturalnej, w tym organizacje pozarządowe. Dowodem na to są przedstawione na kolejnych stronach projekty szkoleniowo-profesjonalizacyjne, realizowane i rozwijane w ramach programu.

1 Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 grudnia 2014 r. w sprawie nadania statutu Narodowemu Centrum Kultury (poz. 49), Biuletyn Informacji Publicznej Narodowego Centrum Kultury, <https://www.nck.pl/bip/organizacja> [dostęp: 27.07.2023].

## PORTAL PRACUJWKULTURZE.NCK.PL

Unikalnym rozwiązaniem w zakresie pozyskiwania pracowników przez instytucje i organizacje działające w sektorze kultury jest portal Pracuj w kulturze ([pracujwkulturze.nck.pl](http://pracujwkulturze.nck.pl)). Uruchomienie w 2013 r. narzędzia o zasięgu ogólnopolskim stanowiło odpowiedź na niewystarczający dostęp do ofert pracy w kulturze w porównaniu z powszechnością ogłoszeń z innych branż. Zainicjowany i zarządzany przez NCK portal umożliwił wymianę informacji między osobami poszukującymi zatrudnienia w sektorze kultury a pracodawcami prowadzącymi działalność kulturalną, którzy chcą wspomóc proces rekrutacyjny za pośrednictwem platformy ogłoszeniowej.

Portal [pracujwkulturze.nck.pl](http://pracujwkulturze.nck.pl) pozwala użytkownikom na bezpłatne publikowanie i wyszukiwanie ofert pracy. Informacje o trwających rekrutacjach napływają zarówno z instytucji kultury, jak i organizacji pozarządowych związanych z branżą kulturalną (fundacji, stowarzyszeń), przedsiębiorstw sektora prywatnego zajmujących się organizacją wydarzeń kulturalnych oraz szkół artystycznych (baletowych, muzycznych, aktorskich). W ostatnim czasie zaczęły się pojawiać ogłoszenia z mniejszych miejscowości, podczas gdy do niedawna dominowały duże miasta, zazwyczaj wojewódzkie. Większość ofert umieszczanych na portalu dotyczy zatrudnienia na etat z wymaganym wykształceniem wyższym.

Aktualne oferty pracy mogą przeglądać wszyscy użytkownicy portalu, bez konieczności posiadania konta. Do ich dyspozycji jest panel z filtrami, takimi jak: województwo, wykształcenie, rodzaj współpracy – z podziałem na rodzaje umów – oraz słowa kluczowe, które pozwalają na wyszukanie ogłoszeń z danego obszaru tematycznego bądź dziedziny, np. nowe media, edukacja czy zarządzanie projektem. Po kliknięciu w nagłówek oferty ukazuje się pełen opis stanowiska wraz z linkiem do postępowania rekrutacyjnego lub szczegółowymi informacjami na temat sposobu aplikowania.

Na początku działalności portalu pracownicy Narodowego Centrum Kultury osobiście kontaktowali się z instytucjami kultury, prosząc o udzielenie informacji na temat aktualnych rekrutacji i wakatów, aby za ich zgodą opublikować oferty i tym samym umożliwić dotarcie do szerszego grona odbiorców. Obecnie pracodawcy samodzielnie rejestrują się na portalu, tworzą profil instytucji oraz przygotowują i publikują ogłoszenia,







Udział w programie Praktykuj w kulturze to dla praktykanta nie tylko możliwość poznania specyfiki pracy w kulturze czy nawiązania kontaktów zawodowych, ale też praktyczna nauka narzędzi wykorzystywanych przy konkretnych projektach, pozwalająca poszerzyć zakres kompetencji. Narodowe Centrum Kultury zapewnia także webinaria oraz szkolenia wspierające praktykantów w rozpoznaniu ścieżki zawodowej i skutecznym wejściu na rynek pracy w branży kulturalnej. Dodatkowym atutem programu jest z pewnością list rekomendujący, który organizacja przyjmująca na praktyki jest zobowiązana przygotować na koniec współpracy. Dzięki temu praktykant otrzymuje referencje, którymi może posługiwać się w kolejnych rekrutacjach.

Nie sposób pominąć informacji, że praktyki organizowane w ramach programu Praktykuj w kulturze są bezpłatne. Niemniej ich realizację można rozłożyć na prawie cztery miesiące, tak aby dopasować je do innych zobowiązań – co jest szczególnie istotne dla studentów oraz osób, dla których udział w programie stanowi pierwszy krok do przebranżowienia. Dokładna długość praktyk, obejmująca od 160 do 320 godz., ustalana jest indywidualnie między praktykantem a organizacją, w zależności od potrzeb, możliwości oraz dyspozycyjności obu stron. NCK nie ingeruje w przebieg praktyk, z wyłączeniem sytuacji, w których praktykant lub organizacja zgłoszą trudność bądź nieprawidłowość wymagającą interwencji. Program Praktykuj w kulturze opiera się na zaufaniu i przestrzeganiu zasad współpracy, a nie na kontroli. Dokumentacja obowiązująca w projekcie to jedynie plan praktyk oraz sprawozdanie pozwalające na systematyzację uczestnictwa w programie. Warto natomiast zaznaczyć, że pozostawienie instytucjom obowiązku kontaktu z praktykantem przyjmowanym na praktyki wiąże się ze zjawiskiem – nadal powszechnie występującym w wielu procesach rekrutacyjnych – nieprzesłania przez nie informacji o odrzuceniu do osób, które nie zostały zaproszone na rozmowę kwalifikacyjną. Aby wesprzeć organizacje w tym zakresie, NCK rozpoczęło w 2023 r. wdrażanie automatycznych odpowiedzi wysyłanych przez portal [pracujwkulturze.nck.pl](http://pracujwkulturze.nck.pl) w momencie zmiany statusu kandydata na „Przyjęty” bądź „Odrzucony”. Przekazanie informacji zwrotnej bezpośrednio przez instytucję, która zapoznała się z kandydaturą, będzie jednak nadal rekomendowane jako istotna wskazówka dla kandydata do wykorzystania przez niego w kolejnych rekrutacjach.

## FORUM PRACUJ W KULTURZE

Na podstawie doświadczeń wyniesionych z realizacji wieloletnich projektów Pracuj w kulturze, Praktykuj w kulturze oraz szkoleń dla pracowników instytucji kultury w Polsce wypracowane zostały założenia pozwalające na stworzenie wydarzenia podejmującego zagadnienie zatrudnienia w sektorze kultury, skierowanego do osób zarządzających instytucjami oraz działów kadr i HR. Co ważne, Forum Pracuj w kulturze jest jedyną konferencją w Polsce podejmującą temat zarządzania w sektorze kultury, a prelegenci i eksperci zaproszeni do wzięcia w niej udziału są przedstawicielami nie tylko instytucji kultury, lecz także biznesu i świata nauki. Ewaluacja projektu pokazuje, jak bardzo ten temat i wymiana doświadczeń z ludźmi spoza sektora kultury są potrzebne do dalszego rozwoju zarówno samej instytucji kultury, jak i dyrektorów, menedżerów i liderów zarządzających różnorodnymi zespołami.

Pierwsze działania w ramach Forum skierowane były do studentów oraz absolwentów kierunków humanistycznych i artystycznych poszukujących zatrudnienia w sektorze kultury. Wnioski z ewaluacji dwóch edycji Forum Pracuj w kulturze (z 2020 i 2021 r.) wykazały potrzebę pogłębienia i ukierunkowania tematów zgodnie z potrzebami konkretnej grupy docelowej, dlatego w 2022 r. forum adresowano do instytucji kultury. Celem było zorganizowanie konferencji mogącej stać się inspiracją do zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i otwarcia na kwestię wprowadzania profesjonalnych działów HR w sektorze kultury. Warto dodać, że zagadnienia takie jak sposoby zarządzania zespołem, budowanie profesjonalnej marki instytucji jako pracodawcy, współpraca z innymi instytucjami i artystami, przeprowadzanie procesu rekrutacji w odniesieniu do *gig economy*, globalizacja talentów czy wielka rezygnacja<sup>3</sup> okazały się nie tylko aktualne i potrzebne, lecz także trudne, m.in. ze względu na specyfikę pracy w obszarze kultury. Uczestnicy zeszłorocznego Forum Pracuj w kulturze podkreślali znaczenie spotkania na żywo z dyrektorami/dyrektorkami oraz pracownikami/pracowniczkami działów kadr z innych instytucji kultury z całej Polski oraz przestrzeni do podzielenia się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi zatrudniania pracowników i zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach kultury.

3 W. Marciniak-Mierzwa, A. Miernik, *3 x G, czyli jak trzy megatrendy transformują rynek pracy*, EY, 4.11.2021, [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/trzy-megatrendy-transformuja-rynek-pracy](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/trzy-megatrendy-transformuja-rynek-pracy) [dostęp: 12.07.2023].

Doświadczenia zebrane w 2022 r. stały się inspiracją do pogłębienia zagadnień poruszanych podczas kolejnej, IV edycji konferencji (25 maja 2023 r. we Wrocławiu). Tegoroczne Forum Pracuj w kulturze przyciągnęło znacznie większą niż w poprzednich latach grupę odbiorców (ok. 70 osób więcej). W rozmowach z uczestnikami konferencji, czyli zarządzającymi instytucjami kultury, liderami, menedżerami, pracownikami działów kadr i koordynatorami projektów, uwagę zwróciły powtarzające się zagadnienia, z którymi na co dzień mierzą się instytucje kultury. Niesłabnąca praktyka zlecania pracownikom instytucji wielu niepowiązanych ze sobą obowiązków, reguła wzmacniająca zjawisko „pracownika od wszystkiego”, brak określania zakresu obowiązków i odpowiedzialności za przypisane zadania, wypalenie zawodowe, przekraczanie granic wyznaczonych przez prawo pracy, praca zdalna lub hybrydowa oraz trudności z wyegzekwowaniem konkretnych efektów pracy przez pracodawcę – to tylko niektóre problemy pojawiające się od lat w sektorze pracy w kulturze. Jak połączyć pokolenia reprezentujące odmienne style pracy i oczekiwania wobec pracodawcy? Jak przeprowadzać skuteczne i profesjonalne rekrutacje? Jak budować więzi organizacyjne i motywować zespół podczas dużej rotacji pracowników i spadku efektywności całego zespołu? Wprowadzanie rozwiązań HR do instytucji kultury okazało się tematem potrzebnym odbiorcom Forum Pracuj w kulturze. Wnioski płynące z IV konferencji i jej ewaluacja pokazały, że liderzy instytucji kultury z Polski potrzebują wymiany doświadczeń i wydarzenia branżowego, które będzie okazją nie tyle do spotkania, ile przede wszystkim do wysłuchania wystąpień motywujących i wzmacniających ich jako liderów zespołów. Uczestnicy podkreślali, że konferencja to dla nich: „Narzędzia i inspiracje do rekrutacji nowych osób pracowniczych”; „Dobre, merytoryczne spotkanie dające możliwość nawiązania nowych kontaktów pomiędzy instytucjami i organizacjami działającymi w sektorze kultury”; „Poznanie innych kadrowców i wymiana doświadczeń, rozmowy o różnych sposobach radzenia sobie z codziennością”; „Nawiązywanie nowych oraz podtrzymywanie dotychczasowych kontaktów, to wymiana poglądów środowiska i dzielenie się dobrymi praktykami, ale też rozmowa o wyzwaniach i trudnościach, jakie napotykamy na co dzień”; „Informacja o trendach na rynku pracy, o dostrzeganiu potrzeb pracowników i ogólnie o rynku pracy”<sup>4</sup>.

4 Opinie uzyskane na podstawie ankiety ewaluacyjnej online przygotowanej przez NCK dla uczestników IV Forum Pracuj w kulturze. Wyniki zbierano od 26 maja do 25 czerwca 2023 r.

IV Forum Pracuj w kulturze dało impuls do pogłębiania zagadnienia zarządzania ludźmi w sektorze kultury. Prowadzenie bardziej wnikliwych badań na temat pracy w kulturze jest nadal istotne, a ich wyniki powinny zachęcać do podjęcia działań, dzięki którym można by czerpać nie tyle z praktyki sektora biznesu, wiedzy i doświadczeń ekspertów, ile przede wszystkim z doświadczeń grupy odbiorców konferencji Forum Pracuj w kulturze, czyli tych, którzy na co dzień zarządzają zespołami i budują struktury kadrowe i HR w kulturze.

## SZKOLENIA KADRY KULTURY

Narodowe Centrum Kultury świętuje w tym roku dwudziestolecie programu szkoleniowego pod nazwą Kadra Kultury. Szkolenia z otwartą rekrutacją skierowane są do pracowników i pracowniczek samorządowych instytucji kultury, osób zarządzających, artystów, freelancerów i osób aktywnych w sektorze kultury w całej Polsce. Od 2003 r. NCK realizuje szkolenia stacjonarne, w formule jedno-, dwu- lub trzydniowej. Od 2020 r. organizowane są również szkolenia online, a od 2022 r. szkolenia e-learningowe. Zarówno szkolenia online, jak i e-learningowe realizowane są na specjalnie zbudowanej w tym celu platformie – [e-kadrakultury.nck.pl](https://e-kadrakultury.nck.pl). W sumie przez 20 lat działalności przeprowadzono ponad 200 szkoleń stacjonarnych, 22 szkolenia online i udostępniono 6 szkoleń e-learningowych.

Zakresem tematycznym szkolenia obejmują większość aspektów działalności pracowników i pracowniczek instytucji kultury: od pozyskiwania funduszy na działania przez promocję i marketing, dostępność dla osób ze szczególnymi potrzebami, rzecznictwo i wystąpienia publiczne aż do zarządzania zespołem.

Od lat największą popularnością cieszą się szkolenia stacjonarne dotyczące zarządzania zespołem. W otwartej rekrutacji zgłasza się najczęściej ok. 90 osób, czyli 4,5 razy więcej niż dostępnych miejsc. Jak pisze uczestniczka szkolenia: „Myślę, że szkolenie jest pozycją obowiązkową dla każdego, komu zależy na rozwoju instytucji kultury i pracujących w nim ludzi, dobrej komunikacji w zespole, skutecznym i odpowiedzialnym rozwiązywaniu konfliktów. Szkolenie dało nam możliwość sieciowania i wymiany doświadczeń, tworzenia dobrych praktyk”<sup>5</sup>.

5 J. Słomska-Nowak, *Zarządzanie zespołem* [Relacja ze szkolenia 21-23.09.2020], NCK, 6.10.2020, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/>

Równie wiele zgłoszeń NCK otrzymuje na szkolenia (zarówno stacjonarne, jak i online) dotyczące pozyskiwania funduszy. W ubiegłych latach organizowano dodatkowe terminy tego szkolenia online, webinaria oraz zaprojektowano szkolenie e-learningowe. W dotychczasowych dwóch edycjach szkolenia e-learningowego *Fundusze na kulturę* wzięło udział w sumie 140 osób.

Trwają również przygotowania do udostępnienia kolejnego szkolenia e-learningowego dotyczącego obowiązków i zadań koordynatora dostępności. Wybór tematu podyktowany jest ogromnym zainteresowaniem szkoleniami online *Koordynator\_ka dostępności – obowiązki i zadania*. Od roku 2020 zorganizowano 11 edycji tego szkolenia i za każdym razem liczba chętnych kilkakrotnie przekraczała liczbę miejsc.

W trakcie obowiązywania obostrzeń związanych z pandemią COVID-19 jedyną formą szkoleniową były oczywiście szkolenia online. Po zniesieniu ograniczeń NCK stopniowo wracało do organizowania szkoleń stacjonarnych, pozostawiając jednocześnie w ofercie szkolenia online. Z jednej strony po pandemii uczestnicy podkreślają dużą wartość spotkań stacjonarnych, możliwość rozmów kularowych i wymiany doświadczeń. Z drugiej zaś szkolenia online są bardziej dostępne dla osób zmagających się z wykluczeniem terytorialnym czy dysponujących niewielkim budżetem na doskonalenie zawodowe pracowników. Dlatego od 2020 r. szkolenia online są stałą częścią programu szkoleniowego.

Co ciekawe, mimo deklarowanej przez uczestników potrzeby spotkań coraz większym wyzwaniem okazuje się zrekrutowanie pełnej grupy na szkolenia stacjonarne. Prawdopodobnie spowodowane jest to niewystarczającymi budżetami ośrodków kultury. Być może pracownicy i pracowniczki ośrodków kultury chętnie spotkaliby się i wymienili doświadczeniami, jednak pracodawca nie jest w stanie pokryć związanych z tym kosztów. Ceny szkoleń NCK są konkurencyjne, lecz i tak bywają zbyt wysokie dla pracowników gminnych i miejskich ośrodków kultury, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę również koszty dojazdu do Warszawy. Tak jak wspomniano, nie dotyczy to szkoleń online i e-learningowych, w przypadku których zainteresowanie jest bardzo duże.

Jeśli chodzi o tematy szkoleń, ich harmonogram tworzony jest na podstawie wyników ankiet ewaluacyjnych oraz potrzeb zgłaszanych

projekty/szkolenia/aktualnosci/zarzadzanie-zespolem-relacja-ze-szkolenia [dostęp: 12.07.2023].



Centrum Kultury, co umożliwi dostęp do treści szkoleniowych po ich zakończeniu. Pozwala to zapoznać się z treścią szkolenia i skorzystać z przekazanej przez ekspertów wiedzy osobom, które nie mogły uczestniczyć w wydarzeniu na żywo.

Istotnym wyzwaniem w projektowaniu oferty webinarów jest dobór tematów. Od 2016 r. wybierano je w taki sposób, by korespondowały z tematyką szkoleń stacjonarnych i online. W ciągu lat podjęliśmy działania poszerzające problematykę webinarów tak, by pogłębiały tematy szkoleń stacjonarnych i online, ale też wzbogacały je dodatkowo o zagadnienia specjalistyczne (np. z zakresu badań i przeglądu inspiracji czy sektora kreatywnego). W roku 2020 poprosiliśmy odbiorców facebookowej strony Kadra Kultury o wskazanie tematów, które są interesujące i mogłyby wejść w zakres kolejnych webinarów. Wskazano następujące tematy:

- **Seniorzy w ośrodku kultury** – tworzenie atrakcyjnej oferty dla seniorów, edukacja pracowników w podejściu do seniorów, współpraca i aktywizacja seniorów.
- **Edukacja kulturowa** – rola edukacji w kulturze i kultury w edukacji, działania edukacyjne w placówkach kultury.
- **Organizacja pracowni specjalistycznych w instytucjach kultury** – praktyczne aspekty organizowania pracowni specjalistycznych, np. historii sztuki.
- **Książki dla dzieci związane z kulturą** – propozycje książek, które rozwijają świadomość kulturową, wrażliwość i otwartość na kulturę i sztukę.
- **Autopromocja twórców** – skuteczne sposoby promowania kreatywności, tworzenie projektów interdyscyplinarnych, grupowanie się w sieci i wspólne rozwiązywanie problemów.
- **Animacja dzieci i młodzieży w ośrodkach kultury.**
- **Strategiczne planowanie działań z zakresu edukacji kulturowej w instytucjach kultury.**
- **Praca zdalna w instytucjach kultury, praca w systemie równoważnym oraz narzędzia, zasady planowania i rozliczania.**
- **Kultura na wsi** – dostęp do kultury i rola ludzi kultury.
- **Pomoc dla małych instytucji rozpoczynających działalność** – sposoby konkurencyjności o dostęp do środków programowych z bardziej doświadczonymi konkurentami, skuteczne opisywanie pomysłów, tak aby trafiły w gusta oceniających.

W ramach pogłębienia wiedzy o potrzebach naszych odbiorców przeanalizowaliśmy również wnioski z raportów programów kulturalnych, które NCK realizuje w różnych obszarach (projekty kulturalne, programy edukacyjne, szkoleniowe czy dotacyjne). Jednocześnie zaczęliśmy



- **Trendy, badania, przegląd inspiracji i wiedza o kulturze** – webinaria prezentujące aktualne trendy w dziedzinie kultury, badania i analizy rynku, inspiracje i dobre praktyki. Uczestnicy mają możliwość zdobycia nowej wiedzy z różnych obszarów kultury.
- **Budowanie publiczności** – webinaria skoncentrowane na strategiach budowania publiczności instytucji kultury. Omawiane są na nich metody komunikacji, promocji, angażowania różnych grup odbiorców, kreowania atrakcyjnej oferty kulturalnej.

Webinaria organizowane są zarówno w formie edukacji synchronicznej (spotkanie na żywo za pośrednictwem platformy oraz na stronie FB Kadra Kultury), jak i asynchronicznej (publikacja nagrania na platformie YouTube NCK). Do czerwca 2023 r. zanotowaliśmy łącznie ponad 72 tys. wyświetleń na platformie YouTube.

Przytoczone przykłady wskazują szerokie spektrum działań szkoleniowo-profesjonalizacyjnych NCK w zakresie pozyskiwania pracowników, rozwoju ich kompetencji, kształtowania otwartych na komunikację podstaw zarządczych oraz dbałości o transparentność rynku pracy. Należy podkreślić, że udział w proponowanych przez Kadrę Kultury projektach to przede wszystkim wiedza i narzędzia służące do wdrażania zmian, wzmacniania zespołów, budowania współpracy międzyinstytucjonalnej oraz tworzenia i promowania unikalnej oferty kulturalnej. Niezwykle istotne pozostaje dostosowanie treści merytorycznej do potrzeb odbiorców w odpowiedzi na wyzwania, z którymi się mierzą. Od kilku lat w programie bierze udział coraz więcej ekspertów z sektora biznesu, którzy dzielą się trafnymi wskazówkami znajdującymi zastosowanie w realiach pracy w kulturze. Obserwowanie zmian zachodzących w branży oraz konsekwentne przeprowadzanie ewaluacji projektów przekładają się na celowość i wysoką jakość działań prowadzonych przez NCK.

Opracowanie:  
Maja Gawryłek-Osińska,  
Katarzyna Gulej,  
Magdalena Zaremba,  
Antonina Zarzyka,  
Dział Szkoleń i Profesjonalizacji,  
Narodowe Centrum Kultury



- Bardzo Młoda Kultura – tworzenie i rozwijanie organizacyjnych i merytorycznych podstaw współpracy pomiędzy sferami kultury i edukacji, a więc tymi sektorami życia społecznego, które są odpowiedzialne za kształtowanie różnorodnych kompetencji jednostek<sup>3</sup>.
- BLISKO – rozwijanie i wzmacnianie kompetencji pracowników bibliotek szczególnie pomocnych w procesie poznawania potrzeb i potencjału kulturowego członków lokalnych społeczności, a w konsekwencji wpływających na efektywną współpracę z nimi i inicjowanie działań kulturalnych wokół bibliotek<sup>4</sup>.

W pozostałych dwóch, tj. w programie rządowym Edukacja kulturalna i programie własnym NCK Kultura – Interwencje. Edycja 2022, zadanie skupiające się na podnoszeniu kwalifikacji kadr kultury było jednym z czterech w programie i umożliwiała kształcenie kadr kultury w dowolnych obszarach z zakresu realizacji działań animacyjnych i edukacyjnych.

Od 2016 r. Narodowe Centrum Kultury jest instytucją zarządzającą programem Edukacja kulturalna. Jest to program rządowy mający na celu wspieranie zadań z zakresu edukacji kulturalnej ważnych dla rozwoju kapitału społecznego. Wsparcie finansowe kierowane jest do projektów obejmujących działania edukacyjno-animacyjne, stymulujących kreatywność i aktywizujących twórczo uczestników reprezentujących wszystkie grupy wiekowe i społeczne. Najważniejszym efektem realizacji programu powinno być podniesienie poziomu kompetencji artystycznych, kulturowych i twórczych uczestników oraz uświadomienie, że kultura jest nieodzownym elementem rozwoju osobistego i społecznego<sup>5</sup>.

3 *Regulamin Programu Narodowego Centrum Kultury Bardzo Młoda Kultura 2019–2021*, <https://www.nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje/programy-dotacyjne-nck/bardzo-mloda-kultura/edycja/bardzo-mloda-kultura-2019-2021> [dostęp: 13.07.2023].

4 *Regulamin Konkursu w ramach Kierunku Interwencji 4.1. „BLISKO – Biblioteka | Lokalność | Inicjatywy | Społeczność | Kooperacja | Oddolność” Priorytet 4 Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0. na lata 2021–2025*, <https://www.nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje/nprcz20/blisko/do-pobrania> [dostęp: 13.07.2023].

5 Ogłoszenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w sprawie naboru do Programów rządowych z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego na rok 2022, realizowanego w terminie do 30 listopada 2021 r. Załącznik 4.05. Program rządowy Edukacja kulturalna. Specyfikacja, <https://www.gov.pl/web/kultura/edukacja-kulturalna4> [dostęp: 8.07.2023].

W ramach programu można realizować zadania podnoszące kwalifikacje kadr kultury i nauczycieli, rozwijające kompetencje w zakresie realizacji działań animacyjnych i edukacyjnych, zawierające komponent praktycznego wykorzystania nabytych umiejętności (zadanie 3). Zgodnie z regulaminem wnioskodawcy mogą ubiegać się o dofinansowanie od 30 do 500 tys. zł na zadanie jednoroczne lub wieloletnie (maksymalnie do 3 lat). W zeszłym roku wnioski na to zadanie złożyło 100 wnioskodawców, co stanowiło 8,75% wszystkich wniosków ocenianych w programie.

W roku 2022 w ramach programu zrealizowano 16 zadań w zakresie podnoszenia kwalifikacji na łączną kwotę 898 tys. zł, z czego 13 było zadaniami jednorocznymi, a 3 – wieloletnimi.

Program Kultura – Interwencje jest prowadzony przez NCK od 2013 r. Tworzy warunki dla wzmocnienia tożsamości i uczestnictwa w kulturze na poziomie regionalnym, lokalnym i krajowym, a także upamiętniania polskiego dziedzictwa historycznego poprzez finansowe wsparcie realizacji projektów upowszechniających dorobek kultury i zwiększających obecność kultury w życiu społecznym<sup>6</sup>. Zadania realizowane w ramach programu są jednoroczne. Wysokość dofinansowania, o jakie można się ubiegać, wynosi od 5 do 150 tys. zł.

W ramach programu Kultura – Interwencje. Edycja 2022 można było wnioskować o dofinansowanie organizacji przedsięwzięć edukacyjno-animacyjnych opartych na współpracy podmiotów kultury i placówek oświatowych, służących wymianie doświadczeń, budowaniu lokalnych partnerstw oraz podnoszeniu kompetencji kadr kultury i nauczycieli w zakresie edukacji kulturowej (zadanie 4). W naborze ocenie poddano 51 wniosków (3,33% wszystkich ocenianych w programie). W niniejszym artykule dokonano analizy jedynie tych działań, które zawierały element podnoszenia kompetencji kadr kultury i nauczycieli w zakresie edukacji kulturowej. W związku z tak przyjętym założeniem mowa o dofinansowaniu 9 zadań na łączną kwotę 505 tys. zł.

Artykuł ukazuje skalę zrealizowanych zadań skierowanych do kadr kultury i obszary podnoszonych przez nie kompetencji, które wspierane są przez dwa ostatnie programy, na przykładzie zadań dofinansowanych w 2022 r.

6 Regulamin Programu Narodowego Centrum Kultury „Kultura – Interwencje. Edycja 2022”, <https://www.nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje/programy-dotacyjne-nck/kultura-interwencje/edycje-programu-2-/kultura-interwencje-2022> [dostęp: 8.07.2023].

ZADANIA POŚWIĘCONE PODNOSZENIU KWALIFIKACJI KADR KULTURY,  
ZREALIZOWANE W 2022 R. W RAMACH PROGRAMU RZĄDOWEGO EDUKACJA  
KULTURALNA I PROGRAMU WŁASNEGO NCK KULTURA – INTERWENCJE.  
EDYCJA 2022

EDUKACJA KULTURALNA					
LP.	SIEDZIBA BENEFICJENTA	WOJEWÓDZTWO BENEFICJENTA	KWOTA DOFINANSOWANIA W 2022 R. (W ZŁ)	LICZBA ODBIORCÓW	FORMA ORGANIZACYJNO-PRAWNA
EK1	Białystok	podlaskie	40 000	628	samorządowa instytucja kultury
EK2	Wrocław	dolnośląskie	39 000	3 030	fundacja
EK3	Katowice	śląskie	62 000	1 160	samorządowa instytucja kultury
EK4	Stargard	zachodnio-pomorskie	46 000	1 670	samorządowa instytucja kultury
EK5	Gdańsk	pomorskie	47 000	2 320	fundacja
EK6	Poznań	wielkopolskie	64 000	1 240	samorządowa instytucja kultury
EK7	Sosnowiec	śląskie	21 000	126	samorządowa instytucja kultury
EK8	Warszawa	mazowieckie	23 000	17	stowarzyszenie
EK9	Poznań	wielkopolskie	65 000	3 600	stowarzyszenie
EK10	Lanckorona	małopolskie	61 000	3 360	fundacja
EK11	Warszawa	mazowieckie	49 000	1 470	fundacja
EK12	Baranów Sandomierski	podkarpackie	45 000	8 500	stowarzyszenie
EK13	Białystok	podlaskie	73 000	1 000	samorządowa instytucja kultury
EK14	Szczecin	zachodnio-pomorskie	84 000	312	samorządowa instytucja kultury
EK15	Lipsk	podlaskie	15 000	100	samorządowa instytucja kultury
EK16	Poznań	wielkopolskie	164 000	158 000	stowarzyszenie
Razem			898 000	186 533	

CD. ZADANIA POŚWIĘCONE PODNOSZENIU KWALIFIKACJI KADR KULTURY,  
ZREALIZOWANE W 2022 R. W RAMACH PROGRAMU RZĄDOWEGO EDUKACJA  
KULTURALNA I PROGRAMU WŁASNEGO NCK KULTURA – INTERWENCJE.  
EDYCJA 2022

KULTURA – INTERWENCJE. EDYCJA 2022					
LP.	SIEDZIBA BENEFICJENTA	WOJEWÓDZTWO BENEFICJENTA	KWOTA DOFINANSOWANIA W 2022 R. (W ZŁ)	LICZBA ODBIORCÓW	FORMA ORGANIZACYJNO-PRAWNA
KI1	Kielce	świętokrzyskie	5 000	18	samorządowa instytucja kultury
KI2	Lublin	lubelskie	65 000	600	samorządowa instytucja kultury
KI3	Leszno	wielkopolskie	28 000	1 348	samorządowa instytucja kultury
KI4	Białystok	podlaskie	104 000	300	samorządowa instytucja kultury
KI5	Bydgoszcz	kujawsko-pomorskie	97 000	300	samorządowa instytucja kultury
KI6	Warszawa	mazowieckie	48 000	200	samorządowa instytucja kultury
KI7	Myślenice	małopolskie	30 000	80	samorządowa instytucja kultury
KI8	Warszawa	mazowieckie	66 000	140	samorządowa instytucja kultury
KI9	Poznań	wielkopolskie	62 000	2 000	samorządowa instytucja kultury
Razem			505 000	4 986	

Źródło: NCK, dane własne

Z przedstawionych danych wynika, że 25 zadań podnoszących kompetencje kadr kultury w ramach obu programów (Edukacja kulturalna – 16, Kultura – Interwencje. Edycja 2022 – 9) realizowały 24 podmioty<sup>7</sup>, z których większość to samorządowe instytucje kultury (16 instytucji). Zadania te stanowiły nieduży odsetek zadań dofinansowanych w ramach danego programu: odpowiednio 5,93% (Edukacja kulturalna) i 3,38% (Kultura –

7 Tylko jedna instytucja realizowała dwa zadania w ramach dwóch programów.

Interwencje. Edycja 2022), co przekładało się na odsetek przyznanej w ramach programu kwoty: 5,74% (Edukacja kulturalna) i 4,39% (Kultura – Interwencje. Edycja 2022) budżetów danego programu. Proporcje dla pozostałych zadań przedstawiały się w 2022 r. następująco:

- Dla programu Edukacja kulturalna: zadanie nr 1 – projekty wykorzystujące różne formy ekspresji, rozwijające kreatywność i umiejętności twórcze uczestników, w tym przeglądy i festiwale amatorskie oraz zadania o charakterze integracyjnym oparte na współdziałaniu różnych grup wiekowych i społecznych – 210 zadań, na które przeznaczono 77,78% budżetu programu; zadanie nr 2 – przedsięwzięcia oparte na współpracy z przedszkolami i szkołami, wspomagające realizację podstawy programowej kształcenia ogólnego w zakresie nauczania przedmiotów artystycznych – odpowiednio 26 i 9,63%; zadanie nr 3 – podnoszenie kwalifikacji kadr kultury i nauczycieli, rozwijanie kompetencji w zakresie realizacji działań animacyjnych i edukacyjnych, zawierające komponent praktycznego wykorzystania nabytych umiejętności – odpowiednio 16 i 5,93%; zadanie nr 4 – tworzenie i prowadzenie kompleksowych działań z zakresu edukacji kulturalnej skierowanych do osób dorosłych, w szczególności wykorzystującej formułę tzw. uniwersytetów ludowych – 17 i 6,30%; zadanie nr 5 – tworzenie i prowadzenie kompleksowych działań z zakresu edukacji i animacji kulturalnej realizowanych przez organizacje harcerskie – 1 i 0,37%.
- Dla programu Kultura – Interwencje. Edycja 2022: zadanie nr 1 – organizacja wydarzeń kulturalnych o charakterze lokalnym lub ogólnokrajowym, kursów, szkoleń, spotkań, warsztatów, plenerów, wystaw (wraz z katalogami), konkursów, przeglądów, festiwali, koncertów, widowisk muzycznych, happeningów, spektakli teatralnych, realizacja działań edukacyjno-animacyjnych wspomagających lokalne społeczności w działaniach twórczych, działania interdyscyplinarne, również online – 234 zadania, na które przeznaczono 88% budżetu programu; zadanie nr 2 – organizacja konferencji, seminariów, paneli dyskusyjnych, prowadzenie badań praktyk kulturalnych / uczestnictwa w kulturze, również online – odpowiednio 6 i 2,26%; zadanie nr 3 – organizacja rekonstrukcji historycznych, uroczystości upamiętniających postacie, wydarzenia, rocznice o charakterze patriotycznym, również online – 10 i 3,76%; zadanie nr 4 – organizacja przedsięwzięć edukacyjno-animacyjnych opartych na współpracy podmiotów kultury i placówek oświatowych, służących wymianie doświadczeń, budowaniu lokalnych partnerstw – 7 i 2,63%; zadanie nr 5 – organizacja przedsięwzięć edukacyjno-animacyjnych służących podnoszeniu kompetencji kadr kultury i nauczycieli w zakresie edukacji kulturowej – 9 i 3,38%.



## BENEFICJENCI WEDŁUG MIEJSCOWOŚCI

SIEDZIBA BENEFICJENTA	LICZBA ZADAŃ
Baranów Sandomierski	1
Białystok	3
Bydgoszcz	1
Gdańsk	1
Katowice	1
Kielce	1
Lanckorona	1
Leszno	1
Lipsk	1
Lublin	1
Myslenice	1
Poznań	4
Sosnowiec	1
Stargard	1
Szczecin	1
Warszawa	4
Wrocław	1

Źródło: NCK, dane własne

Jak wskazują dane, zadania podnoszące kompetencje kadr kultury były łącznie skierowane do 191 519 odbiorców<sup>8</sup>. Do grupy tej beneficjenci zaliczali: pracowników instytucji kultury, nauczycieli, przedstawicieli fundacji, stowarzyszeń, Kościołów działających w sektorze kultury, przedstawicieli amatorskiego ruchu artystycznego, muzealników i młodzież ukraińską.

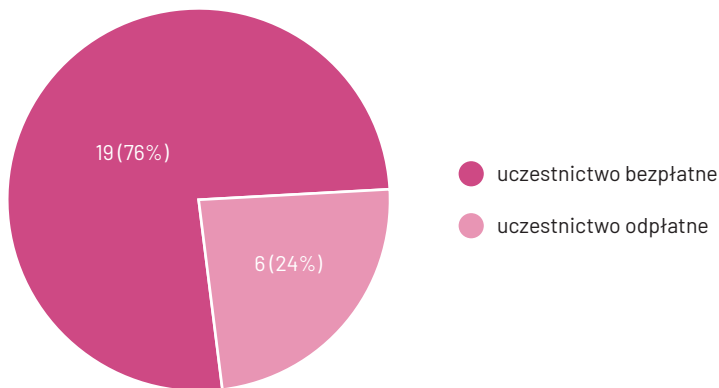
Najmniejsza liczba odbiorców zadania to 17 osób, największa zaś 158 tys. Rozpiętość zadań pod względem liczby odbiorców jest więc

8 Mianem odbiorców określone zostały osoby uczestniczące w zadaniu zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, ponieważ w programie Kultura – Interwencje. Edycja 2022 nie ma rozróżnienia na odbiorców pośrednich i bezpośrednich.



Na frekwencję uczestników zadań podnoszących kwalifikacje kadr kultury wpłynął zapewne fakt, że udział w większości działań był bezpłatny (19 zadań), a za pozostałe opłata często była stosunkowo nieduża.

#### ODPŁATNOŚĆ ZA ZADANIA PODNOŚĄCE KWALIFIKACJE KADR KULTURY



Źródło: NCK, dane własne

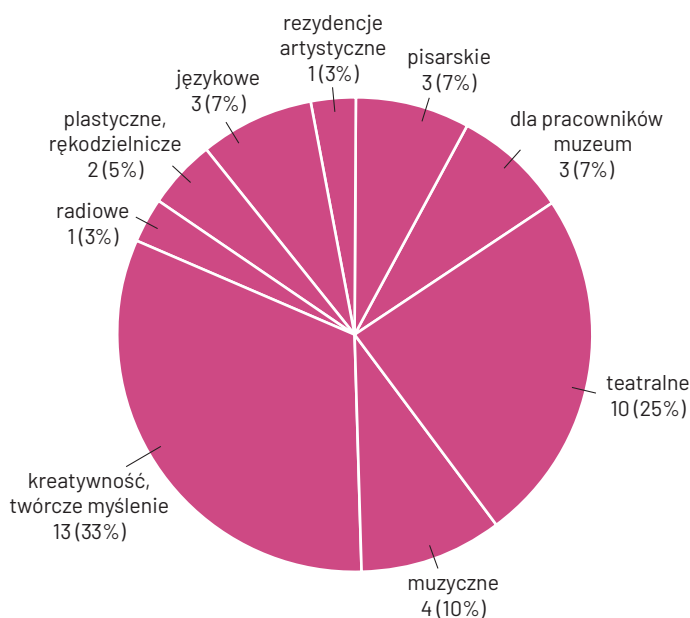
Beneficjenci, decydując się na realizację zadań podnoszących kompetencje kadr kultury i nauczycieli, często opierali się na raportach werbalizujących potrzeby środowiska i podporządkowywali im cele zadań. Zdefiniowane one zostały jako:

- podnoszenie umiejętności twórczych i kreatywnych;
- podejmowanie eksperymentalnych działań;
- tworzenie wartościowej oferty dla twórców i nauczycieli, która nie będzie wymagała znaczącego nakładu finansowego;
- podniesienie umiejętności animatorskich;
- wsparcie inspirujących zachowań twórczych, zachęcających do aktywnego uczestnictwa w działaniach i ich współtworzenia, umożliwiających zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń;
- stymulowanie nawiązywania partnerstw między sektorami kultury i oświaty, pomiędzy nauczycielami i animatorami, pomiędzy placówkami edukacyjnymi a instytucjami kultury, wymiana dobrych praktyk, doświadczeń i narzędzi między uczestnikami;
- wzbogacenie warsztatu pracy, by prowadzone przez kadry kultury / nauczycieli zajęcia bardziej angażowały młodych ludzi, były twórcze, przygotowywane z wykorzystaniem tekstów kultury (filmy, sztuka współczesna, fotografia, projekty audiowizualne itd.);



kreatywność i twórcze myślenie uczestników – 13 (co stanowiło 33% podejmowanych w ramach zadań typów aktywności), następnie warsztaty teatralne – 10 (25%), muzyczne – 4 (10%), językowe, pisarskie i dla pracowników muzeów – po 3 (7%), plastyczne/rękodzielnicze – 2 (5%). Najczęściej wybierano rezydencje artystyczne i działania radiowe – po 1 (3%), co wynika z konkretnych potrzeb uczestników zadania. Tę różnorodność ilustruje wykres.

PODZIAŁ ZADAŃ WEDŁUG TEMATYKI SZKOLEŃ/WARSZTATÓW KADR KULTURY, REALIZOWANYCH W 2022 R. W RAMACH PROGRAMÓW EDUKACJA KULTURALNA I KULTURA – INTERWENCJE. EDYCJA 2022



Źródło: NCK, dane własne

Analiza metod pracy pokazuje, że we wszystkich omawianych w artykule zadaniach (25) wykorzystywano warsztatowe metody pracy, a prawie wszyscy beneficjenci w swych działaniach korzystali z ewaluacji (22). W prawie połowie zadań uczestnicy (kadry kultury i nauczyciele) pracowali nad podnoszeniem swoich kompetencji metodą pedagogiki teatru (11). Korzystano także z innych form: działania interaktywnego (w 7 zadaniach),

wizyty studyjnej (6), panelu dyskusyjnego (5), wykładu (3), spotkania (3), konkursu (2), akcji performatywnej (2), koncertu/pokazu (2).

#### METODY PRACY WYKORZYSTANE W ZADANIACH

METODA PRACY	LICZBA ZADAŃ, W KTÓRYCH WYKORZYSTANO DANĄ METODĘ PRACY
Warsztat	25
Ewaluacja	22
Pedagogika teatru	11
Działanie interaktywne	7
Wizyta studyjna	6
Panel dyskusyjny	5
Spotkanie	3
Wykład	3
Akcja performatywna	2
Koncert/pokaz	2
Konkurs	2

Źródło: NCK, dane własne

Przeгляд zadań podnoszących kompetencje kadr kultury i nauczycieli w 2022 r. pozwala stwierdzić, że programy dotacyjne są sposobem rozwoju kompetencji kadr kultury, choć obecnie w niewielkim stopniu wykorzystywanym przez wnioskodawców. Analizowane zadania charakteryzują się różnorodnością zarówno działań i metod dydaktycznych, jak i formy. Ich tematyka odpowiada na wyzwania współczesności i dostosowana jest do potrzeb kadr kultury i nauczycieli.

Opracowanie:  
 Anna Jermacz,  
 kierownik Działu Programów Dotacyjnych  
 Narodowego Centrum Kultury,  
 ajermacz@nck.pl;  
 Anna Pasznik,  
 zastępca kierownika Działu Programów Dotacyjnych  
 Narodowego Centrum Kultury,  
 apasznik@nck.pl

**4.**



**VARIA**

# ZATRUDNIANIE OSÓB Z NIEPEŁNO- SPRAWNOŚCIAMI W KULTURZE

## WYZWANIA I REKOMENDACJE

Małopolski Instytut Kultury w Krakowie

Małopolski Instytut Kultury w Krakowie (MIK) to instytucja kultury województwa małopolskiego. Inicjujemy i organizujemy wydarzenia promujące kulturę regionu, zachęcając do poznawania jej bogactwa i różnorodności. Obserwujemy i analizujemy procesy zachodzące w kulturze, w środowisku międzynarodowym i lokalnym. Wspólnie tworzymy sieć współpracy – pomagamy dzielić się doświadczeniem, wykorzystywać nowe metody i narzędzia pracy. Od siedmiu lat realizujemy program Małopolska. Kultura Wrażliwa, który skupia się na włączeniu osób z różnymi potrzebami do uczestnictwa w kulturze.

Praca stanowi drogę do samorealizacji i nabywania nowych umiejętności, pozwala na kształtowanie więzi społecznych i kontaktów międzyludzkich. Człowiek aktywny zawodowo czuje się ważny i potrzebny, co jest istotne w kontekście społecznego włączania osób z niepełnosprawnościami. Instytucje kultury mogą być dla nich ciekawym miejscem pracy, otwartym na społeczne wyzwania, wykorzystującym wielorakie umiejętności pracowników. Osoby z niepełnosprawnością mogą być zatrudniane w taki sam sposób, jak te w pełni sprawne, a więc podjąć pracę na zasadach stosunku pracy lub nawiązać współpracę na podstawie umowy cywilnoprawnej.

## DLACZEGO O TYM MÓWIMY?

Zatrudnienie osób ze szczególnymi potrzebami w instytucjach kultury nie powinno wzbudzać lęku czy wątpliwości, ponieważ korzyści płynące z posiadania w zespole pracownika z niepełnosprawnością są ogromne. W ostatnim czasie następuje gwałtowny wzrost liczby instytucji kultury, które coraz szerzej otwierają się na osoby ze szczególnymi potrzebami jako kolejną grupę odbiorców. Przygotowują dla nich seanse z audio-deskrypcją, z tłumaczeniem na polski język migowy (PJM), wystawy, z którymi można zapoznać się za pomocą dotyku, lub makiety trójwymiarowe, osoby g/Głuche mają do dyspozycji plecaki, które poprzez wibracje przekazują im dźwięk. Widoczna obecność osób ze szczególnymi potrzebami, również „po drugiej stronie” – nie tylko jako odbiorców, ale też pracowników – będzie świadectwem otwartości na różnorodność i włączanie społeczne osób z niepełnosprawnościami<sup>1</sup>.

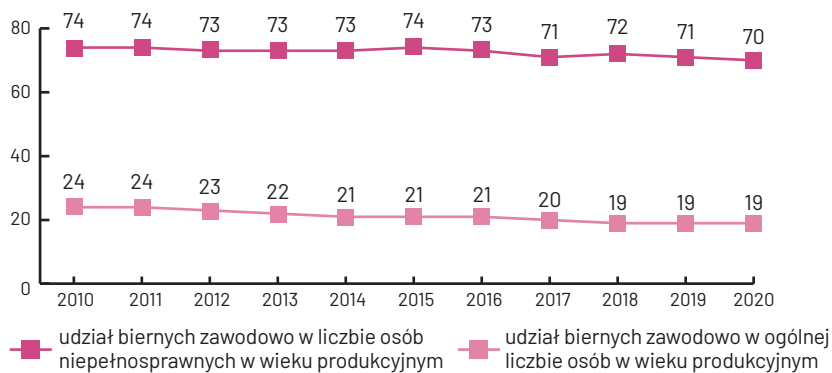
W Małopolskim Instytucie Kultury w Krakowie prowadzimy program Małopolska. Kultura Wrażliwa, zainicjowany i finansowany ze środków Województwa Małopolskiego. Pozwala on rozmawiać i poszukiwać odpowiedzi na trudne pytania, np. dotyczące aktywności zawodowej osób ze szczególnymi potrzebami w sektorze kultury.

W Polsce w latach 2010–2020 blisko 80% osób z niepełnosprawnością było biernych zawodowo. Sytuacja ta nie zmienia się od lat. Ale spośród osób biernych zawodowo osoby z niepełnosprawnościami deklarują chęć podjęcia pracy trzy razy rzadziej niż osoby bez niepełnosprawności. Zatrudnienie osób ze szczególnymi potrzebami jest głównym celem rehabilitacji zawodowej, jednak mimo wielu wysiłków i inicjatyw, jak kampanie społeczne czy dofinansowanie do przystosowania miejsc pracy, nie udało się w ostatnich latach zwiększyć zatrudnienia osób ze szczególnymi potrzebami, co przedstawia wykres<sup>2</sup>.

1 M. Ptak, *Podsumowanie*, [w:] *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami w sektorze kultury*, red. J. Studziński, Kraków 2022, s. 54, [https://kulturarawrażliwa.pl/wp-content/uploads/2022/12/KW\\_Zatrudnianie-osob-z-niepelnosprawnościami\\_po-kor\\_z-BIOGRAMAMI-wg-kolejnosci.pdf](https://kulturarawrażliwa.pl/wp-content/uploads/2022/12/KW_Zatrudnianie-osob-z-niepelnosprawnościami_po-kor_z-BIOGRAMAMI-wg-kolejnosci.pdf) [dostęp: 31.07.2023].

2 Tamże, s. 48.

## UDZIAŁ OSÓB BIERNYCH ZAWODOWO OGÓŁEM I WŚRÓD OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI W LATACH 2010-2020 (W %)



Źródło: Najwyższa Izba Kontroli, Departament Pracy, Spraw Społecznych i Rodziny, *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych przez Powiatowe Urzędy Pracy*, KPS.430.013.2021, nr ewid. 159/2021/P/21/043/KPS, s. 14

Według statystyk narodowego spisu powszechnego z 2011 r. osób z niepełnosprawnościami jest w Polsce ok. 4,7 mln. Osób z orzeczeniami o stopniu niepełnosprawności (wydanymi przez zespoły ds. orzekania o niepełnosprawności) lub orzeczeniami o stopniu niezdolności do pracy (wydanymi przez ZUS) było w grudniu 2021 r. 2,34 mln<sup>3</sup>. Ich udział w rynku pracy mógłby być przy 17,3 mln wszystkich aktywnych zawodowo<sup>4</sup> całkiem spory, jednak wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w Polsce w 2020 r. to tylko 28,3%<sup>5</sup>. Niestety jest on też bardzo niski w porównaniu z poziomem zatrudnienia tej grupy w Unii Europejskiej (UE), wynoszącym 50,8%<sup>6</sup>.

3 GUS, *Osoby niepełnosprawne w 2021 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoleczna/osoby-niepelnosprawne-w-2021-roku,26,3.html> [dostęp: 31.07.2023].

4 GUS, *Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo (wyniki wstępne BAEL) - 4 kwartał 2022 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/pracujacy-bezrobotni-i-bierni-zawodowo-wyniki-wstepne-bael-4-kwartal-2022-roku,12,55.html> [dostęp: 31.07.2023].

5 Biuro Pełnomocnika Rządu do spraw Osób Niepełnosprawnych, Rynek pracy, <https://niepelnosprawni.gov.pl/index.php?c=page&id=80&print=1> [dostęp: 31.07.2023].

6 Zob. *Nowa, ambitna strategia UE w sprawie niepełnosprawności 2021-2030*, <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/>

Trudno znaleźć dane o zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami w instytucjach kultury w Polsce. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych informuje, że ok. 550 pracodawców (raporty spływają co miesiąc, a ich liczba w 2022 r. wahała od 543 do 565 w zależności od miesiąca), będących instytucjami kultury i zobowiązanych do wpłat na fundusz, wykazuje w stanach zatrudnienia osoby z niepełnosprawnościami<sup>7</sup>. Dotyczy to jednak tylko pracodawców zatrudniających 25 i więcej pracowników, tymczasem potencjał sektora jest znacznie większy – w 2022 r. w Polsce działało 4 713 instytucji kultury<sup>8</sup>.

## DLACZEGO TAK SIĘ DZIEJE?

Osoba z niepełnosprawnością może być pracownikiem niemal każdej instytucji czy organizacji, w tym również instytucji kultury. Wielu zgadza się z tym twierdzeniem. Jednak gdy dochodzi do rozmów o szczegółach, pojawia się mnóstwo pytań i obaw. Co ważne, wątpliwości mają nie tylko pełnosprawni, lecz także osoby z niepełnosprawnością<sup>9</sup>.

### OBAWY OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI

Przede wszystkim ważny jest stopień, w jakim niepełnosprawność zaczyna ograniczać czynności zawodowe osoby ze szczególnymi potrzebami. Istotnie wpływa to na akceptację przez osobę niepełnosprawną jej własnej tożsamości społecznej. Proces ten będzie uzależniony nie tylko od przyczyny niepełnosprawności, ale też od tego, kiedy się pojawiła i jaki zawód osoba ta wykonywała wcześniej, kim była, jakie miała marzenia, jakie funkcje pełniła w poprzednich miejscach pracy<sup>10</sup>.

Brak działań w celu podjęcia pracy wynika również z krytycznej samooceny. Obawa przed odrzuceniem i negatywnym nastawieniem

20200604ST080506/nowa-ambitna-strategia-ue-w-sprawie-niepelnosprawnosci-2021-2030 [dostęp: 31.07.2023]; R. Pawłowski, *O zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami*, [w:] *Zatrudnianie osób...*, dz. cyt., s. 9.

7 Dane uzyskane przez autora w ramach informacji publicznej bezpośrednio od PFRON w lipcu 2023 r.

8 GUS, *Wyniki finansowe instytucji kultury w 2022 roku – dane wstępne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/wyniki-finansowe-instytucji-kultury-w-2022-roku-dane-wstepne,8,24.html> [dostęp: 31.07.2023].

9 Zob. R. Więckowski, *Mini-poradnik o tym, jak pracować z osobami z niepełnosprawnościami*, [w:] *Zatrudnianie osób...*, dz. cyt., s. 29.

10 Zob. M. Ptak, *Podsumowanie*, dz. cyt., s. 52.

współpracowników, a także osób korzystających z dóbr kultury – odbiorców, znacząco wpływa na poczucie własnej wartości osoby z niepełnosprawnością i na podjęcie decyzji o zatrudnieniu. I to bez względu na rodzaj niepełnosprawności<sup>11</sup>.

Przed podjęciem swojej pierwszej w życiu pracy osoby z niepełnosprawnością często zadają sobie pytanie: czy ja aby na pewno mogę pracować, skoro mam rentę i wpisaną w orzeczeniu niezdolność do pracy? Zapis ten łatwo wprowadza w błąd także lekarzy medycyny pracy oraz pracodawców. Zdarza się, że pierwsi boją się zaświadczać o zdolności do pracy osoby z niepełnosprawnością, a drudzy nie wiedzą, że mogą ją zatrudnić. W ten sposób marnuje się potencjał wielu ludzi. Tymczasem odpowiedź na to pytanie jest jednoznaczna – tak, osoba z orzeczoną niezdolnością do pracy może pracować! Wystarczy, że spełni dwa warunki: lekarz medycyny pracy zezwoli jej na pracę, a sama osoba z niepełnosprawnością będzie czuła się na siłach, aby tę pracę podjąć<sup>12</sup>.

Dużym problemem dla osób z niepełnosprawnościami jest ryzyko utraty renty. Obawa przekroczenia limitu finansowego uprawniającego do otrzymania tego świadczenia w związku z podjęciem pracy sprawia, że osoby z niepełnosprawnością często wybierają stały przychód, pomimo że jest on bardzo niski. Znane są też przypadki, kiedy lekarze orzecznicy ZUS nie przyznawali renty na kolejny okres, uznając wnioskujących za osoby zdolne do pracy<sup>13</sup>.

## OBAWY PRACODAWCÓW

W środowisku pracodawców istnieje przekonanie, iż pracownik z niepełnosprawnością nie będzie tak wydajny jak pełnosprawny. Takie często skrywane stereotypy i uprzedzenia lub nieświadome obawy sprawiają, że ewentualne korzyści, których potencjalni pracodawcy na pewno są świadomi, schodzą na dalszy plan. Ustępują poczuciu, że pracownik z niepełnosprawnością to przede wszystkim dodatkowe obowiązki spadające na pracodawcę<sup>14</sup>.

Obawy związane z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością mogą również dotyczyć możliwych długotrwałych absencji. Rzutują one na

11 Zob. tamże.

12 Zob. R. Pawłowski, *O zatrudnianiu...*, dz. cyt., s. 10.

13 Tamże.

14 Tamże, s. 8.

wybór kandydata posiadającego ważne orzeczenie. Zapomina się często o tym, że pracownik z niepełnosprawnością jest często dużo bardziej zmotywowany do pracy niż pracownik bez niepełnosprawności. Musi pokonać wiele przeciwności, by zdobyć i utrzymać zatrudnienie<sup>15</sup>.

Obawy budzi również konieczność dostosowania miejsca pracy do potrzeb potencjalnego pracownika<sup>16</sup>. Mają je zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Przyczyną są wieloletnie zaniedbania w dostosowaniu przestrzeni publicznej do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami – i to pomimo coraz większej świadomości i rosnącej dostępności obiektów kultury. Dużym problemem jest dostępność architektoniczna, zwłaszcza w przypadku tych instytucji kultury, których siedziby mieszczą się w zabytkowych budynkach. W takiej sytuacji dość łatwo jest się poddać i uzasadnić brak dostępności architektonicznej brakiem zgody konserwatora zabytków. Tymczasem rozwiązań jest wiele, a obecność osób z niepełnosprawnościami lub choćby konsultacja z nimi mogłyby pomóc w ich poszukiwaniu<sup>17</sup>.

Pracodawcy zmagają się także ze skomplikowanymi przepisami dotyczącymi zatrudniania osób z niepełnosprawnościami czy regulacjami dostępności jako takiej. Liczą czas, który trzeba będzie poświęcić na ich właściwą interpretację, dodatkowe zaangażowanie pracowników administracji czy pozostałych członków zespołu. Jasne i klarowne przepisy na pewno zachęciłyby do tworzenia nowych miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami.

## **DLACZEGO WARTO ZATRUDNIAĆ OSOBY Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI?**

Praca dla osób z niepełnosprawnościami, oprócz tego, że jest źródłem dochodów, wzmacnia poczucie wartości i zwiększa możliwości samo-realizacji. Pozwala oderwać się od codzienności i zapomnieć o niepełnosprawności. Stwarza okazję do budowania relacji z innymi ludźmi. W takich miejscach jak instytucje kultury osoby pracujące nie będą czuły się wyobcowane, wręcz przeciwnie – poczują się potrzebne i wartościowe<sup>18</sup>.

15 Zob. M. Ptak, *Podsumowanie*, dz. cyt., s. 52.

16 Zob. R. Pawłowski, *O zatrudnianiu...*, dz. cyt., s. 8.

17 Zob. M. Ptak, *Podsumowanie*, dz. cyt., s. 50.

18 Tamże.

W sektorze kultury dużo łatwiej stworzyć przestrzeń, w której ważne są szerokie kompetencje pracowników, kreatywność czy różnorodne punkty widzenia. Uczelnie w Polsce już od wielu lat dbają o kształcenie studentów z niepełnosprawnościami, dlatego bez problemu można znaleźć w naszym kraju osoby z niepełnosprawnością, które zajmują się zawodowo informatyką lub tyfloinformatyką<sup>19</sup>, a także historią sztuki czy marketingiem.

Zatrudnianie pracowników z niepełnosprawnościami jest okazją do stworzenia różnorodnego zespołu, w którym pracownicy wzajemnie się akceptują i są na siebie otwarci. Dzięki temu wzrasta atrakcyjność organizacji jako pracodawcy, a to przyciąga nowych pracowników. Instytucje zatrudniające pracowników z niepełnosprawnością, ze względu na umiejętność elastycznego działania i adaptowania się do zmian, są też lepiej przygotowane na dynamiczne przemiany społeczne i gospodarcze, do których już dochodzi, a nasilą się jeszcze w przyszłości. Elementem pozwalającym stawić czoła nowym wyzwaniom będzie zmotywowany zespół efektywnych pracowników<sup>20</sup>.

Pracownicy z niepełnosprawnościami są także rzecznikami we własnym środowisku. Ich obecność otwiera drzwi instytucji kultury dla osób z odmiennymi potrzebami, podkreśla wrażliwość tych instytucji na różnych odbiorców, pozwala odczytać potrzeby osób z niepełnosprawnościami i dostosować się do nich, przygotować dostępne lub alternatywne rozwiązania. Obecność osoby z niepełnosprawnością w zespole wpływa również na pozostałych pracowników – pobudza empatię i wyobraźnię, pomaga odrzucić stereotypowy sposób myślenia o niepełnosprawności<sup>21</sup>.

19 Tyfloinformatyka – dziedzina informatyki zajmująca się oprogramowaniem i sprzętem służącym osobom z niepełnosprawnością wzroku.

20 Zob. J. Studziński, *Wprowadzenie*, [w:] *Zatrudnianie osób...*, dz. cyt., s. 5.

21 Zob. M. Ptak, *Podsumowanie*, dz. cyt., s. 53.

## REKOMENDACJE DOTYCZĄCE ZATRUDNIANIA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI W INSTYTUCJACH KULTURY<sup>22</sup>

- Warto nawiązywać współpracę z organizacjami pozarządowymi w celu pogłębiania wiedzy dotyczącej zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz podejmowania wspólnych działań w tym kierunku. Organizacje te mogą być także beneficjentami różnych programów wspierających finansowo tworzenie dostępnych stanowisk pracy, dzięki czemu pośrednio skorzystają z tego także instytucje kultury.
- Należy budować wrażliwość zespołów instytucji kultury na potrzeby pracowników z niepełnosprawnościami poprzez zarządzanie różnorodnością, prowadzić warsztaty podnoszące świadomość i zwiększające empatię pracowników, wspierać idee równości i solidarności między pracownikami pełnosprawnymi a pracownikami z niepełnosprawnościami.
- Warto opracować program wolontariatu, praktyk i stażu dla studentów i absolwentów z niepełnosprawnościami, także we współpracy z organizacjami pozarządowymi.
- Należy umożliwić pracownikom z niepełnosprawnościami wykonywanie obowiązków w formie zdalnej oraz zaproponować im elastyczne godziny pracy.
- Należy zapewniać pracownikom z niepełnosprawnościami dodatkowe dofinansowania i udogodnienia związane z dostępnością (np. tłumacz PJM, specjalny sprzęt).
- Warto śledzić aktualności na temat rynku pracy osób z niepełnosprawnościami (np. na stronie [www.niepelnosprawni.pl](http://www.niepelnosprawni.pl)) i budować wiedzę o zatrudnianiu osób z niepełnosprawnością / z różnymi potrzebami w zakresie formalnoprawnym (najkorzystniejsze zatrudnienie, sprawy renty, dofinansowań).
- Należy prowadzić regularne szkolenia kadr z zakresu savoir-vivre'u wobec osób z niepełnosprawnościami oraz innych obszarów pogłębiających zrozumienie potrzeb takich osób (dotyczące np. wyposażenia stanowisk pracy).
- Warto zamówić audyt dostępności miejsca pracy, formularzy, zorganizować odpowiedni obieg dokumentów i wdrażać rekomendacje poprawiające dostępność, przeprowadzić analizę stanowisk pracy pod kątem różnych rodzajów niepełnosprawności.

22 Zob. *Zatrudnianie osób...*, dz. cyt., s. 55–56.

- W przypadku zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością należy wyznaczyć pracowników wspomagających (dofinansowanie do 32 godz. na pracownika).

Opracowano na podstawie tekstów: B. Pasterak B., O. Curzydło, *Osoby z niepełnosprawnościami w kulturze – modele obecności*, R. Pawłowski, *O zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami*, M. Ptak, *Podsumowanie*, R. Więckowski i in., *Mini-poradnik o tym, jak pracować z osobami z niepełnosprawnościami*, opublikowanych w: *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami w sektorze kultury*, red. J. Studziński, Kraków 2022, CC BY-NC-SA 4.0.

Artykuł udostępnia się na licencji CC BY-NC-SA 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pl>.

Opracowanie:  
Tomasz Włodarski,  
zastępca dyrektora ds. rozwoju i infrastruktury,  
Małopolski Instytut Kultury w Krakowie,  
[wlodarski@mik.krakow.pl](mailto:wlodarski@mik.krakow.pl)

# **PROGRAM REZYDENCJI ARTYSTYCZNYCH I TRANSLATORSKICH W LATACH 2022–2023, REALIZOWANY PRZEZ INSTYTUT LITERATURY PRACA W KULTURZE W REALIACH WOJNY ROSYJSKO-UKRAIŃSKIEJ**

Instytut Literatury

Instytut Literatury (IL) jest narodową instytucją kultury, utworzoną na mocy rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w lutym 2019 r. Celem jego istnienia jest realizacja polityki kulturalnej państwa w zakresie polskiej literatury współczesnej. Obszar aktywności obejmuje także inne sztuki, wchodzące w różnorodne związki z literaturą, oraz naukę o literaturze i edukację literacką. Zespół pracowników i współpracowników IL składa się nie tylko z osób związanych zawodowo z literaturą, ale też z twórców literatury. Ich zadaniem jest zarówno wspieranie działalności twórczej, jak i obecność wśród twórców literackich.

Instytut Literatury dysponuje budżetem podmiotowym na realizację celów statutowych, przyznawanym corocznie ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN), oraz pieniędzmi uzyskiwanymi doraźnie na działania celowe od organów państwa, samorządu, fundacji prywatnych i organizacji pożytku publicznego oraz od sponsorów prywatnych. Środki te przeznacza się na finansowanie stałych, wieloletnich i doraźnych programów. Powstają one w odpowiedzi

na rozpoznane przez zespół Instytutu potrzeby środowiska literackiego w Polsce.

Jednym z realizowanych przez IL przedsięwzięć jest zakrojony na szeroką skalę program wydawniczy Kanon Polski. W jego ramach regularnie publikowane są: wysokonakładowy kwartalnik artystyczny „Nowy Napis. Liryka, epika, dramat”, którego ambicją jest śledzenie najważniejszych zjawisk w literaturze polskiej, umożliwianie konfrontacji różnorodnych postaw ideowych i estetyk, inicjowanie poważnych dyskusji i budowanie platformy wymiany opinii, a także kwartalnik naukowy „Trimarium. The History and Literature of Central and Eastern European Countries” z międzynarodowym składem redakcji, której członkowie zgłębiają historię i literaturę regionu Trójmorza.

Instytut prowadzi kilka serii wydawniczych, część z publikowanych w ten sposób książek, wraz z kwartalnikiem „Nowy Napis”, trafia za darmo do bibliotek w szkołach średnich i wyższych, a także do wybranych bibliotek publicznych w całej Polsce, polskich placówek kulturalnych i dyplomatycznych na świecie, instytucji kultury oraz osób publicznych zainteresowanych literaturą najnowszą; pozostała część nakładu przeznaczona jest do sprzedaży.

Instytut Literatury prowadzi również kilka portali, w tym Nowy Napis Co Tydzień ([nowynapis.eu](http://nowynapis.eu)), a także portal ukraiński Posestry ([posestry.eu](http://posestry.eu)). Ten ostatni powstał w reakcji na rosyjską agresję na Ukrainę i stał się miejscem wymiany kulturalnej środowisk ukraińskojęzycznych.

W ramach wsparcia twórców i tłumaczy z Ukrainy Instytut Literatury opracował Program Rezydencji Artystycznych i Translatorskich dla osób z Ukrainy. Jest on realizowany w ramach dotacji celowej na zadanie objęte umową z MKiDN. Pierwsza odsłona programu na podstawie umowy z MKiDN obejmowała okres od 30 marca do 31 grudnia 2022 r., a kontynuacja została przewidziana na okres do 31 grudnia 2023 r. W efekcie rezydencje objęły 9 mies. roku 2022 i cały rok 2023. Celem programu rezydencji jest wsparcie rozwoju artystycznego i działalności twórczej, utrudnionej lub uniemożliwionej z uwagi na rozpoczęcie pełnoskalowej wojny ze strony Rosji. Oprócz miesięcznego wynagrodzenia i ryczałtowego świadczenia przeznaczonego na zakwaterowanie uczestnika rezydencji uwzględniono także konieczne w tej specyficznej sytuacji porady prawne, kursy, szkolenia oraz środki na promocję twórczości beneficjentów programu. Całość dotacji, wliczając koszty obsługi i administracyjne, w każdej edycji wynosiła milion złotych.

Poniżej przedstawiono zestawienia tabelaryczne opracowane na podstawie umów zawieranych z rezydentami przez Instytut Literatury. Dział Międzynarodowych Projektów Translatorskich Instytutu, sprawujący pieczę nad prowadzeniem projektu, dokonał przeglądu umów pod kątem danych, które pozwoliłyby na przedstawienie go w sposób właściwy dla wymogów „Rocznika Kultury Polskiej”. Następnie dane zostały opracowane według kategorii takich jak: wiek uczestników programu, ich płeć, długość trwania rezydencji i rodzaje realizowanych projektów. Dane obejmują całą pierwszą edycję programu rezydenckiego oraz pierwsze półrocze drugiej edycji, a więc roku 2023.

#### STRUKTURA WIEKOWA UCZESTNIKÓW PROGRAMU

ROK	<30	30-40	41-50	51-60	>60	NIE PODANO	RAZEM
2022	1	7	8	7	2	6	31
2023	1	3	5	4	2	11	26
łącznie 2022 i 2023	2	10	13	11	4	17	57

Źródło: dane własne

Program nie ma ograniczeń wiekowych, a wyboru uczestników dokonuje się komisyjnie, w kilku naborach, na podstawie analizy przesłanych projektów. W efekcie przekrój wiekowy zbliża się do rozkładu normalnego, z grupą dominującą 41-50 lat. Dane zaprezentowane w tabeli uwzględniają zgłoszenia rocznikowo, tj. według wieku w roku trwania programu. Obejmują także beneficjentów, którzy, przystępując do programu, nie podali wieku.

#### PŁEĆ REZYDENTÓW UCZESTNICZĄCYCH W PROGRAMIE

ROK	MĘŻCZYŹNI	KOBIETY	RAZEM
2022	4	27	31
2023	6	20	26
łącznie 2022 i 2023	10	47	57

Źródło: dane własne

## DŁUGOŚĆ PRYZNANYCH REZYDENCJI (W MIESIĄCACH)

ROK	LICZBA MIESIĘCY											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2022	2	2	11	5	1	6	3	2	0	0	0	0
2023	1	4	11	1	1	1	2	1	0	0	2	0
Łącznie 2022 i 2023	3	6	22	6	2	7	5	3	0	0	2	0

Źródło: dane własne

Zdecydowaną większość korzystających z programu stanowią kobiety, co jest zrozumiałe, gdyż mężczyźni mają utrudniony wyjazd z Ukrainy w związku z prowadzonymi działaniami wojennymi, a każdorazowe legalne opuszczenie kraju wymaga przepustki wydanej przez ukraińskiego ministra kultury. W roku 2022 proporcja ta była szczególnie widoczna: 13% beneficjentów stanowili mężczyźni, a 87% kobiety. W pierwszym półroczu 2023 r. proporcja ta jest nieco inna: 23% mężczyzn do 77% kobiet, ale wciąż z oczywistą dominacją uczestniczek programu.

Jako jednostkę rozliczeniową świadczenia przyjęto miesiąc, poszczególne projekty kwalifikuje się więc, oceniając czas ich wykonania jako wielokrotność tego okresu. Autorzy projektów mogą sugerować czas, jaki potrzebny jest do ich realizacji, a także moment, w którym gotowi są rozpocząć rezydencję. W związku z wdrożeniem programu rezydenckiego w kwietniu 2022 r. długość rezydencji w owym roku nie mogła przekraczać 8 mies. To ograniczenie trzeba mieć na uwadze, porównując długość przyznawanych rezydencji. W 2023 r. tego ograniczenia już nie ma, co widać na przykładzie dwóch jedenastomiesięcznych rezydencji. Znamienne jest, że ów brak ograniczenia nie wpłynął dotąd istotnie na średni czas realizacji projektów. Najpopularniejsze są okresy trzymiesięczne – wydaje się, że zapewniają uczestnikom i organizatorom programu najlepsze warunki do ukończenia projektu, a więc optymalny czas i odpowiednie środki.

Liczba przyznanych rezydencji nie odpowiada dokładnie liczbie beneficjentów programu w danym roku z tego względu, że w kilku przypadkach doszło do przedłużenia rezydencji, a więc przyznania dłuższego okresu finansowania, niż wynikało to z pierwotnego konkursu. Rezydencje odpowiadają projektom złożonym do konkursu, zdarza się więc,

że osoba składająca kilka projektów otrzymała więcej niż jedną rezydencję w danym roku. Takie przypadki (dwa) wystąpiły w 2022 r. Były to trzymiesięczne rezydencje przyznane jednej osobie – najpierw w projekcie translatorskim, a następnie w związku z opracowaniem treści do portalu ukraińskiego prowadzonego przez Instytut. Osobną kategorią było uznanie projektu teatralnego przedstawionego przez grupę GRAM. Nie obejmował on miesięcznego dofinansowania pobytu całej grupy, lecz przygotowanie przedstawienia w formie adaptacji scenariusza i jego dwukrotnego wystawienia w lokalu Instytutu Literatury przez grupę teatralną złożoną z dziewięciu osób. Spektakl spotkał się z zainteresowaniem społeczności ukraińskiej i był przedsięwzięciem udanym zarówno pod względem artystycznym, jak i frekwencyjnym. Zrealizowano także nagranie z przedstawienia.

#### RODZAJE PROJEKTÓW REALIZOWANYCH W RAMACH REZYDENCJI

RODZAJ PROJEKTU	2022	2023	RAZEM
Proza	16	3	19
Poezja	1	0	1
Tłumaczenie	7	9	16
Redakcja	0	2	2
Współpraca z portalem	0	2	2
Inne	10	13	23

Źródło: dane własne

Program nie narzuca specyfiki projektów, choć większość z nich ma charakter literacki i literaturoznawczy, co wynika z charakteru instytucji-organizatora. Spośród wpływających w 2022 r. do komisji konkursowej zgłoszeń zdecydowana większość dotyczyła utworów prozatorskich. Tendencja ta zmieniła się w kolejnym roku, gdy dominować zaczęły projekty translatorskie. Jest to wyraźna zmiana, widoczna już w pierwszym półroczu tej edycji programu. Inne projekty obejmowały twórczość poetycką, redakcję, a także współpracę z portalem ukraińskim Posestry. Wśród projektów skategoryzowanych w 2022 r. jako „inne” znajdują się takie zadania, jak: prace krytyczno-literackie, twórczość krytyczno-analityczna, organizacja warsztatów terapeutycznych, stworzenie artbooka, powieści dokumentalnej czy tekstu popularnonaukowego. Niektóre

projekty łączą literaturę ze sztukami audiowizualnymi. Większość ma charakter indywidualny, zdarzały się jednak i zespołowe – jak wspomniane przedstawienie grupy GRAM.

Program Rezydencji Artystycznych i Translatorskich dla osób z Ukrainy przyniósł już i przynosi w dalszym ciągu wymierne efekty. Niektórzy z twórców podejmują szerszą współpracę z IL, pogłębia się kooperacja przy wydawaniu literatury polskiej na Ukrainie, a także upowszechnianiu twórczości ukraińskiej w Polsce i wśród społeczności ukraińskiej w naszym kraju. Różnorodność projektów i sytuacji życiowej uczestników programu, której nie jest w stanie oddać zestawienie statystyczne, sprawia, że realizacja programu nie jest zadaniem łatwym i wymaga umiejętnego połączenia wymagań formalnych, wynikających z umowy ze zleceniodawcą, czyli MKiDN – z elastycznością organizatora, istotną zwłaszcza w okresie wojennym. Rozłożenie zadania na miesiące (a w drugiej edycji już na lata) powoduje też, że zmieniają się osoby obsługujące program ze strony Instytutu Literatury, realizujące również inne zadania. Wszystko to razem sprawia, że program rezydencji staje się obszarem wyzwań tak dla uczestników, jak i organizatorów, którzy zdają sobie sprawę ze znaczenia takiego wsparcia, zwłaszcza w chwili obecnej.

Opracowanie:

dr Paweł F. Nowakowski,

zastępca dyrektora Instytutu Literatury,

pawel.nowakowski@instytutliteratury.eu (autor artykułu);

mgr Mateusz Buława,

pracownik działu Międzynarodowych Projektów Translatorskich,

odpowiedzialny za program rezydencji,

mateusz.bulawa@instytutliteratury.eu (kwerenda źródłowa)

# DOSTĘPNOŚĆ DANYCH O WYNAGRODZENIACH W KULTURZE W KONTEKŚCIE JAWNOŚCI PŁAC

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK

Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK to stowarzyszenie tworzone przez doświadczonych naukowców i praktyków, od lat specjalizujących się w badaniu organizacji kultury. Powstało, by wspierać menedżerów kultury, motywować ich do nabycia nowej wiedzy, która pomoże im w codziennej pracy i przyczyni się nie tylko do rozwoju organizacji, ale też ich samych. Poprzez własne działania stowarzyszenie stara się tworzyć przestrzeń do dyskusji i wymiany doświadczeń. Zostało powołane, by prowadzić działalność naukową, badawczą, edukacyjną i doradczą w obszarze zarządzania, w szczególności zarządzania kulturą, oraz ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego. Stowarzyszenie stara się także popularyzować wiedzę oraz promować badania i prace naukowe w tym zakresie poprzez organizowanie konferencji i wykładów online.

W artykule przedstawione zostaną wyniki badań prowadzonych przez Agnieszkę Konior, członkinię Stowarzyszenia IBOK. Opierały się one w dużej mierze na analizie danych zastanych – raportów i opracowań dotyczących wynagrodzeń w kulturze. Analiza wynagrodzeń z sektora kultury i sztuki z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń była prowadzona przez autorkę samodzielnie, na podstawie udostępnionych danych.

Tematyka związana z wynagrodzeniami pracowników kultury jest obecna niemalże we wszystkich opracowaniach dotyczących stanu sektora. Wskazuje się w nich zwykle niskie uposażenia zatrudnionych przy

znacznym obciążeniu obowiązkami<sup>1</sup>. Czy mamy jednak wiedzę dotyczącą poziomu wynagrodzeń w sektorze kultury? Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie danych na ten temat w kontekście zapewnienia ich jawności, do czego zobowiązuje Polskę dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania. Państwa członkowskie powinny wdrożyć w życie te przepisy do 7 czerwca 2026 r.

## DOTYCHCZASOWE BADANIA POŚWIĘCONE WYNAGRODZENIOM W KULTURZE

Jeden z najbardziej obszernych raportów dotyczących zarobków w sektorze kultury został opracowany w 2005 r. przez Teresę Słaby i obejmował dane za lata 1998–2002. Autorka oparła swoje obliczenia na danych pozyskanych z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). Chociaż uległy one w dużej mierze dezaktualizacji, to płynnie z nich ciekawy wniosek. Słaby stwierdza, że w badanym okresie poziom wynagrodzeń w sektorze kultury (rozumianym zarówno jako aktywności bezpośrednio związane z kulturą, jak i mieszczące się w przemyśle kultury) był o ok. 20% wyższy niż średni miesięczny poziom wynagrodzeń w Polsce<sup>2</sup>.

Obecnie w raportach publikowanych przez GUS dostępne są raczej dane zbiorcze. W raporcie *Kultura i dziedzictwo narodowe w roku 2021* możemy znaleźć informację, że średnie wynagrodzenie w przemysłach kultury i kreatywnych wyniosło 6 335 zł brutto i było o ponad 1 tys. zł wyższe od średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych<sup>3</sup> (wynoszącego 5 394 zł brutto)<sup>4</sup>.

1 Zob. np. M. Szostakowska, J. Piekutowski, *Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości*, Wrocław 2021; B. Lis, K. Chajbos, *Przyszłość kultury. Badanie poznańskiego sektora*, Poznań 2020.

2 T. Słaby, *Rynek pracy w kulturze 1998–2002*, Warszawa 2005.

3 Za przedsiębiorstwa niefinansowe uznaje się m.in.: edukację, opiekę zdrowotną, działalność naukową, górnictwo, budownictwo czy przetwórstwo przemysłowe. Więcej informacji zob.: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/> [dostęp: 12.07.2023].

4 GUS, *Kultura i dziedzictwo narodowe w roku 2021*, Warszawa 2022.

Bardziej szczegółowe dane opracowywane są dla poszczególnych miast. W 2019 r. Ogólnopolski Związek Zawodowy Inicjatywa Pracownicza opublikował raport *Pełna kultura – puste konta*, który obejmował dane pozyskane od 95% warszawskich instytucji kultury. Jego autorzy wskazują, że chociaż średnie wynagrodzenie w 2018 r. było o ponad 500 zł brutto wyższe niż przeciętne wynagrodzenie krajowe, to widoczne jest duże zróżnicowanie ze względu na organizatora danej instytucji oraz pozycję pracowników w hierarchii organizacyjnej.

Podobne opracowanie zostało przygotowane w 2020 r. dla Wrocławia. Wynika z niego, że zarówno średnia, jak i mediana wynagrodzeń instytucji kultury są znacząco niższe niż przeciętne wynagrodzenie we Wrocławiu. W badaniu ujawniono również duże rozbieżności pomiędzy zarobkami w instytucjach o różnej wielkości (w mniejszych zarabia się więcej) oraz pensjami kobiet i mężczyzn.

Coraz częściej pojawiają się także analizy sektorowe. Stowarzyszenie Tłumaczy Literatury opublikowało raport dotyczący sytuacji zawodowej tłumaczy literatury, w którym znalazły się m.in. informacje o średnich stawkach za wykonanie przekładu i udzielenie prawa do korzystania z niego<sup>5</sup>. Podobny raport został przygotowany na zlecenie Stowarzyszenia Unia Literacka i dotyczył zarobków pisarzy<sup>6</sup>.

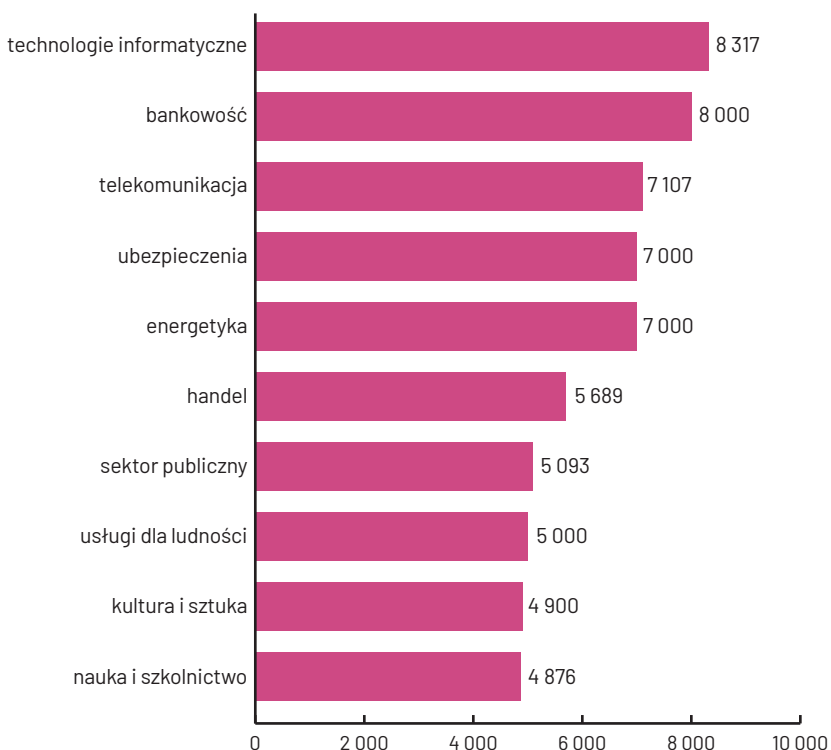
Część instytucji podaje informacje dotyczące wynagrodzeń w sprawozdaniach rocznych. Tak dzieje się w przypadku instytucji, których organizatorem jest Wrocław. W formularzu sprawozdań rocznych znajdują się miejsca, w których należy podać przeciętne miesięczne wynagrodzenie, jego medianę oraz wynagrodzenie najwyższe i najniższe<sup>7</sup>. W ostatnim czasie zostały także opublikowane stawki przeciętnych wynagrodzeń w instytucjach, których organizatorem jest województwo małopolskie (w podziale na cztery grupy)<sup>8</sup>.

- 5 M. Kafel, *Sytuacja zawodowa tłumaczy literatury 2018–2019*, Kraków 2020.
- 6 K. Boni, *Analiza zarobków pisarskich w latach 2017–2021*, Warszawa 2022.
- 7 Miejska Biblioteka Publiczna im. Tadeusza Różewicza we Wrocławiu, *Sprawozdanie roczne instytucji kultury za rok 2022*, <https://biblioteka.wroc.bip-e.pl/bib/roczne-sprawozdania/9413,Sprawozdanie-za-rok-2022.html> [dostęp: 12.07.2023].
- 8 *Wiosenne podwyżki dla pracowników instytucji kultury*, Dziady Kultury, 21.03.2023, <https://dziadykultury.wordpress.com/2023/03/21/wiosenne-podwyzki-dla-pracownikow-instytucji-kultury/> [dostęp: 12.07.2023].

## KULTURA I SZTUKA W OGÓLNOPOLSKIM BADANIU WYNAGRODZEŃ

W odniesieniu do kwestii płac warto przytoczyć wyniki Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (OBW), którego celem jest pokazanie stawek na poszczególnych stanowiskach. W badaniu może wziąć udział każdy, kto wypełni ankietę umieszczoną na stronie. Oprócz wskazania miesięcznego wynagrodzenia podstawowego możliwe jest udzielenie informacji o miesięcznej wartości premii i innych dodatków oraz źródłach dochodu z tytułu pracy u innego pracodawcy. Można także podać dodatkowe dane o firmie oraz ocenić satysfakcję z miejsca pracy i sprawiedliwość otrzymanego wynagrodzenia. Próba badawcza ma charakter nielosowy, a wyniki badania należy traktować jako orientacyjne. Są one jednak przydatne

### MEDIANY MIESIĘCZNYCH WYNAGRODZEŃ CAŁKOWITYCH OSÓB ZATRUDNIONYCH W WYBRANYCH BRANŻACH W 2022 R. (W ZŁ BRUTTO)



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2022 r.

w analizie poziomu wynagrodzeń na konkretnych stanowiskach<sup>9</sup>. Mediana miesięcznych wynagrodzeń w wybranych branżach została przedstawiona na wykresie. Wynagrodzenia pracowników sektora kultury i sztuki są wyższe jedynie od wynagrodzeń zatrudnionych w sektorze nauki i szkolnictwa oraz zbliżone do wynagrodzeń w usługach dla ludności i sektorze publicznym. Warto bliżej przyjrzeć się dostępnym danym.

W OBW widnieje 47 stanowisk związanych z kulturą i sztuką, jednak dane dla 28 z nich nie są dostępne (żaden pracownik zatrudniony na tych stanowiskach nie podał informacji), a w pozostałych 13 przypadkach liczba pozyskanych danych jest zbyt mała, żeby na tej podstawie wyciągać wnioski. Warto również zaznaczyć, że dane dotyczące stanowisk związanych z kulturą i sztuką nie są zbyt wiarygodne. W tym sektorze informacją dzieliło się średnio 16 osób, podczas gdy średnia dla sektora nauki i szkolnictwa wynosi 233. W tabeli przedstawiono dane dotyczące stanowisk, w przypadku których ankietę wypełniło co najmniej 50 osób. Są to zarówno zawody bezpośrednio związane z sektorem kultury (animator, bibliotekarz, kustosz), jak i z sektorem kreatywnym (art director, fotograf). Różnica między dyrektorem a kierownikiem biblioteki nie została wyjaśniona w metodologii badania, ale można domniemywać, że dyrektor samodzielnie zarządza instytucją kultury, a kierownik biblioteki podlega np. dyrektorowi centrum/ośrodka/domu kultury, w którego strukturach działa dana jednostka. Raport daje również możliwość analizy mediany wynagrodzeń w zależności od wielkości firmy, jej typu, regionu, wielkości miasta, stażu pracy czy wykształcenia pracownika. Jednak z uwagi na niewielką próbę badawczą dane te są trudne do porównania.

Najwyższa średnia wynagrodzeń występowała na stanowiskach związanych z sektorem kreatywnym (art director, fotograf) oraz w sektorze kultury na stanowiskach związanych z bezpośrednim zarządzaniem instytucją (dyrektor biblioteki). Im niższe było wynagrodzenie, tym więcej środków uzyskiwano z tytułu zatrudnienia u innego pracodawcy (lub premii). Z jednej strony wynika to z istnienia takich możliwości, z drugiej jest skutkiem konieczności zapewnienia sobie godziwego bytu. Wieloletowość jest zresztą charakterystyczna dla pracy w sektorze kultury, w szczególności dla artystów<sup>10</sup>.

9 M. Hajec, *Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (OBW) w 2022 roku*, Wynagrodzenia.pl, 16.01.2023, <https://wynagrodzenia.pl/arttykul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-obw-w-2022-roku> [dostęp: 12.07.2023]. Badanie przeprowadziła firma Sedlak & Sedlak.

10 A. Bachórz, K. Stachura, *Trajektorie sukcesu artystycznego. Strategie adaptacji artystów w polu kultury*, Gdańsk 2015.

PORÓWNANIE WYNAGRODZENIA PODSTAWOWEGO I CAŁKOWITEGO  
DLA WYBRANYCH STANOWISK Z GRUPY KULTURA I SZTUKA (W ZŁ BRUTTO)

BADANA GRUPA		10% ZARABIA PONIŻEJ	25% ZARABIA PONIŻEJ	MEDIANA	10% ZARABIA POWYŻEJ	25% ZARABIA POWYŻEJ	ŚREDNIA
Animator kultury n = 66 (16 m, 50 k)	wynagrodzenie podstawowe	3 080	3 300	3 810	4 640	5 340	4 080
	wynagrodzenie całkowite	3 339	3 750	4 310	5 380	6 520	4 800
Art director n = 68 (32 m, 36 k)	wynagrodzenie podstawowe	6 090	7 500	9 990	11 720	16 710	10 200
	wynagrodzenie całkowite	6 300	7 530	9 880	12 520	17 880	10 680
Dyrektor biblioteki n = 57 (8 m, 49 k)	wynagrodzenie podstawowe	3 570	4 210	5 670	6 810	8 070	5 920
	wynagrodzenie całkowite	4 240	4 860	5 900	7 620	11 300	6 920
Fotograf n = 123 (72 m, 51 k)	wynagrodzenie podstawowe	3 200	3 720	4 680	5 840	7 070	5 260
	wynagrodzenie całkowite	3 450	4 260	5 100	6 430	8 980	5 980
Kierownik biblioteki n = 56 (14 m, 42 k)	wynagrodzenie podstawowe	3 340	3 720	4 660	5 960	6 620	4 890
	wynagrodzenie całkowite	3 770	4 160	5 320	6 770	7 530	5 580
Kustosz n = 153 (41 m, 112 k)	wynagrodzenie podstawowe	3 400	3 860	4 490	5 160	5 870	4 610
	wynagrodzenie całkowite	3 600	4 280	4 890	5 710	7 000	5 260

m – mężczyźni, k – kobiety

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z OBW pozyskanych od firmy Sedlak & Sedlak (www.wynagrodzenia.pl). Ostatnia aktualizacja danych: styczeń 2023

Jako kontekst należy przywołać zarobki w 2022 r. – minimalne wynagrodzenie wynosiło wówczas 3 010 zł brutto<sup>11</sup>, a przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej 6 346,15 zł brutto<sup>12</sup>. Zatem w przypadku niektórych animatorów kultury, kierowników bibliotek czy kustoszy wynagrodzenie było zbliżone do minimalnego, a mediana i średnia zarobków jedynie w przypadku art directora były większe niż przeciętne wynagrodzenie.

Interesujące informacje można także uzyskać, analizując inne dane dostępne w raporcie z OBW (zob. tabela). Wszyscy badani pracownicy wysoko oceniają swój poziom zadowolenia z pracy. Jednak w przypadku oceny sprawiedliwości otrzymywanego wynagrodzenia tylko art director i dyrektor biblioteki uważają, że jest ono sprawiedliwe. U art directora może to wynikać z wysokości jego wynagrodzenia (spośród analizowanych stanowisk na tym zarabia się najwięcej). Z kolei u dyrektora biblioteki być może satysfakcja jest skutkiem tego, że sam negocjuje poziom wynagrodzenia lub wie, z czego ono wynika (jakie są możliwości i ograniczenia w tym zakresie).

Lyman Porter i Edward Lawler w rozwiniętej przez siebie teorii oczekiwań wskazywali, że odczuwana sprawiedliwość jest wynikiem wewnętrznych i zewnętrznych nagród otrzymywanych za swoje działanie. Poczucie sprawiedliwości przekłada się na zadowolenie z pracy<sup>13</sup>. Jeśli pracownicy mają poczucie, że są niesprawiedliwie wynagradzani, to na ich zadowolenie z pracy muszą wpłynąć inne czynniki. Jak wynika z raportu *Zmiana kultury a kultura zmiany* pracownicy w większości godzą się na takie warunki pracy, rekompensując je działaniem misyjnym, w ramach którego mają wpływ na odbiorców i rozwój kultury, zapewniają sobie bezpieczeństwo i poczucie wartości własnej pracy, potrzeby związane z przetrwaniem umieszczając na szczycie piramidy potrzeb<sup>14</sup>.

- 11 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 września 2021 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2022 r. (Dz.U. poz. 1690), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210001690/O/D20211690.pdf> [dostęp: 12.07.2023].
- 12 Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 9 lutego 2023 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2022 r., <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2022-roku,273,10.html> [dostęp: 12.07.2023].
- 13 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017.
- 14 K. Bielaszka i in., *Zmiana kultury a kultura zmiany. Nowe sposoby funkcjonowania instytucji w czasie pandemii*, Wrocław 2021, s. 523.

PORÓWNANIE OCENY POZIOMU ZADOWOLENIA Z PRACY ORAZ SPRAWIEDLIWOŚCI OTRZYMYWANEGO WYNAGRODZENIA DLA WYBRANYCH STANOWISK Z GRUPY KULTURA I SZTUKA (W %)\*

BADANA GRUPA	OCENA POZIOMU ZADOWOLENIA Z PRACY		OCENA SPRAWIEDLIWOŚCI OTRZYMYWANEGO WYNAGRODZENIA	
	NIEZADO- WOLONY	ZADO- WOLONY	NIESPRA- WIEDLIWE	SPRA- WIEDLIWE
Animator kultury n = 66 (16 m, 50 k)	14	86	66	34
Art director n = 68 (32 m, 36 k)	18	82	37	63
Dyrektor biblioteki n = 57 (8 m, 49 k)	8	92	32	68
Fotograf n = 123 (72 m, 51 k)	17	83	72	28
Kierownik biblioteki n = 56 (14 m, 42 k)	14	86	78	22
Kustosz n = 153 (41 m, 112 k)	19	81	80	20

m - mężczyźni, k - kobiety

\*W tabeli przedstawiono dane łączne, w rzeczywistości na każde z pytań można było udzielić cztery odpowiedzi. W kwestii oceny poziomu zadowolenia z pracy: zdecydowanie niezadowolony, raczej niezadowolony, raczej zadowolony i zdecydowanie zadowolony. Odnośnie do oceny sprawiedliwości wynagrodzenia: zdecydowanie niesprawiedliwa, raczej niesprawiedliwa, raczej sprawiedliwa i zdecydowanie sprawiedliwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z OBW pozyskanych od firmy Sedlak & Sedlak ([www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl)). Ostatnia aktualizacja danych: styczeń 2023

## JAWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ

Kwestie związane z wynagrodzeniami w sektorze kultury warto zanalizować w jeszcze jednym aspekcie – jawności, czyli podawania do publicznej wiadomości informacji o zarobkach w danej grupie stanowisk. Rada Europejska przyjęła 24 kwietnia 2023 r. dyrektywę dotyczącą równości wynagrodzeń za tę samą pracę dla mężczyzn i kobiet. Przepisy te zakładają m.in. konieczność podania informacji o widełkach płacowych w ogłoszeniu o pracę lub przed spotkaniem rekrutacyjnym, dostęp do informacji o średniej wynagrodzeń na stanowiskach z tego samego poziomu czy ujawnienie luki płacowej pomiędzy kobietami i mężczyznami w firmach zatrudniających powyżej 250 osób<sup>15</sup>. Mimo że założenia dyrektywy nie są rewolucyjne, to jest to zdecydowany krok w kierunku zwiększenia przejrzystości w systemie wynagrodzeń.

Jak wynika z prowadzonych przez LiveCareer w 2023 r. badań dotyczących jawności wynagrodzeń, większość Polaków (89%) zgadza się ze stwierdzeniem, że w każdym ogłoszeniu o pracę powinny być podane widełki wynagrodzenia. Podobny odsetek respondentów (87%) twierdzi, że pozytywnie wpłynęłoby to na rynek pracy. Z kolei 78% ankietowanych uważa, że wynagrodzenie w każdej firmie powinno być jawne, a 68% deklaruje, że nie aplikuje na stanowiska, w przypadku których nie ma podanych widełek płacowych<sup>16</sup>.

Podobne badanie zostało przeprowadzone kilka miesięcy wcześniej przez portal Pracuj.pl, a uzyskane wyniki są analogiczne. Aż 70% ankietowanych deklaruje, że oferty pracy z podanymi widełkami bardziej zachęcają ich do aplikowania, w szczególności zwracają na to uwagę przedstawiciele pokolenia Z (czyli osoby urodzone między 1995 a 2012 r.). W opinii badanych ujawnienie informacji o wynagrodzeniach pozytywnie wpływa na wizerunek pracodawcy. Jednocześnie blisko połowa respondentów dostrzega, że takie informacje są obecnie podawane znacznie częściej w ogłoszeniach o pracę. Inaczej wyglądają dane do-

15 Rada Europejska, *Przejrzystość wynagrodzeń w UE*, 2 maja 2023, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/pay-transparency/> [dostęp: 12.07.2023].

16 M. Sury, *Jawność wynagrodzeń oczami Polaków. Badanie 2023*, LiveCareer, 18.05.2023, <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/jawnosc-wynagrodzen-w-polsce-badanie> [dostęp: 12.07.2023].

tyczące rozmów o wynagrodzeniach między pracownikami – 39% ankietowanych deklaruje, że prowadzi takie rozmowy, w tym przypadku poziom pozytywnych odpowiedzi jest również wyższy wśród pracowników z pokolenia Z. Według badaczy taka otwartość może też wynikać z faktu, że młodszy pracownicy zwykle zarabiają mniej i dlatego mają mniejsze opory w mówieniu o swoich zarobkach<sup>17</sup>.

Podsumowując, należy stwierdzić, że obecnie nie dysponujemy danymi, które umożliwiłyby obiektywne porównanie poziomu wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach w kulturze. Dostępne dane ograniczają się do poszczególnych miast, sektorów lub są publikowane na wysokim poziomie agregacji, co sprawia, że są mało użyteczne. Wprowadzenie w praktyce zasady jawności wynagrodzeń mogłoby się przyczynić do wzrostu poczucia sprawiedliwości i zadowolenia z pracy, a także wpłynąć na wyrównanie luki płacowej między kobietami i mężczyznami. Być może jesteśmy w przededniu wielkiej zmiany w zakresie jawności wynagrodzeń. Z jednej strony przyczynić się mogą do tego zmiany prawne, z drugiej pokoleniowe.

#### WYBRANE PUBLIKACJE:

- Bachórz A., Stachura K., *Trajektorie sukcesu artystycznego. Strategie adaptacji artystów w polu kultury*, Gdańsk 2015.
- Bielaszka K. i in., *Zmiana kultury a kultura zmiany. Nowe sposoby funkcjonowania instytucji w czasie pandemii*, Wrocław 2021.
- Boni K., *Analiza zarobków pisarskich w latach 2017–2021*, Warszawa 2022.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017.
- GUS, *Kultura i dziedzictwo narodowe w roku 2021*, Warszawa 2022.
- Hajec M., *Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (OBW) w 2022 roku*, Wynagrodzenia.pl, 16.01.2023, <https://wynagrodzenia.pl/artikul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-obw-w-2022-roku> [dostęp: 12.07.2023].
- Kafel M., *Sytuacja zawodowa tłumaczy literatury 2018–2019*, Kraków 2020.
- *Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 9 lutego 2023 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2022 r.*,

17 Pracuj.pl, *Postawy finansowe Polaków w czasach inflacji*, 13.04.2023, <https://media.pracuj.pl/238086-czy-polacy-sa-gotowi-na-jawnosc-wynagrodzen> [dostęp: 12.07.2023].

- <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2022-roku,273,10.html> [dostęp: 12.07.2023].
- Lis B., Chajbos K., *Przyszłość kultury. Badanie poznańskiego sektora*, Poznań 2020.
  - Miejska Biblioteka Publiczna im. Tadeusza Różewicza we Wrocławiu, *Sprawozdanie roczne instytucji kultury za rok 2022*, <https://biblioteka.wroc.bip-e.pl/bib/roczne-sprawozdania/9413,Sprawozdanie-za-rok-2022.html> [dostęp: 12.07.2023].
  - Pracuj.pl, *Postawy finansowe Polaków w czasach inflacji*, 13.04.2023, <https://media.pracuj.pl/238086-czy-polacy-sa-gotowi-na-jawnos-wynagrodzen> [dostęp: 12.07.2023].
  - Rada Europejska, *Przejrzystość wynagrodzeń w UE*, 2.05.2023, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/pay-transparency/> [dostęp: 12.07.2023].
  - Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 września 2021 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2022 r. (Dz.U. poz. 1690), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210001690/O/D20211690.pdf> [dostęp: 12.07.2023].
  - Słaby T., *Rynek pracy w kulturze 1998–2002*, Warszawa 2005.
  - Sury M., *Jawność wynagrodzeń oczami Polaków. Badanie 2023*, LiveCareer, 18.05.2023, <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/jawnos-wynagrodzen-w-polsce-badanie> [dostęp: 12.07.2023].
  - Szostakowska M., Piekutowski J., *Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości*, Wrocław 2021.

Opracowanie:  
dr Agnieszka Konior,  
Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK,  
[www.ibok.org.pl](http://www.ibok.org.pl),  
Uniwersytet Jagielloński,  
[agnieszka.konior@ibok.org.pl](mailto:agnieszka.konior@ibok.org.pl)

# BADANIE LOSÓW ABSOLWENTÓW UCZELNI ARTYSTYCZNYCH NA PRZYKŁADZIE AKADEMII SZTUK PIĘKNYCH IM. JANA MATEJKI W KRAKOWIE

Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie

Publiczne uczelnie artystyczne nadzorowane przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN) stanowią finalny etap formalnej edukacji artystycznej, na którą składają się szkoły stopnia podstawowego (szkoły muzyczne), średniego (szkoły muzyczne i plastyczne) oraz uczelnie artystyczne. Łącznie na system szkolnictwa nadzorowany i prowadzony przez MKiDN składa się 258 szkół, w których naukę pobiera 96 tys. uczniów, oraz 19 uczelni artystycznych, w których kształcą się 16 tys. studentów<sup>1</sup>. Szczególna odpowiedzialność uczelni związana jest nie tylko z koniecznością formacji artystycznej, lecz także z wykształceniem umiejętności dotyczących funkcjonowania absolwentów<sup>2</sup> na rynku pracy.

Analiza ścieżek zawodowych absolwentów systemu kształcenia artystycznego wiąże się z wartościującym aspektem działania wszystkich ogniw owego „edukacyjnego organizmu”. Odpowiednio zebrane dane ilościowe i jakościowe pozwalają bowiem ocenić rynkową skuteczność kształcenia poszczególnych kierunków artystycznych. Między innymi dlatego zastosowanie samych ilościowych, ekonomicznych modeli oceny absolwentów, w postaci np. ogólnopolskiego systemu

1 Stan danych na 21.07.2023 r. Źródło: Departament Szkolnictwa Artystycznego MKiDN.

2 Przez absolwentów rozumie się absolwentów i absolwentki.

monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych (ELA), w odniesieniu do absolwentów uczelni artystycznych musiało zostać uzupełnione o model monitoringu uwzględniający specyfikę absolwentów uczelni artystycznych oraz rynku pracy sektorów kreatywnych.

W latach 2015–2018 z inicjatywy MKiDN został przeprowadzony projekt badawczy Ogólnopolskie Badanie Losów Zawodowych Absolwentów Uczelni Artystycznych, który z jednej strony pozwolił na analizę sytuacji zawodowej i artystycznej absolwentów publicznych uczelni artystycznych, z drugiej zaś był swoistym testem samego narzędzia, które po zakończeniu projektu badawczego zostało udostępnione publicznym uczelniom artystycznym w celu dalszego prowadzenia monitoringu. Kierownikiem naukowym projektu w latach 2015–2018 była Ewa Bogacz-Wojtanowska. Wzięło w nim udział 15 uczelni artystycznych i jedna interdyscyplinarna. Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie była uczelnią wiodącą, która koordynowała cały projekt. Jej działania w zakresie przygotowywania absolwentów do wejścia na rynek pracy – m.in. za sprawą prężnie działającego Biura Karier – można uznać za modelowe. W ramach projektu przeprowadzono badania ilościowe oraz badania jakościowe: wywiady indywidualne i grupowe z pracodawcami i absolwentami. Wszystkie raporty z przywołanego badania dostępne są na stronie internetowej projektu: [www.artystapostudiach.pl](http://www.artystapostudiach.pl).

Monitoring losów absolwentów ASP w Krakowie, którego częściowe, wybrane wyniki zaprezentowano poniżej, został przeprowadzony w 2022 r. i obejmował roczniki 2017, 2019 oraz 2021. Projekt w ramach uczelni koordynuje i badanie przeprowadza Joanna Groszek, specjalistka w Biurze Karier ASP w Krakowie. Autorką opracowania jest zaś doświadczona badaczka, Paulina Hojda, koordynatorka Zespołu ds. Realizacji Badań w Centrum Wsparcia Dydaktyki Uniwersytetu Jagiellońskiego<sup>3</sup>. Brała ona udział w projekcie badawczym w latach 2015–2018. Głównym celem monitoringu było „zebranie najważniejszych informacji na temat sytuacji zawodowo-artystycznej osób, które ukończyły studia na Akademii Sztuk

3 Paulina Hojda, ORCID: 0000-0001-8158-4690. Absolwentka Instytutu Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego (MA) oraz studiów magisterskich na kierunku Politisk Sociologi w Högskolan Dalarna w Szwecji. Obecnie studentka Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych Uniwersytetu Łódzkiego. Pracuje w Centrum Wsparcia Dydaktyki Uniwersytetu Jagiellońskiego na stanowisku koordynatorki Zespołu ds. Realizacji Badań.

Pięknych w Krakowie, poznanie opinii absolwentów na temat programu kształcenia, a także propozycji jego zmian z perspektywy osób, które ukończyły uczelnię artystyczną i funkcjonują na rynku pracy / rynku sztuki<sup>4</sup>. Ważnym aspektem obecnie prowadzonego projektu badawczego jest uzupełnienie ankiety badawczej o zagadnienia związane z pandemią COVID-19. Dla władz uczelni badanie losów absolwentów to cenne narzędzie, które pełni funkcję swoistej ewaluacji procesu kształcenia jednostki.

O użyteczności oraz wiarygodności danych zawartych w raporcie może świadczyć bardzo wysoki odsetek zwrotu ankiet internetowych (ok. 50%). Dzieje się tak m.in. dzięki bardzo dobremu, przetestowanemu już sposobowi realizacji badania, którego istotną częścią jest telefonowanie do absolwentów z prośbą o wypełnienie ankiety. Za kontakt telefoniczny z absolwentami odpowiada Barbara Siorek, coach i doradca zawodowy w Biurze Karier ASP.

## ABSOLWENCI PO ROKU OD UKOŃCZENIA STUDIÓW I I II STOPNIA

Liczba absolwentów w 2021 r. to 285, liczba absolwentów objętych badaniem – 222, natomiast liczba wypełnionych ankiet – 109. W badanej grupie dominują kobiety, które stanowią ponad 70% wszystkich ankietowanych. Większość absolwentów (ponad 60%) deklaruje, że mieszka w Polsce. Ponad jedna trzecia wskazuje inny kraj Unii Europejskiej jako miejsce pobytu (36,7%). Zdecydowana większość absolwentów (82%) mieszka w dużych miastach.

### WYBRANE WNIOSKI Z BADANIA

- Działalność artystyczną przynoszącą stały dochód wykonywała jedna czwarta ankietowanych absolwentów (25,7%). Taki sam odsetek badanych deklarował prowadzenie aktywności artystycznej, która pośrednio lub bezpośrednio wiąże się z wykonywaną pracą zarobkową.
- Wśród absolwentów znalazły się osoby, które działają w sferze artystycznej, ale bez związku z pracą zarobkową, podejmując zatrudnienie w innej branży (15,2%) lub pozostając bez stałego źródła utrzymania (16,2%). Warto zaznaczyć, że wśród absolwentów, którzy deklarowali pozostawanie bez stałego źródła utrzy-

4 P. Hojda, *Artysta po studiach. Raport z badań losów absolwentów i absolwentek Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie*, Kraków 2022, s. 3 [opracowanie własne uczelni].

mania, były osoby kontynuujące naukę (wśród niepodjęających aktywności artystycznej – 50%, wśród podejmujących taką aktywność – 60%).

- Aktywność lub działalność artystyczną – bez względu na to, czy była źródłem dochodu, czy też nie – podjęto ponad 80% badanych.
- Ponad jedna trzecia absolwentów (36,8%) zdecydowała się na dalszą edukację i podjęła ją w obszarze artystycznym (głównie studia II stopnia oraz kursy podnoszące kwalifikacje zawodowe). Nieliczne osoby zadeklarowały kontynuację nauki poza obszarem artystycznym. Główną motywacją podjęcia dalszej nauki przez absolwentów była chęć własnego rozwoju.
- 76% ankietowanych wykonywało pracę podjętą jeszcze na studiach lub do 3 mies. od uzyskania dyplomu.
- Niemal 40% absolwentów było zatrudnionych na umowę o pracę.
- 30% absolwentów prowadziło własną działalność gospodarczą.
- 69% badanych deklaroowało pracę tylko w Polsce, pozostali pracowali za granicą lub równocześnie w Polsce i za granicą.
- Ponad jedna czwarta osób zadeklarowała zarobki powyżej 5 000 zł brutto.
- Jednym z najczęściej wskazywanych skutków pandemii była większa ilość czasu i wykorzystanie go na własną twórczość. Nieco więcej niż jedna trzecia absolwentów przyznała, że pandemia spowodowała trudności w znalezieniu pracy; 30% zaobserwowało obniżenie swoich zarobków.
- Niemal 80% respondentów zadeklarowało, że pracowało już na studiach, w tym 58% wykonywało pracę związaną z aktywnością artystyczną. 35% podjęło dodatkowe formy kształcenia (poza tokiem studiów) i były to najczęściej specjalistyczne kursy podnoszące kwalifikacje/kompetencje zawodowe. Spośród form kształcenia oferowanych przez uczelnię badani w okresie studiów brali udział głównie w warsztatach, obowiązkowych praktykach zawodowych, plenerach oraz projektach artystycznych organizowanych wraz z wykładowcami. Spośród działań ponadprogramowych przygotowanych przez uczelnię najczęściej korzystali z wystaw i pokazów prac, a także z konkursów, zarówno uczelnianych, jak i pozauczelnianych.

### **SYTUACJA ZAWODOWO-ARTYSTYCZNA**

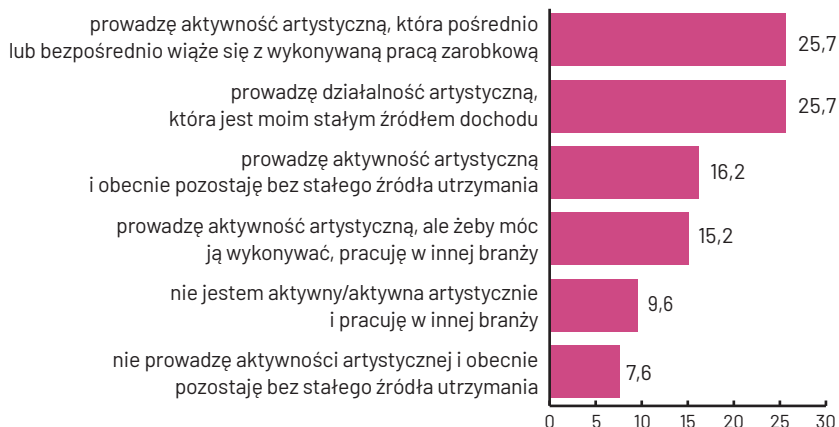
Jednym z najważniejszych problemów badawczych było rozpoznanie sytuacji artystycznej lub/i zawodowej absolwentów. W badaniu rozróżniono pojęcia działalności artystycznej oraz aktywności artystycznej. Pierwsze oznacza prowadzenie działalności gospodarczej lub też osobiste wykonywanie działalności artystycznej na zamówienie innych osób, aktywność artystyczna zaś to szerokie pojęcie obejmujące wszelkie działania twórcze rozwijające potencjał artystyczny. Jak pokazano

na wykresie, działalność artystyczną przynoszącą stały dochód wykonywała jedna czwarta ankietowanych absolwentów (25,7%). Taki sam odsetek badanych deklaruwał prowadzenie aktywności artystycznej, która pośrednio lub bezpośrednio wiąże się z wykonywaną pracą zarobkową. Można więc stwierdzić, że połowa ankietowanych absolwentów podjęła pracę w różnym stopniu związaną z obszarem artystycznym. Wśród absolwentów znalazły się również osoby, które działają w sferze artystycznej, ale bez związku z pracą zarobkową, podejmując zatrudnienie w innej branży (15,2%) lub pozostając bez stałego źródła utrzymania (16,2%).

Podsumowując, aktywność lub działalność artystyczną – bez względu na to, czy jest źródłem dochodu, czy też nie – podjęło ponad 80% badanych. Okazuje się jednak, że wśród absolwentów Akademii Sztuk Pięknych były również osoby, które po zakończeniu studiów nie podjęły żadnej aktywności czy działalności artystycznej (łącznie 17,2% ankietowanych).

Warto zaznaczyć, że wśród absolwentów, którzy zadeklarowali pozostawanie bez stałego źródła utrzymania, znajdowały się osoby kontynuujące naukę (wśród niepodjmujących aktywności artystycznej – 50%, wśród podejmujących taką aktywność – 60%).

#### SYTUACJA ZAWODOWO-ARTYSTYCZNA WEDŁUG DEKLARACJI ABSOLWENTÓW (W %)

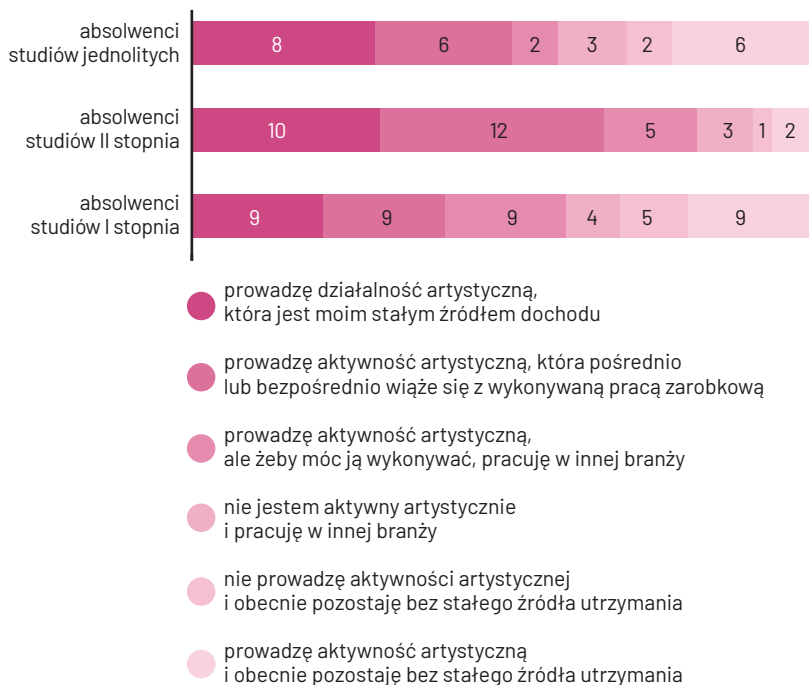


N = 105. Różnice w liczbie ankiet (N) prezentowane przy poszczególnych wynikach są spowodowane różną liczbą respondentów, którzy odpowiedzieli na dane pytanie. Wynikać to może z niedokończenia ankiety przez część respondentów lub/i z filtrów w ankiecie (na dane pytania odpowiada określona grupa osób).

Źródło: dane własne

Ważną cechą mogącą różnicować sytuację zawodową absolwentów jest stopień ukończonych studiów. Jak wskazują wyniki przedstawione na kolejnym wykresie, sytuacja artystyczno-zawodowa absolwentów studiów magisterskich częściej jest bardziej ustabilizowana – prowadzą oni działalność artystyczną, która jest stałym źródłem dochodu, albo aktywność artystyczną powiązaną z wykonywaną pracą zarobkową. Natomiast absolwenci studiów I stopnia częściej pracują w innej branży lub pozostają bez stałego źródła utrzymania, niezależnie od tego, czy pozostają aktywni artystycznie, czy też nie.

#### SYTUACJA ZAWODOWO-ARTYSTYCZNA ABSOLWENTÓW WEDŁUG UKOŃCZONEGO STOPNIA STUDIÓW (W LICZBACH)



Źródło: dane własne

Przedstawioną sytuację zawodowo-artystyczną absolwentów warto skonfrontować z jej subiektywną oceną dokonaną przez ankietowanych. W uczelnianych ankietach istnieje możliwość zadania pytań o opinie respondentów na temat różnych aspektów ich życia zawodowego, której nie dają np. badania oparte na danych administracyjnych (takie

jak ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów). W badaniu prowadzonym przez Akademię Sztuk Pięknych w Krakowie skorzystano z tej możliwości, aby sprawdzić, jak absolwenci rok po ukończeniu studiów oceniają swoją sytuację na rynku pracy. Wyniki pokazały wysoki odsetek wskazań „trudno odpowiedzieć”. Ocena sytuacji zawodowo-artystycznej nie jest więc dla ankietowanych prosta, a na pewno nie jest jednoznaczna. Z pewnością trudniej im ocenić sytuację artystyczną niż zawodową (odsetek odpowiedzi „trudno ocenić” w przypadku sytuacji artystycznej wyniósł niemal 40%). W przypadku sytuacji zawodowej taki problem z odpowiedzią miał co czwarty absolwent. Okazuje się, że nieco lepiej oceniali oni swoją sytuację zawodową niż artystyczną – suma odpowiedzi „zdecydowanie satysfakcjonująca” i „satysfakcjonująca” dla pierwszego obszaru wyniosła 43,1%, a dla drugiego 34,3%. Około 30% osób uznało, że zarówno sytuacja zawodowa, jak i artystyczna, w jakiej się znaleźli, ich nie satysfakcjonuje.

Badanie losów absolwentów obejmowało nie tylko ich funkcjonowanie na rynku artystyczno-zawodowym, lecz także na rynku edukacyjnym. Osoby, które ukończyły studia rok temu, w momencie badania wciąż mogły znajdować się na etapie edukacji formalnej bądź nieformalnej. Fakt podejmowania dalszej edukacji (zwłaszcza formalnej, np. studiów II stopnia) mógł zasadniczo wpływać na sytuację artystyczno-zawodową danej osoby. Okazuje się, że ponad połowa badanych absolwentów w momencie badania nie kontynuowała nauki. Ponad jedna trzecia (36,8%) zdecydowała się jednak na dalszą edukację i podjęła ją w obszarze artystycznym. Nieliczne osoby zadeklarowały kontynuację nauki, ale poza obszarem artystycznym. Chęć własnego rozwoju była główną motywacją podjęcia dalszej nauki.

Ze względu na fakt, że badanie losów absolwentów to ankieta przeprowadzana w danym momencie, respondenci są pytani przede wszystkim o tzw. *employment outcomes* (wyniki/efekty zatrudnienia). Pojęcie to funkcjonuje w literaturze badawczej dotyczącej tranżycji absolwentów na rynek pracy i obejmuje podstawowe elementy związane z karierą absolwenta, które można zmierzyć w badaniu sondażowym (jak m.in. czas poświęcony na znalezienie pracy, wykonywany zawód, zarobki, forma zatrudnienia). W przeciwieństwie do *employability* (efektywne funkcjonowanie na rynku pracy przez dłuższy okres, zdolność do rozwijania swojej kariery zawodowej) dane dotyczące *employment outcomes* można uzyskać stosunkowo szybko i łatwo.

## SYTUACJA ZAWODOWA ABSOLWENTÓW W KONTEKŚCIE PANDEMII COVID-19

Absolwenci, o których jest mowa w tej części raportu, zasadniczo byli ankietowani po okresie tzw. lockdownu (w 2022 r.). Studia ukończyli dokładnie rok wcześniej, co oznacza, że okres, kiedy pandemia była najbardziej odczuwalna (m.in. na rynku pracy) przypadł na koniec ich studiów oraz (głównie w przypadku absolwentów studiów magisterskich) na początki funkcjonowania na rynku artystyczno-zawodowym. W związku z tym zdecydowano się na wprowadzenie do ankiety kilku pytań dotyczących wpływu pandemii na różne obszary kariery absolwentów. Należy również dodać, że branża artystyczna była jedną z najbardziej narażonych na negatywne skutki pandemii. Szczególnie odczuwalnym skutkiem pandemii była zmiana formy pracy, która utrzymała się dłużej niż w okresie tzw. lockdownu.

Z uwagi na to, że wpływ pandemii COVID-19 był widoczny w wielu sferach życia zawodowego, pogłębiono analizę problemu, zadając respondentom pytania szczegółowe. Poniżej wskazano te obszary, na które – w opinii absolwentów – pandemia oddziaływała w największym stopniu (najwięcej odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”). Okazuje się, że jednym z najczęściej wskazywanych był pozytywny skutek pandemii – dysponowanie większą ilością czasu i wykorzystanie go na własną twórczość (40%). Nieco więcej niż jedna trzecia absolwentów przyznała, że pandemia spowodowała trudności w znalezieniu pracy, a 30% zaobserwowało obniżenie swoich zarobków.

Ankietowanym zadano również pytanie otwarte dotyczące wpływu pandemii na ich życie. Analiza odpowiedzi pozwoliła na wyłonienie kilku obszarów wspólnych, o których wspominali absolwenci:

- negatywny wpływ na zdrowie psychiczne i relacje społeczne;
- utrudnienia w rozwoju artystyczno-zawodowym (zastój w branży, brak zleceń, trudność w odnalezieniu się w środowisku artystycznym – projekty wirtualne, utrata pracy bądź praca za niższe stawki);
- nowe możliwości znalezienia pracy i połączenia jej z aktywnością artystyczną lub/i ze studiami ze względu na pracę zdalną;
- więcej czasu na dodatkowe projekty artystyczne i twórczość, rozwijanie zainteresowań;
- niekorzystny wpływ na tok studiów artystycznych (pogorszenie się kontaktów z wykładowcami, brak dostępu do pracowni, nieumiejętność przystosowania się uczelni i prowadzących do zajęć w formule online, brak wsparcia

uczelnia dla studentów, spowolnienie prac nad dyplomem, brak wsparcia wspólnoty studenckiej, brak kontaktów z innymi studującymi).

### OKRES STUDIÓW I OCENA STUDIÓW Z PERSPEKTYWY ABSOLWENTÓW

Badając losy zawodowe i artystyczne absolwentów, nie można oddzielać okresu studiów od kariery, jaka kształtuje się po ich ukończeniu. Czas studiów i podejmowane w trakcie aktywności (również kształcenie nieformalne i wszelkie działania artystyczne poza studiami) mają niebagatelny wpływ na późniejszy sukces absolwentów i ich rozwój zawodowo-artystyczny. W związku z tym w ankiecie znalazły się pytania dotyczące okresu kształcenia w Akademii Sztuk Pięknych, a zwłaszcza podejmowanych w tym czasie aktywności. 78% procent ankietowanych wskazało, że pracowało podczas studiów, ponad połowa (58%) zadeklarowała, że praca podczas studiów była związana z aktywnością artystyczną, natomiast 35% badanych podjęło dodatkową formę kształcenia poza studiami (w tym 19% w obszarze artystycznym, a 16% poza nim). Do najpopularniejszych form kształcenia organizowanych przez uczelnię i podejmowanych przez absolwentów należały: warsztaty (80%), obowiązkowe praktyki zawodowe (70%), plenery (68%) oraz projekty artystyczne realizowane wraz z wykładowcami (66%).

#### FORMY KSZTAŁCENIA ORGANIZOWANE PRZEZ UCZELNIĘ NAJCZĘŚCIEJ PODEJMOWANE PRZEZ ABSOLWENTÓW (W %)



Źródło: dane własne

## ABSOLWENCI PO TRZECH I PIĘCIU LATACH OD UKOŃCZENIA STUDIÓW

Liczba absolwentów w 2019 r. wynosiła 246, liczba absolwentów objętych badaniem – 190, natomiast liczba wypełnionych ankiet – 106. Liczba absolwentów w 2017 r. wynosiła 210, liczba absolwentów objętych badaniem – 168, natomiast liczba wypełnionych ankiet – 90. W badanej grupie dominowały kobiety, które stanowiły 79% wszystkich ankietowanych. Średnia wieku, według deklaracji w momencie badania, dla osób ankietowanych po trzech latach wyniosła 28 lat, a po pięciu latach – 30 lat.

### WYBRANE WNIOSKI Z BADANIA

- Większość ankietowanych absolwentów, zarówno po trzech, jak i po pięciu latach od ukończenia studiów, deklarowała, że mieszka w Polsce (ok. 70%). Około 30% wskazało inny kraj, przy czym niemal wszyscy mieszkający za granicą wymienili inny kraj Unii Europejskiej. Około trzech czwartych absolwentów badanych po trzech i pięciu latach (75%) to mieszkańcy dużych miast.
- Około 70% absolwentów badanych po trzech oraz pięciu latach podjęło pracę związaną z obszarem artystycznym (działalność artystyczną będącą stałym źródłem dochodu lub aktywność artystyczną związaną z wykonywaną pracą zarobkową).
- Wśród absolwentów znalazły się również osoby, które działają w sferze artystycznej, ale bez związku z pracą zarobkową, podejmując zatrudnienie w innej branży (po trzech latach – 13,6%, po pięciu latach – 12%) lub pozostając bez stałego źródła utrzymania (odpowiednio 4,5% i 2%). Tych ostatnich było znacznie mniej wśród starszych roczników. Po trzech i pięciu latach zmniejszeniu uległa również liczba osób nieaktywnych artystycznie i pozostających bez stałego dochodu.
- Absolwenci lepiej oceniali swoją sytuację zawodową niż artystyczną. Niezadowolonych ze swojej sytuacji artystycznej lub zawodowej było po kilkanaście procent badanych. Porównując te wyniki z uzyskanymi od młodszych roczników, można zauważyć, że w tej grupie znalazło się mniej osób niezadowolonych ze swojej sytuacji na rynku pracy.
- Niemal 40% osób ankietowanych po trzech lub pięciu latach od ukończenia studiów deklarowało, że kontynuuje naukę (w tym 27% w obszarze artystycznym). W przypadku tej grupy nie dominowała jednak jedna forma nauki, jak w przypadku absolwentów badanych po roku, lecz były to różne

formy kształcenia (studia magisterskie, studia podyplomowe, kursy i studia doktoranckie). Główną motywacją do podjęcia dalszej nauki przez absolwentów były chęć własnego rozwoju i możliwość uzyskania nowych, specjalistycznych kwalifikacji zawodowych.

- Wśród absolwentów, którzy dłużej funkcjonują na rynku artystyczno-zawodowym, spadał odsetek osób pracujących na umowy cywilnoprawne (18,2% po pięciu latach, 24,8% po trzech latach), a zwiększał się odsetek osób posiadających umowy o pracę (po pięciu latach niemal o 20%, tj. 57% po pięciu latach i 48,5% po trzech latach od skończenia studiów). Po pięciu latach od uzyskania dyplomu było już dwa razy mniej osób, które pracują na umowy zlecenia i umowy o dzieło, w porównaniu z liczbą osób funkcjonujących na rynku pracy przez rok.
- 33% absolwentów prowadziło własną działalność gospodarczą.
- Najwięcej osób pracujących za granicą zaobserwowano wśród absolwentów po trzech latach od zakończenia studiów (12,5% pracowało wyłącznie za granicą). Większość absolwentów pracowała jednak w Polsce (61% po trzech latach, 57% po pięciu latach).
- Najwyższe zarobki (powyżej 7 000 zł brutto) były częściej wskazywane przez absolwentów dłużej funkcjonujących na rynku artystyczno-zawodowym (34,9% po pięciu latach vs. 23,5% po trzech latach).
- Absolwenci najczęściej pracowali stacjonarnie (42,3%) oraz hybrydowo (39,4%); pracę zdalną zadeklarowała niespełna jedna piąta respondentów (18,3%).
- Absolwenci funkcjonujący na rynku pracy już kilka lat częściej sądzili, że pandemia nie miała wpływu na ich życie zawodowe (ok. 30%). Może to wynikać z większej stabilizacji zawodowej. Niecałe 30% absolwentów wskazało, że ich zarobki uległy redukcji, a jedna piąta przyznała, że zmniejszono jej wymiar czasu pracy.

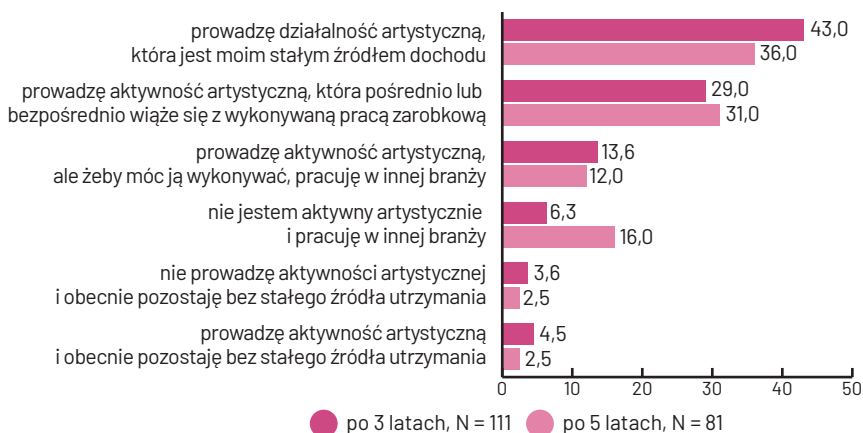
## SYTUACJA ZAWODOWO-ARTYSTYCZNA

Podobnie jak w przypadku absolwentów ankietowanych po roku od uzyskania dyplomu jedno z najważniejszych pytań dotyczyło sytuacji zawodowo-artystycznej. Analizując dane przedstawione na wykresie, można stwierdzić, że ok. 70% absolwentów badanych po trzech oraz po pięciu latach podjęło pracę związaną z obszarem artystycznym (działalność artystyczną będącą stałym źródłem dochodu lub aktywność artystyczną związaną z wykonywaną pracą zarobkową). Porównując ten wynik z wynikiem absolwentów badanych po roku, widać wyraźnie,

że po trzech lub pięciu latach jest on znacznie wyższy (różnica niemal o 20%). Może to świadczyć o rozwoju kariery artystycznej w czasie, na co wskazywały również opinie absolwentów wyrażone w pytaniu otwartym dotyczącym odniesionego sukcesu lub porażki. Rozwój w branży artystycznej to proces co najmniej kilkuletni, co potwierdzają wyniki badania prowadzonego wśród absolwentów w różnych momentach od ukończenia studiów. Po kilku latach znacznie większy odsetek badanych deklaruwał, że prowadzi działalność artystyczną będącą stałym źródłem dochodu (po trzech latach – 43%, po pięciu – 36%). Wśród absolwentów znalazły się również osoby, które działają w sferze artystycznej, ale bez związku z pracą zarobkową, podejmując zatrudnienie w innej branży (po trzech latach – 13,6%, po pięciu latach – 12%) lub pozostając bez stałego źródła utrzymania (odpowiednio 4,5% i 2,5%). Tych ostatnich jest znacznie mniej wśród starszych roczników absolwentów. Po trzech i pięciu latach zmalała również liczba osób nieaktywnych artystycznie i pozostających bez stałego dochodu.

Podsumowując, aktywność lub działalność artystyczną – bez względu na to, czy jest źródłem dochodu, czy też nie – podjęło ponad 80% badanych po pięciu latach i 90% po trzech latach od ukończenia studiów.

#### SYTUACJA ZAWODOWO-ARTYSTYCZNA WEDŁUG DEKLARACJI ABSOLWENTÓW (W %)



Różnice w liczbie ankiet (N) prezentowane przy poszczególnych wynikach są spowodowane różną liczbą respondentów, którzy odpowiedzieli na dane pytanie. Wynikać to może z niedokończenia ankiety przez część respondentów lub/i z filtrów w ankiecie (na dane pytania odpowiada określona grupa osób).

Źródło: dane własne

Analiza danych uzyskanych od starszych roczników absolwentów pozwala wyróżnić pewne charakterystyczne kategorie związane z tzw. *employment outcomes* (charakterystyki/wyniki zatrudnienia). Zostały one przedstawione poniżej.

#### CHARAKTERYSTYKA PRACY ABSOLWENTÓW PO TRZECH I PIĘCIU LATACH OD UKOŃCZENIA STUDIÓW (W %)\*

RODZAJ PRACY	ODSETEK ABSOLWENTÓW PO 3 LATACH OD UKOŃCZENIA STUDIÓW	ODSETEK ABSOLWENTÓW PO 5 LATACH OD UKOŃCZENIA STUDIÓW
Umowa o pracę	48,5	57,0
Umowa cywilnoprawna	24,8	18,2
Własna działalność gospodarcza	33,7	33,0
Praca wyłącznie w Polsce	61,0	57,0
Praca wyłącznie za granicą	12,5	9,5

\* Pytanie o formę zatrudnienia (umowa o pracę, umowa cywilnoprawna, własna działalność itd.) było pytaniem wielokrotnego wyboru – oznacza to, że można było jednocześnie wskazać kilka odpowiedzi (procenty nie sumują się do 100).

Źródło: dane własne

Porównując przedstawione wyniki z uzyskanymi od młodszych roczników (ankietowanych rok po ukończeniu studiów), można zauważyć pewne tendencje. Wśród osób, które dłużej funkcjonują na rynku artystyczno-zawodowym, spada odsetek pracujących na umowy cywilnoprawne, a zwiększa się odsetek posiadających umowy o pracę (wzrost o niemal 20% po pięciu latach). Po pięciu latach od uzyskania dyplomu jest już dwa razy mniej osób, które pracują na umowy zlecenia i umowy o dzieło w porównaniu z rocznikiem funkcjonującym na rynku pracy przez rok. W przypadku osób prowadzących własną działalność odsetki są zbliżone, niezależnie od roku ukończenia studiów. Uwzględniając kraj wykonywania pracy, widzimy, że wśród młodszych roczników więcej osób pracuje w Polsce (69%). Najwięcej pracujących za granicą zaobserwowano wśród absolwentów ankietowanych po trzech latach.

## SYTUACJA ZAWODOWA ABSOLWENTÓW W KONTEKŚCIE PANDEMII COVID-19

Absolwenci, do których odnosi się niniejszy tekst, byli ankietowani po okresie tzw. lockdownu (w roku 2022), natomiast studia ukończyli kilka lat wcześniej. Oznacza to, że okres, kiedy pandemia była najbardziej odczuwalna, przypadł na pierwszy lub trzeci rok ich funkcjonowania na rynku artystyczno-zawodowym (roczniki 2019 i 2017). W związku z tym zdecydowano się na wprowadzenie do ankiety kilku pytań dotyczących wpływu pandemii na różne obszary karier absolwentów. Należy również dodać, że branża artystyczna była jedną z najbardziej narażonych na negatywne skutki pandemii.

Znaczącym skutkiem pandemii była dla pracowników zmiana formy pracy, która utrzymała się dłużej niż tzw. lockdown. Respondenci zostali poproszeni o deklarację, w jakiej formie obecnie wykonują pracę. Okazało się, że najczęściej pracują stacjonarnie oraz hybrydowo; pracę zdalną zadeklarowała niespełna jedna piąta z nich.

Ze względu na fakt, że wpływ pandemii COVID-19 był widoczny w wielu sferach życia zawodowego, pogłębiono analizę problemu, zadając pytania szczegółowe. Poniżej wskazano te obszary, na które w opinii absolwentów pandemia oddziaływała w największym stopniu (najwięcej odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”). W odpowiedziach na to pytanie uwidoczniły się różnice pomiędzy młodszymi i starszymi rocznikami. O ile osoby ankietowane po roku zwracały uwagę na takie skutki pandemii, jak: większa ilość czasu na twórczość, a także trudności w znalezieniu pracy i obniżenie zarobków, o tyle absolwenci funkcjonujący na rynku już kilka lat częściej sądzili, że pandemia nie miała wpływu na ich życie zawodowe (ok. 30%). Może to wynikać z większej stabilizacji zawodowej. Niecałe 30% absolwentów wskazało, że ich zarobki uległy redukcji, a jedna piąta przyznała, że zmniejszono jej wymiar czasu pracy.

Dane te znalazły potwierdzenie w odpowiedziach na pytanie otwarte o wpływ pandemii na życie absolwentów (zarówno prywatne, jak i zawodowe). Bardzo duża część wypowiedzi świadczyła o braku takiego wpływu. Absolwenci nie dostrzegali różnicy pomiędzy okresem pandemii a czasem przed czy po COVID-19. Wydaje się to interesujące, należy jednak pamiętać, że absolwenci otrzymali ankietę w 2022 r., kiedy skutki pandemii były już znacznie mniej odczuwalne. Podobnie jak w przypadku absolwentów badanych po roku od ukończenia studiów także w tej grupie

pojawiły się zarówno pozytywne, jak i negatywne wnioski dotyczące odczuwalnych skutków pandemii.

Osoby badane najczęściej wspominały o następujących efektach pandemii COVID-19:

- utrudnienie w rozwoju artystyczno-zawodowym (zastój w branży, brak zleceń, negatywny wpływ na prowadzony biznes, utrata klientów, brak wystaw, niemożność realizacji wyjazdów i tym samym zleceń, utrata pracy bądź praca za niższe stawki, zadłużenie, brak motywacji do zmiany pracy);
- nowe możliwości zawodowe, wprowadzenie pracy zdalnej (możliwość połączenia pracy z aktywnością artystyczną, opieką nad dziećmi), motywacja do zmiany pracy / przebranżowienia się, dużo nowych zleceń ze względu na zapotrzebowanie w przestrzeni cyfrowej;
- więcej czasu na dodatkowe projekty artystyczne i twórczość, rozwijanie zainteresowań;
- niekorzystny wpływ na życie osobiste (kontakty społeczne, zdrowie psychiczne).

Zaprezentowane wybrane wnioski z monitoringu losów absolwentów ASP w Krakowie potwierdzają użyteczność tego typu badań w kontekście podniesienia efektywności oraz skuteczności nauczania. Istotne znaczenie ma także fakt komplementarności monitoringu z innymi działaniami uczelni wspierającymi zdobywanie rynkowego doświadczenia przez studentów oraz absolwentów. Należy tu wskazać m.in. aktywność Akademickiego Biura Karier, które dzięki monitoringowi może dostosowywać swoje działania do potrzeb osób zdiagnozowanych w badaniu. Dane z raportu, dzięki zachowaniu wielu elementów pierwotnego kwestionariusza w formie ankiety internetowej z monitoringu realizowanego w latach 2015–2018, pozwalają na porównywanie danych zebranych w różnych edycjach projektu. Jednocześnie udało się zgromadzić cenne informacje pozwalające na ocenę oddziaływania pandemii COVID-19 na aktywnych uczestników przemysłów kreatywnych.

Opracowanie:

Paulina Hojda,

Centrum Wsparcia Dydaktyki,

Uniwersytet Jagielloński;

Marek Szladowski,

Departament Szkolnictwa Artystycznego,

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego



Rocznik Kultury Polskiej 2023  
© Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2023

## REDAKCJA

Redaktorka naczelna: Grażyna Pol  
Redaktorki: Agata Kępińska i Justyna Nowakowska  
Sekretarz redakcji: Aleksandra Skrzypińska  
Redakcja językowa: Alicja Berman  
Korekta: Michał Zgutka  
Redaktor techniczna: Maryla Broda  
Redaktor prowadząca: Maria Pietrusiewicz

## KONTAKT

Dział Badań i Analiz Narodowego Centrum Kultury  
tel. +48 22 21 00 100  
e-mail: [nck@nck.pl](mailto:nck@nck.pl)

Projekt graficzny: Poważne Studio  
Skład: Paweł Drygiel  
Druk: Zakład Poligraficzny Sindruk

ISSN: 2719-3322

Nakład 600 egz.

## WYDAWCA



ul. Płocka 13  
01-231 Warszawa  
<http://nck.pl>  
<http://sklep.nck.pl>

Redaktor Naczelny Wydawnictwa NCK: dr hab. Rafał Wiśniewski, prof. ucz.

Narodowe Centrum Kultury jest instytucją państwową  
działającą na rzecz rozwoju kultury w Polsce.



**Ministerstwo Kultury  
i Dziedzictwa Narodowego**

Publikacja finansowana ze środków  
Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego



NARODOWE  
CENTRUM  
KULTURY