Specyfika pracy z publicznością
w instytucji muzealnej
– doświadczenia i potrzeby personelu
pierwszego kontaktu
Studium przypadku Zamku Królewskiego
w Warszawie – Muzeum

Raport końcowy

Kanga Pierz
Urszula Syncerz

MENTORING

Spis treści

WPROWADZENIE 3
METODYKA 5
Organizacja badania, przebieg i metody 5
Charakterystyka opracowanego narzędzia badawczego 7
Ograniczenia badawcze 8
WYNIKI 9
Charakterystyka grupy 9
Specyfika pracy 9
Skargi – analiza dokumentów instytucji 11
Ankieta 11
WNIOSKI 22
REKOMENDACJE 25
BIBLIOGRAFIA 28
ANEKS – AKIETA 29

WPROWADZENIE

Tematem niniejszego raportu jest analiza doświadczeń i potrzeb personelu pierwszego kontaktu zatrudnionego w instytucji muzealnej oraz w podmiocie zewnętrznym świadczącym dla niej usługi dozoru ekspozycji. Badanie koncentruje się na codziennych doświadczeniach związanych z obsługą zwiedzających, specyfice pracy „personelu frontowego", uwzględniając organizację pracy, obciążenia psychiczne, powtarzalność wykonywanych czynności oraz presję czasu występującą w okresach wzmożonego ruchu. Autorki uznały, że perspektywa pracowników posiadających unikalną wiedzę
o funkcjonowaniu instytucji, wynikającą z codziennych interakcji z publicznością, zasługuje na większą uwagę[1]. Badaczki ciekawiła perspektywa pracowników wypełniających obowiązki w specyficznej placówce jaką jest muzeum wnętrz – rezydencja królewska. Tym bardziej, że nie jest to obszar opisany w literaturze naukowej. Z potrzeby wypełnienia tej luki badawczej zrodziła się koncepcja przeprowadzenia autorskiego, pionierskiego badania w Zamku Królewskim w Warszawie – Muzeum.

Impulsem do podjęcia badań były wieloletnie obserwacje autorek w obszarze obsługi publiczności. W toku codziennych obowiązków zaobserwowano zarówno pozytywne aspekty pracy personelu, jak i liczne trudności, w tym przeciążenie oraz sytuacje kryzysowe. Jednocześnie zauważono, że w praktyce zarządczej większą uwagę poświęca się opiniom zwiedzających niż doświadczeniom pracowników, mimo iż to właśnie personel stanowi istotne źródło wiedzy o funkcjonowaniu instytucji i potrzebach odbiorców. Mając na uwadze ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego[2], szczególnie częstego w grupach zawodowych narażonych na stres, o niskim autorytecie społecznym
i słabo wynagradzanych, badaczkom zależało na podniesieniu poczucia sprawczości u załogi.

Celem badania jest diagnoza warunków pracy i identyfikacja kluczowych wyzwań w pracy osób pierwszego kontaktu. Co w efekcie daje szansę na uwzględnienie głosu

[1] Zob. Chirkowska-Smolak T. (2009) Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, rok LXXI, zeszyt 4, s. 257-259.
[2] Wypalenie zawodowe rozumiane, zgodnie z definicją WHO, jako skutek przewlekłego stresu zawodowego, który nie był właściwie zarządzany, cechujące się poczuciem braku energii do pracy, dystansowaniem się do pracy i obniżonym poczuciem skuteczności zawodowej. Źródło: www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases; dostęp: 12.03.2026.

pracowników oraz zwiększenie jego widoczności w procesach decyzyjnych instytucji. Inicjatywa ta wpisuje się w aktualne praktyki zarządzania, w których podkreśla się znaczenie dobrostanu pracowników oraz poprawy warunków pracy. Uzyskane wyniki były analizowane i interpretowane w kontekście wpływu warunków organizacyjnych i środowiskowych na jakość pracy i obsługi zwiedzających.

Chcąc pogłębić wiedzę na temat badań prowadzonych w instytucjach kultury, autorki raportu wzięły udział w II Forum Narodowego Obserwatorium Kultury, które odbyło się w dniach 16–17 kwietnia 2026 r. we Wrocławiu. Wydarzenie, organizowane przez Narodowe Centrum Kultury we współpracy z Wrocławskim Instytutem Kultury, stworzyło przestrzeń do wymiany doświadczeń między badaczami i praktykami oraz do dyskusji nad rolą badań w rozwoju sektora kultury. Udział w Forum stanowił zatem dla autorek cenne źródło inspiracji oraz punkt odniesienia dla realizowanego projektu badawczego. Wnioski płynące z wydarzenia podkreślały znaczenie współpracy między środowiskiem naukowym a instytucjami kultury, rozwijania kompetencji pracowników oraz wykorzystywania wyników badań w procesach zarządzania i podejmowania decyzji. Zdobyte doświadczenia stały się ważnym wsparciem w opracowaniu niniejszego raportu.

Szczególną uwagę poświęcono praktycznemu wykorzystaniu wyników badań w działalności instytucji kultury oraz ich znaczeniu dla procesów zarządzania i podejmowania decyzji. Udział w Forum stanowił dla autorek cenne źródło inspiracji oraz ważny punkt odniesienia dla realizowanego projektu badawczego. Wnioski płynące z wydarzenia podkreślały znaczenie współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym a instytucjami kultury, rozwijania kompetencji pracowników oraz wzmacniania kultury organizacyjnej opartej na wiedzy i dowodach. Zdobyte doświadczenia i refleksje stanowiły istotne wsparcie w opracowaniu niniejszego raportu.

Realizacja projektu badawczego była możliwa dzięki życzliwości i otwartości Dyrekcji Zamku Królewskim w Warszawie, która umożliwiła udział autorek w Forum oraz wspierała projekt poprzez konsultacje merytoryczne. Wyrazy wdzięczności kierujemy również do kierownictwa współpracującej firmy zewnętrznej Spółki jawnej „ZAMEK”[3] za zgodę na przeprowadzenie badań. Obie organizacje udostępniły materiały i dany zastane, stanowiące istotną podstawę dla wniosków prezentowanych w niniejszym raporcie. Okazana otwartość na podjęcie badań nad dotychczas nierozpoznanym obszarem funkcjonowania organizacji stworzyła warunki do pogłębionej analizy i

[3] Pełna nazwa na podstawie wpisu w KRS: Janusz Gruchalski, Jerzy Kotwas „ZAMEK” Spółka jawna.

realizacji projektu. Autorki wyrażają uznanie dla wszystkich osób, które wsparły proces badawczy swoim zaufaniem, zaangażowaniem i gotowością do współpracy.

Szczególne podziękowania autorki kierują do zespołu Stowarzyszenia Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK, za objęcie niniejszego badania opieką merytoryczną oraz stworzenie przestrzeni do jego realizacji w muzeum. Możliwość uczestnictwa w programie mentoringowym była dla autorek nie tylko cennym wsparciem na każdym etapie projektu, ale również szansą na rozwój osobisty i zawodowy. Autorki dziękują za zaufanie, inspirujące rozmowy z mentorką, dzielenie się wiedzą oraz motywację do poszukiwania nowych perspektyw w badaniu doświadczeń personelu pierwszego kontaktu. Wyrażają również nadzieję, że zdobyte doświadczenia i umiejętności będą stanowiły ważny punkt odniesienia w dalszej pracy zawodowej i badawczej.

Specjalne podziękowania należą się respondentom za ich otwartość, szczerość oraz gotowość do podzielenia się swoimi doświadczeniami i refleksjami. Dzięki ich zaangażowaniu możliwe było zgromadzenie informacji, które stanowią istotną podstawę wniosków i rekomendacji przedstawionych w niniejszym raporcie. Ich zaufanie i poświęcony czas miały kluczowe znaczenie dla jakości przeprowadzonego badania.

METODYKA

W badaniu zastosowano podejście mieszane, obejmujące studium piśmiennictwa z badanego obszaru, obserwację, studium przypadku opracowane w oparciu o dane zastane, sondaż diagnostyczny. Pozyskane dane wtórne i pierwotne pochodziły z dwóch organizacji (instytucji publicznej i firmy prywatnej). Podejście mieszane jest właściwe dla badań wczesnych, umożliwiających identyfikację tendencji i zależności, jak i danych jakościowych, pozwalających na pogłębienie charakterystyki doświadczeń badanych. Procedura badawcza objęła cztery etapy.

Organizacja badania, przebieg i metody

Praca badaczek przy biurku, objęła kierunkowy przegląd literatury, w tym: publikacji naukowych, raportów z badań i statystyk dotyczących funkcjonowania instytucji kultury, ze szczególnym uwzględnieniem zadań personelu pierwszego kontaktu. Analiza materiału potwierdziła istnienie luki badawczej. Zarówno materiały

szkoleniowe[4] czy raporty NIM[5] (dawniej NIMOZ), jak i przegląd literatury[6] potwierdzają zmianę obowiązujących trendów w muzealnictwie i koncentrację na odbiorcy, aż po jego partycypację w zarządzaniu instytucją kultury. Równocześnie ta analiza wykazała, że doświadczenia personelu pierwszego kontaktu w muzeach stanowią obszar stosunkowo rzadko podejmowany w polskich badaniach, szczególnie porównując piśmiennictwo skupione na rezultatach badań doświadczeń, potrzeb i oczekiwań odbiorców oferty muzeów. Skromny wyjątek stanowi praca licencjacka Natalii Walczyk opisująca problem zatrudniania kadr muzeum przez firmę zewnętrzną[7], która dostarczyła badaczkom interesującego odniesienia.

Drugim etapem było opracowanie studium przypadku, łączącego obserwację uczestniczącą prowadzoną przez autorki w trakcie codziennej pracy zawodowej, doświadczenie wynikające z pełnionych funkcji oraz zgromadzenie i analizę danych zastanych (dokumentów instytucji). Obserwacja prowadzona przez autorki miała nietypowy – jak na badania naukowe – charakter. Była to obserwacja bezpośrednia prowadzona z perspektywy osób funkcjonujących wewnątrz organizacji, a nie zewnętrznych obserwatorów. Analiza materiałów źródłowych uwzględniła wewnętrzne akty normatywne obowiązujące w muzeum (regulamin organizacyjny, wewnętrzne dokumenty, ogólne zakresy obowiązków, katalog skarg). Najważniejsze dokumenty to *Regulamin zwiedzania*[8], *Regulamin rezerwacji i sprzedaży biletów wstępu* [9]) oraz dokumenty regulujące pracę na badanych stanowiskach[10]. Uwzględniono ogólne

---

[4] Kwiatkowski P. T., Nessel-Łukasik B. *ABC badania publiczności w muzeum* (Szkolenia Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zabytków, Pobrane z: https://nim.gov.pl/files/publications/59/ABC_Badania_publicznosci.pdf (2018).

[5] Kwiatkowski P. T., Nessel-Łukasik B., Publiczność muzeów w Polsce, https://www.nim.gov.pl/files/articles/187/Raport%20Publiczno%C5%9B%C4%87%20muze%C3%B3w%20w%20Polsce%202017.pdf (2017);
Kwiatkowski P. T., Nessel-Łukasik B., Grzonkowska J. (2022) *Publiczność (w) muzeum*, https://www.nim.gov.pl/files/news/803/Publiczno%C5%9B%C4%87%20w%20muzeum%20internet.pdf (2022).

[6] Buchner A., Janus A., Kawęcka D., Zaniewska K., Otwartość w instytucjach kultury. Raport z badań, Warszawa 2015 Pobrano z: https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/287/open%20glam%20raport%20net.pdf?sequence=3 (data dostępu: kwiecień 2026).
Idziak W., *Współczesne tendencje w muzealnictwie*, Pobrane z: https://muzeoblog.mik.krakow.pl/files/W_Idziak_Wspolczesne_tendencje.pdf (data dostępu: marzec 2026)
Jagodzińska K., Granice partycypacji w muzeum? Muzealnictwo, 2016(57): 112-121.

[7] Walczyk N., *Tacy sami a różni. Zatrudnianie pracowników przez firmę zewnętrzną a muzeum. Case study: Muzeum Narodowe w Krakowie*. Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Kraków, 2024. Praca udostępniona dzięki uprzejmości promotorki dr Anny Pluszyńskiej.

[8] Regulamin zwiedzania Zamku Królewskiego w Warszawie (ZKW), Zarządzenie nr 955 z 29 września 2023 r.; źródło: dokument udostępniony przez ZKW.

[9] Regulamin rezerwacji i sprzedaży biletów wstępu do Zamku Królewskiego w Warszawie - Muzeum, Zarządzenie Nr 740 z dnia 28 lutego 2019 r.; źródło: dokument udostępniony przez ZKW.

[10] Regulamin Pracy Opiekunów i Opiekunek Ekspozycji, Zarządzenie nr 1032 z dnia 6 listopada 2025 r.; źródło: dokument udostępniony przez ZKW.

zasady dotyczące współpracy publicznej instytucji kultury z firmą zewnętrzną. A następnie sięgnięto po skargi[11], które wpłynęły w I połowie 2026 roku. Zidentyfikowane zostały obszary problemowe wymagające pogłębionej analizy, w szczególności te związane z trudnościami na styku regulacji i codziennej praktyki pracy ze zwiedzającymi, nierzadko gubiącymi się w zasadach obowiązujących w muzeum. Problemy w egzekwowaniu obowiązujących procedur są codziennością w muzeum o takiej specyfice, gdzie zwiedzający wchodzi w bardzo bliski kontakt z tkanką historyczną i stanowią wyzwanie w zdarzeniu z bardzo wysoką frekwencją. Zebrane informacje zostały uwzględnione jako podstawa do opracowania kwestionariusza ankiety.

Istotnym wsparciem dla procesu badawczego był udział autorek w II Forum Narodowego Obserwatorium Kultury oraz uczestnictwo w programie mentoringowym Stowarzyszenia IBOK. Pozwoliło to na poszerzenie wiedzy dotyczącej aktualnych kierunków badań nad kulturą, metodologii badań oraz praktycznego wykorzystania wyników analiz w instytucjach kultury. Wsparcie mentorki przyczyniło się do doprecyzowania problemu badawczego, zawężenia zakresu badania oraz operacjonalizacji jego celów.

Trzecim etapem była realizacja sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem autorsko opracowanego kwestionariusza ankiety skierowanego do personelu pierwszego kontaktu Zamku Królewskiego w Warszawie. Badanie zostało przeprowadzone zgodnie z przyjętym harmonogramem – ankietę udostępniono respondentom 18 marca 2026 r., a zbieranie odpowiedzi zakończono 30 marca 2026 r.

Ostatni etap obejmował opracowanie zgromadzonych danych, ich analizę oraz sformułowanie wniosków i rekomendacji przedstawionych w niniejszym raporcie oraz redakcję oraz przygotowanie końcowej wersji opracowania. Zakończenie tego etapu stanowiło istotny moment w realizacji projektu badawczego, przynosząc zarówno poczucie satysfakcji, jak i potwierdzenie skuteczności przyjętej strategii działania. Pomimo napotkanych trudności organizacyjnych, projekt został zrealizowany zgodnie z założeniami, co umożliwia przejście do kolejnych etapów analizy i interpretacji wyników.

Charakterystyka opracowanego narzędzia badawczego

Kwestionariusz zawierał 23 pytania, obejmujące pytania zamknięte, wielokrotnego wyboru, skale ocen oraz jedno pytanie otwarte, co umożliwiło połączenie analizy ilościowej i jakościowej oraz poznanie doświadczeń pracowników związanych z codziennym wykonywaniem ich obowiązków. Narzędzie opracowano w dwóch wersjach

[11] Rejestr skarg (stan na koniec czerwca 2026), udostępnione do wglądu dokumenty Zamku ZKW.

– papierowej i elektronicznej (formularz on line, kod QR) – z uwzględnieniem zróżnicowanych kompetencji cyfrowych respondentów oraz potrzeby zapewnienia szerokiej dostępności badania i poczucia bezpieczeństwa uczestników. Wersja papierowa była przeznaczona głównie dla osób preferujących tradycyjną formę udziału, natomiast wersja elektroniczna dla pracowników korzystających na co dzień z komputerów lub urządzeń mobilnych. Pracownicy obu organizacji wypełniali ten sam kwestionariusz. Przed rozpoczęciem właściwego badania przeprowadzono pilotaż narzędzia, którego wyniki posłużyły do wprowadzenia niezbędnych korekt.

Kwestionariusz podzielono na cztery części. Pierwsza zawierała metryczkę (z uwzględnieniem takich danych jak: wiek, staż pracy w muzeum oraz doświadczenie pacy w instytucjach kultury), druga dotyczyła organizacji zwiedzania i funkcjonowania muzeum, trzecia koncentrowała się na doświadczeniach pracowników w kontaktach ze zwiedzającymi, emocjach oraz trudnościach związanych z wykonywaną pracą, natomiast czwarta obejmowała zagadnienia związane z rozwojem zawodowym, sposobami radzenia sobie z trudnymi sytuacjami oraz potrzebami szkoleniowymi.

Konstrukcja narzędzia odpowiadała celowi badania i pozwoliła uchwycić zarówno najczęściej występujące zjawiska, jak i indywidualne doświadczenia personelu. Narzędzie umożliwiło przedstawienie obrazu jakości życia zawodowego personelu pierwszego kontaktu w ich środowisku pracy[12]. Należy jednak pamiętać, że uzyskane wyniki opierają się na subiektywnych opiniach respondentów, co stanowi naturalne ograniczenie badań ankietowych.

Ograniczenia badawcze

Realizacja badania we własnej instytucji wiązała się zarówno z istotnymi atutami, jak i wyzwaniami metodologicznymi. Znajomość organizacji oraz specyfiki pracy badanych stanowisk stanowiła ważny zasób badawczy, jednocześnie wymagała zachowania szczególnej dbałości o obiektywizm oraz dystans interpretacyjny. Uwzględniono również potencjalne obawy respondentów związane z anonimowością i bezpieczeństwem udzielanych odpowiedzi. W celu zapewnienia poufności zrezygnowano z pozyskiwania części danych identyfikujących respondentów, m.in. szczegółowych informacji dotyczących zajmowanych stanowisk, które mogłyby ujawnić tożsamość uczestników. Zakres badania dostosowano także do uwarunkowań

[12] „(J)akość życia w środowisku pracy stanowi subiektywny system odczuć i nastawień pracownika wobec pracy wynikający z jej postrzegania pracy jako aktywności umożliwiającej osiągnięcie określonych wartości, zgodnych z potrzebami jednostki lub pomagających jej w realizacji określonych potrzeb” cyt. Błoński K., Burlitą A. (2018) Praca jako obszar jakości życia – wyniki badań, *Handel Wewnętrzny*, 5(376)., s. 16-24

organizacyjnych instytucji. Konsultacje z przedstawicielami działu kadr pozwoliły na udoskonalenie narzędzia badawczego oraz sformułowanie pytań w sposób odpowiedzialny, uwzględniający specyfikę organizacji i ograniczający ryzyko powstawania nieuzasadnionych oczekiwań wobec możliwych zmian.

WYNIKI

Ogólna charakterystyka badanej grupy (120 osób) została uzupełniona na podstawie danych pozyskanych z dwóch badanych organizacji.

Charakterystyka grupy

Badaniu poddano doświadczony zespół operacyjny, odgrywający kluczową rolę w bezpośredniej obsłudze odwiedzających. Jednocześnie specyfika tej grupy wskazuje na potrzebę dalszego wzmacniania rozwiązań wspierających organizację pracy, rozwój kompetencji oraz utrzymanie zaangażowania pracowników.

Najliczniejsza grupa wiekowo to osoby 50+ – 81 osób. Pozostałe grupy wiekowe są mniej liczne: osoby w wieku 41–50 lat stanowią 8 osób, osoby młode (27–40 lat) – 15 osób, natomiast osoby w wieku 26 lat i mniej – 16 osób. Struktura wykształcenia jest zróżnicowana, z przewagą wykształcenia średniego (53 osoby), wyższe – 32 osoby. W grupie osób z wykształceniem wyższym (głównie humanistycznym) 3 osoby kontynuują naukę na studiach II stopnia. Wykształcenie zawodowe ma 15 osób, a podstawowe – 8 osób. W badanej grupie znajdują się również osoby uczące się: studenci (9 osób) oraz pełnoletni uczniowie. Występują dwie podstawowe formy zatrudnienia: pracownicy etatowi (14 osób), których praca odbywa się w stałym, 8–godzinnym rytmie, z uwzględnieniem pracy w weekendy i wybrane święta oraz współpracownicy zatrudnieni na podstawie umów zlecenia (106 osób). Praca ma rozkład zróżnicowany zarówno w układzie tygodniowym, jak i dziennym: 4; 6 lub do maksymalnie 12 godzin, w zależności od potrzeb organizacji. Praca ma charakter usługowy i wiąże się z intensywnym kontaktem z klientem: dominująco bezpośrednim, a częściowo także telefonicznym i mailowym. Wszystkich członków tej grupy zaproszono do udziału w anonimowym badaniu, którego wyniki zaprezentowano w dalszej części raportu.

Specyfika pracy

Grupę badaną stanowili pracownicy pierwszego kontaktu Zamku Królewskiego w Warszawie, obejmujący dwie kategorie zatrudnienia. Pierwszą tworzyli pracownicy etatowi muzeum – pracownicy kas biletowych, punktu informacyjnego, bileterzy oraz personel dozoru ekspozycji – pracujący w systemie harmonogramowym wynikającym z funkcjonowania instytucji przez sześć dni w tygodniu (8–godzinny rytm), w tym w

weekendy i dni świąteczne, reprezentujący pracowników sektora publicznego. Drugą grupę stanowili pracownicy zatrudnieni przez firmę zewnętrzną, sektor prywatny, wykonujący zadania bileterów oraz personelu dozoru ekspozycji. Forma zatrudnienia sprawia, że stanowiska te często podejmują osoby traktujące tę pracę jako dodatkowe źródło dochodu lub zajęcie dorywcze (emeryci, studenci). Specyfika pracy obu grup wiąże się również z koniecznością kontaktu z liczną grupą zwiedzających zagranicznych (ok. 40% odwiedzających), co wymaga znajomości języka angielskiego na poziomie komunikatywnym.

Grupy te funkcjonują w różnych pionach organizacyjnych instytucji (Pion Zarządzania i Pion Marketingu), jednak łączy je bezpośredni kontakt ze zwiedzającymi oraz współpraca w ramach codziennej obsługi publiczności. Uwzględnienie obu grup w badaniu pozwoliło na pełniejsze uchwycenie perspektywy personelu pierwszego kontaktu.

Pomimo zróżnicowanej formy zatrudnienia, zakres obowiązków opiekunów i opiekunek ekspozycji określa jeden dokument – „Regulamin Pracy Opiekunów i Opiekunek Ekspozycji”[13], wprowadzony pod koniec 2025 roku. Jest to pierwszy taki dokument w Zamku Królewskim w Warszawie. Wszystkich pracowników – zarówno etatowych, jak i zatrudnionych przez podmiot zewnętrzny – obowiązują również te same wewnętrzne regulacje instytucji dotyczące polityki antymobbingowej i antydyskryminacyjnej[14].

Badana grupa stanowi istotny element personelu pierwszego kontaktu, są to pracownicy „pierwszej linii”, odpowiedzialni za obsługę odwiedzających, pracownicy kas oraz punktu informacji. Specyfika tej pracy wymaga rozwiniętych kompetencji interpersonalnych, gotowości do funkcjonowania w warunkach bezpośredniego kontaktu z publicznością, pracy w niestandardowych godzinach oraz reagowania na zróżnicowane oczekiwania zwiedzających. Personel frontowy pełni kluczową rolę w bezpośredniej obsłudze klientów, co wprost przekłada się na ogół doświadczeń i ocenę całej instytucji postrzeganej przez gości po wizycie.

Codzienne wykonywanie obowiązków wiąże się z określonymi wyzwaniami, w tym z obciążeniem wynikającym z pracy zmianowej i weekendowej, koniecznością

[13] Regulamin Pracy Opiekunów i Opiekunek Ekspozycji, Zarządzenie nr 1032 z dnia 6 listopada 2025 r.; źródło: dokument udostępniony przez ZKW.
[14] Zarządzenie nr 998 ZKW w sprawie wprowadzenia procedury przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym niepożądanym zachowaniom w Zamku Królewskim w Warszawie – Muzeum z dnia 20 grudnia 2024 r., źródło: dokument udostępnione przez ZKW.

radzenia sobie w sytuacjach trudnych w kontakcie z odwiedzającymi oraz dostosowywaniem się do wdrażanych zmian organizacyjnych i nowych narzędzi pracy. W perspektywie kolejnych lat istotnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie tej grupy może być również ryzyko odejść związanych z wiekiem pracowników.

Skargi – analiza dokumentów instytucji

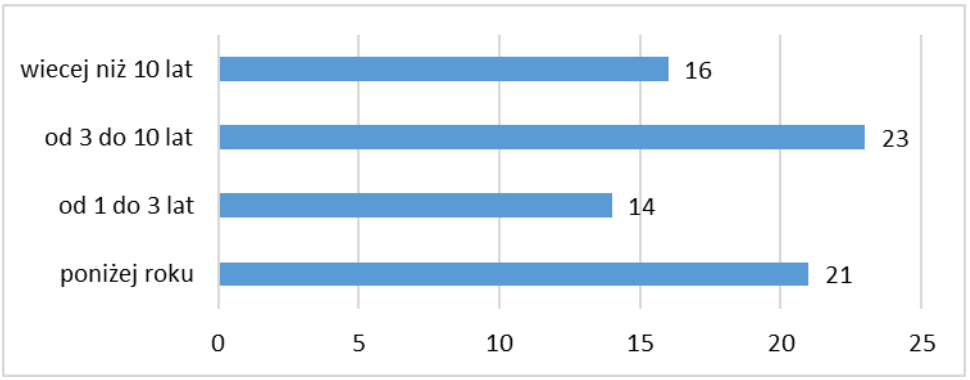
Badaczki w swojej pracy zawodowej były proszone o udzielanie wyjaśnień i odpowiedzi na skargi kierowane do instytucji. Zatem znajomość ich materiału uznały za ciekawy przedmiot analizy. Dokonały analizy skarg[15], które wpłynęły w okresie prowadzenia badania, czyli w pierwszym półroczu 2026 roku. Łącznie było to 7 oficjalnych skarg (skierowanych w korespondencji mailowej do Dyrekcji lub złożonych na dedykowanym formularzu w zamkowym punkcie informacji). Do końca czerwca 2026 roku ogólna frekwencja biletowana w instytucji wyniosła 619 753. Zatem skargi są jedną tysięczną procenta liczby zwiedzających. Skargi dotyczyły problemów natury technicznej: śliskich schodów prowadzących do Muzeum, nieczynnej wystawy z powodów technicznych, błędów językowych w audioprzewodniku oraz obsługi zwiedzających: zbyt głośnego oprowadzania grupy specjalnej kuratora, opryskliwego i nieżyczliwego traktowania przez obsługę w kasach, szatni i na ekspozycji, nadmiernego reagowania na zachowania sprzeczne z regulaminem na ekspozycji, zbyt krótkiego czasu przewidzianego na zwiedzanie wystawy, skutkującego wyproszeniem, oraz nieczytelnych napisów i braku światła. Formułując odpowiedź na skargę, każdorazowo i przed udzieleniem odpowiedzi prowadzone są wyjaśnienia z pracownikami, a czasem także weryfikacja monitoringu. Gdy wina leży po stronie instytucji, zwiedzający otrzymuje zwrot kosztów wizyty i przeprosiny. Sytuacje takie są później wykorzystywane jako *case study* podczas spotkań i szkoleń personelu.

Ankieta

W badaniu ankietowym wzięły udział 74 osoby spośród 120 zaproszonych, co oznacza 62% wskaźnik uczestnictwa w anonimowym badaniu. Pierwszy blok pytań pogłębiał charakterystykę respondentów – personelu pierwszego kontaktu aktualnie pracującego na rzecz badanych instytucji. Obejmowały one analizę wieku respondentów, ogólnego doświadczenia zawodowego, stażu pracy w badanej instytucji oraz doświadczenia zdobytego w innych instytucjach kultury (zob. wykresy 1 i 2, dla których źródłem danych są odpowiedzi na pytanie 1–2).

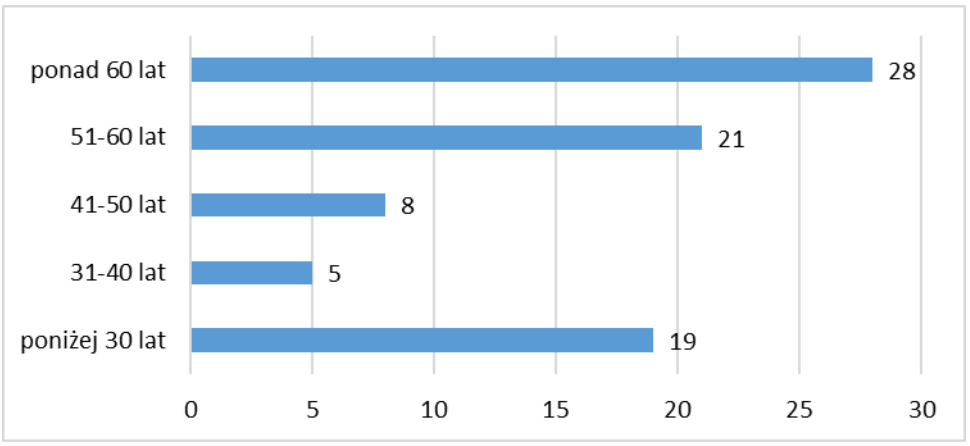
[15] Analiza objęła skargi, które oficjalnie wpłynęły do Muzeum w pierwszym półroczu 2026 roku, źródło: dokumenty udostępnione przez ZKW.

Wykres 1. Struktura zatrudnienia respondentów pracujących w muzeum



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 1)

Wykres 2. Struktura wieku respondentów pracujących w muzeum



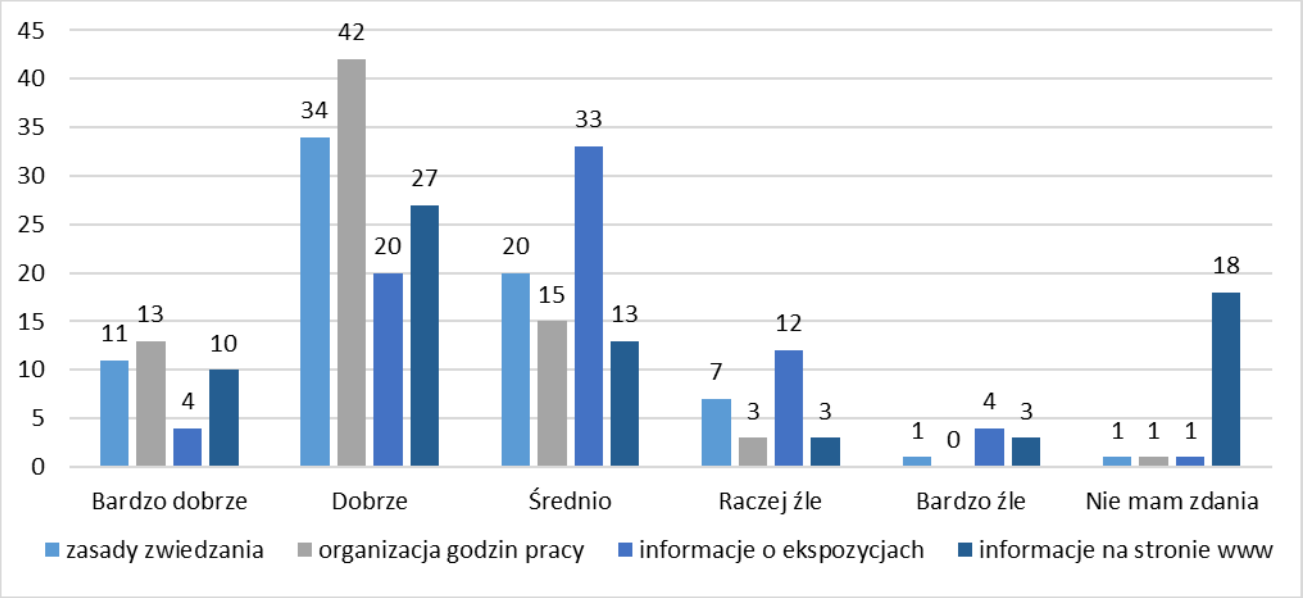
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 2)

Wśród respondentów najliczniejszą grupę stanowiły osoby pracujące w instytucji od 3 do 10 lat – 23 osoby (31,1%). Następnie znalazły się osoby zatrudnione poniżej roku – 21 osób (28,4%), osoby pracujące ponad 10 lat – 16 osób (21,6%), oraz zatrudnione od 1 do 3 lat – 14 osób (18,9%). Struktura wieku badanych wskazuje na przewagę osób starszych. Największą grupę stanowiły osoby ponad 60. roku życia – 28 osób (37,8%), a kolejną osoby w wieku 51–60 lat – 21 osób (28,4%). Osoby poniżej 30 lat stanowiły 19 osób (25,7%), natomiast grupy 31–40 lat i 41–50 lat były najmniej liczne, odpowiednio 5 osób (6,8%) i 8 osób (10,8%). Doświadczenie zawodowe w obsłudze klienta w innym miejscu pracy deklarowało 51 osób (68,9%), natomiast 23 osoby (31,1%) nie posiadały takiego doświadczenia. Z kolei doświadczenie pracy w innej instytucji kultury potwierdziło 20 osób (27,0%), a 54 osoby (73,0%) zadeklarowały brak takiego doświadczenia.

Drugi blok pytań dotyczył organizacji pracy w muzeum w ocenie respondentów. Ocena organizacji pracy muzeum była zróżnicowana w zależności od obszaru – wyniki zostały zestawione na wykresie 3. Najlepiej oceniono organizację godzin pracy oraz

zasady zwiedzania – w obu przypadkach dominowały odpowiedzi „dobrze” (odpowiednio 42 i 34 wskazania) oraz „bardzo dobrze” (13 i 11). Nieco słabiej oceniono informacje na stronie internetowej, gdzie również przeważały odpowiedzi pozytywne („dobrze” – 27), ale relatywnie wysoki był odsetek odpowiedzi „nie mam zdania” (18). Najbardziej krytycznie oceniono informacje o ekspozycjach – najczęściej wskazywano odpowiedź „średnio” (33), a także zauważalna była liczba ocen negatywnych („raczej źle” i „bardzo źle” łącznie 16 wskazań). Blisko 25% nie miało zdania na temat informacji na stronie www.

Wykres 3. Ocena organizacji pracy w muzeum [n=74]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 5)

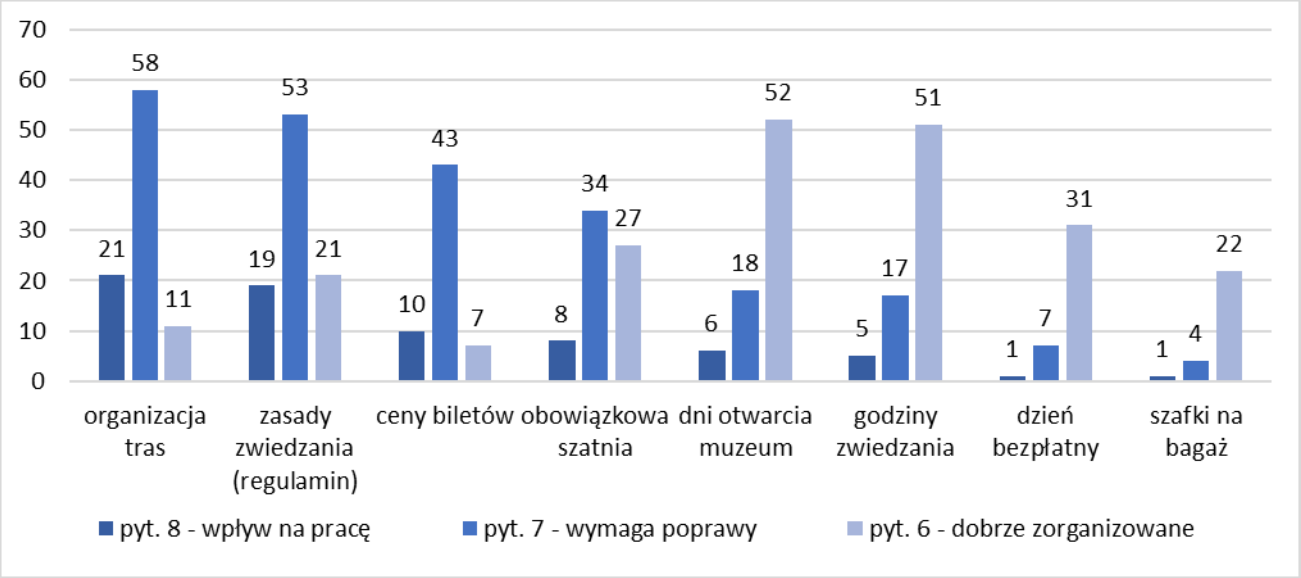
Na wykresie 4 zestawiono odpowiedzi na pytania 6–8. W pytaniu 6 wielokrotnego wyboru respondenci najwyżej ocenili dni otwarcia muzeum (52 wskazania) oraz godziny zwiedzania (51). Stosunkowo często jako dobrze zorganizowane wskazywano również dzień bezpłatny (31) i obowiązkową szatnię (27). Rzadziej pozytywnie oceniano szafki na bagaż (22), zasady zwiedzania – regulamin (21) oraz organizację tras (11). Najrzadziej wskazywanym obszarem były ceny biletów (7).

W pytaniu 7 wielokrotnego wyboru respondenci najczęściej wskazywali jako wymagające poprawy organizację tras (58 wskazań), zasady zwiedzania / regulamin (53) oraz ceny biletów (43). Relatywnie często wskazywano również obowiązkową szatnię (34). Rzadziej potrzebę zmian dostrzegano w zakresie dnia bezpłatnego i szafek na bagaż (kolejno 7 i 4), a także dni otwarcia muzeum (18) i godziny zwiedzania (17). Pytanie 8 dotyczyło oceny siły wpływu tych samych uwarunkowań na codzienną

pracę. Respondenci najczęściej wskazywali organizację tras (21) oraz zasady zwiedzania – regulamin (19); najrzadziej – dzień bezpłatny (1) oraz szafki na bagaż (1).

Wykres wskazuje wyraźnie, że te kwestie, które w oczach pracowników wymagają poprawy, mają dla nich relatywnie większy wpływ na pracę. Natomiast te, które w ich ocenie nie wymagają poprawy są prawdopodobnie równie istotne, jednak nie ciążą w codziennych obowiązkach.

Wykres 4. Ocena mocnych stron, obszarów do poprawy i uwarunkowań oddziałujących na pracę w muzeum

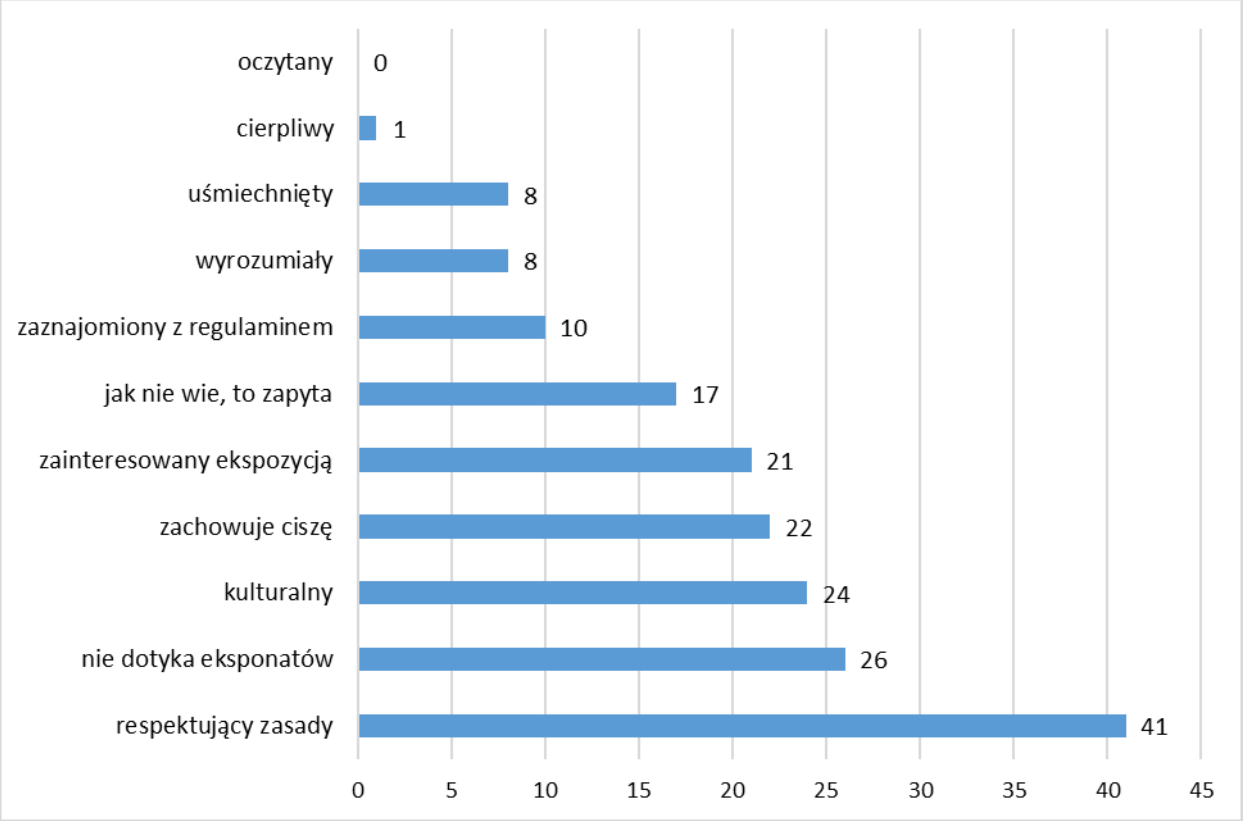


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 6-8, zestawienie)

W kolejnych pytaniach (9–14) respondenci odwoływali się do własnych doświadczeń i oczekiwań, budując charakterystykę „idealnego” oraz „trudnego” zwiedzającego. Analiza odpowiedzi na pytanie 9 dotyczące cech „idealnego zwiedzającego” pokazuje, że respondenci najczęściej wskazywali cechy związane z przestrzeganiem zasad obowiązujących w muzeum, poszanowaniem ekspozycji oraz kulturą osobistą. W pytaniu 10 aż 97% (72 osoby) respondentów spotkało „idealnego zwiedzającego” odpowiadającego ich wyobrażeniu. Na wykresie 5 przedstawiona została charakterystyka takiego gościa w muzeum. Wśród najczęściej powtarzających się odpowiedzi dominowały takie określenia jak: respektujący zasady (wskazanie 41 osób), nie dotyka eksponatów (26), kulturalny (24), zachowuje ciszę (22), a także zainteresowany ekspozycją (21). Sumarycznie, istotne miejsce zajmują również cechy związane z postawą komunikacyjną i społeczną, takie jak: jak nie wie, to zapyta (17), zaznajomiony z regulaminem (10), wyrozumiały (8), uśmiechnięty (8), a cierpliwy (1), jednak pojawiały się one rzadziej niż odpowiedzi odnoszące się do regulaminu i zachowania. Spośród wachlarza cech nie wybrano odpowiedzi „oczytany”.

× MENTORING

Wykres 5. Charakterystyka „idealnego zwiedzającego” – częstotliwość wskazań



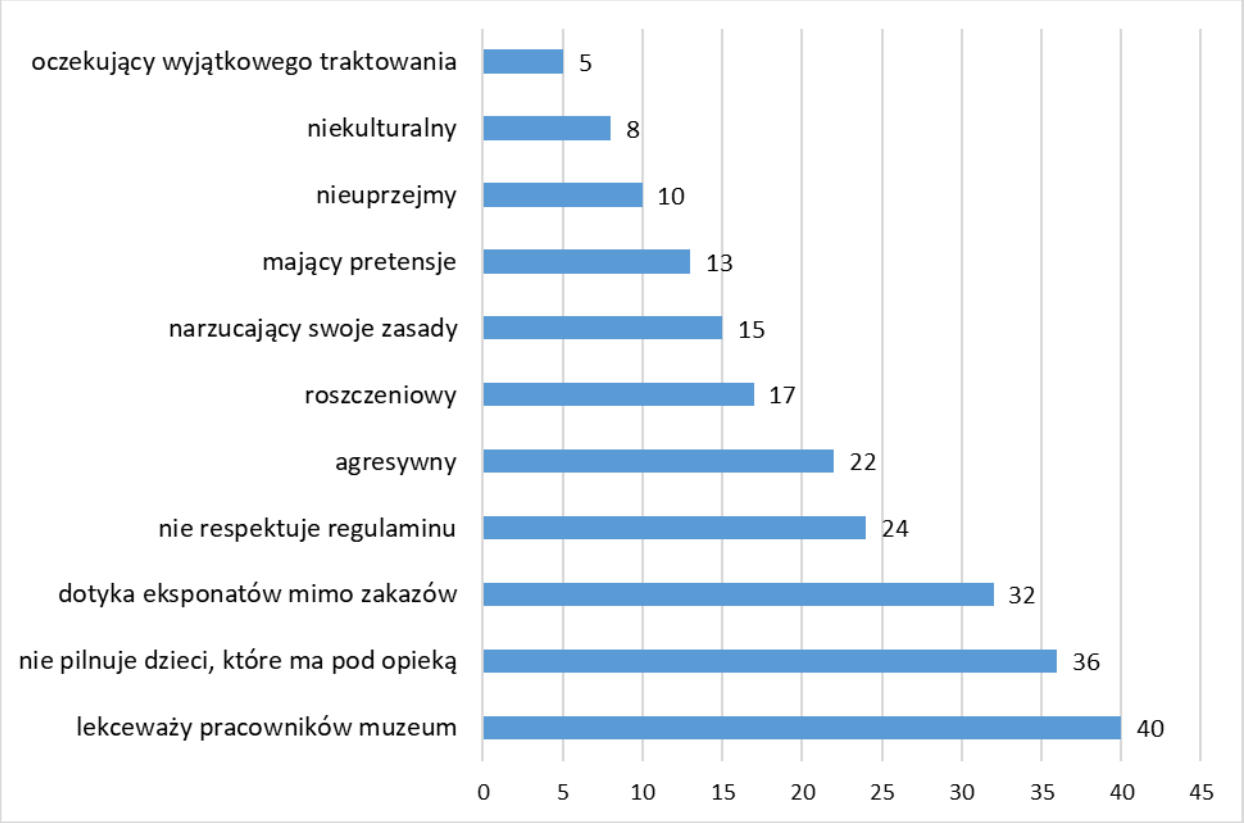
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 9)

W pytaniu 11, respondenci oceniali, jak często spotykają „idealnych klientów” w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało „nigdy”, a 10 „bardzo często”. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że najczęściej wskazywano wartości umiarkowane i wysokie, przede wszystkim w przedziale 4–7. Oznacza to, że badani mają do czynienia z takimi klientami stosunkowo regularnie, choć nie zawsze bardzo często. Najwięcej odpowiedzi koncentruje się wokół wartości 5, 6 i 7, co wskazuje na dość częste spotykanie klientów odpowiadających opisanemu wcześniej wzorcowi. Pojedynczo pojawiały się także wartości skrajne, takie jak 1 oraz 10, jednak nie dominowały one w zbiorze. Można więc stwierdzić, że kontakt z takimi klientami jest dla respondentów zjawiskiem raczej codziennym lub częstym, niż incydentalnym.

Charakteryzując spotkanego w pracy „trudnego zwiedzającego” na podstawie wielokrotności wskazań (zob. wykres 6). Dominująca większość (70 osób – 95%, pytanie 13) osób potwierdziła spotkanie takiej osoby podczas pracy. Respondenci w pytaniu 12, najczęściej wyobrażają sobie „trudnego zwiedzającego” jako osobę lekceważącą pracowników muzeum (40 wskazań), niepilnującą dzieci, które ma pod opieką (36), dotykającą eksponatów mimo zakazów (32), nieprzestrzegającą regulaminu (24) oraz agresywną (22), rzadziej wskazywano cechy takie jak

roszczeniowość (17), narzucanie swoich zasad i mający pretensje (15), nieuprzejmość (10) oraz niekulturalność (8), co pokazuje, że obraz „trudnego zwiedzającego” jest przede wszystkim utożsamiany z brakiem szacunku dla personelu, łamaniem zasad i zachowaniami zakłócającymi porządek muzeum.

Wykres 6. Charakterystyka „trudnego zwiedzającego” – częstotliwość wskazań



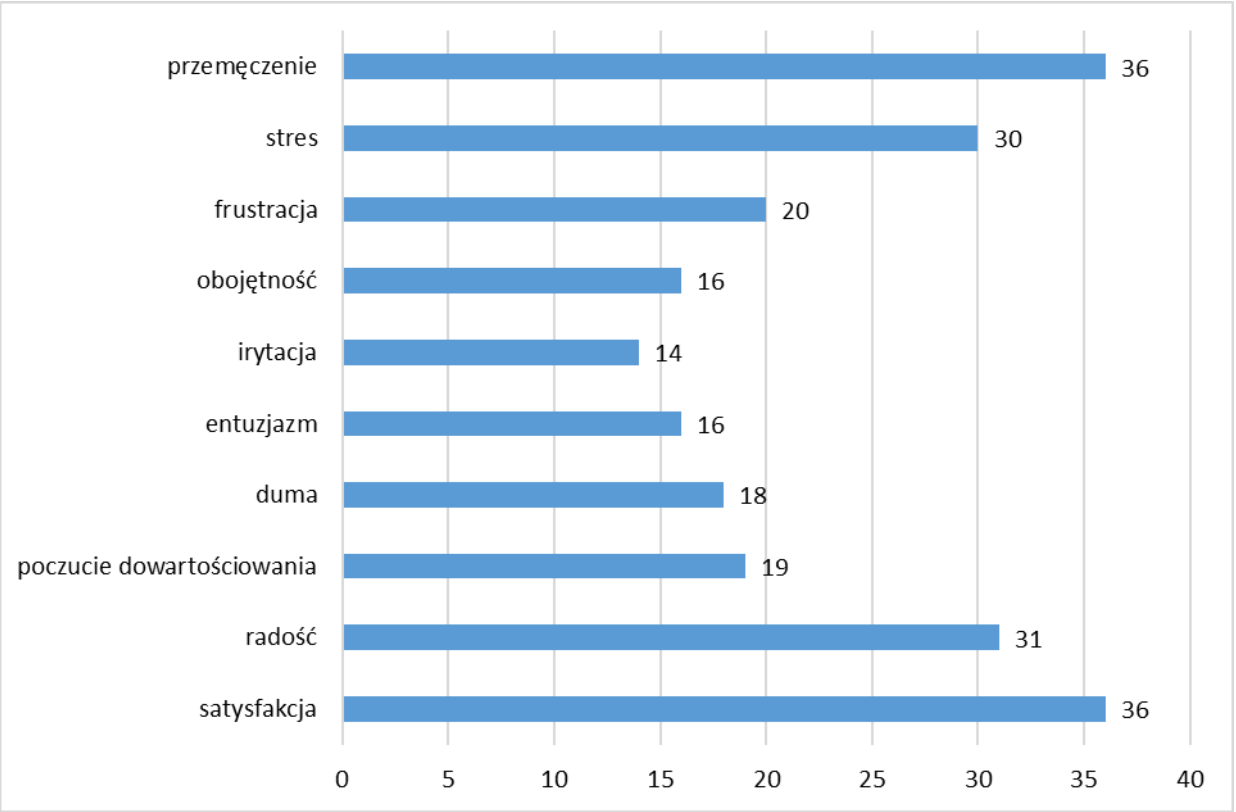
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 12)

W pytaniu 14 respondenci odnieśli się do częstotliwości spotkań z trudnym zwiedzającym, oceniając ją w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało „nigdy”, a 10 „bardzo często”. Uzyskane wyniki wskazują, że najwięcej odpowiedzi koncentrowało się w dolnej i środkowej części skali, przede wszystkim wokół wartości 3 i 6. Wartość 3 pojawiła się 19 razy (ok. 23,8%), natomiast wartość 6 odnotowano 12 razy (ok. 15,0%). Często wskazywano również wartości 5 – 9 razy, 4 – 8 razy oraz 2 – 8 razy. Odpowiedzi skrajne występowały rzadziej: wartość 1 wskazano 6 razy, 7 – 2 razy, 8 – 4 razy, a 10 – 2 razy. Średnia wartość odpowiedzi wyniosła około 4,4, co wskazuje na umiarkowaną częstotliwość kontaktu z trudnymi zwiedzającymi.

Analiza odpowiedzi na pytanie 15 pokazuje na wykresie 5, że badanym najczęściej towarzyszą zarówno emocje pozytywne, jak i emocje obciążające, co wskazuje na ambiwalentny charakter doświadczeń związanych z pracą. Na przeciwległych biegunach satysfakcja i przemęczenie wskazano po 36 razy, co

oznacza, że odpowiedzi te wybrało blisko 50% badanych. Wśród pozytywnych emocji wskazano radość – 31 razy, poczucie dowartościowania – 19, dumę 18 i entuzjazm – 16. W emocjach negatywnych, bardzo często występowały stres – 30, frustracja – 20 i rzadziej obojętność – 16 i irytację – 14.

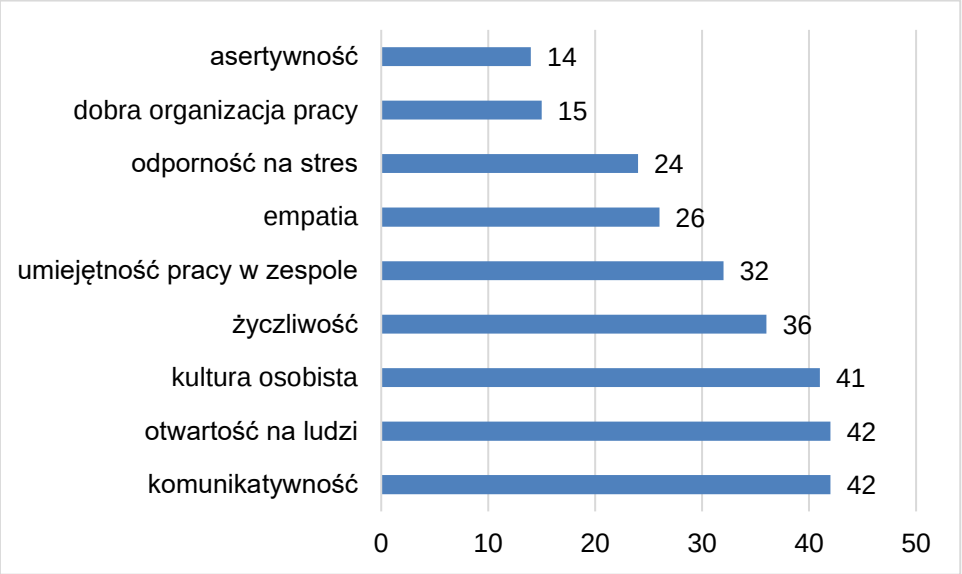
Wykres 7. Spectrum emocji doświadczanych podczas pracy w muzeum



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 15)

Najczęściej wskazywanymi predyspozycjami pomagającymi w pracy na zajmowanym stanowisku są komunikatywność oraz otwartość na ludzi – obie cechy pojawiły się po 42 razy. Bardzo wysoko oceniono również kulturę osobistą (41 wskazań) oraz życzliwość (36). Często podkreślano także umiejętność pracy w zespole (32) i empatię (26). Rzadziej wskazywano odporność na stres (24), dobrą organizację pracy (15) oraz asertywność (14), jednak również te cechy zostały uznane za ważne w codziennym funkcjonowaniu zawodowym. Ogólny rozkład odpowiedzi (zob. wykres 6) pokazuje, że respondenci szczególnie cenią predyspozycje związane z relacjami interpersonalnymi, komunikacją i współpracą z ludźmi.

Wykres 8. Predyspozycje w ocenie pracowników preferowane na pełnionym stanowisku pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 16)

Pytania 17–19 pozwalały wskazać respondentom dobre strony pracy, ale też wskazać najtrudniejsze do egzekwowania punkty regulaminu oraz podzielić się refleksją na temat niskonakładowych zmian, które korzystnie wpłynęłyby na sytuację w pracy. W odniesieniu do regulaminu, jako najtrudniejsze do egzekwowania respondenci najczęściej wskazywali następujące punkty regulaminu: zakaz wejścia na ekspozycję z dużymi torbami – 67 wskazań i obowiązkową szatnię – 45 wskazań, zakaz rozmów przez telefon – 32 oraz zakaz dotykania eksponatów – 29. Kolejne miejsca zajęły: zachowanie ciszy – 20, zakaz wejścia z kijami do *Nordic walkingu* – 19, zakaz jedzenia i picia – 15, zakaz oprowadzania w środy – 9. Najrzadziej wskazywano zakaz fotografowania z flashem (5) i zakaz wejścia ze zwierzętami (4).

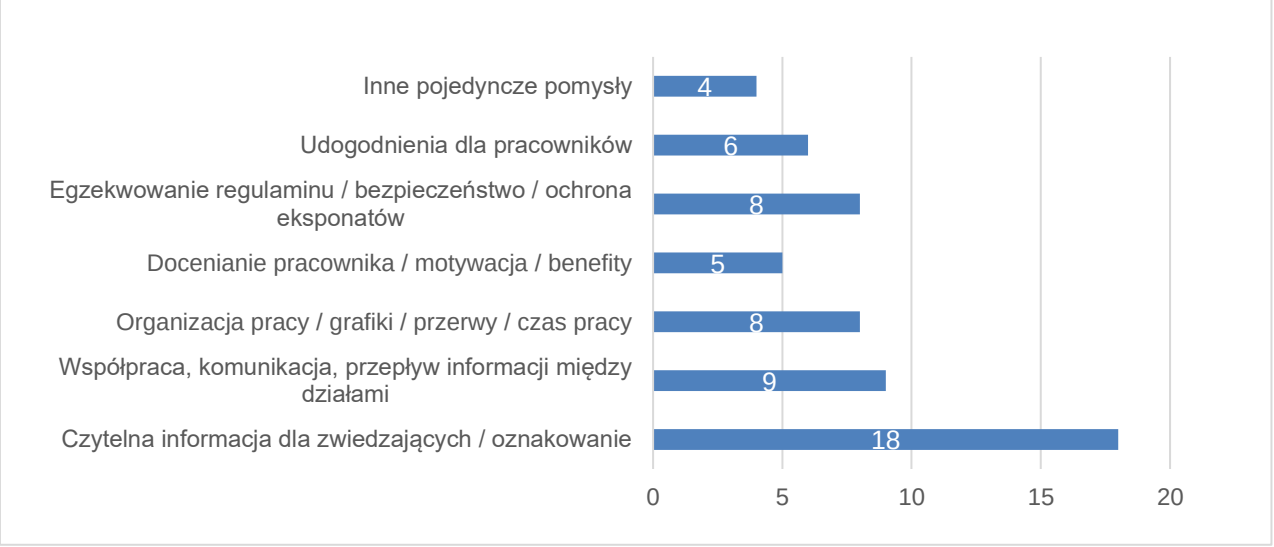
Pytanie 18 miało charakter otwarty. Spośród 74 respondentów aż 32 osoby zdecydowały się podzielić się swoim pomysłem na niskonakładowe zmiany, które w ich ocenie poprawiłyby sytuacje pracowników. Pozostali (24 osoby wprowadziły odpowiedź: „nie / brak / nie mam / nie mam zdania / nie mam pomysłu”. Odpowiedzi zawierające wkład merytoryczny zostały pogrupowane na wątki tematyczne, które zestawiono w tabeli 1 i zwizualizowano na wykresie 9, w drugiej kolumnie zebrane zostały konkretne przykłady rozwiązań w danym obszarze zaproponowane przez respondentów.

Tabela 1. Kategorie tematyczne wraz z propozycjami usprawnień zgłoszonymi przez respondentów

Obszar zmiany	Przykładowe treści z odpowiedzi
Czytelna informacja dla zwiedzających / oznakowanie	większe napisy, czytelne tablice informacyjne, oświetlenie opisów oznaczenia tras, kierunków, szatni, wyjść, regulaminu, mapki zwiedzania, opisy eksponatów, poprawa audioprzewodników, informacje o regulaminie
Współpraca, komunikacja, przepływ informacji między działami	współpraca z innymi działami, jasny podział obowiązków i zadań, wsparcie punktu informacji, przepływ informacji, spójny komunikat do zwiedzających, ~~wsparcie punktu informacji,~~
Organizacja pracy / grafiki / przerwy / czas pracy	~~Zoptymalizowane~~ (dłuższe, krótsze) przerwy, możliwość siadania, zmiana godziny ostatniego wejścia, grafiki online, praca zmianowa, ~~standaryzacja rozumienia i egzekwowania zasad~~
Docenianie pracownika / motywacja / benefity	premie, wyróżnienia, nagrody, ubezpieczenie, darmowe zaproszenia (benefity zakładowe, gadżet)
Egzekwowanie regulaminu / bezpieczeństwo / ochrona eksponatów	pachołki, alarmy, zakazy dotykania, wsparcie ochrony, niewpuszczanie osób nietrzeźwych, ograniczenia przy eksponatach – wyraźna informacja (np. piktogramy)
Udogodnienia dla pracowników	kawa, miejsce na spożycie posiłku, ~~przejściówki~~ karty dostępu, miejsce na rzeczy osobiste (telefon, ~~pisie~~ woda/napój na sali), indywidualne szafki do indywidualnego użytku,
Inne pojedyncze pomysły	posterunek mundurowego pracownika straży, ~~przejściówki~~, aktualizacja opisów, szkolenie z audio

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 18)

Wykres 9. Obszary proponowane do niskonakładowych usprawnień w pracy respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (pyt. 18)

W pytaniu 19 (o dobre strony wykonywanej pracy) najczęściej pojawiały się następujące odpowiedzi: praca z ludźmi – 49 wskazań, a niewiele rzadziej badani

podkreślali godziny pracy – 50. Trzecim najczęściej wskazywanym atutem była duża zmienność – 38 wskazania. Z kolei umiarkowany stres pojawił się 25 razy, a kontakt z obcokrajowcami 21 razy. Wyniki pokazują, że za największe zalety pracy respondenci uznają przede wszystkim korzystną organizację czasu pracy oraz bezpośredni kontakt z ludźmi. Istotne znaczenie ma również różnorodność obowiązków, która może sprawiać, że praca jest mniej monotonna i bardziej angażująca.

Blok pytań 20–22 objął diagnozą indywidualne praktyki respondentów, które są im znane, przez nich praktykowane i oceniane jako skuteczne lub nieskuteczne w relacji z „trudnym klientem". Pozwalał on rozpoznać relację pomiędzy wiedzą a praktyką. Za najbardziej znaną metodę można uznać zachowanie spokoju – pojawia się ono zdecydowanie najczęściej w wypowiedziach respondentów, zarówno w części dotyczącej znajomości metod (58 wskazań), jak i w praktyce pracy (59). Jest to wyraźnie dominująca strategia, co pokazuje, że respondenci traktują ją jako podstawowy sposób postępowania w kontakcie z trudnym klientem. Na drugim miejscu znajduje się powstrzymanie emocji – 42 wskazania w obszarze wiedzy i 41 w obszarze praktyki. Kolejną często znaną metodą jest odwoływanie się do zasad – 30 wskazań w obszarze wiedzy i 33 w obszarze praktyki. Następnie pojawia się komunikowanie zamiast oskarżeń – analogicznie w badanych obszarach: 27 i 21 wskazań. Tuż za przedstawienie propozycji rozwiązania sytuacji problemowej – 25 i 21, co wzmacnia role komunikacji w realizacji usługi dla klienta trudnego. Rzadziej wskazywano aktywne słuchanie – 12 wskazań na poziomie teoretycznym i 15 na poziomie praktyki. Jeszcze rzadziej pojawiła się metoda zdartej płyty – 13 i 10. Zdecydowanie najrzadziej identyfikowaną metodą, niestosowaną była parafraza (wskazana 2 razy na poziomie teoretycznym), bez żadnego potwierdzenia w codziennej pracy. Odpowiedź „nie znam tych metod" pojawiła się raz, a „nie stosuję żadnych z wymienionych metod" – 2 razy.

Respondenci zostali również zapytani o motywację, którą kierują się stosując zaproponowane metody w kontakcie z „trudnym klientem". W odpowiedziach najczęściej wskazywano odpowiedź „bo są skuteczne" – 51 razy. Drugie miejsce zajęło wskazanie „dbam o dobre imię instytucji" – 46 razy. Następnie pojawiło się „chcę, by zasady były przestrzegane" – 41 razy. Rzadziej respondenci zaznaczali „dbam o klienta, by wrócił" – 22 razy oraz „zdarza się, że działają" – 14 razy. Najrzadziej wskazywano „z przyzwyczajenia" – 6 razy i „nie znam innych" – 5 razy.

Uzyskane wyniki wskazują na podejście pracowników ukształtowane przez doświadczenie zawodowe i praktykę funkcjonowania instytucji, w którym w pierwszej

kolejności uwzględniany jest interes oraz dobre imię muzeum, a następnie potrzeby i oczekiwania odwiedzających.

Ankietę zamykało pytanie 23 o obszary, w których respondenci chcieliby się szkolić i doskonalić. W odpowiedziach respondentów najczęściej pojawiały się języki obce (35 wskazań), obsługa trudnego klienta (33) oraz znajomość podstawowych informacji o ekspozycjach (33). Nieco rzadziej pojawiały się odpowiedzi dotyczące odporności na stres i wypalenie zawodowe (21), asertywności (19), znajomości organizacji ekspozycji (20) oraz dostępności i obsługi osób z niepełnosprawnościami / ze szczególnymi potrzebami (19). Ogólnie rozkład odpowiedzi pokazuje, że dominowały kompetencje związane z bezpośrednią obsługą klienta, komunikacją oraz wiedzą potrzebną do codziennej pracy.

WNIOSKI

Grupa objęta badaniem charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem pod względem wieku, stażu pracy i doświadczenia zawodowego. Widoczna jest wyraźna obecność osób starszych oraz pracowników z długim doświadczeniem, ale jednocześnie istotną część zespołu stanowią osoby młode i relatywnie krótko związane z instytucją. Wśród respondentów przeważają osoby z doświadczeniem w obsłudze klienta, natomiast większość nie pracowała wcześniej w innej instytucji kultury.

Wyniki wskazują na pewną „dwubiegunowość" struktury kadrowej: z jednej strony instytucja opiera się na bardzo doświadczonych pracownikach, z drugiej – obecna jest grupa osób młodych, często traktujących pracę jako pierwsze doświadczenie zawodowe, pracę dorywczą lub możliwą do łączenia ze studiami. Jednocześnie widoczny jest relatywnie niewielki udział osób w wieku średnim, co może oznaczać lukę pokoleniową w zespole.

Pracownicy związani z instytucją ponad 3 lata stanowią istotną część zespołu. Oznacza to, że muzeum posiada stabilny trzon kadrowy, składający się z osób dobrze znających organizację, jej specyfikę oraz codzienne praktyki działania. Jednocześnie obecność dużej grupy nowych pracowników wskazuje na potrzebę systematycznego wdrażania, przekazywania wiedzy i wzmacniania ciągłości organizacyjnej.

Wyniki sugerują, że im dłuższy staż pracy, tym wyraźniej pojawia się zmęczenie trudnościami organizacyjnymi, ale jednocześnie rośnie profesjonalizacja strategii radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i trudnymi zwiedzającymi.

Wyniki pytań dotyczących organizacji zwiedzania pokazują, że obszary dobrze oceniane organizacyjnie nie stanowią istotnego źródła trudności w pracy respondentów.

Największy wpływ na codzienną pracę mają natomiast te elementy, które dotyczą bezpośredniej obsługi zwiedzających, w tym obowiązkowej szatni, szafek na bagaż, zasad poruszania się po ekspozycji i egzekwowania regulaminu.

Respondenci wskazują na potrzebę poprawy czytelności informacji kierowanej do zwiedzających. Dotyczy to przede wszystkim oznakowania tras, informacji o ekspozycjach, regulaminu, kierunków zwiedzania, wyjść, szatni oraz zasad korzystania z przestrzeni muzealnej. Pracownicy bardzo mocno odczuwają problem z orientacją zwiedzających i brakiem czytelnej informacji. Skutkuje to koniecznością częstego tłumaczenia zasad, kierunków i procedur, co obciąża personel pierwszego kontaktu.

W ocenie respondentów „idealny zwiedzający" to przede wszystkim osoba respektująca zasady, kulturalna, przewidywalna, świadoma specyfiki przestrzeni muzealnej i szanująca eksponaty. Cechy te dotyczą dyscypliny zachowania oraz znajomości i przestrzegania zasad. Oznacza to, że dla pracowników kluczowe znaczenie ma nie tylko zainteresowanie ofertą muzeum, ale również odpowiedzialne i spokojne zachowanie odwiedzających.

Cechy relacyjne, takie jak życzliwość, uśmiech, cierpliwość, komunikatywność czy gotowość do zadawania pytań, również są ważne, ale pojawiają się rzadziej niż odpowiedzi odnoszące się do regulaminu, porządku i bezpieczeństwa ekspozycji.

„Trudny zwiedzający" natomiast jest kojarzony przede wszystkim z lekceważeniem zasad, ignorowaniem regulaminu, roszczeniowością, agresją, brakiem szacunku wobec pracowników oraz zachowaniami zagrażającymi ekspozycji. Tacy zwiedzający pojawiają się stosunkowo regularnie, ale nie dominują codziennego doświadczenia pracy. Ich zachowania są jednak silnie odczuwalne, ponieważ bezpośrednio wpływają na bezpieczeństwo eksponatów, komfort innych odwiedzających oraz poczucie bezpieczeństwa personelu.

Wyniki pokazują, że jakość obsługi i komfort pracy zależą nie tylko od liczby odwiedzających, ale przede wszystkim od ich postaw i sposobu zachowania. Na sposób postrzegania zwiedzających wpływa również staż pracy. Nowi pracownicy częściej opisują „idealnego zwiedzającego" przez cechy relacyjne i emocjonalne: życzliwość, zainteresowanie, komunikatywność i pozytywne nastawienie. A pracownicy z dłuższym stażem częściej akcentują przestrzeganie zasad, spokój, przewidywalność, szacunek wobec personelu i instytucji oraz odpowiedzialne zachowanie. Oznacza to przesunięcie od perspektywy „spotkania z człowiekiem" ku perspektywie „utrzymania sprawnego funkcjonowania instytucji". Doświadczeni pracownicy patrzą na zwiedzających bardziej

systemowo – przez pryzmat porządku, bezpieczeństwa i współpracy, do których zaburzenia wystarczy wizyta jednego trudnego gościa.

Odpowiedzi respondentów uświadamiają, że praca w muzeum jest źródłem zarówno satysfakcji, jak i obciążenia. Z jednej strony pracownicy wskazują na kontakt z ludźmi, dobrą atmosferę, wyjątkowość miejsca oraz poczucie sensu wykonywanej pracy – te elementy świadczą o wysokim poziomie identyfikacji z instytucją. Z drugiej strony pojawiają się stres, frustracja, przemęczenie, zmęczenie organizacyjne i poczucie przeciążenia[16]. Oznacza to, że wysoka identyfikacja z miejscem pracy współistnieje z obciążeniem emocjonalnym i operacyjnym.

Najwyższy poziom stresu odczuwają pracownicy nowi, czyli zatrudnieni poniżej roku, oraz osoby pracujące 3 lata i dłużej. Najniższy poziom stresu pojawia się w grupie pracowników ze stażem od 1 do 3 lat.

Respondenci wskazują, że najważniejsze predyspozycje wspierające pracę mają charakter interpersonalny, co podkreśla istotność funkcjonowania w relacjach z ludźmi. Najczęściej wymieniane są: komunikatywność, otwartość na ludzi, kultura osobista, życzliwość, empatia i umiejętność pracy w zespole. Nieco rzadziej wskazywano odporność na stres, asertywność i dobrą organizację pracy, ale również te cechy są istotne. Oznacza to, że profil pracownika pierwszego kontaktu łączy kompetencje społeczne z umiejętnością radzenia sobie w sytuacjach trudnych.

Wśród stosowanych strategii respondenci najczęściej wskazują te oparte na zachowaniu spokoju, powstrzymaniu emocji, cierpliwości, spokojnej rozmowie, tłumaczeniu zasad, unikaniu eskalacji oraz odwoływaniu się do regulaminu. Rzadziej pojawiają się bardziej techniczne metody komunikacyjne, takie jak aktywne słuchanie, metoda „zdartej płyty", a parafrazy nie wskazał żaden respondent. Może to oznaczać, że praktyka respondentów opiera się głównie na samokontroli i doświadczeniu, a w mniejszym stopniu na formalnie poznanych technikach komunikacyjnych.

W pytaniu o oczekiwane drobne zmiany dominują oczekiwania organizacyjne: większa przewidywalność, spójność działania i wsparcie w codziennej pracy.

Z badania wyłania się obraz instytucji posiadającej silny kapitał ludzki. Pracownicy identyfikują się z miejscem, dostrzegają sens swojej pracy i doceniają kontakt z ludźmi oraz wyjątkowość instytucji[17].

[16] Wymienione psychosomatyczne reakcje na stres opisała M. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia,* Wydawnictwo DIFIN S.A, Warszawa 2008, s. 127.

[17] „(C)złowiek kierujący się motywacją wewnętrzną czuje się sprawcą własnych działań, które nie tylko sprawiają mu satysfakcję, ale za które czuje się w pełni odpowiedzialny i które stara się udoskonalać" –

Najważniejszym wnioskiem syntetycznym jest to, że personel pierwszego kontaktu pełni w praktyce kilka ról jednocześnie. Pracownicy są: „ochroną zasad", „przewodnikami emocjonalnymi", „tłumaczami instytucji", mediatorami między regulaminem, przestrzenią muzealną a oczekiwaniami zwiedzających. Oznacza to, że mają bezpośredni wpływ nie tylko na bezpieczeństwo ekspozycji, ale także na jakość doświadczenia zwiedzających i wizerunek instytucji.

W praktyce nawet niewielkie usprawnienia informacyjne, komunikacyjne i organizacyjne mogą znacząco poprawić komfort pracy personelu oraz jakość obsługi odwiedzających.

Wyniki wskazują, że personel pierwszego kontaktu doświadcza przeciążenia emocjonalnego i organizacyjnego. Szczególnie ważne jest to, że stres i zmęczenie pojawiają się równolegle z wysokim poziomem identyfikacji z instytucją. Taka sytuacja może zwiększać ryzyko wypalenia zawodowego[18], zwłaszcza jeśli pracownicy nie mają poczucia wpływu na organizację pracy, nie otrzymują wsparcia w trudnych sytuacjach i nie widzą reakcji na zgłaszane problemy. W wielu odpowiedziach pojawia się oczekiwanie „bycia traktowanym poważnie"[19], szczególnie w odniesieniu do problemów sygnalizowanych przez personel.

REKOMENDACJE

Uzasadnione jest ujednolicenie i uproszczenie informacji kierowanych do zwiedzających. Warto stosować proste, widoczne i spójne komunikaty, piktogramy, mapki tras oraz oznaczenia kierunkowe. Rekomenduje się kontynuowanie działań zmierzających do poprawy informacji wizualnej na ekspozycji. Poprawa orientacji zwiedzających może zmniejszyć liczbę powtarzalnych pytań kierowanych do pracowników i ograniczyć ich przeciążenie informacyjne.

Należy opracować lub ujednolicić procedury reagowania na sytuacje trudne, w tym:
zachowania agresywne, zachowania roszczeniowe, lekceważenie regulaminu. Procedury powinny być znane, proste i realne do zastosowania. Ważne jest również, aby pracownicy mieli poczucie, że w sytuacjach konfliktowych nie zostają sami.

---

cyt. Molek-Winiarska D. (2020) *Stres psychologiczny w motywowaniu pracowników*, Przegląd organizacji, 3/2020, s. 18.

[18] T. Chirkowska-Smolak *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjalogiczny, rok LXXI – zeszyt 4 – 2009, s. 257-259.

[19] Por. M. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia,* Wydawnictwo DIFIN S.A, Warszawa 2008, s. 155.

Zasadne jest wprowadzenie cyklicznych szkoleń wspierających pracowników w zakresie: komunikacji z trudnym klientem, asertywności, radzenia sobie ze stresem oraz komunikowania zasad bez eskalacji napięcia, a także cyklicznych szkoleń dotyczących nowych informacji. Szkolenia powinny uwzględniać specyfikę stanowisk pierwszego kontaktu oraz rzeczywiste sytuacje występujące w muzeum. Dobrym rozwiązaniem byłoby wykorzystywanie przykładów zgłaszanych przez samych pracowników jako *case studies* podczas warsztatów, zwłaszcza dzielenie się dobrymi praktykami, o sprawdzonej skuteczności. Wyzwaniem będzie organizacja szkoleń dla wszystkich pracowników poza godzinami otwarcia ekspozycji.

Rekomenduje się poprawę przepływu informacji między działami oraz jasne określenie odpowiedzialności. Pracownicy pierwszego kontaktu powinni otrzymywać aktualne informacje o wszelkich zmianach organizacyjnych, w tym planowanych.

Priorytetowo należy wzmocnić egzekwowanie zasad, które respondenci wskazali jako najtrudniejsze w praktyce. Dotyczy to przede wszystkim: obowiązkowej szatni, zakazu wnoszenia dużych toreb, zakazu dotykania eksponatów, zasad zachowania na ekspozycji, a także odpowiedzialności opiekunów za dzieci. Warto zadbać o to, aby zasady były czytelnie komunikowane zanim zwiedzający wejdzie na ekspozycję, a nie dopiero wtedy, gdy pracownik musi interweniować.

Poleca się wzmocnienie systemu doceniania pracowników. Nie musi on opierać się wyłącznie na rozwiązaniach finansowych. Ważne mogą być również: pochwały i informacje zwrotne, wyróżnienia, włączanie pracowników w konsultowanie zmian (widoczna reakcja na zgłaszane problemy, komunikowanie, które sugestie zostały wdrożone, wyjaśnianie, których zmian nie można obecnie wprowadzić i dlaczego). Kluczowe jest wzmacnianie poczucia, że doświadczenie personelu pierwszego kontaktu jest ważnym źródłem wiedzy o funkcjonowaniu instytucji[20].

Uzasadnione jest kontynuowanie badań i systematyczne zbieranie informacji zwrotnej od pracowników. Można zastosować krótkie ankiety okresowe, ewaluację wydarzeń organizowanych przez muzeum, wywiady z pracownikami, spotkania konsultacyjne, rejestr powtarzających się problemów czy analizę skarg i sytuacji konfliktowych[21]. W kolejnych etapach warto monitorować szczególnie: poziom

[20] Zgodnie z „kompleksowa teorią wzbogacania pracy" zaproponowaną przez J.R. Hakmana i G.R. Oldhama ogólna satysfakcja z pracy zasadza się między innymi na doświadczeniu pracownika odnośnie odczuwanego znaczenia pracy. Tworzona w ten sposób motywacja wewnętrzna prowadzi do zwiększenia wydajności pracownika – za: Michalik K. (2009) *Typologia czynników motywacji*, Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 2(13)/2009 T. 2, s. 375-376.

[21] M. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia,* Wydawnictwo DIFIN S.A, Warszawa 2008, s. 144.

przeciążenia emocjonalnego u pracowników, liczbę konfliktów ze zwiedzającymi, ocenę przepływu informacji między działami, skuteczność nowych tras i informacji wizualnej.

Badanie pokazało, że instytucja dysponuje dużą ilością danych, które są jednak rozproszone i nie zawsze mogą być wykorzystywane systemowo. Warto rozważyć bardziej uporządkowane gromadzenie i analizowanie danych dotyczących: frekwencji, sezonowości ruchu turystycznego, potrzeb kadrowych, skarg i sytuacji konfliktowych i innych. Analiza porównawcza tych danych może wspierać planowanie grafików, urlopów, zatrudnienia sezonowego, szkoleń i zmian organizacyjnych.

Badanie pokazuje, że personel pierwszego kontaktu stanowi ważny zasób instytucji. Pracownicy są silnie związani z miejscem, dostrzegają sens swojej pracy i wysoko cenią kontakt z ludźmi oraz wyjątkowość muzeum. Jednocześnie ich codzienna praca jest obciążona napięciami organizacyjnymi, koniecznością egzekwowania zasad, tłumaczenia regulaminu i reagowania na trudne zachowania zwiedzających.

Najważniejsze potrzeby nie dotyczą przede wszystkim wynagrodzeń, ale organizacji pracy, przepływu informacji, czytelności zasad, wsparcia w trudnych sytuacjach i poważnego traktowania zgłaszanych problemów. Kluczowym kierunkiem działań powinno być więc zmniejszenie obciążenia personelu pierwszego kontaktu poprzez czytelną informację dla zwiedzających, jasne procedury, szkolenia z kompetencji miękkich, sprawniejszą współpracę między działami oraz systematyczne zbieranie informacji zwrotnej od pracowników[22]. Przywołując model Christiny Maslach „wypaleni pracownicy nie tylko czują się wyczerpani fizycznie i emocjonalnie, ale też są podatni na rozczarowania, stają się cyniczni, wycofują się, coraz bardziej są przekonani o tym, że ich praca jest mało wartościowa, bezsensowna. Zaczynają wątpić w swoje umiejętności kompetencyjne, ale też, co gorsza, przestają szanować swoich klientów, czy wręcz cierpią awersje do ludzi, którym z założenia mieli pomagać”[23].

[22] Uwzględniając, że jednym z zagrożeń wzrostu stresu związanego z pracą jest, określony przez Martę Młokosiewicz, brak poczucia współuczestnictwa. Jako wskazówka dla kadry zarządczej winno się uwzględniać opinie wynikające z wiedzy i doświadczeń pracowników – za: Młokosiewicz M. (2018) *Stres w miejscu pracy a potencjał pracowników*, Uniwersytet Szczeciński, Studia i Prace WNEIZ US, nr 51/2 2018, s. 238

[23] T. Chirkowska-Smolak *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, rok LXXI – zeszyt 4 – 2009, s. 257-272.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje:

1. WHO (2019) Burn–out an „occupational phenomenon”: International Classification of diseases
2. Błoński K., Burlita A. (2018) Praca jako obszar jakości życia – wyniki badań. *Handel Wewnętrzny*, 5(376), s. 16-24.
3. Chirkowska-Smolak T. (2009) Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, rok LXXI, zeszyt 4, s. 257-272.
4. Idziak W. (2016) *Współczesne tendencje w muzealnictwie*. Źródło: https://muzeoblog.mik.krakow.pl/files/W_Idziak_Wspolczesne_tendencje.pdf, dostęp: 2026.03.20.
5. Jachnis A. (2008) *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Wydawnictwo DIFIN S.A., Warszawa 2008.
6. Kwiatkowski P. T., Nessel–Łukasik B. (2018) ABC badania publiczności w muzeum. Źródło: https://nim.gov.pl/files/publications/59/ABC_Badania_publicznosci.pdf; dostęp: 2026.06.13.
7. Kwiatkowski P. T., Nessel–Łukasik B. (2017) *Publiczność muzeów w Polsce*. Źródło: https://www.nim.gov.pl/files/articles/187/Raport%20Publiczno%C5%9B%C4%87%20muze%C3%B3w%20w%20Polsce%202017.pdf; dostęp: 2026.06.13.
8. Kwiatkowski P. T., Nessel–Łukasik B., Grzonkowska J. (2022) *Publiczność (w) muzeum*. Źródło: https://www.nim.gov.pl/files/news/803/Publiczno%C5%9B%C4%87%20w%20muzeum%20internet.pdf; dostęp: 2026.06.13.
9. Jagodzińska K., Granice partycypacji w muzeum? *Muzealnictwo*, nr 57, s. 112–121.
10. Michalik K. (2009) Typologia czynników motywacji. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, Nr 2(13), T.2, 2009, s. 373-387.
11. Młokosiewicz M. (2018) Stres w miejscu pracy a potencjał pracowników. *Studia i Prace WNEIZ US*, nr 51/2, s. 235-247.
12. Molek-Winiarska D. (2020) Stres psychologiczny w motywowaniu pracowników, *Przegląd organizacji*, 3/2020, s. 18.
13. Walczyk N. (2024) *Tacy sami a różni. Zatrudnianie pracowników przez firmę zewnętrzną a muzeum. Case study: Muzeum Narodowe w Krakowie*. Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Kraków, 2024.

Źródła własne instytucji:

14. Regulamin zwiedzania, Zarządzenie nr 955 z 29 września 2023 r.
15. Regulamin rezerwacji i sprzedaży biletów wstępu do Zamku Królewskiego w Warszawie – Muzeum , Zarządzenie Nr 740 Dyrektora Zamku Królewskiego w Warszawie – Muzeum z dnia 28 lutego 2019 r.
16. Regulamin Pracy Opiekunów i Opiekunek Ekspozycji, Zarządzenie nr 1032 z dnia 6 listopada 2025 r.;
17. Rejestr skarg (stan na koniec czerwca 2026), dokumenty udostępnione do wglądu przez Zamek Królewski w Warszawie.

ANEKS – AKIETA

Doświadczenia personelu pierwszego kontaktu
w Zamku Królewskim w Warszawie

Badanie w ramach programu mentoringowego IBOK (18.03–31.03.2026)

Celem badania jest pogłębienie wiedzy
o doświadczeniach personelu pierwszego kontaktu w Zamku Królewskim w Warszawie.
W ankiecie pytamy o doświadczenia i opinie na temat codziennej pracy w tej instytucji. Zachęcamy do udziału w anonimowym badaniu.

Poznajmy się!

Tutaj znajdą się pytania ogólne, które pozwolą lepiej Cię poznać.

1. Jak długo pracujesz w Zamku?

- ☐ poniżej roku
- ☐ 1–3 lat
- ☐ 3–10 lat
- ☐ więcej niż 10 lat

2. Do jakiej grupy wiekowej należysz?

- ☐ poniżej 30
- ☐ 31–40
- ☐ 41–50
- ☐ 51–60
- ☐ ponad 60

3. Czy pracowałaś/pracowałeś wcześniej
w innym miejscu na stanowiskach w obsłudze klienta?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

4. Czy pracowałeś/pracowałaś w innej instytucji kultury?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

Pytania o organizację zwiedzania

Tutaj podzielisz się swoimi wrażeniami na temat organizacji zwiedzania.

5. Jak oceniasz organizację pracy w Muzeum?

	Bardzo dobrze	Dobrze	Średnio	Raczej źle	Bardzo źle	Nie mam zdania
Zasady zwiedzania						
Organizacja godzin pracy						
Informacje o ekspozycjach						
Informacje na stronie www						

6. Które obszary są dobrze zorganizowane? (wybierz 3 odpowiedzi)

- ☐ godziny zwiedzania
- ☐ dni otwarcia muzeum
- ☐ dzień bezpłatny
- ☐ zasady zwiedzania (regulamin)
- ☐ organizacja tras
- ☐ obowiązkowa szatnia
- ☐ szafki na bagaż
- ☐ ceny biletów

7. Które obszary wymagają poprawy? (wybierz 3 odpowiedzi)

- ☐ godziny zwiedzania
- ☐ dni otwarcia muzeum
- ☐ dzień bezpłatny
- ☐ zasady zwiedzania (regulamin)
- ☐ organizacja tras
- ☐ obowiązkowa szatnia
- ☐ szafki na bagaż
- ☐ ceny biletów

8. Która z wybranych odpowiedzi w pytaniu 7. ma największy wpływ na Twoją pracę?

- ☐ godziny zwiedzania
- ☐ dni otwarcia muzeum
- ☐ dzień bezpłatny
- ☐ zasady zwiedzania (regulamin)
- ☐ organizacja tras
- ☐ obowiązkowa szatnia
- ☐ szafki na bagaż
- ☐ ceny biletów

Pytania o doświadczenia w pracy w Zamku Królewskim w Warszawie

Tutaj podzielisz się swoimi doświadczeniami.

9. Jak wyobrażasz sobie „idealnego zwiedzającego”? Wybierz 3 cechy, które najlepiej go charakteryzują.
(wybierz 3 odpowiedzi)

- ☐ nie dotyka eksponatów
- ☐ zachowuje ciszę
- ☐ uśmiechnięty
- ☐ respektujący zasady
- ☐ zaznajomiony z regulaminem
- ☐ kulturalny
- ☐ cierpliwy
- ☐ wyrozumiały
- ☐ jak nie wie, to zapyta
- ☐ oczytany
- ☐ zainteresowany ekspozycją

10. Czy spotkałeś takiego zwiedzającego?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

11. Jeśli tak, to jak często spotykasz takich klientów? (zaznacz jak często od 0 do 10)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nigdy Bardzo często

12. Jak wyobrażasz sobie „trudnego zwiedzającego”? Wybierz 3 cechy, które najlepiej go charakteryzują
(wybierz 3 odpowiedzi)

- ☐ nieuprzejmy
- ☐ narzucający swoje zasady
- ☐ lekceważy pracowników muzeum
- ☐ nie pilnuje dzieci, które ma pod opieką
- ☐ nie respektuje regulaminu
- ☐ niekulturalny
- ☐ agresywny
- ☐ mający pretensje
- ☐ roszczeniowy
- ☐ dotyka eksponatów mimo zakazów
- ☐ oczekujący wyjątkowego traktowania

13. Czy spotkasz takich zwiedzających

- ☐ TAK
- ☐ NIE

14. Jeśli tak, to jak często spotykasz trudnych klientów? (zaznacz jak często od 0 do 10)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nigdy Bardzo często

15. Czy podczas swojej pracy w Zamku doświadczasz następujących emocji?
(wybierz maksymalnie 5 odpowiedzi)

- ☐ satysfakcja
- ☐ entuzjazm
- ☐ radość
- ☐ duma
- ☐ poczucie dowartościowania
- ☐ stres
- ☐ frustracja
- ☐ obojętność
- ☐ przemęczenie
- ☐ irytacja

16. Które Twoje predyspozycje pomagają na stanowisku pracy, które pełnisz?
(wybierz maksymalnie 5 odpowiedzi)

- ☐ komunikatywność
- ☐ empatia
- ☐ życzliwość
- ☐ otwartość na ludzi
- ☐ odporność na stres
- ☐ asertywność
- ☐ kultura osobista
- ☐ dobra organizacja pracy
- ☐ umiejętność pracy w zespole

17. Które punkty regulaminu zwiedzania są najtrudniejsze do egzekwowania?
(wybierz 3 odpowiedzi)

- ☐ obowiązkowa szatnia
- ☐ zakaz wejścia z kijami do Nordic walking
- ☐ zakaz wejścia na ekspozycję z dużymi torbami
- ☐ zakaz wejścia na ekspozycję ze zwierzętami
- ☐ zakaz jedzenia i picia
- ☐ zakaz fotografowania z fleszem
- ☐ zakaz rozmów przez telefon
- ☐ zakaz oprowadzania w środy
- ☐ zachowanie ciszy
- ☐ zakaz dotykania eksponatów

18. Czy masz pomysł na małe niewymagające nakładów finansowych zmiany, które poprawiłyby Twoją sytuację w pracy?

19. Jakie są dobre strony Twojej pracy?
(wybierz maksymalnie 3 odpowiedzi)

- ☐ godziny pracy
- ☐ praca z ludźmi
- ☐ duża zmienność
- ☐ umiarkowany stres
- ☐ kontakt z obcokrajowcami

Pytania z zakresu rozwoju osobistego

20. Jakie znasz metody radzenia sobie z trudnymi klientami?
(wybierz maksymalnie 3 odpowiedzi)

- ☐ zachowanie spokoju
- ☐ powstrzymanie emocji
- ☐ odwoływanie się do zasad
- ☐ parafraza (powtarzanie własnymi słowami)
- ☐ aktywne słuchanie
- ☐ metoda zdartej płyty (konsekwentne powtarzanie tego samego komunikatu)
- ☐ komunikowanie zamiast oskarżeń
- ☐ propozycja rozwiązania
- ☐ żadna

21. Które z nich stosujesz najczęściej?
(wybierz maksymalnie 3 odpowiedzi)

- ☐ zachowanie spokoju
- ☐ powstrzymanie emocji
- ☐ odwoływanie się do zasad
- ☐ parafraza (powtarzanie własnymi słowami)
- ☐ aktywne słuchanie
- ☐ metoda zdartej płyty (konsekwentne powtarzanie tego samego komunikatu)
- ☐ komunikowanie zamiast oskarżeń
- ☐ propozycja rozwiązania
- ☐ żadna

22. Dlaczego stosujesz te metody?
(wybierz maksymalnie 3 odpowiedzi)

- ☐ z przyzwyczajenia
- ☐ bo są skuteczne
- ☐ zdarza się, że działają
- ☐ dbam o klienta, by wrócił
- ☐ dbam o dobre imię instytucji
- ☐ chcę by zasady były przestrzegane
- ☐ nie znam innych

23. W jakim zakresie chciałbyś się szkolić/ doskonalić?
(wybierz maksymalnie 3 odpowiedzi)

- ☐ obsługa trudnego klienta
- ☐ asertywność
- ☐ dostępność i obsługa osób z niepełnosprawnościami i ze szczególnymi potrzebami
- ☐ języki obce
- ☐ znajomość podstawowych informacji o ekspozycjach
- ☐ znajomość organizacji ekspozycji
- ☐ odporność na stres i wypalenie zawodowe

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

Jeśli zachęciłyśmy Cię do rozmowy na ten temat, prosimy o kontakt:

Urszula Syncerz: usyncerz@zamek–krolewski.pl
Kanga Pierz: kpierz@zamek–krolewski.pl