TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC

czyli o roli i znaczeniu kadr obsługi technicznej
w publicznych instytucjach kultury

ibok
Stowarzyszenie
Instytut Badań
Organizacji Kultury

Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

75 NARODOWE CENTRUM KULTURY

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu Narodowego Centrum Kultury Kultura – Interwencje. Edycja 2026

RAPORT Z BADANIA IBOK-U

KRAKÓW 2026

PODZIĘKOWANIA

Członkinie zespołu badawczego składają serdeczne podziękowania
Panu Marcinowi Dobijańskiemu,
którego wystąpienie podczas Konferencji
„Badania w Sektorze Kultury. (Współ)tworzenie” w 2024 r.
stało się inspiracją do podjęcia badań nad kadrami technicznymi
w instytucjach kultury.

Spis treści

Wstęp ... **4**

1. Przebieg badania ... **7**

1.1. Część ilościowa – badanie ankietowe ... 8

1.2. Część jakościowa – wywiady indywidualne ... 9

2. Badanie ilościowe – analiza wyników ... **10**

2.1. Struktura próby ... 11

2.2. Analiza wyników ... 13

2.2.1. Stanowiska techniczne w instytucjach ... 13

2.2.2. Wielkość i struktura zatrudnienia ... 15

2.2.3. Stanowiska techniczne w strukturze organizacyjnej ... 17

2.2.4. Kompetencje kadr technicznych ... 21

2.2.5. Zatrudnienie i warunki pracy kadr technicznych ... 22

2.2.6. Współpraca wewnątrzorganizacyjna ... 24

2.2.7. Znaczenie kadr technicznych ... 26

3. Badanie jakościowe – analiza wyników ... **31**

3.1. Wcześniejsze doświadczenia zawodowe ... 32

3.1.1. Ścieżka wejścia do zawodu ... 32

3.1.2. Motywacje do podjęcia pracy w danym miejscu ... 34

3.1.3. Różnice między pracą w sektorze kultury (publicznej) a innymi sektorami ... 35

3.2. Wykonywana praca, posiadane wykształcenie i uprawnienia ... 38

3.2.1. Krótka charakterystyka pracy dla osoby nieznajomej ... 38

3.2.2. Wykształcenie i praca w zawodzie ... 39

3.2.3. Konieczność dokształcania się ... 41

3.3. Miejsce w organizacji i relacje z innymi osobami w zespole ... 43

3.3.1. Relacje działu technicznego z innymi jednostkami z organizacji ... 43

3.3.2. Osoby i jednostki w organizacji, z którymi najczęściej podejmowana jest współpraca ... 44

3.3.3. Postrzeganie pracy kadr technicznych przez inne osoby z organizacji ... 45

3.3.4. Kadry techniczne w systemie premiowania i nagradzania w organizacji ... 46

3.3.5. Możliwość zgłaszania i realizacji własnych pomysłów ... 46

3.3.6. Poczucie bycia częścią zespołu instytucji ... 47

3.4. Tożsamość zawodowa i wartości ... 50

3.4.1. Metafory do opisu osoby na stanowisku technicznym ... 50

3.4.2. Kluczowe wartości i kompetencje ... 53

3.4.3. Alternatywne zawody kadr obsługi technicznej ... 56

3.4.4. Szczególnie satysfakcjonujące sytuacje zawodowe ... 57

3.5. Trudności i potrzeby związane z pracą na stanowisku technicznym ... 61

3.5.1. Ograniczenia finansowe, braki kadrowe i przeciążenie obowiązkami ... 61

3.5.2. Nienormowany czas pracy i nieprzewidywalność zadań ... 63

3.5.3. Trudności organizacyjne, procedury i komunikacja ... 65

3.6. Potrzeby kadry technicznej ... 68

4. Wnioski z badania ... **71**

5. Zakończenie i rekomendacje ... **74**

Aneks 1. Kwestionariusz ankiety ... **78**

Aneks 2. Kwestionariusz wywiadu ... **83**

Recenzja (dr Sylwia Wrona) ... **86**

WSTĘP

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury

TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC

PROGRAM KULTURA – INTERWENCJE (2026)

RAPORT Z BADANIA IBOK-U

KRAKÓW 2026

Oddajemy w Państwa ręce raport z badania pt. „Technicznie rzecz biorąc, czyli o roli i znaczeniu kadr obsługi technicznej w publicznych instytucjach kultury". **Celem realizowanego w ramach projektu badania jest przeanalizowanie i scharakteryzowanie roli i znaczenia pracy osób odpowiedzialnych za obsługę techniczną w publicznych instytucjach kultury.**

W ramach projektu przez kadry obsługi technicznej rozumiano osoby, które w organizacji są odpowiedzialne za realizację zadań innych niż działania artystyczne, programowe, edukacyjne lub związane z zarządzaniem instytucją (aneks 1).

Fundamentem działań instytucji kultury są ludzie i relacje. O ile jednak pewne zagadnienia są szczególnie często badane (można to zauważyć w przypadku badań dotyczących publiczności czy nawet osób zajmujących się aktywnością twórczą), o tyle kadry techniczne znacznie rzadziej są obiektem zainteresowania badaczek i badaczy. Ich obecność w instytucjach kultury jest wprawdzie sygnalizowana w zbiorczych ujęciach lub badaniach ukierunkowanych regionalnie[1], jednak nie pozwalają one na pełniejsze i bardziej pogłębione poznanie tej grupy zawodowej, która – chociaż pozostaje w cieniu spektakli, koncertów i innych przedsięwzięć artystycznych – odgrywa w ich realizacji niezwykle istotną rolę. Ta luka wynika chociażby z tego, że istniejące raporty i opracowania znacznie częściej dotyczą osób pracujących w teatrze czy w obszarze sztuk performatywnych (m.in. badania Instytutu Teatralnego[2]), pozostawiając w cieniu pracowników technicznych różnych domów, centrów i ośrodków kultury, których w Polsce jest prawie 4 tysiące, zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego[3]. Tu jednak warto wspomnieć o pewnych inicjatywach, w których osoby reprezentujące kadry techniczne podejmują się usystematyzowanego zbadania swojego środowiska. Ciekawym przykładem jest raport dotyczący realizatorów dźwięku, obejmujący między innymi zagadnienia wykształcenia, kompetencji, organizacji pracy oraz poczucia sensu jej wykonywania. Badania te wykazały między innymi, że głównym motywatorem osób zajmujących się realizacją dźwięku są pasja i zainteresowania, przy jednoczesnym dostrzeganiu nieadekwatności wynagrodzenia oraz poczuciu, że ich praca nie zawsze jest doceniana przez inne osoby z organizacji[4].

Domy kultury są przedmiotem zainteresowań badawczych (m.in. badanie dotyczące podnoszenia kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury, zrealizowane przez Regionalne Obserwatorium Kultury w Katowicach[5]), jednak kadry techniczne nie stanowią w nich głównego punktu odniesienia.

1. Między innymi badanie „Kadry techniczne w sektorze kultury w województwie łódzkim" z 2017 r. Pobrane z: https://www.lodzkie.pl/badania-w-sektora-w-lodzkim (dostęp: 29.09.2026); „Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości". Pobrane z: https://instytutkultury.pl/publikacje-raporty/badanie-miejskich-instytucji-kultury-ich-potencjalu-i-szans-dla-przyszlosci/ (dostęp: 29.09.2026).
2. Instytut Teatralny. (b.d.). *Scena Polska 2024: Pracując w teatrze. Raport z badań.* Pobrane z: https://www.instytut-teatralny.pl/dzialalnosc/raporty-i-badania/scena-polska-2024-pracujac-w-teatrze-raport-z-badan/ (dostęp: 29.09.2026).
3. Główny Urząd Statystyczny. (b.d.). *Działalność centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic w 2025 r.* Pobrane z: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-centrow-kultury-domow-kultury-osrodkow-kultury-klubow-i-swietlic-w-2025-r-,9,9.html (dostęp: 28.09.2026).
4. Dobijański, M. (2024). *Realizatorki i realizatorzy w instytucjach kultury. Jak postrzegamy siebie? Jak postrzegają nas współpracownicy?* Pobrane z: https://badania.kultura.uj.edu.pl/documents/140123949/157534028/Marcin+Dobija%C5%84ski_Realizatorzy_i_realizatorki.pdf/ede24ab9-3430-4e44-9459-d6c8fd2a589d (dostęp: 4.10.2026).
5. Regionalne Obserwatorium Kultury w Katowicach. Pobrane z: https://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/_mik/files/4632/podnoszenie-kompetencji-kadr-kultury.pdf (dostęp: 29.09.2026).

Ponadto część istniejących opracowań bezpośrednio nawiązuje do kontekstu pandemicznego[6], co również sprawia, że temat wymaga obecnie dodatkowej eksploracji, uwzględniającej fakt, że od pandemii i wprowadzanych wówczas obostrzeń minęło już kilka lat. Motywacją do przeprowadzenia naszego badania była zatem chęć wypełnienia tej luki zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym.

Osiągnięcie głównego celu badawczego wymagało udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie zawody najczęściej wykonują osoby należące do kadr obsługi technicznej?
2. Czym dla instytucji kultury są kadry obsługi technicznej (jakie miejsce zajmują w strukturze, jaki jest zakres ich obowiązków i realizowanych zadań, jakie są powiązania z innymi działami)?
3. Jaką rolę pracownicy obsługi technicznej pełnią w instytucji (kluczową, istotną, niewielką, marginalną)?
4. W jaki sposób pracownicy obsługi technicznej określają swoją tożsamość zawodową?
5. Jakie są potrzeby pracowników obsługi technicznej w ich codziennej pracy?

Materiał badawczy zgromadzono w toku badania o charakterze mieszanym, łączącego podejście ilościowe i jakościowe. Badanie zrealizowano w ramach Programu Kultura – Interwencje. Edycja 2026, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Kultury.

6. Instytut Teatralny. (b.d.). *Pracownice i pracownicy teatrów w pandemii. Raport z badań*, https://www.instytut-teatralny.pl/dzialalnosc/raporty-i-badania/pracownice-i-pracownicy-teatrow-w-pandemii-raport-z-badan/ (dostęp: 28.09.2026).

1. PRZEBIEG BADANIA

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury

TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC

PROGRAM KULTURA – INTERWENCJE (2026)

1.1. Część ilościowa – badanie ankietowe

W pierwszej kolejności przeprowadzono badanie ilościowe. Opracowanie kwestionariusza ankiety poprzedzono rozpoznaniem zakresu tematycznego, bazującego na przeglądzie literatury, dostępnych badań oraz aktualnego stanu prawnego dotyczącego zagadnień prawa pracy.

Kwestionariusz został stworzony podczas dwóch spotkań roboczych, w czasie których opracowano docelowe pytania ankietowe, a także ustalono ostateczny kształt i mechanikę ankiety. Tak przygotowane narzędzie badawcze przeniesiono do programu LimeSurvey Cloud w wersji 6.17.19 i za jego pośrednictwem rozdystrybuowano wśród wybranych publicznych organizacji kultury. **Badaniem objęto centra, domy i ośrodki kultury oraz inne instytucje kultury, które nie zostały zakwalifikowane do innych kategorii (np. instytuty kultury).** Pominięcie takich form organizacyjnych jak biblioteki, organizacje wystawiennicze (galerie i muzea), organizacje o charakterze wokalnym i/lub instrumentalnym (filharmonie, opery, orkiestry) czy teatry podyktowane było chęcią przyjrzenia się instytucjom, w których pracownicy realizują możliwie jak najwięcej różnorodnych działań. W związku z tym do analizy zostały wybrane wymienione wyżej formy organizacyjne instytucji kultury.

Łączna liczba adresów e-mail, na które przesłano zaproszenie do badania, wyniosła 2086. Wszystkie wykorzystane adresy pochodziły z „Bazy danych publicznych instytucji kultury IBOK". Ankieta była dostępna dla uczestników badania przez 37 dni, od 15 czerwca do 22 lipca 2026 r. W czasie trwania badania rozesłano dwa przypomnienia o możliwości udziału. **Łącznie zebrano 285 odpowiedzi.** Analiza statystyczna zgromadzonych danych ilościowych została wykonana z wykorzystaniem rozwiązania PS IMAGO PRO 11, którego silnikiem analitycznym jest IBM SPSS Statistics. W części analizy ilościowej wykorzystano cytaty z ankiet, oznaczając je ANK.XXX, gdzie XXX oznacza liczbę związaną z kolejnością otwarcia linku do ankiety, tzw. ID ankiety (liczba wejść w link była większa niż liczba rzeczywiście wypełnionych ankiet, stąd wynikająca z tego rozbieżność).

1.2. Część jakościowa – wywiady indywidualne

Łącznie w ramach badania zrealizowano 19 wywiadów, które przeprowadzono między 2 lipca a 7 września 2026 roku. Wywiady, trwające od 24 do 90 minut, realizowane były w formie telefonicznej lub online. Za zgodą rozmówców zostały nagrane i poddane transkrypcji, a następnie analizie tematycznej. W części dotyczącej analizy wywiadów przytoczono zanonimizowane cytaty z wypowiedzi rozmówców. Każdy wywiad otrzymał indywidualne oznaczenie (np. WYW.007).

Większość rozmówców stanowili pracownicy domów, centrów i ośrodków kultury, chociaż wśród nich były także osoby obecnie zatrudnione w teatrach, ale mające doświadczenie w pracy w innych instytucjach kultury, w tym w domach, centrach i ośrodkach kultury. **W grupie badanych zdecydowanie przeważali mężczyźni: odnotowano tylko jeden przypadek udziału kobiety.** Największą grupę stanowiły osoby zajmujące się realizacją dźwięku, ale badani byli także oświetleniowcami, konserwatorami, kierownikami działów technicznych czy kierownikami sceny. W badanej grupie widoczny był wysoki poziom specjalizacji.

Warto też zwrócić uwagę na charakterystykę rozmówców – w większości są to osoby zajmujące się realizacją wydarzeń, więc ich odpowiedzi należy rozpatrywać w tym kontekście, co nie wyczerpuje specyfiki wszystkich działań podejmowanych przez kadry obsługi technicznej w instytucjach kultury.

Rozmówców dobrano metodą kuli śnieżnej[7]. Początkowo kontakt nawiązywano z osobami, które w ankiecie zadeklarowały, że chciałyby wziąć udział w dalszej, jakościowej części badania. Okazało się jednak, że mimo licznych deklaracji chęci wzięcia udziału w wywiadach natrafiłyśmy na pewne wyzwania. Pierwszym był termin realizacji badania – okres wakacyjny, który dla wielu instytucji jest czasem urlopowym, w związku z czym część pracowników przebywała poza miejscem pracy. Dodatkowo okazało się, że część ankiet wypełniły osoby zarządzające, które nie skonsultowały z pracownikami ich chęci udziału w wywiadzie. Wywołało to opór pracowników, związany z wątpliwościami dotyczącymi zachowania poufności wypowiedzi. W związku z tym podjęłyśmy dodatkowe kroki mające na celu zachęcenie do udziału w wywiadach – ogłoszenie o poszukiwaniu rozmówców zostało opublikowane w mediach społecznościowych, a osoby, które zgodziły się wziąć udział w wywiadzie, pytałyśmy o to, z kim jeszcze moglibyśmy porozmawiać. Wszystkie te działania umożliwiły nam realizację założonej na wstępie liczby wywiadów (między 15 a 20).

Serdecznie dziękujemy respondentom za poświęcony czas!

7. Sęk, M. (2015). Dobór próby przy pomocy metody kuli śniegowej (snowball sampling). W: B. Fatyga (red.), *Praktyki badawcze*, 59-66.

2. BADANIE ILOŚCIOWE – ANALIZA WYNIKÓW

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury

TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC

PROGRAM KULTURA – INTERWENCJE (2026)

RAPORT Z BADANIA IBOK-U

KRAKÓW 2026

2.1. Struktura próby

Analizie poddano łącznie odpowiedzi z 285 ankiet. Struktura próby wskazuje na zdecydowaną dominację organizacji małych i średnich pod względem zatrudnienia. Szczególnie liczne były podmioty zatrudniające od 6 do 50 pracowników – łącznie stanowiły 73,0% badanej próby (zob. tabela 1).

Tabela 1. Liczba zatrudnionych pracowników w badanych organizacjach (ogółem, n = 285)[8]

LICZBA ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW	n_i	%
1–5 osób	59	20,7%
6–10 osób	75	26,3%
11–20 osób	68	23,9%
21–50 osób	65	22,8%
51–100 osób	10	3,5%
powyżej 100 osób	8	2,8%

Źródło: opracowanie własne

8. W całym raporcie *n* oznacza liczebność próby, a n_i – liczebność danej kategorii, czyli liczbę wskazań.

Ponadto, w badanej próbie dominowały jednostki należące do grupy mikro- i małych organizacji. Mikroorganizacje, zatrudniające od 1 do 10 pracowników, stanowiły 47,0% próby (n_i = 134), podczas gdy małe organizacje, zatrudniające od 11 do 50 pracowników 46,7% (n_i = 133). Średnie organizacje, zatrudniające od 51 do 250 pracowników, stanowiły jedynie 6,3% badanych podmiotów (n_i = 18). Łącznie mikro- i małe organizacje stanowiły 93,7% całej próby, co potwierdza zdecydowaną dominację organizacji o niewielkiej skali zatrudnienia. Obraz ten koresponduje z danymi statystycznymi gromadzonymi przez GUS, chociaż nie da się go bezpośrednio porównać. Z badań struktury wielkości instytucji kultury mierzonej liczbą zatrudnionych osób wynika bowiem, że jednostki zatrudniające poniżej 10 osób stanowią około 57% ogółu instytucji, a te z zatrudnieniem od 10 do 49 osób – około 33% jednostek, co daje łącznie około 90% wszystkich podmiotów[9] (zob. tabela 2).

Tabela 2. Liczba zatrudnionych pracowników[10] w badanych organizacjach a skala organizacji (n = 285)

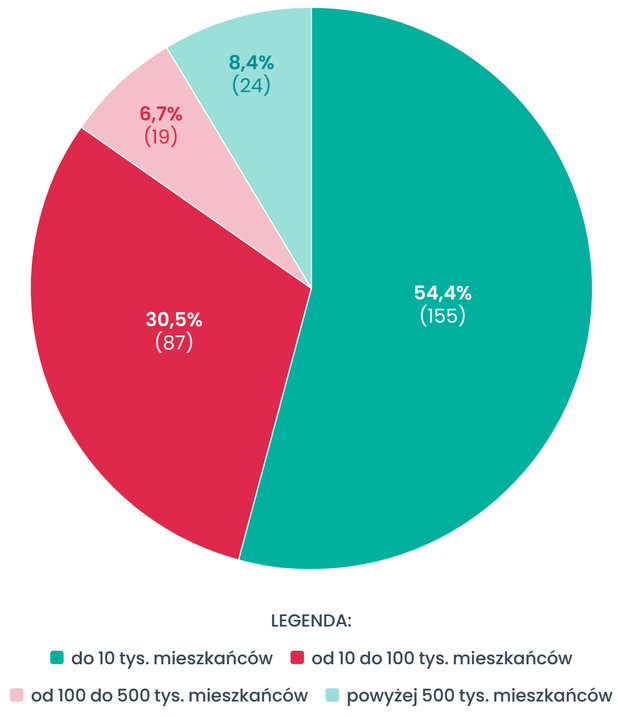
LICZBA ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW	n_i	%
Mikro ≤ 10	134	47,0%
Mała ≤ 50	133	46,3%
Średnia ≤ 250	18	6,7%

Źródło: opracowanie własne

9. Główny Urząd Statystyczny. (2025). *Wyniki finansowe instytucji kultury w 2024 r.* (dostęp: 22.09.2026).
10. Rekodowane zmienne na podstawie definicji przedsiębiorstw, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. (b.d.). *Wielkość przedsiębiorstwa.* Pobrane z: https://www.gov.pl/web/nfosigw/wielkosc-przedsiebiorstwa2 (dostęp: 29.09.2026).

Biorąc pod uwagę wielkość miejscowości, w której miały siedzibę badane organizacje, można zauważyć, że próba była silnie skoncentrowana poza dużymi aglomeracjami miejskimi. Aż około 85% badanych organizacji funkcjonowało w miejscowościach liczących do 100 tys. mieszkańców, podczas gdy udział organizacji mających siedzibę w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców wynosił 15,1% (zob. wykres 1).

Wykres 1. Wielkość miejscowości, w której ma siedzibę badana organizacja (n = 285)



Źródło: opracowanie własne

Wśród badanych organizacji (n = 285) odnotowano różnice pod względem ich rozmieszczenia w poszczególnych województwach (zob. mapa 1). Najwięcej badanych instytucji kultury miało swoje siedziby w województwie śląskim, małopolskim, mazowieckim i podkarpackim, najmniej – w województwie opolskim, lubuskim i zachodniopomorskim.

Mapa 1. Województwo, w którym znajdowała się siedziba badanych organizacji (n = 285)

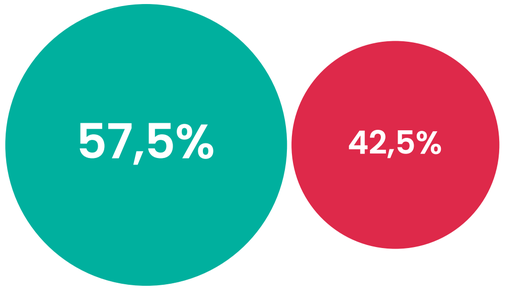


2.2. Analiza wyników

2.2.1. Stanowiska techniczne w instytucjach

Zgromadzone wyniki wskazują, **że 57,5% badanych organizacji (n_i = 164) ma stanowiska przeznaczone dla osób zajmujących się obsługą techniczną**. Jednocześnie w 42,5% organizacji (n_i = 121) nie występują takie stanowiska. Oznacza to, że zadania o charakterze technicznym realizowane są przez różnych pracowników organizacji, co wskazuje na ich wielozadaniowość (zob. wykres 2).

Wykres 2. Posiadanie przez badane organizacje stanowiska do obsługi technicznej (n = 285)



Źródło: opracowanie własne

Wynika z tego, że choć w większości badanych organizacji obsługę techniczną powierzono odrębnym pracownikom, nie jest to rozwiązanie powszechne. Różnica pomiędzy obiema grupami odpowiedzi wynosi 15 punktów procentowych.

Przeprowadzona analiza wykazała, że istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy wielkością miejscowości, w której funkcjonuje organizacja, a występowaniem wyodrębnionego stanowiska ds. obsługi technicznej. **Organizacje zlokalizowane w mniejszych miejscowościach znacznie rzadziej mają odrębne stanowiska odpowiedzialne za obsługę techniczną niż organizacje funkcjonujące w miastach średnich i dużych.** W miejscowościach do 10 tys. mieszkańców stanowiska takie występowały w 36,8% organizacji, podczas gdy w miastach liczących od 10 do 100 tys. mieszkańców oraz powyżej 100 tys. mieszkańców odpowiednio w 81,6% i 83,7% organizacji (zob. tabela 3).

Wynika z tego, że wraz ze wzrostem wielkości miejscowości rośnie prawdopodobieństwo posiadania wyspecjalizowanego personelu technicznego.

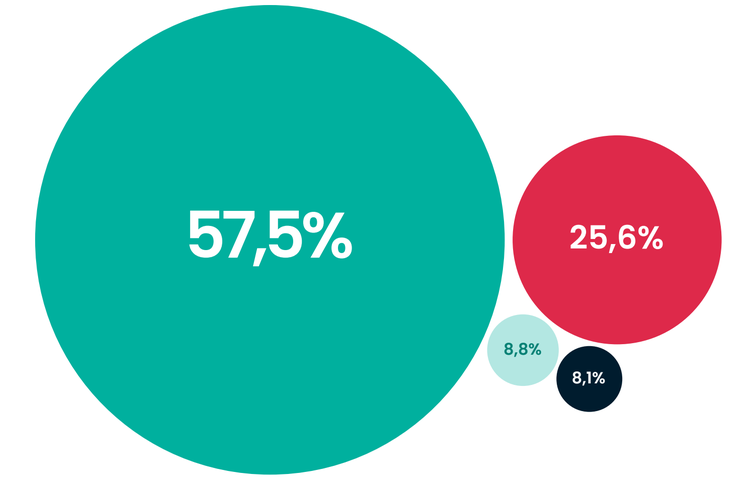
Tabela 3. Odrębne stanowiska obsługi technicznej a wielkość miejscowości, w której działa badana organizacja (n = 285)

STANOWISKO TECHNICZNE	DO 10 TYS.	10–100 TYS.	POW. 100 TYS.	OGÓŁEM
Nie	98	16	7	121
Tak	57	71	36	164
Ogółem	**155**	**87**	**43**	**285**

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej stosowanym rozwiązaniem w badanych organizacjach jest powierzenie zadań technicznych konkretnej osobie lub osobom. Dotyczy to 164 organizacji, czyli 57,5% badanej próby. Oznacza to, że w ponad połowie organizacji obsługa techniczna została formalnie lub funkcjonalnie wyodrębniona jako zakres obowiązków określonych pracowników. Jest to spójne z wcześniejszym wynikiem, zgodnie z którym 57,5% organizacji ma stanowiska dla osób zajmujących się obsługą techniczną (zob. wykres 3).

Wykres 3. Osoby/podmioty wykonujące zadania techniczne w badanych organizacjach (n = 285)



LEGENDA:

odrębna osoba | brak wyodrębnionej osoby (zadania techniczne wykonują różni pracownicy organizacji) | firma zewnętrzna | inne

Źródło: opracowanie własne

Drugim najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest model, w którym nie ma jednej wyodrębnionej osoby, a zadania techniczne są wykonywane przez różnych pracowników organizacji. Takie rozwiązanie wskazało 73 respondentów (25,6%). Oznacza to, że co czwarta organizacja realizuje zadania techniczne w sposób rozproszony. Obsługa techniczna nie stanowi zatem w tych podmiotach wyodrębnionej funkcji przypisanej konkretnemu stanowisku.

Jedynie 8,1% organizacji (n_i = 23) korzysta z firm zewnętrznych. Oznacza to, że zlecanie zadań na zewnątrz/outsourcing nie jest dominującym sposobem organizowania obsługi technicznej w badanej próbie. Jednocześnie jego udział jest na tyle znaczący, że można uznać go za ustabilizowany, alternatywny model organizacji funkcji technicznej. Kategoria „inne" obejmuje 25 organizacji (8,8%). Jest to stosunkowo niewielka, ale zauważalna część próby.

Ankietowani, którzy zaznaczyli odpowiedź, że w ich organizacji nie ma stanowiska obsługi technicznej, zostali poproszeni o wskazanie, kto zajmuje się kwestiami technicznymi w ich jednostce. Pytanie miało charakter otwarty, a zgromadzone odpowiedzi (n_i = 25) można podzielić na pięć kategorii:

1. **pracownicy organizacji** – wykonują zadania technicznie przy okazji swoich obowiązków etatowych: *Są dedykowane osoby, ale nie mają osobnych stanowisk, tylko poszerzone obowiązki o obsługę techniczną (administracja + obsługa techniczna)* [ANK.095];
2. **podmioty zewnętrzne** – ich usługi wykorzystywane są doraźnie, w miarę pojawiających się potrzeb: *Zakup usługi wraz z obsługą techniczną* [ANK.066];
3. **model mieszany** – zadania techniczne realizowane są z wykorzystaniem obu powyższych rozwiązań: *animator kultury lub firma zewnętrzna*

wg potrzeb [ANK.196]; *pracownicy i okazjonalnie (sezonowo) firma zewnętrzna* [ANK.299];

4. **organizator** – w niektórych odpowiedziach wskazywano na pomoc ze strony Urzędu Miasta lub Urzędu Gminy: *dodatkowo przy organizacji różnych wydarzeń artystycznych wspierają nas pracownicy techniczni Urzędu Gminy* [ANK.244];
5. **rozwiązania nietypowe** – obsługa techniczna jest zapewniana przez wolontariusza i informatyka.

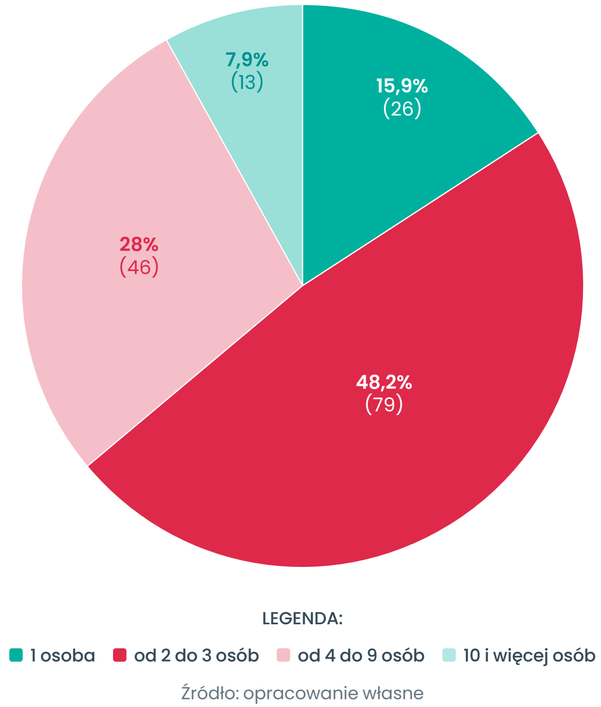
Zgromadzone odpowiedzi wskazują, że niezależnie od dostępnych zasobów w każdej z organizacji ktoś pełnił funkcje związane z obsługą techniczną. Szczególnie interesujące jest wsparcie udzielane podmiotom przez Urząd Gminy lub Urząd Miasta. **W żadnym przypadku nie wskazano jednak, by obsługą techniczną nie zajmował się nikt, co świadczy o jej fundamentalnym znaczeniu dla działania instytucji.**

2.2.2. Wielkość i struktura zatrudnienia

Analiza liczby osób zatrudnionych na stanowiskach obsługi technicznej wskazuje na dominację niewielkich zespołów. Spośród 164 organizacji mających wyodrębnione stanowiska obsługi technicznej niemal połowa, tj. 48,2% (n_i = 79), zatrudniała od 2 do 3 osób. Jedna osoba realizowała zadania techniczne w 15,9% organizacji (n_i = 26), a w 28% podmiotów (n_i = 46) zatrudnianych jest od 4 do 9 osób. Najmniej liczną kategorię stanowiły organizacje mające co najmniej 10 pracowników obsługi technicznej – 7,9% (n_i = 13). Łącznie 64,1% organizacji mających wyodrębnione stanowiska obsługi technicznej zatrudniało nie więcej niż 3 osoby (zob. wykres 4).

Wyniki wskazują zatem na dominację małych zespołów technicznych, co może mieć negatywne znaczenie dla zapewnienia zastępowalności pracowników i ciągłości realizacji zadań. W tak małych zespołach nawet chwilowa niedostępność pracownika może w sposób istotny wpłynąć na funkcjonowanie podmiotu. Z drugiej zaś strony sezonowe nagromadzenie wydarzeń, szczególnie w okresie letnim, może doprowadzić do znacznego przeciążenia pracą.

Wykres 4. Liczba osób pracujących na stanowiskach obsługi technicznej w badanych organizacjach (n = 164)



Źródło: opracowanie własne

Deklarowany staż pracy osób najdłużej zatrudnionych w danej organizacji przy obsłudze technicznej mieścił się w przedziale od około 1 miesiąca do 48 lat. Średni staż najdłużej pracującej osoby wynosił 17 lat. Zgromadzone dane wskazują, że poszczególne organizacje istotnie różnią się pod względem stażu najdłużej pracującej osoby odpowiedzialnej za obsługę techniczną. Odnosząc te wyniki do wcześniejszych badań kadr kultury, wiemy, że średni staż pracy w tym sektorze wynosił 10 lat[11]. Dane dotyczyły jednak wszystkich osób pracujących w organizacji, dlatego nie można ich bezpośrednio porównać z uzyskanymi wynikami. Można jednak przypuszczać, że w grupie pracowników technicznych rotacja kadr jest jeszcze mniejsza, a spora część badanych przepracuje na stanowisku technicznym większą część swojego życia zawodowego, co potwierdzają również przeprowadzone przez nas wywiady. Co ciekawe, raporty GUS nie odnoszą się wprost do długości stażu zawodowego pracowników sektora kultury, a tym bardziej osób zajmujących się obsługą techniczną.

W pytaniu dotyczącym struktury płci pracowników technicznych, ankietowani zostali poproszeni o zaznaczenie, które z określeń najlepiej charakteryzuje ich zespół: kobiety i mężczyźni, same kobiety, sami mężczyźni, przewaga kobiet, przewaga mężczyzn (n = 164).

Interesujące są odpowiedzi dotyczące organizacji, w których obsługa techniczna jest obsadzona wyłącznie przez przedstawicieli jednej płci. 31,6% badanych (n_i = 90) podało, że na tych stanowiskach pracują sami mężczyźni. Zaledwie 1,1% respondentów (n_i = 3) wskazało na sytuację, w której pracują same kobiety. Jest to bardzo wyraźna dysproporcja. Jeżeli z kolei połączymy kategorie wskazujące na dominację lub wyłączny udział danej płci, otrzymujemy (n = 164):

1. **mężczyźni**: przewaga mężczyzn + sami mężczyźni = 70,1%;
2. **kobiety**: przewaga kobiet + same kobiety = 3,7%;
3. **struktura mieszana**: kobiety i mężczyźni = 26,2%.

Można zatem stwierdzić, że w zdecydowanej większości badanych organizacji (70,1%) kadry obsługi technicznej są zdominowane przez mężczyzn lub są obsadzone wyłącznie przez mężczyzn, podczas gdy analogiczna sytuacja w odniesieniu do kobiet dotyczy zaledwie 3,7% organizacji. Może to świadczyć o tym, że kobiety rzadko są obecne na stanowiskach technicznych, a obszar ten wciąż jest domeną męską. Możliwe, że takie postrzeganie tych stanowisk jest obecne także w świadomości społecznej, w tym wśród rekruterów i kandydatów na stanowiska techniczne. Inną z możliwych przyczyn jest często akcentowane przez środowisko nadmierne obciążenie pracą, nieregularność godzin pracy czy okresowe, bardzo duże natężenie obowiązków, głównie w sezonie letnim. Warunki te nie sprzyjają godzeniu pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, za których wykonywanie wciąż w większym stopniu odpowiadają kobiety. Warto również wspomnieć, że **dominacja mężczyzn wśród kadr obsługi technicznej jest nietypowa dla instytucji kultury**, w których, jak wynika z danych GUS z 2025 roku[12], dominują kobiety (56%).

Odnosząc się do kwestii niepełnosprawności osób pracujących na stanowiskach technicznych (n = 164), **zdecydowana większość respondentów (83%) wskazała, że na stanowiskach obsługi technicznej nie pracują osoby z niepełnosprawnościami**. Na podstawie wyników można stwierdzić, że w niespełna co dziesiątej badanej organizacji osoby z niepełnosprawnościami są zatrudniane

11. Agencja Artystyczna GAP sp. z o.o. (2016). *Lokalne centra kultury: Działania i diagnozy*. Pobrane z: https://nck.pl/badania/raporty/raport-lokalne-centra-kultury-dzialania-a-diagnozy (dostęp: 23.09.2026).

12. Główny Urząd Statystyczny. (2025). *Pracujący w obszarze kultury w państwach Unii Europejskiej i EFTA w 2024 r.* Pobrane z: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/pracujacy-w-obszarze-kultury-w-panstwach-unii-europejskiej-i-efta-w-2024-r-,26,1.html?contrast=black-yellow (dostęp: 23.09.2026).

na stanowiskach obsługi technicznej (ok. 15,2% pozytywnych odpowiedzi). Trzy osoby (1,8%) nie potrafiły podać odpowiedzi na to pytanie. Analizując dane GUS dotyczące zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, należy stwierdzić, że w 2023 r. osoby z niepełnosprawnościami stanowiły 3,2% ogółu zatrudnionych w Polsce[13]. Odsetek osób z niepełnosprawnościami na stanowiskach technicznych w badanych organizacjach był zatem niemal pięciokrotnie wyższy.

Analiza zgromadzonych danych wykazała istotny statystycznie związek pomiędzy wielkością organizacji a zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami na stanowiskach obsługi technicznej. **Wraz ze wzrostem liczby pracowników zwiększał się odsetek organizacji deklarujących zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami na stanowiskach technicznych.** W grupie organizacji mikro odsetek ten wynosił 5,1%, w organizacjach małych 15,9%, a w organizacjach średnich – 33,3%. Wyniki sugerują, że większe organizacje częściej angażują osoby z niepełnosprawnościami do wykonywania zadań związanych z obsługą techniczną.

2.2.3. Stanowiska techniczne w strukturze organizacyjnej

Pierwsze z pytań dotyczących stanowisk technicznych w strukturze organizacji miało charakter otwarty i dotyczyło ich nazewnictwa. Wśród zebranych odpowiedzi **najczęściej pojawiało się określenie „specjalista"**. Stanowiło ono pierwszy człon nazwy stanowiska, po którym następowało uszczegółowienie obszaru tematycznego, np. specjalista ds. technicznych, obsługi technicznej, infrastruktury technicznej, obsługi wydarzeń, oświetlenia, nagłośnienia, serwisów internetowych, serwisu fotograficznego czy produkcji i emisji materiałów audio-wideo.

Drugą **grupą były określenia typowo zawodowe**, odnoszące się do wykonywanego fachu, tj. konserwator, technik, rzemieślnik, pracownik gospodarczy, sprzątaczka, szatniarz, kierowca. W tej grupie znalazły się także **liczne określenia specjalistyczne**, takie jak akustyk, kinooperator, oświetleniowiec, realizator dźwięku czy operator sceny.

Ostatnią grupę stanowiły **określenia nawiązujące do miejsca w strukturze organizacyjnej**, tj. dział techniczny, dział obsługi sceny, dział utrzymania ruchu, dział gospodarczo-techniczny, dział organizacyjno-techniczny, dział organizacyjno-prawny.

Co ciekawe, próżno szukać ujednoliconych określeń stanowisk technicznych. Przykładowo określenia „akustyk", „realizator dźwięku" czy „operator sprzętu audiowizualnego" są stosowane wymiennie, podczas gdy obowiązki na stanowisku mogą różnić się między organizacjami. Badane instytucje cechowała dowolność w nazewnictwie stanowisk specjalistycznych, których zakres obowiązków uszczegóławiano poprzez dodanie określenia „do spraw". Jednocześnie wciąż często stosowane są klasyczne nazwy stanowisk, takie jak konserwator, sprzątaczka czy rzemieślnik.

Do najciekawszych z przywołanych określeń zaliczyć należy: „rzemieślnik-ogrodnik", „konserwator-palacz c.o." oraz „technik elektryk-realizator światła". Określenia te dobitnie pokazują, jak szeroko w instytucjach rozumiana jest obsługa techniczna – od prostych prac porządkowych do specjalistycznej obsługi scenicznej.

13. Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Niepełnosprawni pracujący w gospodarce narodowej w czerwcu 2023 r.* Pobrane z: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5474/31/1/1/niepelnosprawni_pracujacy_w_gospodarce_narodowej_w_czerwcu_2023_r..pdf (dostęp: 23.09.2026).

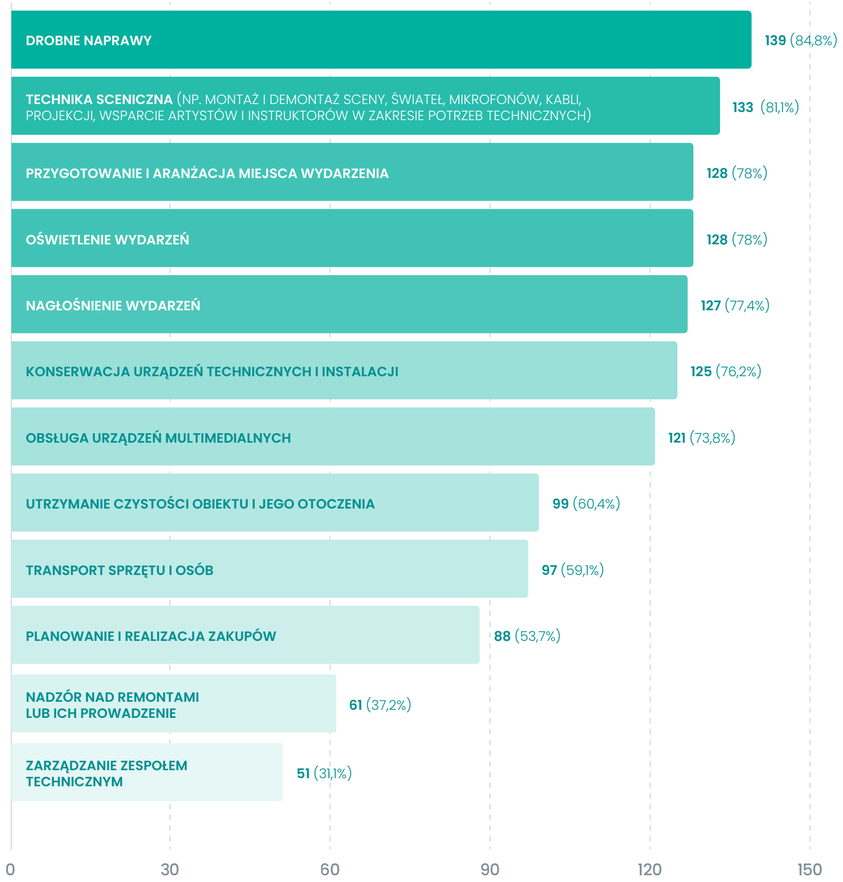
Drugie z otwartych pytań dotyczących miejsca pracowników technicznych w organizacji dotyczyło tego, komu w strukturze organizacji podlegają osoby pracujące na stanowiskach obsługi technicznej. Tutaj, podobnie jak w poprzednim pytaniu, nie ma jednego, powtarzalnego wzorca organizacyjnego. **Najczęściej przywoływane odpowiedzi wskazywały na bezpośrednią podległość dyrektorowi instytucji** (lub rzadziej zastępcy dyrektora ds. technicznych) („Dyrektor", „Dyrektorowi instytucji") **bądź kierownikowi**, np. działu technicznego, techniczno-administracyjnego lub administracyjnego („Kierownik administracyjno-gospodarczy", „Kierownik ds. Inwestycji i Remontów"). Często wskazywano również na podwójne zwierzchnictwo – dyrektora jednostki i kierownika działu, do którego należą pracownicy techniczni. W kilku odpowiedziach pojawiły się osoby opisywane jako „koordynatorzy" lub „specjaliści".

Kolejne pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru i dotyczyło obowiązków kadr obsługi technicznej (n = 164). Analiza odpowiedzi pozwala stwierdzić, że **zakres zadań realizowanych w badanych organizacjach jest szeroki i zróżnicowany.** Najczęściej wymieniano drobne naprawy, które wykonywano w 84,8% organizacji (n_i = 139). Na kolejnych pozycjach pojawiały się technika sceniczna (81,1%; n_i = 133), przygotowanie i aranżacja miejsca wydarzenia oraz oświetlenie (po 78,0%; n_i = 128), a także nagłośnienie (77,4%; n_i = 127). Konserwację urządzeń technicznych i instalacji wskazało 76,2% respondentów (n_i = 125), a obsługę urządzeń multimedialnych – 73,8% (n_i = 121). Wynika z tego, że **obowiązki techniczne obejmują nie tylko utrzymanie infrastruktury, lecz w znacznym stopniu również bezpośrednią obsługę wydarzeń i technologii multimedialnych.** Od pracowników technicznych wymagana jest więc wielozadaniowość i posiadanie zróżnicowanych kompetencji zawodowych.

Rzadziej wybierano zadania związane z utrzymaniem czystości obiektu i jego otoczenia (60,4%; n_i = 99), transportem sprzętu i osób (59,1%; n_i = 97) oraz planowaniem i realizacją zakupów (53,7%; n_i = 88). Najmniejszy odsetek wskazań dotyczył nadzoru nad remontami lub ich prowadzenia (37,2%; n_i = 61) oraz zarządzania zespołem technicznym (31,1%; n_i = 51) (zob. wykres 5).

Może to świadczyć o tym, że w **badanych organizacjach funkcja techniczna ma przede wszystkim charakter operacyjny i wykonawczy, a zadania związane z zarządzaniem personelem technicznym i strategicznym nadzorem nad infrastrukturą występują zdecydowanie rzadziej**. Przyczyną może być to, że jasno sprecyzowane, konkretne zadania dużo łatwiej przekazać albo oddelegować konkretnym osobom lub podmiotom zewnętrznym, podczas gdy wielowątkowy zakres obowiązków kadr technicznych wymagałby zatrudnienia kilku osób na to samo stanowisko.

Wykres 5. Zakres obowiązków kadr obsługi technicznej w badanych organizacjach – pytanie wielokrotnego wyboru (n = 164)



Źródło: opracowanie własne

W pytaniu dostępna była opcja „inne", umożliwiająca wymienienie obowiązków spoza zaproponowanego katalogu. Uzyskane odpowiedzi potwierdzają powyższą analizę – **zakres obowiązków kadr technicznych jest bardzo szeroki („koszenie trawy, tworzenie nagrań" [ANK.104]) i daleko wykracza poza podstawową obsługę techniczną organizacji.** Wśród dodatkowych zadań znalazły się bowiem między innymi inwentaryzacja, wypożyczenia sprzętu, zlecanie i prowadzenie przeglądów budynku, prowadzenie kalendarza wydarzeń, nadzorowanie prac firm ochroniarskich i zapewnienie bezpieczeństwa podczas imprez plenerowych, zakupy sprzętu, szykowanie i konserwacja obiektów małej architektury na terenach: plaż, pól namiotowych, stref rekreacyjno-sportowych, boisk, placów zabaw, czy plakatowanie.

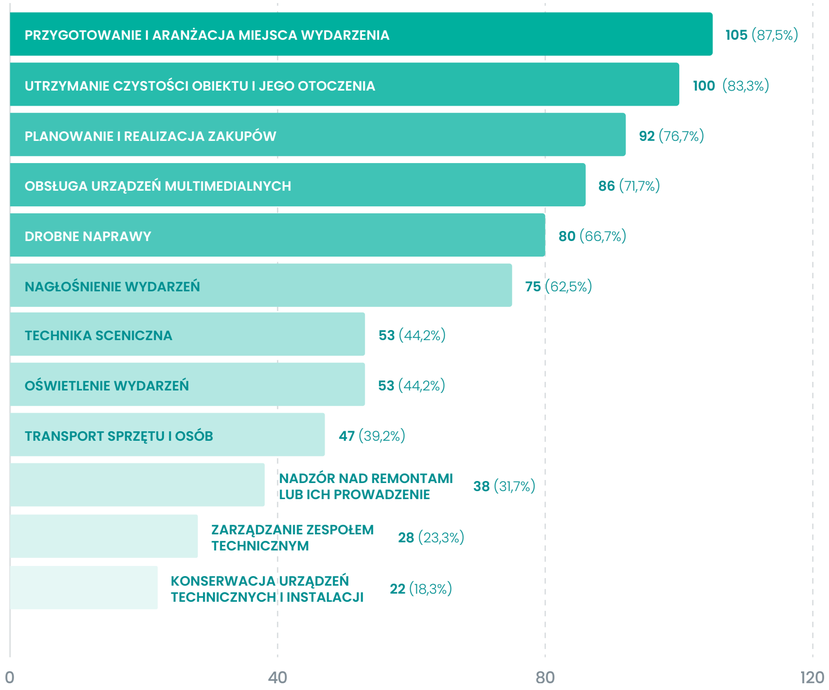
Kolejne pytanie wielokrotnego wyboru również odnosiło się do działań realizowanych przez zespoły instytucji. **Dotyczyło jednak organizacji, które zadeklarowały brak kadr technicznych** (n = 120). Analiza odpowiedzi ponownie wskazuje na szeroki zakres obowiązków obejmujących zarówno zadania organizacyjne, techniczne, jak i związane z utrzymaniem infrastruktury. Najczęściej wybierano przygotowanie i aranżację miejsca wydarzenia (87,5%; n_i = 105) oraz utrzymanie czystości obiektu i jego otoczenia (83,3%; n_i = 100). Wysoki odsetek wskazań dotyczył także planowania i realizacji zakupów (76,7%; n_i = 92), obsługi urządzeń multimedialnych (71,7%; n_i = 86), drobnych napraw (66,7%; n_i = 80) oraz nagłośnienia wydarzeń (62,5%; n_i = 75).

Znacznie rzadziej wskazywano działania wymagające bardziej specjalistycznych kompetencji, takie jak technika sceniczna i oświetlenie wydarzeń (po 44,2%), transport sprzętu i osób (39,2%), nadzór nad remontami (31,7%) oraz konserwacja urządzeń technicznych i instalacji (18,3%). Stosunkowo niski odsetek wyborów dotyczył zarządzania zespołem technicznym (23,3%), co może

świadczyć o braku formalnie wyodrębnionych struktur technicznych w części badanych instytucji (zob. wykres 6).

Uzyskane wyniki sugerują, że funkcja techniczna w badanych organizacjach ma głównie charakter operacyjny i wielozadaniowy, a zadania techniczne są często realizowane przez pracowników wykonujących równocześnie inne obowiązki organizacyjne.

Wykres 6. Działania realizowane przez zespół instytucji (w którym nie są zatrudnieni pracownicy obsługi technicznej) – pytanie wielokrotnego wyboru (n = 120)



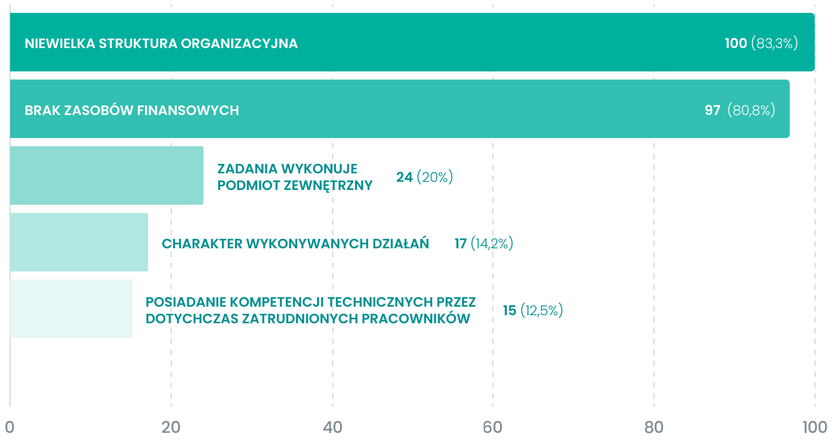
Źródło: opracowanie własne

W opcji „inne" (n = 5) respondenci wskazali na takie zadania jak nagłośnienie i oświetlenie małych wydarzeń, organizacja i aranżacja wystaw oraz wszelkie prace administracyjne, związane z funkcjonowaniem obiektu.

Ciekawym wątkiem były odpowiedzi na pytanie o przyczyny braku wyodrębnionych stanowisk technicznych (n = 120). Z analizy odpowiedzi wynika, że głównymi przyczynami były niewielka skala działalności organizacji oraz ograniczone zasoby finansowe. Pierwszą z nich podało 83,3% respondentów (n_i = 100), drugą zaś 80,8% (n_i = 97). Pozostałe przyczyny pojawiały się zdecydowanie rzadziej. Wykonywanie zadań technicznych przez podmiot zewnętrzny zadeklarowało 20,0% respondentów (n_i = 24), charakter wykonywanych działań jako przyczynę braku wyodrębnionego stanowiska podało 14,2% badanych (n_i = 17), a posiadanie odpowiednich kompetencji technicznych przez dotychczas zatrudnionych pracowników – 12,5% (n_i = 15).

Uzyskane wyniki wskazują zatem, że **brak wyodrębnionych stanowisk technicznych może być związany przede wszystkim z uwarunkowaniami organizacyjnymi i finansowymi, a nie wyłącznie z brakiem potrzeby realizowania zadań technicznych**. W szczególności wysoki odsetek odpowiedzi dotyczących niewielkiej struktury organizacyjnej (83,3%) oraz ograniczeń finansowych (80,8%) sugeruje, że w badanych organizacjach funkcje techniczne mogą być realizowane w ramach istniejących stanowisk, bez konieczności tworzenia odrębnych, wyspecjalizowanych etatów (zob. wykres 7).

Wykres 7. Powody braku wyodrębnionych stanowisk technicznych w organizacji – pytanie wielokrotnego wyboru (n = 120)



Źródło: opracowanie własne

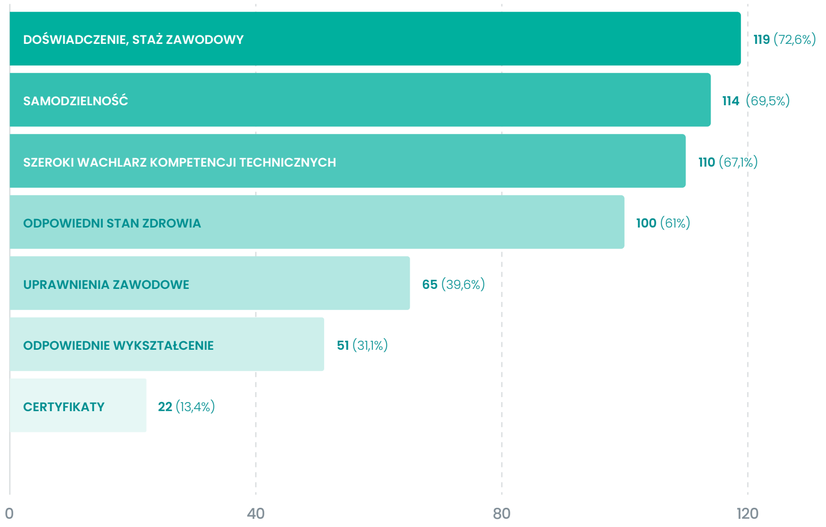
W otwartej części tego pytania pojawiła się tylko jedna odpowiedź, w której jako przyczynę braku wyodrębnionych stanowisk technicznych podano braki kadrowe.

2.2.4. Kompetencje kadr technicznych

Analiza wymagań stawianych osobom pracującym na stanowiskach obsługi technicznej (pytanie wielokrotnego wyboru) wskazuje na **przewagę kompetencji praktycznych i doświadczenia zawodowego nad formalnymi kwalifikacjami** (n = 164). Najczęściej podawano doświadczenie i staż zawodowy (72,6% respondentów; n_i = 119), a następnie samodzielność (69,5%; n_i = 114) oraz szeroki wachlarz kompetencji technicznych (67,1%; n_i = 110). Odpowiedni stan zdrowia był istotny dla 61,0% badanych (n_i = 100).

Znacznie mniejsze znaczenie przypisywano formalnym kwalifikacjom. Uprawnienia zawodowe wskazało 39,6% uczestników badania, odpowiednie wykształcenie 31,1%, a certyfikaty jedynie 13,4% (zob. wykres 8). Uzyskany rozkład odpowiedzi świadczy zatem o tym, że **w badanych organizacjach profil kompetencyjny osób odpowiedzialnych za obsługę techniczną opiera się przede wszystkim na doświadczeniu, samodzielności i szerokim zakresie kompetencji praktycznych, podczas gdy formalne potwierdzenie kwalifikacji ma znaczenie drugorzędne**.

Wykres 8. Wymagania wobec kadr obsługi technicznej (n = 164)



Źródło: opracowanie własne

Wśród odpowiedzi na pytania otwarte pojawiły się również takie wymagania jak dyspozycyjność, kreatywność, chęć do pracy, umiejętność pracy pod presją czasu i odporność na stres.

Niezbędne certyfikaty i uprawnienia podawane przez badanych obejmowały najczęściej: uprawnienia elektryczne i energetyczne, obsługę dźwigów i wciągarek, uprawnienia wydawane przez Stowarzyszenie Elektryków Polskich (tzw. uprawnienia SEP), uprawnienia do pracy na wysokości, uprawnienia Urzędu Dozoru Technicznego (UDT), uprawnienia do pracy jako kierownik dozoru technicznego, uprawnienia do obsługi podestów ruchomych, montażu i demontażu rusztowań, uprawnienia na wózek widłowy, a także certyfikat kwalifikowanego pracownika zabezpieczenia technicznego. Wymieniano również uprawnienia dotyczące obsługi sprzętu nagłośnieniowego, oświetleniowego i informatycznego.

2.2.5. Zatrudnienie i warunki pracy kadr technicznych

Z zebranych danych wynika, że **dominującą formą zatrudnienia pracowników obsługi technicznej** (n = 164) **jest umowa o pracę na pełny etat**, którą wskazało 81,1% respondentów (n_i = 133). Kolejne 11,6% badanych (n_i = 19) podało zatrudnienie w ramach umowy o pracę na niepełny etat. Łącznie zatrudnienie na podstawie umowy o pracę zostało wskazane przez większość respondentów. Pozostałe formy zatrudnienia mają marginalne znaczenie – opcję umowy zlecenie wybrało 4,3% badanych, a inne formy – 3% (zob. tabela 4).

Wyniki sugerują więc, że stosunek pracy, szczególnie w pełnym wymiarze czasu pracy, stanowi podstawową i zazwyczaj bardzo stabilną formę zatrudnienia pracowników obsługi technicznej w badanych organizacjach.

Tabela 4. Formy zatrudnienia (n = 164)

FORMA ZATRUDNIENIA	n_i	%
Umowa o pracę na pełny etat	133	81,1%
Umowa o pracę na niepełny etat	19	11,6%
Umowa zlecenie	7	4,3%
Inne	5	3%

Źródło: opracowanie własne

Analiza systemów czasu pracy stosowanych wobec kadr obsługi technicznej pokazuje, że **wyraźnie dominują rozwiązania umożliwiające elastyczne kształtowanie czasu pracy** (n = 164). Najczęściej podawano równoważny system czasu pracy, stosowany w 65,2% badanych instytucji (n_i = 107). Drugim najpopularniejszym rozwiązaniem był podstawowy system czasu pracy, obejmujący pięciodniowy tydzień pracy po osiem godzin dziennie, wybrany przez 34,1% respondentów (n_i = 56).

Pozostałe systemy czasu pracy wymieniano znacznie rzadziej. Przerywany system czasu pracy podało 11,6% respondentów (n_i = 19), ruchomy czas pracy – 11,0% (n_i = 18), a zadaniowy system czasu pracy – 10,4% (n_i = 17). Najrzadziej pojawiał się skrócony tydzień pracy, który występował w 2,4% badanych przypadków

(n_i = 4). Warto jednak zauważyć, że jest to dość nowy system, który obecnie jest na etapie pilotażu, co może tłumaczyć jego małą popularność.

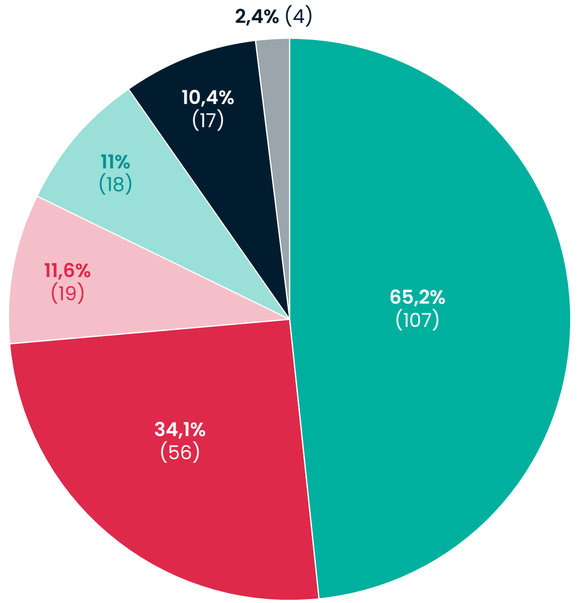
Uzyskany rozkład może świadczyć o znaczącej roli elastycznej organizacji czasu pracy wśród kadr obsługi technicznej. Szczególnie wysoki udział systemu równoważnego może być związany ze specyfiką zadań realizowanych przez te osoby, obejmujących między innymi przygotowanie przestrzeni na potrzeby wydarzeń, obsługę urządzeń multimedialnych, nagłośnienie, oświetlenie oraz technikę sceniczną. Charakter tych obowiązków może się wiązać z koniecznością dostosowania czasu pracy do harmonogramu wydarzeń (np. praca w weekendy) oraz okresowego zwiększenia zapotrzebowania na pracę techniczną (np. poprzez wydłużenie czasu pracy do 10-12 godzin).

Jednocześnie stosunkowo niewielki odsetek wskazań na system zadaniowy (10,4%) sugeruje, że elastyczność pracy technicznej jest częściej osiągana poprzez modyfikację rozkładu czasu pracy niż poprzez całkowite odejście od czasowego wymiaru pracy. Wyniki świadczą tym samym o **przewadze rozwiązań umożliwiających instytucjom dostosowanie czasu pracy pracowników technicznych do zmiennego zapotrzebowania organizacyjnego** (zob. wykres 9).

Na pytanie o objęcie pracowników obsługi technicznej systemem premiowym i/lub systemem nagród (n = 164) twierdząco odpowiedzieli ankietowani z 142 organizacji (86,6%). Oznacza to, że **zdecydowana większość badanych organizacji deklaruje stosowanie wobec tej grupy pracowników systemów premiowania i nagradzania**.

Znacznie rzadziej wskazywano odpowiedź „nie" – wybrało ją 21 respondentów (12,8%). Oznacza to, że w niewielkiej części badanych organizacji pracownicy obsługi technicznej nie są objęci tego rodzaju rozwiązaniami.

Wykres 9. System czasu pracy stosowany w odniesieniu do kadr obsługi technicznej w badanych organizacjach (n = 164)



LEGENDA:

- **równoważny system czasu pracy** (wydłużenie dobowego czasu pracy w zamian za dni/godziny wolne)
- **podstawowy system czasu pracy** (5 dni w tygodniu po 8 godz.)
- **przerywany system czasu pracy** (możliwa przerwa w czasie pracy do 5 godz.)
- **ruchomy czas pracy**
- **zadaniowy system czasu pracy** (rozliczanie na podstawie wykonanych zadań)
- **skrócony tydzień pracy** (praca tylko w ciągu kilku dni, np. w weekendy, w większym wymiarze godzinowym)

Źródło: opracowanie własne

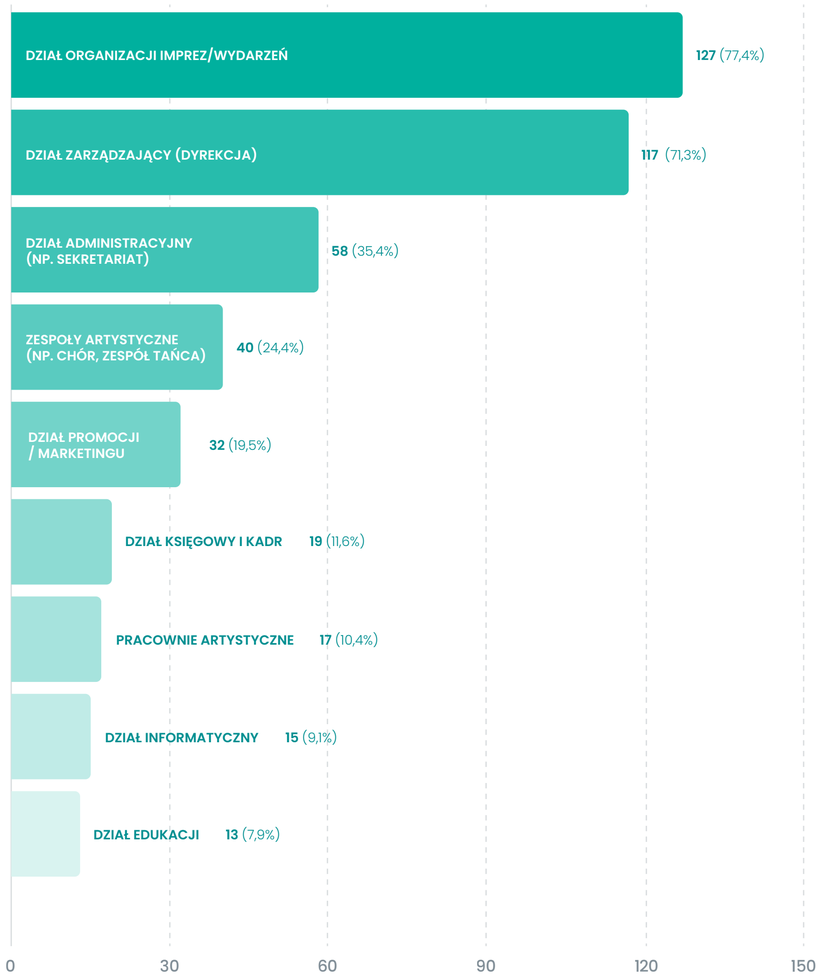
2.2.6. Współpraca wewnątrzorganizacyjna

Analiza współpracy kadr obsługi technicznej z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi (n = 164) świadczy o **silnym powiązaniu funkcji technicznej przede wszystkim z organizacją wydarzeń oraz strukturą zarządzającą instytucji**. Najczęściej wskazywanym partnerem współpracy był dział organizacji imprez/wydarzeń, który podało 77,4% respondentów (n_i = 127). Niewiele rzadziej wybierano dział zarządzający, tj. dyrekcję – 71,3% (n_i = 117). Wyniki te pokazują, że obsługa techniczna pozostaje bezpośrednio powiązana zarówno z operacyjną realizacją podstawowej działalności instytucji, jak i z procesem zarządzania.

Na trzecim miejscu znalazł się dział administracyjny, wskazany przez 35,4% respondentów (n_i = 58). Mniejsze znaczenie miała współpraca z zespołami artystycznymi (24,4%; n_i = 40) oraz działem promocji i marketingu (19,5%; n_i = 32). Najrzadziej podawano natomiast współpracę z działem księgowym i kadr (11,6%), pracowniami artystycznymi (10,4%), działem informatycznym (9,1%) oraz działem edukacji (7,9%) (zob. wykres 10).

Interesujący jest niski wynik działu informatycznego. **Pomimo rosnącego znaczenia technologii cyfrowych obsługa techniczna jest w badanych instytucjach organizacyjnie oddzielona od IT.** Wśród odpowiedzi na pytania otwarte wymieniono również dział sportu i rekreacji, instruktorów placówek, dział konserwacji, dział digitalizacji oraz dział programu.

Wykres 10. Współpraca wewnątrzorganizacyjna kadr obsługi technicznej (n = 164)



Źródło: opracowanie własne

Analiza odpowiedzi na pytanie o częstotliwość włączania kadr obsługi technicznej w prace zespołów projektowych (n = 164) wskazuje, że **pracownicy obsługi technicznej są w znacznym stopniu angażowani w tego rodzaju działania**. Wśród jednoznacznie opisanych odpowiedzi 42,1% respondentów (n_i = 69) podało, że pracownicy techniczni są włączani do zespołów projektowych „często", a 31,7% (n_i = 52) – „zawsze". Niemal 74% badanych organizacji deklaruje regularne angażowanie kadr technicznych w działalność projektową. Jednocześnie 14,6% respondentów wybrało odpowiedź „czasami", 7,9% – „rzadko", a 3,7% – „nigdy" (zob. wykres 11).

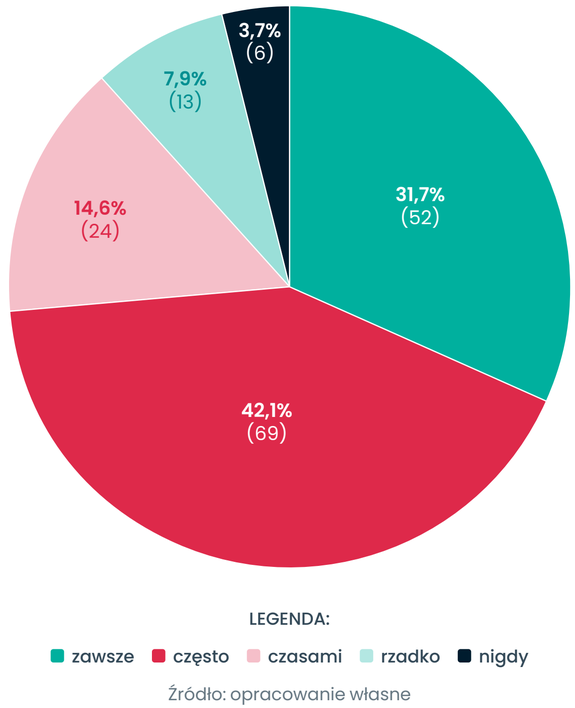
Wyniki sugerują, że w badanych organizacjach **pracownicy obsługi technicznej nie są postrzegani wyłącznie jako wykonawcy zadań operacyjnych, lecz w relatywnie dużej części organizacji uczestniczą również w realizacji przedsięwzięć projektowych jako ich współtwórcy**.

W pytaniu dotyczącym tego, na jakim etapie pracownicy obsługi technicznej są włączani w prace projektowe (n = 145), najczęściej wskazywano **etap realizacji zadania lub projektu** (50,3% respondentów). Etap planowania szczegółów wymieniło 32,4% badanych, a jedynie 17 badanych deklarowało włączanie pracowników technicznych już na etapie pracy nad koncepcją projektu. Wśród jednoznacznie sklasyfikowanych odpowiedzi etap realizacji stanowił 50,3%, planowanie szczegółów – 32,4%, a praca koncepcyjna – 11,7%.

Widoczny jest model etapowego włączania kadr technicznych do prac projektowych: **koncepcja → planowanie szczegółów → realizacja**

Najmniejszy odsetek odpowiedzi dotyczył etapu koncepcyjnego, większy planowania szczegółowego, a największy – realizacji projektu (zob. wykres 12).

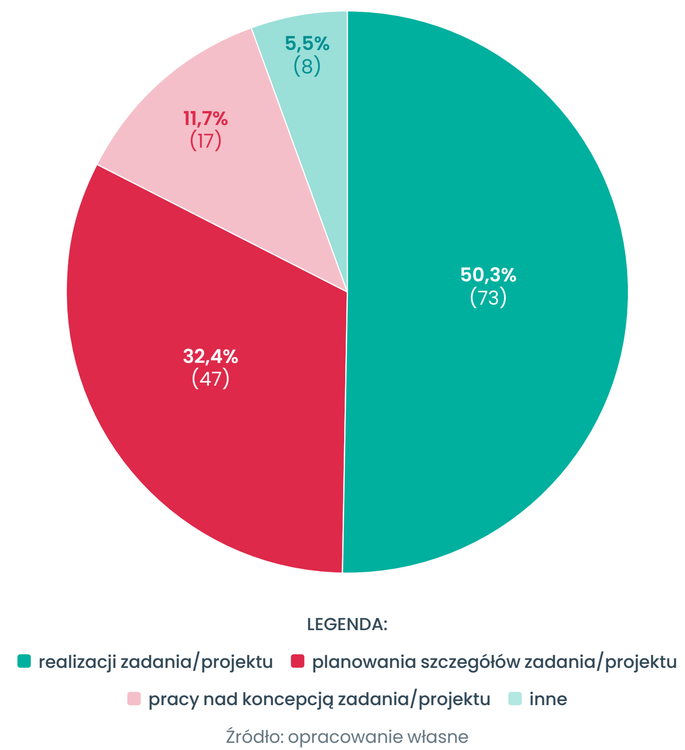
Wykres 11. Częstotliwość włączania kadr obsługi technicznej w prace zespołów projektowych (n = 164)



Źródło: opracowanie własne

Wyniki te świadczą zatem o tendencji do późniejszego włączania pracowników obsługi technicznej w cykl projektowy, przede wszystkim na etapie szczegółowego planowania i realizacji. **Może to sugerować, że wiedza techniczna jest częściej wykorzystywana przy operacjonalizacji i wykonaniu przyjętych wcześniej założeń niż na etapie współtworzenia koncepcji projektu.**

Wykres 12. Etap włączania kadr technicznych w prace projektowe (n = 145)



Źródło: opracowanie własne

W części otwartej tego pytania wszyscy uczestnicy badania, którzy udzielili odpowiedzi, podawali, że współpraca z kadrami technicznymi odbywa się na każdym etapie realizowanych zadań.

2.2.7. Znaczenie kadr technicznych

Ostatnie pytania ankiety dotyczyły znaczenia obecności kadr technicznych dla skutecznej realizacji zadań w instytucji. W pierwszej kolejności uczestnicy badania zostali poproszeni o wskazanie, na ile zgadzają się ze stwierdzeniem: *W razie nieobecności kadr obsługi technicznej organizacja jest w stanie realizować swoje cele równie skutecznie*, korzystając z pięciostopniowej skali odpowiedzi (1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam) (n = 164).

Najwięcej respondentów (42,7%) wybrało wartość 1, oznaczającą całkowity brak zgody z przedstawionym stwierdzeniem. Procent ten stanowił ponad dwie piąte wszystkich ważnych odpowiedzi. Kolejne 17,7% wskazało wartość 2. Łącznie zatem 60,4% respondentów wybrało odpowiedzi 1 lub 2, co wskazuje na brak zgody ze stwierdzeniem, że organizacja może równie skutecznie realizować swoje cele podczas nieobecności kadr obsługi technicznej.

Odpowiedź neutralną (3) zaznaczyło 17,1% respondentów. Z kolei odpowiedzi wskazujące na zgodę ze stwierdzeniem (4 lub 5) stanowiły łącznie 22,6%.

Średnia dla zgromadzonych danych wyniosła 2,30, co w pięciostopniowej skali sytuuje wynik wyraźnie poniżej wartości środkowej 3. Świadczy to o **ogólnej tendencji do braku zgody respondentów z analizowanym stwierdzeniem**.

Odchylenie standardowe na poziomie 1,40 wskazuje jednocześnie na dość duże zróżnicowanie odpowiedzi. Nie wszyscy respondenci oceniali sytuację w taki sam sposób, choć zdecydowanie dominowały oceny po stronie braku zgody.

Wynik jest interesujący z perspektywy znaczenia kadr obsługi technicznej dla ciągłości działania organizacji. **Skoro większość respondentów nie zgadza się ze**

stwierdzeniem, że organizacja podczas ich nieobecności jest w stanie realizować swoje cele równie skutecznie, można wnioskować, że pracownicy obsługi technicznej są postrzegani jako istotny element zdolności organizacji do realizacji jej celów. Szczególnie znaczący jest fakt, że 42,7% ankietowanych wybrało najniższą wartość skali. Oznacza to, że dla znacznej części badanych nieobecność pracowników technicznych może wiązać się z wyraźnym ograniczeniem zdolności organizacji do skutecznego działania.

Jednocześnie 22,6% uczestników badania zgadzało się z podanym stwierdzeniem (4 lub 5). Można przypuszczać, że w tych organizacjach istnieją rozwiązania umożliwiające zastępowanie pracowników technicznych, na przykład poprzez dublowanie kompetencji, zastępstwa wewnętrzne, outsourcing lub odpowiednio przygotowane procedury awaryjne. Tego rodzaju wyjaśnienia wymagają jednak weryfikacji na podstawie dodatkowych zmiennych – nie można wyprowadzić ich bezpośrednio z przedstawionego wyniku.

W dalszej kolejności uczestnicy badania zostali poproszeni o wskazanie, na ile zgadzają się ze stwierdzeniem: *Bieżące funkcjonowanie instytucji bez kadr obsługi technicznej jest znacząco utrudnione*, korzystając z pięciostopniowej skali odpowiedzi (1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

W analizowanych odpowiedziach wyraźnie dominuje opcja „zdecydowanie się zgadzam" (5). Aż 62,2% respondentów wybrało tę wartość, a kolejne 15,2% zaznaczyło wartość 4. Łącznie oznacza to, że 77,4% ważnych odpowiedzi stanowiły oceny 4 lub 5, wskazujące na zgodę ze stwierdzeniem, że bieżące funkcjonowanie instytucji bez kadr obsługi technicznej jest znacząco utrudnione.

Odpowiedzi, w których badani nie zgadzali się ze stwierdzeniem, było jedynie 12,8% (wartości 1 lub 2). Odpowiedź neutralną (3) wskazało 9,8% ankietowanych (zob. wykres 13).

Średnia odpowiedzi wynosi 4,19 i znajduje się zdecydowanie powyżej punktu środkowego skali (3), co wskazuje na wysoki poziom zgody uczestników badania z twierdzeniem, że bieżące funkcjonowanie instytucji bez kadr obsługi technicznej jest znacząco utrudnione.

Odchylenie standardowe wyniosło 1,27, co – podobnie jak w poprzednim pytaniu – świadczy o umiarkowanym zróżnicowaniu odpowiedzi. Oznacza to, że nie wszyscy respondenci oceniali znaczenie kadr technicznych w identyczny sposób, jednak zdecydowana większość z nich opowiadała się za przywołanym stwierdzeniem.

Statystycznie wynik można interpretować jako **potwierdzenie znaczenia kadr obsługi technicznej dla bieżącego funkcjonowania instytucji**. Respondenci w zdecydowanej większości dostrzegają, że ich nieobecność nie jest neutralna dla organizacji, lecz powoduje istotne utrudnienia w realizacji codziennych zadań. Szczególnie ważne jest, że ponad trzy czwarte ankietowanych (77,4%) zgodziło się z powyższym stwierdzeniem, a niemal dwie trzecie (62,2%) wybrało odpowiedź najbardziej zdecydowaną.

Może to świadczyć o **postrzeganiu obsługi technicznej nie tylko jako funkcji pomocniczej, ale jako elementu infrastruktury organizacyjnej warunkującego ciągłość i sprawność działania instytucji**.

W ostatnim pytaniu uczestnicy badania zostali poproszeni o wskazanie, na ile zgadzają się ze stwierdzeniem: *W razie nieobecności osoby z obsługi technicznej*

delegowane są zastępstwa i inne osoby wykonują te zadania, korzystając z pięciostopniowej skali odpowiedzi (1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Rozkład odpowiedzi świadczy o umiarkowanej przewadze ocen pozytywnych, choć odpowiedzi są znacznie bardziej zróżnicowane niż w przypadku poprzedniego stwierdzenia dotyczącego znaczenia kadr obsługi technicznej dla funkcjonowania instytucji. Najwięcej respondentów (34,8%; n_i = 57) zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem, że w przypadku nieobecności pracownika technicznego organizacja zapewnia zastępstwo i inne osoby przejmują jego zadania (zob. wykres 13).

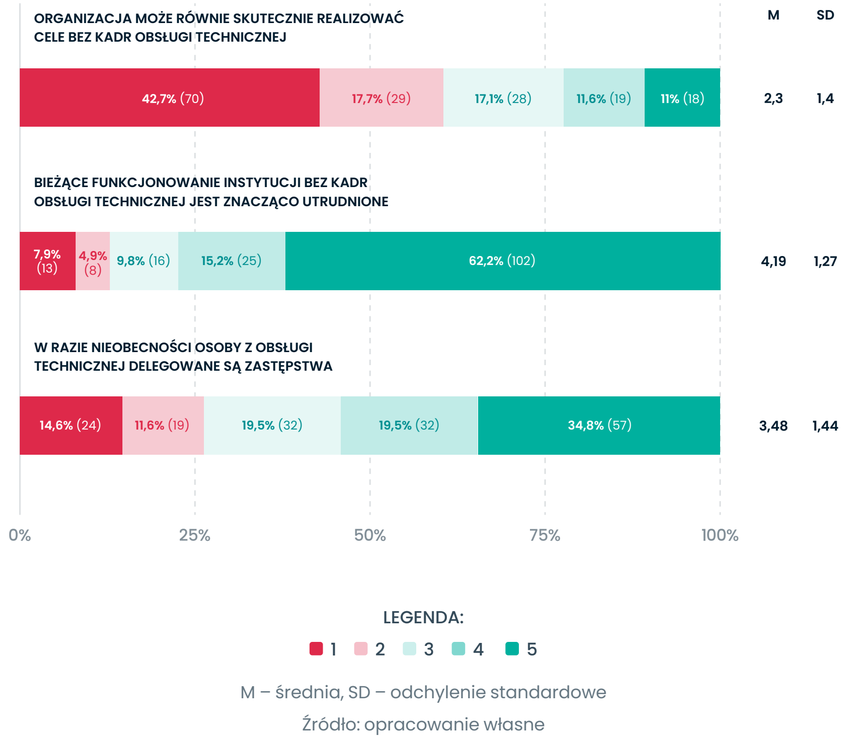
Odpowiedzi wskazują na przewagę organizacji posiadających mechanizmy zastępowania pracowników technicznych, jednak nie jest ona tak wyraźna jak w przypadku oceny znaczenia tych pracowników.

Średnia jest wyższa od punktu środkowego skali (3,00), co wskazuje na przewagę odpowiedzi wyrażających zgodę ze stwierdzeniem. Jednocześnie stosunkowo wysokie odchylenie standardowe (1,44) świadczy o znacznym zróżnicowaniu odpowiedzi. Oznacza to, że sytuacja w poszczególnych organizacjach może być bardzo różna: od takich, w których zastępstwa są standardowym rozwiązaniem, po takie, w których nieobecność pracownika technicznego nie wiąże się z przejęciem jego obowiązków przez innych pracowników.

W kontekście poprzedniego pytania jest to interesujący rezultat. **Respondenci zdecydowanie dostrzegają znaczenie kadr technicznych dla funkcjonowania instytucji** (M = 4,19)**, ale jednocześnie znacznie mniej jednoznacznie potwierdzają istnienie mechanizmów zastępowania tych pracowników w razie ich nieobecności** (M = 3,48). Wynika z tego, że uznaniu znaczenia pracowników technicznych nie zawsze towarzyszy zdolność badanych organizacji do zapewnienia ich skutecznego zastępstwa.

Może to oznaczać, że choć **kadry obsługi technicznej są postrzegane jako istotne dla ciągłości funkcjonowania instytucji, nie wszystkie organizacje dysponują równie skutecznymi mechanizmami zapewniającymi ciągłość wykonywania ich zadań** w przypadku nieobecności pracowników.

Wykres 13. Stosunek ankietowanych do zaprezentowanych twierdzeń (n = 164)



M – średnia, SD – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne

Na końcu kwestionariusza ankiety badani mieli możliwość zamieszczenia dodatkowych uwag, poruszenia nieuwzględnionych wcześniej kwestii lub zasygnalizowania nowych wątków dotyczących kadr technicznych instytucji. Wśród odpowiedzi pojawiły się między innymi takie głosy:

[Kadry techniczne] *To pracownicy, którzy spędzają fizycznie w pracy największą ilość godzin, w mojej ocenie również to osoby, które pracują najciężej fizycznie wraz z pracownikami działu organizacji imprez i konserwatorami.*

■ [ANK.031]

W naszej instytucji pracuje mężczyzna na etacie, zajmuje się pracami konserwatorskimi, koszeniem trawy, pomaga w tworzeniu scenografii i wszelkich dekoracji, sprząta jeśli trzeba, nagłaśnia wszystkie wydarzenia w GOK, nagłaśnia dwie, trzy imprezy plenerowe, bez niego sobie nie wyobrażamy realizacji zadań. Tworzy podkłady muzyczne na wydarzenia współpracuje z zespołami muzycznymi w GOK, tworzy projekty muzyczne, jest wszechstronnie zaangażowany w działania muzyczne, sam gra na basie.

■ [ANK.104]

Pracownicy w mojej instytucji są bardzo dobrymi fachowcami, dobrze przygotowani i bardzo odpowiedzialni.

■ [ANK.148]

Cisi bohaterowie bez peleryn.

■ [ANK.173]

Jednym z najważniejszych wyzwań pozostaje niewystarczające zrozumienie specyfiki pracy realizatorów dźwięku, oświetlenia i techników sceny. Są to zawody wymagające wysokich kwalifikacji, łączące wiedzę z zakresu akustyki, elektroniki, informatyki, fizyki, muzyki oraz obsługi zaawansowanych systemów technicznych, a jednocześnie umiejętność pracy pod presją czasu i odpowiedzialności za bezpieczeństwo oraz przebieg wydarzeń. Mimo to stanowiska te często są niedoszacowane pod względem wynagrodzeń i zakresu obowiązków, a pracownikom zlecane są również zadania niezwiązane bezpośrednio z ich specjalizacją. Warto również zwrócić uwagę na potrzebę większego wsparcia kadry zarządzającej w zakresie zrozumienia specyfiki branży scenotechnicznej oraz rozważenia bardziej elastycznych form organizacji pracy, lepiej odpowiadających charakterowi tej profesji (etat zadaniowy, B2B). […]

■ [ANK.296]

[Kadry techniczne] *To bardzo ważne postaci, niezbędne do prawidłowego zarządzania instytucją kultury.*

■ [ANK.298]

Pracownicy techniczni są w instytucji kultury najbardziej niedocenianą grupą.

[ANK.341]

Przedstawione powyżej wypowiedzi wpisują się w zgromadzone wyniki badania ankietowego. Potwierdzają bowiem z jednej strony, jak ważnymi, kompetentnymi i odpowiedzialnymi pracownikami są osoby z działów technicznych oraz jak duże znaczenie dla codziennej działalności instytucji ma ich praca. Z drugiej zaś strony ukazują problem niedoceniania tych pracowników, przeciążenia ich obowiązkami, delegowania im wielu, często skrajnie różnych zadań czy wreszcie bohaterskiej „zakulisowości" ich działań, bez nagród czy dodatkowych gratyfikacji. To niecodzienne połączenie dwóch tak różnych perspektyw sprawia, że podjęty temat domaga się pogłębienia w formule badania jakościowego.

3. BADANIE JAKOŚCIOWE – ANALIZA WYNIKÓW

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury

TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC

PROGRAM KULTURA – INTERWENCJE (2026)

RAPORT Z BADANIA IBOK-U

KRAKÓW 2026

3.1. Wcześniejsze doświadczenia zawodowe

3.1.1. Ścieżka wejścia do zawodu

W ramach segmentu wywiadu dotyczącego wcześniejszych doświadczeń zawodowych rozmówcy byli pytani między innymi o to, jak wyglądała ich **droga do zawodu** oraz w jaki sposób **trafili do pracy w obszarze obsługi technicznej**. Analiza zgromadzonego materiału pozwala na wyróżnienie kilku głównych ścieżek, które jednak w niektórych przypadkach przenikały się ze sobą. Różnorodność tych ścieżek wynika również ze zróżnicowanej sytuacji zawodowej rozmówców: były to zarówno osoby zbliżające się do emerytury, osoby z już dość bogatym doświadczeniem zawodowym, jak i takie, które dopiero niedawno rozpoczęły pracę zawodową.

Rozmówcy wspominali zatem między innymi o swoich wcześniejszych zainteresowaniach i ich systematycznym rozwijaniu, co przełożyło się na późniejszą pracę przy obsłudze dźwięku, oświetlenia bądź w innych obszarach działań technicznych:

> *Jeśli patrzeć na to zupełnie subiektywnie, **to zaczęło się oczywiście od zwykłych zainteresowań związanych z dźwiękiem**. W tym kierunku potem poszedłem na studia realizacji dźwięku. No i w międzyczasie po prostu szukałem, jak to młody człowiek, prac około technicznych lub około dźwiękowych. I trafiłem do takiej fajnej ekipy.*
>
> ■ [WYW.006]

> ***Zawsze marzyło mi się studio nagrań*** […] ***i tak powoli, powoli dążyłem do tego*** […] *kompletowałem sobie sprzęt. No i to było moje takie hobby, później po ładnych kilku latach zacząłem zajmować się graniem na imprezach, co robiłem 20 lat, i gdzieś tam zawsze z tą muzyką miałem do czynienia, z tym sprzętem.*
>
> ■ [WYW.008]

> […] ***mój tata od zawsze zajmował się podobnymi rzeczami z tym, że to był jakby zespół eventowy. I w pewnym momencie ja też zacząłem mieć swój zespół eventowy**, graliśmy we dwóch i zaczęliśmy razem tworzyć swoją firmę. Po prostu od tego zaczęło się siedzenie w tej branży, w obsłudze technicznej i w samych wydarzeniach, i potem to płynnie przeszło w pracę na etacie w instytucji kultury.*
>
> ■ [WYW.016]

Rozmówcy wspominali również o losowych, nie do końca przewidzianych sytuacjach oraz „czynniku ludzkim" – zarówno w sensie ogólnie rozumianych znajomości i kontaktów, jak i momentów, w których poznali osoby, które – z perspektywy czasu – okazały się szczególnie ważne dla ich dalszej pracy w obszarze obsługi technicznej:

*[…] z połączenia tych dwóch zawodów wyuczonych wziął się mój zawód wykonywany. **Przy czym była w tym też nuta przypadku**, ponieważ z technikum chciano mnie wysłać na praktyki zawodowe do jednej z łódzkich fabryk […] mój tata mówi: „Wiesz co, ja mam takiego znajomego, który pracuje w […], może tam będzie dla ciebie jakieś zajęcie". To był […] '89 rok bodajże. I okazało się, że ten znajomy taty to jest szef studia nagraniowego w wytwórni łódzkiej […]. Więc stąd się wzięła ta przygoda z dźwiękiem.*

■ [WYW.004]

To, co wydaje się tutaj istotne, to fakt, że obok deklarowanej pasji do wykonywanej pracy wypowiedzi wskazują również, że wybór tego zawodu był w pewnym sensie przypadkowy. Wcześniej wykonywane obowiązki nie od razu wiązały się bowiem z zadaniami kadry technicznej. Czasami też przypadek łączył się z aspektem relacyjnym, na przykład poleceniem przez inną osobę:

[…] po bodajże półtora miesiąca pracy w szatni już zacząłem pracować jako realizator. Na początku jako technik sceny […] to jest, tak uważam, dobra ścieżka rozwoju, że właśnie najpierw bardziej fizyczna praca, pomoc realizatorowi, no bo to z tym się wiąże zawód, technika, ale jednocześnie się podpatruje, uczy się pewnych rozwiązań.

■ [WYW.004]

***Sama przygoda z branżą techniki scenicznej może i to był trochę przypadek, który w sumie wyniknął z mojego zainteresowania elektroniką w młodszym wieku.** Natomiast taka pierwsza, pierwsza praca w instytucji kultury, no to była z polecenia, bo zostałem po prostu polecony przez ludzi, z którymi pracowałem poza instytucjami kultury na różnych scenach, koncertach itd.*

■ [WYW.018]

Tego rodzaju przypadkowość, rozumiana również jako przejście do działu technicznego po określonym czasie wykonywania innych zadań w organizacji, jest też spójna z inną kwestią wskazywaną przez rozmówców: pracę w obszarze obsługi technicznej bardzo często zaczyna się od najprostszych, najmniej skomplikowanych zadań, stopniowo przejmując coraz bardziej złożone obowiązki. To przechodzenie przez kolejne szczeble zawodowe wyłania się zresztą jako cecha charakterystyczna dla kadr technicznych, które wobec niedoboru kierunkowych studiów wielokrotnie zdobywają doświadczenie poprzez „pracę w terenie", praktyczne nabywanie wiedzy i kontakty z innymi osobami z branży.

Podsumowując, ścieżka wejścia do zawodu jest przede wszystkim powiązana z zainteresowaniami prywatnymi i zawodowymi rozmówców. W takim wariancie systematycznie rozwijane zainteresowania przekładają się po pewnym czasie na podjęcie pracy zarobkowej w konkretnym obszarze (np. realizacji dźwięku). Jednocześnie nie bez znaczenia jest pewna przypadkowość i splot czynników losowych (polecenie przez inną osobę, otrzymana sugestia itp.), które doprowadziły daną osobę do pracy w konkretnym miejscu.

3.1.2. Motywacje do podjęcia pracy w danym miejscu

Podczas wywiadu pytano również o to, co sprawiło, że dana osoba **zdecydowała się na podjęcie pracy w tym konkretnym miejscu**. Stosunkowo często pojawiały się odpowiedzi wskazujące na względy pragmatyczne, takie jak bliskość domu czy stabilność zatrudnienia. Były one częstsze niż wypowiedzi podkreślające, że to właśnie praca w danej instytucji kultury była szczególnie pożądana. W kontekście bliskości domu czy stabilności zatrudnienia rozmówcy mówili zatem:

> […] *przede wszystkim to, że* ***miałem blisko tutaj do pracy****. No bo, jak mówię, jestem stąd, więc blisko jest. No i dwa to umowa o pracę, czego wcześniej, pracując jako realizator dźwięku, mi się nie zdarzyło mieć.*
>
> ■ [WYW.007]

> *Natomiast sektor prywatny, szczególnie po tym, co pokazała pandemia, no trzeba wziąć pod uwagę, że jest sektorem mniej stabilnym.* ***Praca w kulturze, nazwijmy to budżetowej, państwowej, samorządowej, daje pewne poczucie stabilności.*** *Natomiast na rynku prywatnym nigdy nie wiadomo, ile tych zleceń będzie, od kogo się pojawią, czy wszyscy kontrahenci zapłacą swoje zobowiązania itd.*
>
> ■ [WYW.018]

Niekiedy pojawiały się też odpowiedzi podkreślające znaczenie nie tylko kwestii organizacyjnych i życiowych czy możliwości realizowania własnych pasji, lecz także czynnika społecznego i potrzeby pracy z innymi ludźmi:

> ***Przede wszystkim praca z ludźmi. To mnie zawsze fascynowało. I kultura na poziomie lokalnym.*** *To, co jest dla mnie bliskie, bardzo bliskie. Więc gdzieś po prostu mam w sobie ten syndrom osoby udzielającej się.*
>
> ■ [WYW.009]

Dla niektórych istotne w wyborze miejsca pracy były określone zasoby techniczne – sprzęt posiadany przez daną instytucję, który umożliwiałby wykonywanie obowiązków na wysokim poziomie:

> […] *drugą sprawą byłby* ***dość wysoki poziom sprzętu, którym centrum dysponuje****. To przekłada się na to, że mogę swój talent bardziej zrealizować. […] po prostu* ***mam fajne wyposażenie techniczne na miejscu, dostępne od ręki, które daje duże możliwości twórcze, kreacji itd****. No i dość wysoki poziom imprez, które się tam odbywają. W sensie, no nie jest to taki dom kultury na zasadzie małej mieścinki i koła gospodyń wiejskich, tylko dość fajne wydarzenia koncertowe, dość fajne wydarzenia teatralne.*
>
> ■ [WYW.017]

Pojawiały się również odpowiedzi podkreślające znaczenie konkretnej instytucji kultury (np. *No to była moja świadoma decyzja, to nie jest dzieło przypadku, że chciałem pracować w Domu Kultury* [WYW.005]; […] *przyszedłem tutaj i jakby lekko można powiedzieć, urzekła mnie aura tego miejsca, i już potem zostałem* [WYW.016]). Analiza wszystkich wywiadów pokazuje jednak, że specyfika pracy kadr technicznych zakłada pewną mobilność i gotowość do zmiany miejsca pracy. Można zatem przypuszczać, że konkretne miejsce pracy pozostaje

w pewnym sensie na drugim planie wobec możliwości realizowania się zawodowo w określonym obszarze i na określonym sprzęcie. Jednocześnie zdarzają się sytuacje większego związania się ze swoim miejscem pracy. Dotyczą one historii, w których rozmówcy wskazywali na swój wieloletni staż pracy w danym miejscu bądź swój udział w jego tworzeniu:

> *Jeden z moich wykładowców akurat ma firmę, która projektuje akustykę wnętrz, i ta firma projektowała ten kinoteatr w tym mieście, i ja zostałem tam zatrudniony w czasie studiów i zatrudniony do tego projektu, więc* ***można powiedzieć, że w jakimś stopniu zaprojektowałem sobie miejsce, w którym teraz pracuję****.*
>
> ■ [WYW.005]

Podsumowując, motywacje do podjęcia pracy w danym miejscu mają wymiar pragmatyczny, związany z bliskością miejsca pracy, stabilnością zatrudnienia czy wysoką jakością sprzętu, którym dana jednostka dysponuje. Rozmówcy wskazywali także na aspekty bardziej społeczne i relacyjne, na przykład dobre pierwsze wrażenie, znaczenie pracy z ludźmi czy możliwość realizowania własnych pasji. Wśród wypowiedzi znalazły się też takie, które świadczyły o bezpośrednim udziale ankietowanych w budowie i kształtowaniu koncepcji aranżacji wnętrz konkretnej instytucji.

3.1.3. Różnice między pracą w sektorze kultury (publicznej) a innymi sektorami

Nawet jeśli etat jest postrzegany jako stabilizacja, to zdecydowana większość rozmówców podejmuje się dodatkowych zleceń lub ma doświadczenie pracy w kilku różnych instytucjach. Taka sytuacja otwiera drogę do kolejnego wątku w wywiadzie, jakim były **porównania sektora kultury z innymi sektorami** pod kątem postrzeganych zalet i wad. Wypowiedzi można podzielić na dwie grupy: ogólne odniesienia do pracy w innych zawodach oraz porównania pracy w sektorze publicznym i prywatnym.

W pierwszej kolejności należy zatem zauważyć, że rozmówcy mają różnorodne doświadczenia zawodowe, wykraczające tematycznie daleko poza sektor kultury:

> *Pracowałem wcześniej jako student czy nawet wcześniej* […] *w handlu, w jakichś sklepach ubraniowych itd. No to na pewno* [jest] *różnica. Też wtedy pracowałem nie tak od ósmej do szesnastej jak biurowo, tylko też w różnych godzinach, tak jak w sumie tutaj.*
>
> ■ [WYW.007]

> *Z innymi sektorami? Też nie miałem jakiegoś bardzo poważnego* [doświadczenia]. *Poza sektorem pracowałem w budowlance, pracowałem na magazynie przerzutowym. Przez chwilę pracowałem w tym dziale programowym właśnie w* […] *to jest niejako w kulturze. Pracowałem w barze,* […]. *I ten w zasadzie dział, dział techniczny na*

uczelni. ***I tu. Zalety są takie, że czuję, że jest to wartościowa praca, że faktycznie jest korzyść społeczna z tego, co robię.***

■ [WYW.011]

No tak zażartuję […] *między mechanikiem a pracownikiem kultury* [taka jest różnica, że], *no to jest czystszy zawód.*

■ [WYW.012]

Rozmówcy mają szerokie doświadczenie w pracy przy różnego rodzaju wydarzeniach organizowanych przez prywatne firmy. To zestawienie doświadczeń z pracy w publicznym sektorze kultury oraz w prywatnych firmach eventowych, nagłośnieniowych itp. otwiera drogę do szeroko rozumianych porównań, przede wszystkim w zakresie intensywności pracy, trybu pracy i zakresu obowiązków. Ważnym aspektem pozostaje również to, że w domach i ośrodkach kultury zakres tematyczny wydarzeń jest zdecydowanie szerszy:

[…] *jak robię to dla firm zewnętrznych, to z reguły kwestie logistyki, organizacji pracy są po stronie właściciela tej firmy, nie mojej; ja, jeżeli jadę, no to jestem na tej realizacji, powiedzmy, osobą, która już na miejscu tym zarządza, a nie organizuje to jeszcze przed faktem.*

■ [WYW.005]

W pracy w tym sektorze prywatnym to zazwyczaj wygląda tak, że ekipa jedzie na jakieś miejsce, ma rozłożyć scenę, sprzęt, koncert, zwijamy i jedziemy dalej. No i w kółko, trochę monotonia rzeczywiście, nie? ***Tutaj jest bardzo szeroki wachlarz. No nie było dwóch identycznych imprez.***

■ [WYW.013]

W tych rozważaniach istotnym elementem była też kwestia finansowa i związana z nią stabilizacja: chociaż sektor publiczny nie zapewnia w pełni zadowalającego wynagrodzenia (co rozmówcy wielokrotnie podkreślali), daje jednak poczucie stabilizacji, bez obciążających podróży i konieczności długotrwałego przebywania poza domem. Uczestnicy badania wskazywali na kwestie finansowe jako istotną niedogodność pracy w publicznym sektorze kultury, ale jednocześnie z wypowiedzi wynika, że mimo wszystko wynagrodzenie nie jest jedynym czynnikiem branym pod uwagę przy ocenie atrakcyjności pracy w sektorze publicznym (rys. 1):

SEKTOR PUBLICZNY

Bardzo często ludzie, którzy pracują w tym sektorze publicznym na scenie, to są ludzie, którzy, no nie mogę powiedzieć, że nie robią tego dla pieniędzy, bo wiadomo, że też z czystej pasji tego nie robią, ale… ***Ta pasja jest głównym motorem, oni chcą mieć kontakt z tą sceną, z tym sprzętem, z tymi narzędziami, i to chyba głównie ich tak ciągnie do tego.*** *Druga strona medalu też jest taka, że ten sektor prywatny głównie pracuje w sezonie letnim, kiedy są te duże plenerowe koncerty. Nie zawsze duże* […]. ***No i instytucja publiczna tym samym osobom daje jakby takie zabezpieczenie finansowe*** *na ten martwy okres jesień-zima, kiedy już jest dla sektora prywatnego mniej tych imprez.*

■ [WYW.013]

SEKTOR PRYWATNY

Zaletą pracy poza kulturą na pewno jest walor finansowy, [on] *jest znaczący. Nie ma co się oszukiwać, że* ***praca w prywatnych firmach nagłośnieniowych, przy organizacji koncertów itd. jest finansowo zupełnie na innym poziomie. Natomiast też praca w prywatnych firmach eventowych wiąże się z dużo większym zobowiązaniem, jeśli chodzi o dostępność i nawet fizyczne wyczerpanie****, tak, bo często praca eventowa wiąże się z jeżdżeniem po kraju po nocach.*

■ [WYW.019]

Podsumowując, rozmówcy mają doświadczenie zarówno w pracy w sektorze kultury (publicznej), jak i poza nim. Dzięki temu byli w stanie wskazać różnice między publicznymi instytucjami kultury a innymi miejscami pracy. Dotyczą one przede wszystkim kwestii finansowych (ograniczenia w zakresie dostępnego budżetu pojawiały się także w odniesieniu do innych wątków wywiadu), trybu pracy (limity czasowe w zakresie wykonywania obowiązków i konieczność przestrzegania wytycznych) oraz zakresu realizowanych aktywności – niekoniecznie mniejszego czy prostszego w publicznych instytucjach kultury, o czym świadczą chociażby komentarze mówiące o koniecznej wszechstronności kadry technicznej czy też przywołujące bardzo szerokie spektrum organizowanych wydarzeń. Zagadnienia te bezpośrednio nawiązują do kolejnego segmentu scenariusza wywiadu, czyli do charakterystyki wykonywanej pracy oraz posiadanego wykształcenia i uprawnień.

3.2. Wykonywana praca, posiadane wykształcenie i uprawnienia

3.2.1. Krótka charakterystyka pracy dla osoby nieznajomej

Rozmówcy byli pytani także o charakterystykę swojej pracy. Nie zostali jednak poproszeni o bezpośrednie przedstawienie zakresu swoich obowiązków, lecz o **wskazanie, w jaki sposób odpowiedzieliby nieznajomej osobie na pytanie: „Czym zajmujesz się zawodowo”**. Niektórych ankietowanych pytanie to skłoniło do zastanowienia. Niekiedy odpowiadali: […] *ludzie czasem dopytują i wtedy, zależnie od tego, jaki jest czyjś poziom zainteresowania* [WYW.011]. Zdaniem uczestników badania osoby postronne nie zawsze mają świadomość, na czym tak naprawdę polega praca w obsłudze technicznej, ponieważ nawet uczestnicząc w wydarzeniach kulturalnych, widzą jedynie niewielki ich fragment:

> *Ja im po prostu mówię, że zajmuję się światłem i projekcjami na koncertach, w teatrze i na różnych eventach, wydarzeniach. Nie da się tego łatwo przedstawić, bo **większość ludzi nie ma w ogóle pojęcia o tym, że kiedy idą na koncert, to oprócz wykonawców, których oglądają, wokół tej sceny czasem bywa dużo więcej ludzi niż tych wykonawców.***
>
> ■ [WYW.018]

Jednocześnie, opisując swoje stanowiska, ankietowani odwoływali się też do potocznych skojarzeń związanych z wykonywaną pracą:

> […] *moje stanowisko to jest „świetlik”, czyli ja odpowiadam stricte za oświetlenie. Śmieję się, że migam światełkami i **dbam o to, żeby ludzi na scenie było po prostu w odpowiednim stopniu dobrze widać**. I mniej więcej to zawsze ludzie rozumieją, jak już się im to powie. Każdy kiedyś był już na jakimś koncercie, gdzieś coś widział na jakiejś konferencji czy innym wydarzeniu, więc mniej więcej ludzie już wiedzą z grubsza, o co chodzi.*
>
> ■ [WYW.016]

W powyższej wypowiedzi pojawiło się określenie „świetlik”, co też pokazuje znaczenie branżowego nazewnictwa i specyficznej dla branży perspektywy. Rozmówcy poruszali także kwestie o wymiarze poniekąd edukacyjnym, ukierunkowane na przełamywanie pewnych skojarzeń i stereotypów związanych z pracą techniczną:

> […] *ja nie uważam się za akustyka. Z dwóch powodów. Po pierwsze akustyk jest to fizyk zajmujący się akustyką, właśnie tą jedną z dziedzin fizyki.* […] *akustyk jest nacechowany pejoratywnie bardzo. I to jest właśnie taki pan z wąsem, który tam zmieni żarówkę, naciśnie „play” w magnetofonie, a potem przesunie krzesełka. To jest bardzo, bardzo*

pejoratywnie nacechowane. ***Tymczasem współczesny realizator dźwięku, podobnie jak realizator świateł czy realizator multimediów, to są bardzo wyspecjalizowane zawody, wymagające bardzo specjalistycznej wiedzy.*** *Po prostu technologia poszła tak daleko.*

■ [WYW.004]

Forma odpowiedzi na to pytanie zależała oczywiście od respondenta. O ile bowiem znaczna część rozmówców odpowiada bezpośrednio za sprawy dźwięku i oświetlenia, o tyle pojawiały się również odpowiedzi dotyczące zupełnie innych obszarów, wynikające z szerokiego rozumienia „kadry technicznej" w organizacjach:

[…] ***od rzeczy błahych, po takie, które naprawdę wymagają skupienia i pracy przy komputerze****. Czy to jest jakieś sprawozdanie, czy to jest chociażby też kontrola nad pracami społecznymi ludzi […] na przykład zastępowalność ludzi w pracy, bo wiadomo, kultura to nie jest zawsze tak, jak powinno być.* ***Ja czasami siedzę na portierni, będąc kierownikiem, a czasami sprzątam toaletę, bo trzeba.*** *Bo na przykład nie ma nikogo, bo pani zachorowała.*

■ [WYW.002]

Przede wszystkim zajmuję się typowo administracyjno-technicznym stanowiskiem. ***Jestem po prostu do redagowania umów z podmiotami zewnętrznymi, do rozwiązywania spraw typowo technicznych, właśnie z podpisywaniem.*** *Ale nie na szczeblu już przetargowym, ale po prostu dopinaniu, po prostu pilnowaniu tego, gdzie te umowy są, jak one są procesowane.*

■ [WYW.009]

Codzienna obsługa […] budynków Instytutu, współpraca z firmami, które świadczą usługi: ochrona, remonty, dostawy, zakupy, tematy logistyczne, tego typu rzeczy.

■ [WYW.014]

Podsumowując, odpowiedzi na pytanie o charakterystykę swojej pracy udzielane osobie nieznajomej pokazują bardzo szerokie spektrum działań pracowników kadr technicznych, co w dużej mierze pokrywa się z często przywoływanym skojarzeniem tej grupy zawodowej z „osobami od wszystkiego". Istotnym wątkiem jest również ukazanie specyfiki branży: czy to poprzez używanie branżowych określeń („świetlik"), czy też opisywanie swojej pracy z perspektywy tego, co pozostaje niewidoczne dla osoby jedynie uczestniczącej w wydarzeniu. Zróżnicowany zakres obowiązków wiąże się także z różnorodnym wykształceniem rozmówców, co w pewnym stopniu wybrzmiało już we wcześniejszym pytaniu dotyczącym ścieżki wejścia do zawodu.

3.2.2. Wykształcenie i praca w zawodzie

Wraz z pytaniem **o wykształcenie** rozmówcy byli proszeni także o **określenie, czy obecnie pracują w wyuczonym zawodzie**. W odpowiedziach można zauważyć dwie wyraźne tendencje. Z jednej strony posiadane wykształcenie nie jest ani ściśle, ani bezpośrednio powiązane z wykonywaną pracą:

Wyższe wykształcenie. ***Jestem po studiach pedagogicznych, pracowałam wcześniej w administracji****, w Poczcie Polskiej, w administracji.*

[WYW.009]

Skończyłem liceum w profilu biologiczno-chemicznym, więc oczywiście skończyłem studia, socjologię […]. Po socjologii pracuję jako pracownik techniczny, technika sceniczna.

[WYW.011]

Z wykształcenia to jestem mechanikiem samochodowym*, tylko tyle, że nie praktykuję.*

[WYW.012]

Jestem ze studiów z fizyki technicznej *[…] niepowiązane z kulturą ani trochę.*

[WYW.015]

Z drugiej strony część rozmówców ma wykształcenie bezpośrednio powiązane z wykonywaną pracą lub przynajmniej mieszczące się w zbliżonym obszarze kompetencyjnym:

[…] ***skończyłem szkołę dźwiękową*** *i po skończeniu tej szkoły akurat się pojawił wakat tutaj i zostałem zatrudniony.*

[WYW.001]

[…] studiowałem wychowanie muzyczne […]. Mój poprzednik nie był muzykiem. Natomiast ***ja wnosiłem trochę więcej, bo potrafiłem też prowadzić taką małą działalność korygującą u solistów czy muzyków gdzieś na początku****, no to trudno mi było, bo nie byli przyzwyczajeni. Ale potem jeszcze robiłem jako realizator dźwięku i robiłem nagrania płytowe.*

[WYW.003]

Skończyłem technikum elektroniczne, a później poszedłem do szkoły filmowej w Katowicach. Skończyłem stricte taki kierunek bardziej administracyjny, on się nazywał organizacja produkcji filmowej i telewizyjnej. Trochę mi się wydaje, że przydatne w takiej instytucji na pewno, ale nie jest jakoś wymagane. Czy mi to pomogło, nie wiem. ***Teraz się zajmuję multimediami głównie, więc może trochę jest to rzeczywiście powiązane.***

[WYW.013]

Podsumowując, część rozmówców wskazywała na wykształcenie bezpośrednio lub przynajmniej częściowo powiązane z wykonywaną pracą. Mówili zatem między innymi o wykształceniu w zakresie realizacji dźwięku czy o ukończonej szkole muzycznej. Ten przykład jest o tyle ciekawy, że pokazuje związek między obszarem technicznym a artystycznym, który pojawił się także w innych wypowiedziach

(możliwość lepszego zrozumienia artystów, lepszej komunikacji podczas przygotowywania wydarzeń). Z drugiej strony część wypowiedzi wskazuje na to, że wykształcenie rozmówców znacząco odbiega od wykonywanej obecnie pracy (np. studia z zakresu fizyki).

3.2.3. Konieczność dokształcania się

Warto zauważyć, że nawet jeśli rozmówcy mówili o wykształceniu powiązanym z wykonywaną pracą, niemal wszyscy wskazywali na konieczność **dokształcania się**. Co istotne, dokształcanie rozumieli niekoniecznie jako określone studia (licencjackie, magisterskie czy podyplomowe), ale przede wszystkim jako samodzielne zdobywanie i pogłębianie potrzebnej wiedzy od strony praktycznej:

> […] *muszę też robić inne rzeczy, a czasami nawet samemu robić całą imprezę na przykład albo jakąś taką mniejszą.* ***Toteż musiałem się nauczyć samemu w zasadzie*** […] *trochę oświetlenia się nauczyłem, trochę nagrywania i użycia kamer itd.,* ***tak że doszkalanie było tak jakby we własnym zakresie****.*

[WYW.007]

> […] *nawet z uwagi na to, że zmieniają się technologie rozwiązań. Ileś lat temu było takie rozwiązanie na przykład z danej technologii, teraz jest zupełnie inaczej. I* ***nawet współpracując z drugą stroną, jakimiś wykonawcami, też muszę wiedzieć, o czym oni mówią****, jak oni chcą to wykonać. To też jest kwestia negocjacji różnych rzeczy. Nieustannie trzeba* […] *nawet nie w szkole, tylko zdobywać wiedzę, rozwijać tę wiedzę.*

[WYW.014]

Jak widać z powyższego cytatu, dokształcanie się jest istotne nie tylko z perspektywy własnego rozwoju, ale również w kontekście bardziej efektywnej współpracy z innymi podmiotami. Pokazuje to zatem wielość form i kierunków nawiązywanych i podtrzymywanych relacji. Inna perspektywa dotyczy bowiem sytuacji, w której pojawia się relacja oparta na doświadczeniu i obserwowaniu pracowników z dłuższym stażem:

> […] *w zasadzie* ***podpatrywanie starych, dobrych kolegów, którzy jeżeli zechcą się podzielić doświadczeniem, to wytłumaczą pewne rzeczy****. Jeżeli nie zechcą, to trzeba szukać innych guru, dłubać samemu. Można szukać jakichś zagranicznych publikacji, ale generalnie większość ludzi to są samouki.*

[WYW.018]

W wywiadach mocno wybrzmiewało znaczenie „pracy w terenie" i nauki poprzez doświadczenie i praktykę. Znaczenie doświadczenia zawodowego, a przede wszystkim praktycznego rozeznania, znajduje potwierdzenie w wynikach części ankietowej badania. Rozmówcy podkreślali również niedostatek kierunkowych studiów, przy czym sytuacja dotycząca oświetlenia przedstawia się inaczej niż w przypadku udźwiękowienia:

[…] *jeden z największych problemów szkolnictwa obecnie właśnie w tej dziedzinie, bo* ***jest bardzo dużo uczelni kształcących. W tym momencie realizator dźwięku występuje zarówno na poziomie akademickim, jak i na poziomie, powiedzmy, szkoły średniej****. Ale mam wrażenie, że to szkoły nie nadążają za postępem.*

■ [WYW.004]

No nie ma szkół chyba, które w Polsce uczą tego. Nawet nie mówię o tytułach naukowych, tylko jakieś kursy, dłuższe kursy. […] ***Jednak czegoś takiego jak kompletna nauka oświetlenia na scenie i pracy na scenie – nie ma czegoś takiego. Tak że tu jest nisza*** […] ***tak samo szkoły prywatne, artystyczne w ogóle nie prowadzą takich kierunków.*** *Pracowałem w jednej takiej szkole, to tam w ogóle nie ma nacisku na takie rzeczy. Światło w filmie, kurs operatorski, ale światła na scenie, światła w teatrze, nie ma czegoś takiego.* […] *pojedyncze kursy być może jakieś są, ale żeby uczelnie miały takie kierunki, nawet prywatne, to nie ma. Nie widziałem.*

■ [WYW.013]

Jeżeli chodzi o dźwięk, to wiem, że się pojawiają różne kierunki w stylu reżyseria dźwięku, nawet jakaś realizacja dźwięku. Poziom nauki na tych uczelniach jest różny. Z doświadczenia młodych techników i realizatorów, których gdzieś tam spotykałem na pracach, którzy kończyli takie szkoły, ***to niekoniecznie przygotowują one do pracy w zawodzie, takim w praktyce, na scenie, gdzie rzeczy dzieją się na żywo****.*

■ [WYW.018]

Podsumowując, dokształcanie w ocenie rozmówców ma znaczenie. Niemniej jednak niekoniecznie kluczowe jest tutaj dokształcanie formalne – wypowiedzi często wskazywały na wagę „pracy w terenie" i uczenia się od innych oraz z innymi. Choć właśnie taka forma uczenia się ma szczególną wartość, to jednak ze względu na rozwój technologii czy współpracę z różnymi podmiotami kursy i specjalistyczne szkolenia są postrzegane jako ważny i potrzebny element rozwoju zawodowego, który nie jest w pełni dostępny ani rozpoznany na rynku.

Specyfika pracy oraz ogromne znaczenie możliwości uczenia się od innych pracowników pozwalają na bezpośrednie przejście do kolejnego segmentu wywiadu, poświęconego relacjom z innymi pracownikami i kwestii postrzegania własnego miejsca w strukturze organizacji.

3.3. Miejsce w organizacji i relacje z innymi osobami w zespole

Kolejnym badanym obszarem były kwestie związane z miejscem zajmowanym przez daną osobę w organizacji, a także z relacjami i powiązaniami wynikającymi z jej pozycji w strukturze organizacyjnej – zarówno z indywidualnymi osobami, jak i całymi działami.

3.3.1. Relacje działu technicznego z innymi jednostkami z organizacji

Rozmówcy zostali zapytani, **jak scharakteryzowaliby relacje i komunikację działu technicznego z innymi jednostkami w strukturze organizacji**. Szczególnie tam, gdzie relacje międzyludzkie były opisywane ogólnie jako bardzo dobre, podkreślano rolę właściwej komunikacji oraz wzajemnej życzliwości poszczególnych osób. W pewnym stopniu odpowiedź na to pytanie można by sprowadzić do stwierdzenia jednego z respondentów:

> *Tu jest tak, jak moim zdaniem powinno być. Po prostu **rozmowa jest podstawą** i w tym wypadku dalej utwierdzam się w tym, że warto rozmawiać.*

■ [WYW.009]

Inna osoba podkreślała znaczenie wzajemnej świadomości, czym zajmują się poszczególne osoby i działy. Ta kwestia często pojawiała się w wywiadach:

> *Wszyscy wiedzą, czym my się zajmujemy* [dział techniczny]. *Może niekoniecznie wszyscy wiedzą, jak to dokładnie działa, co robimy wszystko po kolei. Ale jakby wszyscy wiedzą, kim jesteśmy i od czego jesteśmy.*

■ [WYW.010]

Niezrozumienie charakteru pracy, a także roli, jaką pełnią w organizacji pracownicy techniczni, w opinii respondentów często sprawia, że kadry te stają się „ludźmi od wszystkiego" w negatywnym sensie tego wyrażenia. Oznacza to między innymi, że powierza się im niekiedy zadania, które zasadniczo nie należą do ich obowiązków:

> […] *jest to trochę zawarte w naszej umowie: prace techniczne na terenie budynku. No to pod te prace techniczne są podpinane rzeczy właśnie typu oczyścić kontener, jakieś tam takie sprawy, zapakować w pudełka itp.*

■ [WYW.006]

Co ciekawe, stosunek do tej okoliczności pracy zależy w pewnym stopniu, jak się wydaje, od ogólnych stosunków wewnątrz organizacji oraz charakteru danej osoby. Jeśli […] *my się tutaj trzymamy jak* [w jakiejś rodzinie] [WYW.012], to skutkuje to sytuacją, w której […] *jest tak, że jeden drugiemu pomaga i działamy razem. Pan* […] *pomaga mi, bo potrzebujemy coś przenieść, a ja pomagam jemu,* [jak] *on potrzebuje coś przenieść* [WYW.002]. Działania wykraczające poza zakres obowiązków są akceptowane przede wszystkim wtedy, gdy wiążą się z poczuciem wzajemności i sensu, a także dobrą atmosferą w pracy.

Ostatecznie wydaje się zatem, że ważniejsze od samej struktury organizacyjnej (także w podmiotach, które przez rozmówców zostały określone jako hierarchiczne) były **jasno określone ścieżki komunikacji i decyzyjności**, a w ich ramach wzajemna „ludzka" życzliwość i odpowiednia, **holistyczna perspektywa**. Zawężenie tej ostatniej jedynie do własnych obowiązków sprawiało, że umykało całościowe spojrzenie na działanie jako proces wieloosobowy. Znacząco utrudniało to dobrą współpracę, szczególnie jeśli miało miejsce w wypadku osób zarządzających. Jeden z respondentów stwierdził celnie: […] *od mojego kierownika nie oczekuję, żeby potrafił wykonywać moje obowiązki, ale musi wiedzieć, na czym moje obowiązki polegają* [WYW.002]. Inna osoba zauważyła:

> […] *to chyba bardziej zależy od tego, jak kto podchodzi do sprawy, czy patrzy szerzej, że aby coś wykonać, kilka elementów musi się zgadzać i kilka osób się musi dogadać, ustalić coś, a niektórzy* […]. *Są sytuacje, gdzie ktoś jakby myśli tylko o swoim kawałku, tego, że nie jesteśmy całością.*
>
> ■ [WYW.014]

Takie spojrzenie sprawia, że dział techniczny otrzymuje niekiedy niepełne informacje lub musi odpowiedzieć na nierealne oczekiwania innych jednostek w organizacji. To z kolei skutkuje niepotrzebnym komplikowaniem i wydłużeniem działań lub koniecznością reagowania ad hoc, co nie sprzyja ani dobrym relacjom między poszczególnymi działami, ani osiągnięciu wysokiej jakości efektów pracy. Podsumowując, relacje działu technicznego z innymi jednostkami w strukturze organizacji były wśród badanych tym lepsze, im lepsza była komunikacja i jasność decyzyjności. Istotne są także odpowiednie planowanie oraz wzajemny szacunek dla swojej pracy i czasu, które pozwalają uniknąć niepotrzebnych spięć czy działań „na ostatnią chwilę", pogarszających relacje wewnątrz instytucji.

3.3.2. Osoby i jednostki w organizacji, z którymi najczęściej podejmowana jest współpraca

Kolejne pytanie w wywiadach brzmiało: **Z jakimi działami/osobami w organizacji najczęściej Pan/Pani współpracuje?** Miało ono za zadanie sprawdzić, które połączenia wewnątrz organizacji są dla kadr technicznych najistotniejsze. Co ważne, nie w każdej strukturze można było zidentyfikować działy jako takie. Przykładowo jedna z osób stwierdziła: *U nas nie ma jakichś takich działów, tylko są instruktorzy* [WYW.012]. Warto zwrócić uwagę, że w mniejszych podmiotach, w których często nie było wyodrębnionych działów, relacje pomiędzy pojedynczymi osobami wydawały się mieć nawet większe znaczenie dla powodzenia całego przedsięwzięcia niż w wieloosobowych organizacjach. Jedna z osób opisywała na przykład:

Mam kolegę, tylko jest na urlopie teraz, i on był tutaj przede mną naście lat wcześniej, więc to taki starszy kolega, i głównie się dzielimy między sobą. […] *Najczęściej współpracujemy we dwóch. No ale też z koleżanką, która tutaj wokalu uczy. No to też robimy projekty, tam jakieś nagrania tych piosenek, często na przykład do konkursów też tutaj współpracujemy.*

■ [WYW.008]

W innych wypadkach wymieniano: dział programowy, dział artystyczny, dział gościnności, dział organizacji imprez, księgowość, dział promocji, dział kadr oraz dział produkcji. Trzeba przy tym zaznaczyć różnorodność nazw poszczególnych jednostek, a także zróżnicowanie zakresu ich kompetencji. Na przykład dział kadr niekiedy funkcjonował jako odrębna jednostka od księgowości, a czasem obie te funkcje łączono w dziale kadrowo-księgowym. Mimo to sieć powiązań rysuje się dość jasno. Podsumowując, można wskazać, że kadry techniczne współpracują przede wszystkim z działami i osobami odpowiedzialnymi za merytoryczną obsługę i organizację wydarzeń oraz ich promocję, a także z kadrami i księgowością, odpowiedzialnymi za aspekty formalne. Są to relacje i powiązania wynikające dość naturalnie z zakresu obowiązków kadr technicznych – ich jakość zależy jednak przede wszystkim od konkretnych osób. Dane uzyskane z wywiadów do pewnego stopnia pokrywają się z danymi ankietowymi: tam również najczęściej wskazywano dział organizacji imprez/wydarzeń, a zaraz po nim „pion zarządzający/dyrekcję", co z kolei nie wybrzmiało w wywiadach.

3.3.3. Postrzeganie pracy kadr technicznych przez inne osoby z organizacji

Kolejne pytanie brzmiało zatem: **Jak Pana/Pani praca jest postrzegana przez inne osoby pracujące w organizacji?** Kwestia ta sprawiła niektórym respondentom niemały kłopot, trudno było im bowiem określić opinie pozostałych osób z organizacji na temat ich pracy oraz stosunek tych osób do działań podejmowanych przez respondentów. W odpowiedziach pojawiały się pewne pozytywne oceny, choć raczej ostrożne. Dotyczyły one przede wszystkim sytuacji, w których praca kadr technicznych była dostrzegana i doceniana. Nie miały jednak charakteru hurraoptymistycznego. Dobrze oddaje je jedna z wypowiedzi: […] *wydaje mi się, że pozytywnie* [postrzegana jest moja praca] […] *przynajmniej nigdy nikt nie powiedział, że coś zrobiłem źle* [WYW.002].

Z drugiej strony wspominano jednak o niezrozumieniu, a nawet pojawiało się […] *nie niezrozumienie, tylko „nie obchodzi mnie". Ma być i już* [WYW.011]. Kilkoro respondentów z pewnym żalem wspominało, że ich „niewidzialna" praca doceniana jest częściej przez osoby z zewnątrz, na przykład występujących w instytucjach artystów, niż przez współpracowników, a szczególnie osoby na stanowiskach kierowniczych. Pojawiały się opisy trywializacji pracy kadr technicznych, a przede wszystkim – ponownie – jej niedostrzegania. Ta ostatnia kwestia pozostaje zatem niezmiennie jedną z kluczowych w kontekście budowania pozytywnych relacji i kontaktów wewnątrz badanych instytucji. Trudno (pozytywnie) ocenić pracę, której się nie zauważa i którą traktuje się jako coś oczywistego. Podobnie trudno jest zmienić to postrzeganie przez same kadry techniczne, jeśli brakuje przekonania, że druga strona rozmowy zdaje sobie sprawę z roli, jaką ich praca odgrywa w sukcesie całej organizacji. Napięcie powstające w wyniku tych dwóch odmiennych perspektyw sprawia, że trudno w pełni pozytywnie ocenić stosunek innych osób w organizacji do pracy respondentów.

3.3.4. Kadry techniczne w systemie premiowania i nagradzania w organizacji

(Nie)docenianie kadr technicznych odbywa się nie tylko na poziomie relacji międzyludzkich, ale także poprzez bardzo konkretne rozwiązania organizacyjne. Kolejne pytanie brzmiało: **Jak ocenia Pan/Pani system premiowy/system nagród organizacji – czy osoby na stanowiskach technicznych są nim objęte?** W zdecydowanej większości analizowanych przypadków respondenci odpowiadali przecząco. Zestawiając te dane z wynikami badania ankietowego, można wyraźnie dostrzec różnice: w ankietach niemal połowa odpowiedzi miała charakter twierdzący. Na podstawie analizy wywiadów można jednak zauważyć, że premie wynikające z wysługi lat lub tzw. „grusza" nie były postrzegane jako element systemu nagród, podobnie jak świadczenia pozafinansowe, takie jak karta Multisport. Kilkakrotnie w trakcie rozmów pojawiało się stwierdzenie, że system dodatkowych zachęt i wynagrodzeń jest niejasny i uznaniowy, po prostu „dziwny". Wszystkie te opinie dotyczyły, co ważne, całej organizacji, a nie tylko działu technicznego. W żadnym wypadku nie zauważono, aby jednostka ta była traktowana odmiennie od pozostałych działów lub osób pod względem systemu premiowania i nagradzania. Jeden z rozmówców stwierdził nawet:

> *Nie ma takich bonusików, czasem gdzieś tam jakaś pomoc jest na święta czy coś* […]. *Nie ma z czego. Ja wiem, że pani dyrektor by dla nas na pewno chciała jak najwięcej tutaj, żebyśmy za swoją pracę docenieni byli, ale no jest to taka trochę niewdzięczna praca, bo ludzie z zewnątrz* [dopiero] *wtedy widzą, że nas potrzebują, kiedy muszą* […] *zrobić imprezę, wtedy jesteśmy potrzebni, a taka codzienność to niestety – kultura nie zarabia.*
>
> ■ [WYW.008]

Kwestia nagród i premii dla kadry technicznej – a raczej ich braku – powinna więc być dyskutowana w szerszym kontekście funkcjonowania tego rodzaju rozwiązań w całej organizacji, a także w instytucjach kultury w ogólności. Ważne jest też jasne zdefiniowanie, czym jest system premiowania i nagradzania oraz na jakich zasadach funkcjonuje. Wśród rozmówców przeważa opinia o jego uznaniowości, co sprzyja postrzeganiu go jako wartościowego (potencjalnego) narzędzia motywacyjnego.

3.3.5. Możliwość zgłaszania i realizacji własnych pomysłów

Jednym z ważnych elementów motywacyjnych, obok relacji międzyludzkich czy systemu premiowania i nagradzania, jest możliwość samorealizacji. Respondenci zostali więc zapytani: **W jakim stopniu ma Pan/Pani możliwość zgłaszania i realizowania własnych inicjatyw/pomysłów?** Tutaj odpowiedzi pozytywnych było więcej. Wymieniano wydarzenia zorganizowane z inicjatywy osób zatrudnionych na stanowiskach technicznych, zakup nowoczesnego oprogramowania czy sprzętu, o który wnioskowali. W niektórych wypadkach to właśnie dzięki inicjatywie pracownika technicznego nastąpił rozwój organizacji, szczególnie w obszarze wyposażenia oraz jakości obsługi wydarzeń.

Bywały jednak sytuacje nieprzyjemne, na przykład niezaangażowanie w zaplanowane warsztaty pracownika mającego odpowiednie doświadczenie i zatrudnionego w instytucji, a zamiast tego zatrudnienie firmy zewnętrznej. Takie przypadki miały miejsce w kilku różnych instytucjach. Jeden z respondentów skwitował: *Może pieniądze są, tylko czasem mam wrażenie, żeby broń Boże nie zapłacić więcej pracownikom* [WYW.011]. Pojawiały się także opinie, że niekiedy oficjalnie

wspiera się inicjatywy pracownicze, ale ostatecznie poparcie to pozostaje jedynie deklaratywne […] *na zasadzie: o, bardzo ładny pomysł, powiesimy go na lodówce* [WYW.011]. Inna osoba opisywała, że w jej dziale pracował człowiek, który miał wiele pomysłów, ale po pewnym czasie przestał się starać, ponieważ żaden z nich nie mógł dojść do skutku, gdyż: […] *dla wszystkich tam wyżej, powiedzmy, jest dobrze tak jak jest, i tyle* [WYW.007]. Pojawiła się również wypowiedź: *Wyleczyłem się z tego.* […] *Rozbijam się o ścianę niechęci, niemożności albo biurokracji. I para idzie w gwizdek* [WYW.004].

Podsumowując, można wskazać na istotną rolę osób zarządzających w tym zakresie. Nie chodzi tylko o otwartość na inicjatywy pracowników i tworzenie przestrzeni do ich zgłaszania, ale także o konsekwentne i przejrzyste ich dalsze procedowanie. Poczucie przejęcia pomysłu przez osoby decyzyjne i jego realizacji z pominięciem osoby, która była inicjatorem, należy zdecydowanie ocenić jako działanie na niekorzyść zarówno samych kadr technicznych, jak i – w konsekwencji – całej organizacji. Oczywiście nie każdy pomysł można lub trzeba zrealizować, jednak brak czytelnych zasad oraz otwartości na inicjatywy skutecznie demotywuje zespół.

3.3.6. Poczucie bycia częścią zespołu instytucji

Tam, gdzie opinie respondentów nie były brane pod uwagę, a ich zaangażowanie spotykało się z niechęcią, trudno było oczekiwać, że nie nabiorą oni wręcz cynicznego dystansu do swojej pracy, a szczególnie do osób decyzyjnych. Tym bardziej istotne wydaje się ostatnie pytanie z tej części badań, mianowicie: **Czy czuje się Pan/Pani częścią zespołu instytucji?** W tym kontekście ponownie należy zwrócić uwagę na dostrzeganie i docenianie pracy kadr technicznych. Tam, gdzie oba te aspekty były obecne, częściej pojawiało się poczucie przynależności do większej całości. Zżyty zespół niemal gwarantował pozytywną odpowiedź na to pytanie. Niestety bywało i tak, że:

> *Oczywiście powtarzanie, że są częścią zespołu, jest nieustanne. Natomiast […] to, co jest zwerbalizowane, nie przekłada się na stan faktyczny.*
>
> [WYW.004]

Niektóre osoby podkreślały pewną odrębność działu technicznego od pozostałych działów, co uzasadniano szczególnym charakterem pracy, a także – ponownie – niepełnym jej zrozumieniem przez pozostałe działy:

> *Trochę jest tak, że my się czujemy […] trochę osobną firmą. Należymy do tej instytucji, ale jednak tutaj jest to nasze pole, my tego pilnujemy, tej sceny, o to dbamy. Co oni tam na biurach robią […] nas to nie interesuje. Tak, utożsamiamy się z instytucją, ale trochę, no alienujemy się tak trochę. […] Tak, czujemy takie poczucie odrębności. To też wynika z tego, że trochę oni nie wiedzą, o co nam chodzi. My tutaj robimy swoje, oni niech robią swoje, trochę na tej zasadzie, ale jakby z instytucją się identyfikujemy, żeby nie było, tylko trochę tak to wygląda.*
>
> [WYW.013]

Poczucie odrębności nie musi jednak oznaczać wrażenia oderwania od reszty zespołu instytucji. Niektórzy respondenci zdecydowanie poczuwali się do bycia częścią większej całości, co jest tym ważniejsze, że – jak zauważono wyżej – brak holistycznego spojrzenia na pracę w organizacji innych osób, szczególnie

zarządzających, wskazywany był jako poważna bolączka. Jeden z pracowników stwierdził:

> *Jest to mały ośrodek kultury. To nie jest zbyt duże, ale każdy służy pomocą i jakby my jesteśmy całością. Tu nie ma czegoś takiego, że nie ma, to po prostu się załatwia. Po prostu wszystko razem, bo jeden dział od drugiego jest bardzo zależny.*

■ [WYW.009]

Wzajemne zależności i powiązania pomiędzy działami nie gwarantują jeszcze poczucia wzajemnej odpowiedzialności za siebie, jednak świadomość ich znaczenia niewątpliwie wspiera przekonanie o tworzeniu jednej wspólnej całości. Inna osoba zauważyła wręcz:

> *Ja powiem tak, że po 35 latach nie wyobrażam sobie pracy gdzie indziej. Ja tutaj mam koleżanki, które pracują, a które przychodziły do starego naszego jeszcze poprzedniego budynku, jako małe dziewczynki na zajęcia, a teraz pracują jako instruktorki. Tak że ja z tym budynkiem, z tą instytucją jestem związany przez ponad trzydzieści lat, tak że nie wyobrażam sobie pracy gdzie indziej.*

■ [WYW.001]

Ponownie należy podkreślić znaczenie rozmowy i atmosfery w pracy – bez nich dobre relacje między poszczególnymi osobami, a co za tym idzie budowanie więzi zespołowych są bardzo trudne do wykształcenia i podtrzymania. Niekoniecznie musi się to wiązać z długim stażem pracy w instytucji, choć niewątpliwie sprzyja on budowaniu pozytywnych relacji. W wywiadach pojawiały się i takie głosy:

> *[...] każdy dział czuje się częścią tej instytucji, tutaj jakby nie mamy żadnych podstaw, żeby się nie czuć częścią instytucji. [...] też gdzieś tam na korytarzach czy przy kawie zawsze ze sobą rozmawiamy [...] niekoniecznie na tematy służbowe. Więc jesteśmy zżyci ze sobą [...] i jakby poza tą pracą, czyli jakby tworzymy jeden zespół. Były jakieś też spotkania typu Wielkanoc, Boże Narodzenie, jakieś inne integracyjne, więc tutaj nie mamy podstaw, żeby się nie czuć częścią instytucji i jakby niezintegrowani.*

■ [WYW.016]

Budowanie poczucia bycia częścią czegoś większego zaczyna się od dostrzeżenia znaczenia pracy także tych kadr, których codzienna aktywność pozostaje być może niewidoczna, oraz od dobrych relacji międzyludzkich. Odpowiednia kultura organizacyjna, nastawiona na rozmowę i wzajemną pomoc, a także oparta na świadomości wzajemnych powiązań wewnątrz instytucji, jest więc w tym kontekście nie do przecenienia.

Podsumowując powyższe analizy, należy zwrócić szczególną uwagę na znaczenie kwestii niezwiązanych bezpośrednio z formalnymi decyzjami zarządczymi *sensu stricto*, lecz raczej z umiejętnościami miękkimi (których znaczenie podkreślali także sami respondenci, co opisano w kolejnej części raportu). Chodzi więc przede wszystkim o wzajemną świadomość obowiązków i zakresu pracy, a także o dostrzeganie jej znaczenia i odpowiednie docenianie. To ostatnie, co istotne, niekoniecznie wiąże się z materialnymi nagrodami, choć kwestie wynagrodzeń niewątpliwie mają znaczenie i zostaną omówione w dalszej części. Publiczne docenianie pracy kadr technicznych, a także traktowanie jej na co dzień jako równie istotnej dla funkcjonowania instytucji jak praca pozostałych

działów, to kluczowe postulaty sprzyjające budowaniu dobrej atmosfery i poczucia przynależności do zespołu wśród wszystkich pracowników.

W obliczu powyższych wniosków nie sposób pominąć znaczenia kwestii wykraczających poza specyfikę poszczególnych organizacji, w których pracowali respondenci. Kolejna część badań dotyczyła zatem tożsamości zawodowej oraz kluczowych wartości w pracy kadr technicznych.

3.4. Tożsamość zawodowa i wartości

3.4.1. Metafory do opisu osoby na stanowisku technicznym

Jedno z pierwszych pytań zadanych rozmówcom dotyczyło metafor, które ich zdaniem najlepiej mogłyby opisać kadry obsługi technicznej. Metafory często są wykorzystywane w naukach o zarządzaniu, gdzie pełnią funkcje poznawcze, pragmatyczne, emocjonalne i perswazyjne. Polegają na odejściu od dosłownego znaczenia słowa do jego znaczenia przenośnego. Umożliwiają ukazanie tego, co nieuchwytne, a także zrozumienie i doświadczenie rzeczy w nowym kontekście[14]. Wykorzystanie metafor do opisu kadr obsługi technicznej przez przedstawicieli tego zawodu pozwoliło nam na podjęcie analizy z nowej, mniej oczywistej perspektywy.

Wśród przedstawianych metafor dominowały te odnoszące się do wielozadaniowości kadr obsługi technicznej, szerokiego zakresu ich obowiązków oraz różnorodnych umiejętności. Najczęściej pojawiającym się w tym kontekście określeniem był „człowiek od wszystkiego":

14. Sułkowski, Ł. (2011). Metafory, archetypy i paradoksy organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 2(145), s. 55–69.

> *Mógłbym powiedzieć „człowiek od wszystkiego", jeżeli można tak to nazwać. Czyli w zasadzie robimy […] wszystko i nic jakby. No wszystko, co nam powiedzą, co mamy zrobić, i mimo że mamy jakieś tam swoje zadanie, to i tak musimy często robić trochę więcej.*
>
> ■ [WYW.007]

> *Przychodzi mi do głowy „człowiek od wszystkiego", natomiast przynajmniej **u nas w jednostce staramy się właśnie od takiego podejścia odchodzić**.*
>
> ■ [WYW.005]

Ostatni cytat wskazuje również na pejoratywny wydźwięk określenia „człowiek od wszystkiego", które może sugerować niedocenianie kompetencji i szerokiego zakresu umiejętności danego pracownika. W takim ujęciu osoba ta może być postrzegana jako ktoś, komu można zlecić każdą pracę o charakterze niemerytorycznym. Ta kwestia została omówiona już wcześniej, w części dotyczącej zakresu obowiązków.

Metaforami zbliżonymi znaczeniowo są te, w których pracownik obsługi technicznej jest określany jako *Człowiek orkiestra* [WYW.002] lub osoba pociągająca za sznurki. Co ciekawe, ta druga metafora nie została użyta w kontekście posiadania władzy, ale raczej wspominanej już wcześniej wielozadaniowości:

> *Wiele sznurków od razu trzeba pociągnąć. […] Jak to w pierwszym zdaniu powiedziałam, więcej sznurków od razu złapać za jedno, żeby po prostu mieć takie pole widzenia ogólnodostępne. […] po prostu*

wiedzieć, że na przykład to trzeba z tym połączyć, to trzeba z tym połączyć, może do tego zadzwonić, może to załatwić.

■ [WYW.009]

Pociąganie za sznurki może być również interpretowane jako sterowanie czymś zza kulis, wykonywanie pracy, która dla większości jest niewidoczna. Takie metafory pojawiały się także w wypowiedziach innych osób:

[...] *ci ludzie są totalnie w cieniu, nie? W ogóle się nie mówi o nich.*

■ [WYW.003]

[...] *jest to taki drugi plan* [...] *osoba, która gdzieś tam sobie siedzi z tyłu: czy nagłaśnia, czy kameruje, czy stara się nie zwracać na siebie uwagi. Czyli tak jakby pracujemy na sukces innych, często pokazując ich pracę, ich dokonania.*

■ [WYW.008]

Jak mrówka: mały, niezauważalny, a niesie dużą [...] *odpowiedzialność na plecach.*

■ [WYW.012]

Mimo że ta praca pozostaje niedostrzeżona, to zasługuje na docenienie. Wykorzystana w ostatnim cytacie metafora mrówki, **związana z dużą odpowiedzialnością**, widoczna była także w innej wypowiedzi, nawiązującej do popularnego mema:

W jednym słowie ciężko mi taką metaforę opisać, ale bardzo często z kolegami wymieniamy się takim memem. [...] *Arnold Schwarzenegger z takim wielkim karabinem idzie i walczy za wszystkich, a na ramieniu ma Jasia Fasolę z mopem. Trochę tak to z naszej perspektywy wygląda.*

■ [WYW.013]

W dalszej części tej wypowiedzi została wykorzystana również metafora pierwszej linii frontu:

[...] *rzeczywiście my jesteśmy tak na pierwszym froncie wojny, a gdzieś tam cała reszta, ta organizacja, te osoby zza biurka, to sobie tam gdzieś siedzą w namiocie z tyłu, na tyłach frontu.*

■ [WYW.013]

Analizując tę metaforę z nieco innej perspektywy, można zauważyć, że **to na kadrach obsługi technicznej spoczywa w dużej mierze ciężar (często o charakterze czysto fizycznym) przygotowania i realizacji wydarzeń**. Podczas gdy inni są widoczni na scenie, oni wykonują pracę za kulisami. Chociaż z perspektywy odbiorcy sytuacja ta wygląda odwrotnie – pierwsza linia frontu pozostaje w ukryciu, a praca, która ma kluczowe znaczenie, często nie jest dostrzegana.

Mimo wielu przesłanek wskazujących na poczucie niedostrzegania pracy kadr obsługi technicznej, pojawiły się także **metafory podkreślające zespołowy charakter pracy w organizacjach kultury i równą wagę działań wszystkich zatrudnionych osób**. Pojawiły się porównania do załogi statku, która sprawia, że może on płynąć:

Nie chcę tutaj porównywać do statku, bo wiadomo, że każda firma to jest jakiś tam statek […]. Brak załogi powoduje to, że po prostu nie płynie.

[WYW.006]

Podobne znaczenie miała metafora akompaniatora, który z jednej strony pełni funkcję pomocniczą, ale jest także częścią zespołu realizującego wspólny cel:

Musi wiedzieć, że ma rolę pomocniczą. Tak jak dobry akompaniator ma znakomitą rolę przy koncertach: akompaniuje na fortepianie, śpiewakowi czy muzykowi. Musi mieć świadomość, że ma być użyteczny nie jako samodzielny byt, tylko to musi służyć czemuś […] żeby zagrać, jak to się mówi, głównie do jednej bramki zwanej sukcesem.

[WYW.003]

W powyższych metaforach podkreślana jest zespołowość, ale także ponownie akcentowana jest umiejętność wykonywania zadań, pozostając na drugim planie. Wśród porównań pojawiały się również takie, w których **kadry obsługi technicznej pełniły funkcję łączników między światem artystycznym a technicznym, między wykonawcami a publicznością**, co wymagało od nich określonych kompetencji:

[…] łącznik między tym, co się właśnie w tej sztuce dzieje. […] ***Taki tłumacz między artystą a widzem.***

[WYW.010]

[…] jesteśmy takim ***łącznikiem między twórcami i wykonawcami****, tak? Jakby większość rzeczy bez nas po prostu się nie odbywa.*

[WYW.019]

Bez łączników realizacja działań w sektorze kultury nie byłaby możliwa. Z kolei inna osoba podkreślała, że podobnie jak w przypadku innych pracowników sektora kultury, z uwagi na niedobór zasobów **ceniona jest kreatywność**:

Ludźmi, którzy naprawdę muszą być kreatywni, bo często muszą szyć bez nici […]. To wynika z ograniczeń. W sensie z ograniczeń takich, że przepisy, ustawy i tego typu rzeczy powodują, że muszą jakby dostosowywać się […].

[WYW.014]

Ostatnią z wielu wykorzystanych metafor, o których warto wspomnieć, jest ta, w której odwoływano się do **archetypu marzyciela**:

Marzyciel. Niepoprawny marzyciel. Większość osób, które znam, i podobnie ja sam, to są ludzie, którzy są pochłonięci pasją. ***Gdyby nie ta pasja, podejrzewam, że nie znaleźliby w sobie tyle siły, żeby zmagać się z wyzwaniami, które się wiążą z takim zawodem.***

[WYW.004]

W tej metaforze ponownie podkreślano wyzwania, z jakimi zmagają się pracownicy obsługi technicznej, co było zbieżne z wymową przywołanej wcześniej metafory mrówki. Zwrócono także uwagę na pasję, która pozwala pokonywać trudności.

Podczas analizy powyższych metafor wyłania się obraz kadr obsługi technicznej jako osób wielozadaniowych, mających szeroki zakres obowiązków i umiejętności. To na nich w dużej mierze spoczywa ciężar organizacji wydarzeń. Ich praca często pozostaje niewidoczna dla innych, a tym samym niedoceniona. Mimo to potrafią oni pracować zespołowo, starając się realizować wspólny cel. Stanowią pomost między światem technicznym i artystycznym, między wykonawcami, a publicznością. Są osobami kreatywnymi, kierującymi się pasją, nawet pomimo trudnych niekiedy warunków pracy. W kolejnej części raportu na podstawie wypowiedzi rozmówców zidentyfikowano kluczowe wartości i kompetencje, którymi powinni charakteryzować się pracownicy obsługi technicznej.

3.4.2. Kluczowe wartości i kompetencje

Pracownicy obsługi technicznej, z którymi przeprowadziłyśmy wywiady, podkreślali, że **umiejętności techniczne stanowią fundament wykonywanej przez nich pracy, jednak nie są wystarczające. Znacznie częściej zwracano uwagę na kompetencje o charakterze społecznym**, które zdaniem rozmówców są niezbędne do wykonywania tego zawodu.

Jeśli chodzi o **umiejętności „twarde", związane na przykład z obsługą sprzętu, znacznie częściej są one nabywane w wyniku doświadczenia niż formalnego wykształcenia**. Przy przyjmowaniu nowych osób do pracy większe znaczenie mają ich umiejętności praktyczne, podczas gdy ukończone szkoły czy kursy odgrywają drugorzędną rolę:

> *[...] uważam, że wykształcenie jest ważne, ale jak w każdej pracy przede wszystkim **chęć szczera, uśmiech i chęć dokształcania się**.*
>
> [WYW.017]

> *Myślę, że jeżeli chodzi o kwestię obsługi technicznej to tutaj* [...] *bardziej uznawana jest wiedza praktyczna i techniczna niż skończenie jakiejś szkoły* [...]. *Sam wiem, jak do siebie do firmy przyjmujemy ludzi. Nie patrzymy na to, jakie* [kto] *ma wykształcenie i jaką szkołę skończył, tylko bardziej na to, **co robił wcześniej i co faktycznie potrafi**, a nie gdzie się uczył. Więc myślę, że to są dwie totalnie różne rzeczy.*
>
> [WYW.016]

Jednocześnie rozmówcy podkreślali, że z uwagi na szybko zmieniającą się technologię wysoce ceniona jest **umiejętność szybkiego uczenia się**. Pracownicy techniczni powinni ustawicznie podnosić swoje kompetencje zarówno samodzielnie, jak i korzystając z zewnętrznych źródeł wiedzy:

> *No i takie ogólnopojęte rozumienie tych spraw technicznych. Może nie na bardzo wysokim poziomie* [...], *ale żeby wiedzieć, gdzie tego wszystkiego później poszukać w systemach elektronicznych, żeby się dokształcić i doprecyzować pewne zagadnienia, bo jest na to też możliwość.*
>
> [WYW.009]

Ma ona również znaczenie w kontekście specyfiki pracy w tym zawodzie, gdzie niejednokrotnie **ważna jest elastyczność, kreatywność, umiejętność szybkiego**

podejmowania decyzji i improwizacji, bieżącego reagowania na wydarzające się sytuacje czy pracy pod wpływem stresu. Tym samym elastyczność jawi się jako jedna z kluczowych kompetencji umożliwiających pracę w warunkach niepewności i ciągłych zmian:

> *Ważniejsza od tego z kolei mimo wszystko wydaje mi się **zdolność szybkiego uczenia się**, bo co chwilę coś się zmienia. To się okaże, że jest jakieś wydarzenie, gdzie ktoś* […] *przychodzi z nowym oprogramowaniem, które trzeba spiąć z naszym systemem, więc trzeba bardzo szybko zapoznać się z manualami i bardzo szybko się tego nauczyć. Więc sztuka improwizacji, szybkie uczenie się, myślę, że jest równie ważne, co znajomość sprzętu, którym dysponujemy.*

■ [WYW.011]

> ***Elastyczność – myślę, że taka cecha jest najważniejsza** tutaj, i umiejętność takiego dostosowania się do każdych warunków.*

■ [WYW.013]

> *Myślę, że **umiejętność reagowania** […] **na jakieś nieprzewidziane sytuacje**, […] umiejętność […] panowania nad emocjami. No bo czasem jest tak, że pracujemy z małą ilością czasu albo coś nieoczywistego się wydarzyło i trzeba szybko zareagować.*

■ [WYW.014]

Zdaniem pracowników obsługi technicznej, z którymi prowadziłyśmy wywiady, podstawą profesjonalnego podejścia do wykonywania tego zawodu powinny być **zaangażowanie i pasja**.

> *U nas przede wszystkim **trzeba mieć serduszko do tej pracy**.* […] *trzeba troszeczkę więcej od siebie dać, trzeba to lubić.*

■ [WYW.008]

Istotny jest także **zmysł artystyczny**, szczególnie w przypadku osób, które na przykład są jednocześnie muzykami i realizatorami dźwięku, dzięki czemu mogą stanowić łącznik między światem technicznym i artystycznym:

> *No pewnie, że mam lepiej* [bo jestem muzykiem], *bo inaczej postrzegam to. Zwłaszcza, że grając na scenie, to mam z innej perspektywy – widzę to, słyszę, i inaczej się to postrzega, będąc z przodu, za mikserem. Dlatego wiem, jak ważny jest komfort grania na scenie, **dzięki właśnie nagłośnieniowcom, którzy sprawią, że po prostu chce się grać**.*

■ [WYW.012]

Jednymi z najbardziej istotnych cech z perspektywy rozmówców są **empatia**, która pozwala poznać potrzeby innych, i **komunikatywność**, która stanowi podstawę sprawnej realizacji zadań oraz umożliwia szybkie rozwiązywanie problemów i łagodzenie konfliktów:

Akurat w tej sytuacji w tej współpracy ***ogromne znaczenie ma komunikacja, czyli jeżeli zawodzi komunikacja, to zawodzi wszystko****. To można położyć imprezę. Tak, położyć powodzenie pewnych działań przez głupią sprawę, że ktoś komuś czegoś nie przekazał* […].

[WYW.005]

Bo tak naprawdę przez rozmowę można załatwić bardzo dużo. […] ***No*** **[potrzeba]** ***takiej empatii, żeby wykonać coś, a bez jakichś tam niepotrzebnych animozji.***

[WYW.014]

Tutaj trzeba po prostu umieć podejść indywidualnie do każdego wykonawcy, do każdej osoby. Każdy ma inne wymagania, każdy ma inne potrzeby. […] *trzeba umieć z ludźmi rozmawiać.*

[WYW.017]

Komunikatywność jest również związana z **umiejętnością pracy w grupie, pozwalającą łagodzić konflikty i szybko rozwiązywać problemy**. Istotna jest także sytuacja, w której inni pracownicy wiedzą, że mogą nam zaufać:

Nie wiem, czy nie najważniejsza jest właśnie ta ***umiejętność pracy z ludźmi****.* […] *taka też umiejętność, wiadomo,* ***pracy pod presją*** *itd., ale takiego wręcz czasami* ***rozładowywania napięcia****, jest też bardzo ważna. No i też tak na przykład, żeby ludzie nam po prostu ufali. I tak już też z doświadczenia widzę, że czasami to jest wręcz ważniejsza umiejętność niż nawet te umiejętności zawodowe.*

[WYW.010]

Ta cecha wiąże się też z wymienianymi w innych wywiadach **dokładnością, skrupulatnością, solidnością i systematycznością**:

Wartości kluczowe: systematyczność. No i jeszcze dokładność.

[WYW.009]

Wspomniana wcześniej komunikatywność służy także do przekazywania kwestii technicznych osobom ze świata artystycznego i odwrotnie – przekładaniu wizji artystycznych na możliwości techniczne. Tym samym ponownie uwidacznia się tutaj **rola łącznika między dwoma światami**:

Umiejętność, zrozumienie tego, co chcą przekazać współtwórcy, reżyserowie, operatorzy różnych innych urządzeń, kamery, multimediów, oświetlenia, również musimy współpracować ze sobą, i to jest na wielu poziomach. I musimy umieć wymieniać te informacje też w kulturalny sposób, ale merytoryczny. […] ***Ja muszę umieć rozmawiać właśnie tym innym językiem, językiem aktorów, językiem muzyków, językiem reżyserów i językiem producentów****. Z tych dziedzin także trzeba* […] *posiadać umiejętności.*

[WYW.004]

Rozmówcy podkreślali również, że pracownicy obsługi technicznej powinni mieć **kompetencje menedżerskie**, chociaż rzadko nazywali je bezpośrednio w ten sposób. Częściej wspominali o umiejętności planowania zadań i ich delegowania, kwestiach związanych z logistyką, ustalaniem priorytetów czy zarządzaniem ludźmi:

> *Logistyka przede wszystkim, planowanie zadań. Rozdzielanie między danych pracowników, czyli **delegowanie i samodzielne myślenie**.*
>
> [WYW.014]

Ta kompetencja była szczególnie ważna w kontekście **wielozadaniowości pracowników obsługi technicznej** – im więcej zadań z zakresu obsługi technicznej wykonują, tym bardziej kluczowa staje się dobra organizacja pracy. Istotna była także odpowiedzialność za wykonywaną pracę, w tym umiejętność przyznawania się do błędów.

Podsumowując, chociaż umiejętności techniczne są niezbędne do wykonywania tej pracy, rozmówcy o wiele częściej podkreślali, że podstawą wykonywania tego zawodu powinny być zaangażowanie i pasja. Zwracali także uwagę na konieczność posiadania kompetencji społecznych, wśród których wymieniali przede wszystkim komunikatywność, empatię i umiejętność pracy w grupie. Wskazywali również na kompetencje osobiste, takie jak umiejętność szybkiego uczenia się i podejmowania decyzji pod presją czasu, elastyczność, kreatywność i rzetelność. Zdaniem części osób do wykonywania tej pracy potrzebne są także umiejętności menedżerskie. Rozmówcy podkreślali przede wszystkim, że kadry obsługi technicznej stanowią łącznik między światem sztuki i techniki, bez którego sprawne funkcjonowanie instytucji nie jest możliwe.

3.4.3. Alternatywne zawody kadr obsługi technicznej

Kolejna kwestia poruszona w wywiadach dotyczyła alternatywnych zawodów, które mogliby wykonywać rozmówcy. Dla większości z nich odpowiedź na pytanie, co robiliby, gdyby nie pracowali w obecnym miejscu i zawodzie, stanowiła trudność. **Większość miała problem z wyobrażeniem sobie takiej sytuacji:**

> *Na pewno bym nie wykonywał innej pracy niż ta, którą teraz wykonuję tutaj w miejskim ośrodku kultury.*
>
> [WYW.001]

> *Nie wiem, co mógłbym robić teraz innego. **Jestem tak związany emocjonalnie z tym miejscem, że nawet jak jestem na urlopie, to tutaj jestem.***
>
> [WYW.017]

Ten ostatni cytat świadczy także o **bardzo silnym przywiązaniu do miejsca pracy**. Rozmówcy po chwili namysłu wspominali, że staraliby się znaleźć pracę na podobnym stanowisku, ale w sektorze prywatnym lub prowadząc własną działalność gospodarczą. Co istotne, większość osób szukałaby pracy w obszarze kultury:

[…] *znalazłbym też coś innego, czy w innym domu kultury, czy w jakiejś firmie eventowej,* […] ***na pewno bym to robił dalej, bo to jest związane z moim wykształceniem i z moją pasją***.

[WYW.007]

No szczerze mówiąc to szukałbym podobnej pracy.

[WYW.008]

Prowadzi to do konstatacji, że **rozmówcy traktują pracę jako pasję i element tożsamości zawodowej**. Część osób wskazywała, że gdyby z jakichś powodów nie mogli wykonywać dotychczasowego zawodu, to podjęliby się podobnych zajęć, w szczególności tych o charakterze technicznym lub manualnym:

Rozwijałbym się pod kątem DIY. […] *Zrób coś z niczego i puść to w świat* […] *też manualne rzeczy, bo jakby mam do tego smykałkę.*

[WYW.014]

Wtedy być może zająłbym się motoryzacją.

[WYW.012]

Niektórzy ankietowani wskazywali, że **chcieliby mocniej zaangażować się w działania o charakterze twórczym**, w szczególności związane z muzyką. Najbardziej widoczne było to w wypadku osób, które zajmowały się techniką sceniczną, a zwłaszcza realizacją dźwięku:

Zapewne zamknąłbym się w domu i robił muzykę. Po prostu. […] *Myślę, że tak, bo to zdejmuje jakiekolwiek ograniczenia z człowieka. I wydaje mi się, że w tę stronę bym poszedł po prostu.*

[WYW.006]

W zdecydowanej większości przeprowadzonych wywiadów widoczna była jednak silna identyfikacja rozmówców z wykonywanym zawodem, będąca źródłem satysfakcji. Praca stanowi ich pasję, a rozwijane przez lata kompetencje są podstawą realizacji codziennych zadań. Uczestnicy wywiadów są też mocno zaangażowani w wykonywaną pracę. Zmiana zawodu wiązałaby się zatem z koniecznością budowania swojej tożsamości od nowa, co dla części z nich byłoby równoznaczne z przyznaniem się do porażki. Świadczy o tym poniższy cytat:

Ja jestem człowiekiem renesansu […] *chyba bym sobie coś znalazł, chociaż na pewno* ***szkoda by było tej pasji i tego czasu, który poświęciłem w życiu. I byłoby to przyznanie się w dodatku do porażki***.

[WYW.004]

3.4.4. Szczególnie satysfakcjonujące sytuacje zawodowe

Rozmówcy, opowiadając o szczególnie satysfakcjonujących sytuacjach zawodowych, **najczęściej wspominali o wydarzeniach, podczas których ich praca została doceniona przez innych**. W dużej mierze dotyczyło to występujących

artystów, czyli osób, które znają fach i są w stanie dostrzec profesjonalizm w realizacji zadań. Podkreślano również możliwość spotkania i rozmowy z cenionymi przez rozmówców artystami, stanowiącymi dla nich autorytet:

> […] *po takim koncercie podszedł ten Francuz i mówi, że bardzo dobra robota. Tak że krótkie dwa zdania. Do dziś pamiętam.*

■ [WYW.003]

> *Jeżeli* ***przychodzi do mnie później artysta z podziękowaniem i mówi, że było super i że życzyłby sobie takich ekip wszędzie, no to jest dla mnie największa niematerialna nagroda****, którą dostaję od osób z zewnątrz.*

■ [WYW.005]

> *W zasadzie za każdym razem, jak po występie muzycznym artyści przychodzą bezpośrednio do nas, technicznych, i na przykład mi bezpośrednio dziękują za ładne oświetlenie, kierownikowi za nagłośnienie, bo* ***to zazwyczaj tak wygląda, że ja jestem świetlikiem, a szef hałasem, jak to się mówi****.*

■ [WYW.011]

Szczególnie istotne znaczenie miały **indywidualne podziękowania dla pracowników**. Jest to tym ważniejsze, że pracownicy obsługi technicznej przez większość czasu pozostają w cieniu działań, dlatego takie podziękowania sprawiają, że ich praca zostaje dostrzeżona:

> […] *główna artystka […] podeszła, przywitała się, powiedziałem, jak mam na imię, ona powiedziała imię i poszła. Pięć godzin później […] kończy się koncert. Tak samo […] wszystkich wymieniła i* [imię rozmówcy] *„dziękuję ci w ogóle za światło, super". No i takie rzeczy, to docenienie […]* ***To jest budujące po prostu, napędzające dalej.***

■ [WYW.013]

Z kolei inne osoby wspominały, że wyjątkowo satysfakcjonującym momentem w pracy jest jej docenienie przez publiczność. **Z jednej strony wiązało się to z owacjami po zakończonym przedstawieniu, z drugiej jednak istotniejszym elementem były indywidualne, bezpośrednie podziękowania.** Ze względu na to, że takie sytuacje zdarzają się stosunkowo rzadko, rozmówcy uznawali je za wyjątkowo ważne, ponieważ pozwalały im uświadomić sobie sens wykonywanej pracy i nabrać zapału do realizacji kolejnych zadań:

> […] *najfajniejsze jest, kiedy podchodzi ktoś z publiczności. Jedna osoba na trzysta, na pięćset, na tysiąc, na pięć tysięcy. Ale* ***nawet ta jedna osoba, która przychodzi i mówi*** […] ***dziękuję.*** […] *To jest ten moment, kiedy naprawdę serce rośnie i kiedy się znowu chce, i kiedy się nabiera świadomości, że jednak warto było.*

■ [WYW.004]

> ***Większe wrażenie właśnie robi na nas to, że ktoś faktycznie przyjdzie do nas, do dość ciasnego pomieszczenia i nam po prostu podziękuje.*** *Myślę, że każda taka sytuacja jest dla nas bardzo ważna,* [ważniejsza] *niż takie zbiorowe brawa.* […] *ktoś z publiczności, kto po prostu*

powie: „świetna robota", to ja już wiem wszystko, co ta osoba chciała powiedzieć, i jest to dla mnie super miłe.

[WYW.006]

Osoby, które udzieliły wywiadu, podkreślały również, że **satysfakcję czerpią z codziennej pracy**. W trakcie rozmów zaznaczały, że doceniają możliwość wykonywania pracy sprawiającej im radość:

***Taka satysfakcja, że po prostu do pracy przychodzę, że nie muszę, a przychodzę**. Zacznijmy od tego, że to już jest dużo.*

[WYW.009]

*Po każdym wydarzeniu, które zrobię, i jeżeli się uda – a zazwyczaj się udaje, bo nie było jeszcze tak, żeby się nie udało - jestem zbudowany po tym. **Tak że efekt mojej pracy cieszy mnie.***

[WYW.001]

***Wie pani, chodzi o to, żeby przychodząc do pracy też czuć, że ta praca miała jakąś wartość, jakiś sens.** Nie tylko tak, że przychodzę do pracy, odsiedzę swoje godziny, ogarnę sobie taki koncert czy jakieś wydarzenie, pójdę do domu, dostanę kasę i fajnie. To też jest oczywiście ważne, żeby być dobrze opłaconym za wykonanie swoich obowiązków, ale jeżeli pojawia się ta wartość dodana dobrze zrobionej roboty, to lepiej.*

[WYW.018]

Ważnymi momentami były także te związane z **poczuciem współtworzenia sukcesu wydarzeń i bycia częścią zespołu:**

[...] *taki entuzjazm pracy i zwiedzania, że się jest w takim zespole wielkim. Wielkie brawa, sukcesy, gdzieś tam nawet taka ogromna sala, czy gdzieś w Stanach, czy gdzieś tam. **To człowieka tak trochę niosło. Miałem świadomość, że współtworzę to także tutaj.***

[WYW.003]

*No i to też jest takie budujące, no w zasadzie, kurczę, zobaczcie, nie zrobilibyśmy tego gdzie indziej, a tutaj zrobiliśmy, i jeszcze było fajnie, nie? **Więc zostaje często takie poczucie, że było warto.***

[WYW.018]

W wywiadach zdecydowanie rzadziej pojawiały się wspomnienia związane z materialnymi i praktycznymi korzyściami związanymi z wykonywaną pracą. Wśród nich znajdowała się na przykład **możliwość zwiedzenia innych miast, w szczególności za granicą**, w ramach wyjazdów z ekipą:

*Jak się trafi na instytucję, która sporo jeździ, to naprawdę **można też sporo świata zwiedzić, to jest na pewno fajny aspekt tej pracy**.*

[WYW.019]

Wśród sytuacji dających satysfakcję wymieniano również te związane z **możliwością rozwiązywania problemów i pokonywania trudności**. Tworzenie, często pod presją czasu, nietypowych rozwiązań, które miały usprawnić pracę całej instytucji

lub decydowały o powodzeniu wydarzenia. W tych opowieściach widoczny jest **element indywidualnego sprawstwa, wiary we własne kompetencje, wiedzę i doświadczenie, które zostają potwierdzone w działaniu, co buduje poważanie i zaufanie wśród pozostałych członków organizacji**:

> *Masz tylko dwie minuty, żeby to wydarzenie się rozpoczęło.* […] *po prostu musisz podjąć szybko jedną decyzję, bo inaczej będzie totalna klapa.* […] *I to jest właśnie to, co jest dość takim dużym plusem, że to też się przekłada na innych. Czyli budowanie takiej, takiej pewności siebie pracowniczej.*

■ [WYW.014]

> *Zadowoleni wszyscy, że to się udało, że to w ogóle działa* […]. ***Toteż człowiek ma satysfakcję, że to już się skończyło, że to jest zrobione.*** […] *A ja tak bardzo lubię fizyczną pracę, że jakby zawsze się czuję lepiej fizycznie.*

■ [WYW.015]

Niektórzy rozmówcy podkreślali, że satysfakcjonujące są dla nich chwile, kiedy **dzięki ich pracy możliwa była odbudowa aktywności kulturalnej lokalnej społeczności**:

> *Jakby przyszła w końcu widownia, coś się działo, jakby w końcu ruch i życie jakieś wstąpiło w tę instytucję.* […] *Jeżeli miałbym powiedzieć tak po głębszym zastanowieniu, to wtedy chodziliśmy wszyscy zadowoleni, że niby byliśmy zmęczeni, ale w końcu coś się zaczęło dziać.*

■ [WYW.016]

W analizowanych wywiadach bardzo rzadko pojawiały się nagrody o charakterze materialnym. Jeśli już, to rozmówcy wspominali na przykład o drobnych upominkach od grup szkolnych lub nagrodach za działalność na rzecz kultury.

Podsumowując, większość sytuacji uznawanych przez pracowników obsługi technicznej za najbardziej satysfakcjonujące ma charakter niematerialny i wiąże się z relacyjnymi i symbolicznymi formami uznania. Wśród nich należy wymienić podziękowania od artystów i publiczności, współtworzenie sukcesu wydarzenia i poczucie bycia częścią zespołu, a także rozwiązywanie problemów i pokonywanie trudności dzięki własnym kompetencjom. Wiele osób podkreślało również, że najbardziej satysfakcjonująca jest dla nich codzienna praca. Z analizowanych wywiadów wyłania się obraz pracowników obsługi technicznej jako osób, które umożliwiają artystom występowanie, publiczności uczestnictwo w kulturze, a instytucji – realizację misji. Praca przynosi im szczególną satysfakcję, gdy ich niewidoczny wysiłek zostaje doceniony.

3.5. Trudności i potrzeby związane z pracą na stanowisku technicznym

Na podstawie przeprowadzonych rozmów można stwierdzić, że **pracownicy techniczni w instytucjach kultury funkcjonują w warunkach przeciążenia organizacyjnego, stale zwiększającego się zakresu obowiązków, braków kadrowych i finansowych oraz nieprzewidywalności wydarzeń i decyzji**. Szczególnie istotny jest charakter pracy w publicznej instytucji kultury. Jej rytm wyznaczają wydarzenia oraz harmonogramy artystów, twórców i animatorów, a sposób działania w dużej mierze kształtują wewnętrzne procedury. Powoduje to, że **pracownicy techniczni pracują w godzinach nieregularnych, często wieczorami i w weekendy, a realizacja powierzonych im zadań wymaga jednocześnie odpowiedzialności, elastyczności i szybkiego reagowania**.

3.5.1. Ograniczenia finansowe, braki kadrowe i przeciążenie obowiązkami

Trudności finansowe pojawiają się w rozmowach głównie w kontekście wynagrodzeń. **Pracownicy sygnalizują, że poziom płac bywa niewspółmierny do zakresu obowiązków, odpowiedzialności oraz specjalistycznych kompetencji wymaganych na stanowiskach technicznych.**

> *To naprawdę wdzięczna praca, fajna, tylko szkoda, że to jednak jest po blisko 20 latach pracy najniższa krajowa. To jest trochę przykre, bo człowiek z ulicy nie wejdzie na twoje miejsce od razu, nie zacznie realizacji czy wideo, czy audio, a niestety nie jest to tak docenione.*
>
> [WYW.008]

Rozmówcy reprezentują organizacje dysponujące budżetem o różnej wysokości, co przekłada się również na stan infrastruktury technicznej. Część instytucji ma wystarczające środki finansowe, by regularnie kupować nowe wyposażenie i sprzęt, podczas gdy w innych występują istotne ograniczenia budżetowe w tym zakresie. W słabiej dotowanych placówkach pracownicy techniczni zwracają uwagę, że używany sprzęt jest coraz starszy i bardziej awaryjny, a brak środków na jego modernizację staje się nie tylko utrudnieniem w pracy, ale również zagrożeniem dla jakości oferty instytucji.

> *Jest też problem finansowy, bo pracujemy na coraz starszym sprzęcie i ten sprzęt od dłuższego czasu po prostu ma coraz więcej awarii* […]. *Z każdą kolejną awarią jest coraz większe ryzyko, że któreś wydarzenie się po prostu nie odbędzie.*
>
> [WYW.016]

Innym problemem sygnalizowanym przez rozmówców jest niedobór środków finansowych utrudniający zapewnienie odpowiedniej obsady kadrowej. Zatrudnienie dodatkowych osób, zwłaszcza wykwalifikowanych specjalistów, jest kosztowne i często niemożliwe do zrealizowania. Rozmówcy dodają przy tym, że coraz trudniej znaleźć osoby posiadające konkretne kompetencje techniczne,

umiejętność obsługi specjalistycznego sprzętu lub gotowe do pracy w nieregularnym trybie.

Trudności z czym? No chyba czasami z kumulacją wielu rzeczy na raz i nie bardzo wiem, co mam robić najpierw, a i niespecjalnie mam komu zlecić. […] ***brakuje mi tutaj ludzi takich faktycznie sprytnych***.

■ [WYW.002]

W trakcie rozmów wybrzmiał też wątek pandemii, która przyczyniła się do zmniejszenia liczby osób pracujących w obszarze obsługi technicznej, dodatkowo pogłębiając obecne braki kadrowe.

[…] w trakcie pandemii był absolutnie gigantyczny odpływ ludzi z branży, bo się przekwalifikowali, bo to był czas na refleksję. I wiele tych refleksji skończyło się tak, że już w branży techniki scenicznej wielu profesjonalistów nie ma.

■ [WYW.011]

Rozmówcy zwracają ponadto uwagę, że niedobór pracowników skutkuje **kumulowaniem się obowiązków**. Pracownicy techniczni muszą wykonywać pracę wymagającą fizycznego wysiłku, przygotowywać przestrzeń do wydarzeń, montować i demontować sprzęt, realizować oświetlenie oraz dźwięk, a jednocześnie odpowiadać za bezpieczeństwo i sprawny przebieg wydarzenia. Nierzadko ich praca obejmuje także kwestie porządkowe i logistyczne związane z infrastrukturą budynku.

Cały czas rosnący zakres obowiązków to jest rzecz, którą teraz bardzo odczuwam, i nawet bym powiedział, że jest to trochę kryzys zawodowy, bo wypłata stoi w miejscu […]. *To jest główne wyzwanie. Brak doceniania tej pracy też w takim aspekcie.*

■ [WYW.011]

Istotnym problemem jest także brak zastępowalności, szczególnie osób o wieloletnim doświadczeniu i specjalistycznych kompetencjach technicznych.

Są też osoby bardzo zaangażowane i tutaj nie mogę powiedzieć, ale są na wymarciu już. To są często ludzie, którzy już faktycznie są blisko emerytury, i takich znam osobiście […] myślę, że jak ich braknie, to będzie katastrofa. W sensie, że ciężko będzie ich zastąpić, bo jak ktoś jest młody i jest dobry technicznie, to nie idzie do pracy do ośrodka kultury.

■ [WYW.002]

Jeżeli dana osoba ma unikalne kompetencje, na przykład w zakresie obsługi konkretnego systemu oświetleniowego, nagłośnienia, sprzętu scenicznego albo procedur organizacyjnych, jej nieobecność może znacząco utrudniać realizację wydarzenia. W takiej sytuacji pracownicy mają ograniczoną możliwość korzystania z urlopów, zwolnień lekarskich lub odpoczynku, ponieważ organizacja nie dysponuje wystarczającą liczbą osób, które mogłyby ich zastąpić.

Mam zapisane w umowie, że muszę być informowany z odpowiednim wyprzedzeniem o organizacji mojej pracy, prób, spektakli itd., po czym na przykład się dowiaduję, że są dodatkowe próby na trzy albo na dwa dni przed, bo ktoś zapomniał o tym poinformować. No i to się niestety odbija później na rodzinie. […] Oczywiście można by tupnąć nogą i powiedzieć: nie, nie przyjdę. No to wiadomo, że to się wiąże wtedy z popsuciem relacji interpersonalnych w pracy. No i trzeba wybrać mniejsze zło po prostu.

■ [WYW.004]

Rozmówcy podkreślają również, że braki kadrowe wpływają na relacje wewnątrz zespołu. Pracownicy techniczni nierzadko czują się pod presją, przejmują zadania spoza swojego zakresu lub zostają dłużej w pracy, aby „ratować" bieżące sytuacje. Niekiedy mają poczucie, że są niesprawiedliwie obciążani dodatkowymi obowiązkami, co negatywnie wpływa na atmosferę w zespole.

W mojej instytucji jest tak, że mamy bardzo dużo pracowników merytorycznych, którzy tak jakby spychają na mnie rzeczy związane ze swoją pracą.

■ [WYW.017]

3.5.2. Nienormowany czas pracy i nieprzewidywalność zadań

Praca w instytucji kultury jest silnie związana z wydarzeniami odbywającymi się poza standardowymi godzinami. Zajęcia muzyczne, taneczne, koncerty, spektakle, spotkania, próby i wydarzenia specjalne najczęściej odbywają się wieczorami, w weekendy lub dni wolne. Dla wielu pracowników technicznych nie jest to sporadyczna sytuacja, lecz stały element zawodowej codzienności.

Ponieważ rytm pracy pracowników technicznych odbiega od standardowego tygodnia pracy, ich czas wolny jest rozproszony i trudniejszy do zaplanowania. Z relacji wynika również, że część pracowników odczuwa presję pozostawania po godzinach. Jej źródłem jest zarówno liczba zadań, jak i kultura organizacyjna, w której gotowość do dodatkowego wysiłku bywa uznawana za oczywistą, choć jest dużym obciążeniem dla pracownika.

Jeżeli pracownik techniczny musi przyjść w weekend do pracy, bo jest wydarzenie, no to to jest po prostu wpisane w nasz charakter godzin. Natomiast jeżeli pracownik biurowy przyjdzie w weekend, bo musi na przykład się zaopiekować potem artystami czy coś takiego, no to przysługuje już dzień wolny do odbioru. To takie drobne rzeczy, które cierpią potem, no bo… to właśnie też ***nieregularny styl pracy. To jest rzecz ciężka, no bo w weekendy czasem mam wolne, czasem nie mam wolnego. A też mam rodzinę.***

■ [WYW.011]

*Chodziliśmy, mówiliśmy, że robimy trochę za dużo nadgodzin i już **trochę nie dajemy rady** po prostu tyle siedzieć w pracy, tak zwyczajnie w świecie. No i […] tak one* [zmiany] *bardzo leniwie wchodziły i tak naprawdę było coś obiecane, ale nic się nie wydarzyło.*

■ [WYW.010]

Problemem jest także nieuregulowany lub nie w pełni przewidywalny charakter czasu pracy. W niektórych przypadkach konieczne jest pozostanie w pracy dłużej, ponieważ wydarzenie się przedłuża, pojawiają się problemy techniczne albo trzeba przygotować lub zabezpieczyć przestrzeń. Każde wydarzenie ma własną specyfikę, wymagania techniczne, harmonogram oraz grupę osób zaangażowanych w jego realizację. Nawet staranne przygotowanie nie eliminuje ryzyka nagłych zmian, opóźnień, problemów sprzętowych czy nieporozumień organizacyjnych.

Pracując w tej branży […] trzeba to bardzo lubić i trzeba być nastawionym też na to, że czasami się siedzi i nic nie robi, a czasami trzeba mocno napracować i natyrać się, że tak powiem.

■ [WYW.016]

Pracownicy techniczni są szczególnie narażeni na presję czasu. Muszą podejmować szybkie decyzje, często bez pełnej informacji i możliwości konsultacji z przełożonymi. Wypowiedzi wskazują także na duże poczucie odpowiedzialności za bezpieczeństwo. Dotyczy to zarówno osób na scenie i widowni, artystów, jak i pozostałych pracowników. Ten rodzaj odpowiedzialności ma również wymiar psychiczny. **Praca techniczna często pozostaje niezauważona, gdy wszystko przebiega prawidłowo, natomiast każda usterka szybko staje się widoczna. Taka asymetria wzmacnia stres i poczucie niedocenienia.**

Nigdy nie było pewności, ja nigdy nie miałem takiego komfortu pracy, że 15.00 to ja tam odkładam telefon. To nikogo nie interesowało, tylko trzeba było dopytywać i to wiele razy, na granicy takich nieprzyjemnych już rozmów z tymi kontrahentami na miejscu. […] Niestety najwięcej takich emocji wywoływały sprawy BHP, związane ze sceną właśnie. Bo często tutaj sceny były nieodpowiednie, chwiały się schody… No bałem się, żeby się coś nie wydarzyło takiego. Kiedy przyjdzie na miejsce koncertu prokurator, to znajdzie winnego. […] Bo mówię, że wartość koncertu, czy on był piękny, czy słaby, czy fatalny po roku nikt nie będzie pamiętał. Natomiast takie rzeczy są zapisywane i niestety to jest zero-jedynkowe.

■ [WYW.003]

Nienormowany czas pracy, stale poszerzany zakres obowiązków, a także ograniczenia finansowe i braki kadrowe zmniejszają możliwości rozwoju zawodowego. Szkolenia, kursy i podnoszenie kompetencji są potrzebne, zwłaszcza w obszarach technicznych, gdzie sprzęt i rozwiązania technologiczne stale się zmieniają. Rozmówcy zauważają jednak, że często trudno im znaleźć czas na udział w szkoleniu, ponieważ bieżące obowiązki i wydarzenia wymagają ich obecności w pracy. Część z nich rozwija kompetencje we własnym zakresie, ucząc się obsługi sprzętu lub nowych systemów poza godzinami pracy. Jest to przejaw dużego zaangażowania, ale jednocześnie sygnał, że instytucja nie zawsze dysponuje odpowiednimi warunkami do systemowego wspierania rozwoju zawodowego pracowników.

Jak już jest moment marudzenia, no to właśnie tak, są potrzebne szkolenia, i też inne działy jeżdżą regularnie na szkolenia. Natomiast w dziale technicznym […] *nie ma czasu, żebyśmy pojechali na szkolenia. Więc finalny rezultat jest taki, że ja po prostu często sobie siedzę w domu i we własnym zakresie na przykład robię jakieś szkolenia online, no bo nie ma jak inaczej.* […] ***Dobitnie wybrzmiewa, że my potrzebujemy szkoleń, ale realia są takie, że my wszyscy wiemy, że nawet jeżeli byśmy mówili o tym, że jest taka potrzeba, no to nie ma takiej fizycznej możliwości. Doba nie jest z gumy.***

■ [WYW.011]

3.5.3. Trudności organizacyjne, procedury i komunikacja

Analizowane wypowiedzi pokazują, że pracownicy borykają się również z problemami organizacyjnymi. Obejmują one zarówno procedury wewnętrzne, jak i sposób podejmowania decyzji – często zbyt powolny – a także przepływ informacji i współpracę między działami. Jedną z trudności jest duża liczba procedur oraz konieczność uzyskiwania wielu zgód. Pracownicy opisują sytuacje, w których nawet stosunkowo niewielkie działania wymagają przejścia przez długi proces formalny, a następnie decyzyjny. Formalizacja procesów może być zrozumiała w instytucji publicznej, która jest finansowana ze środków publicznych. W praktyce jednak może prowadzić do frustracji, zwłaszcza w sytuacjach wymagających szybkiego działania.

Wydaje mi się, że w instytucji jest o tyle kłopot, że aby cokolwiek zmienić, no to trzeba swoje odczekać. […] *zamiast przystać na coś obustronnie, no to dyskutujemy, mailujemy, rozmawiamy o tym pół roku, zamiast coś ustalić.*

■ [WYW.006]

Też wiem o tym, że to nie jest jakaś zła wola, tylko po prostu, no pewne rzeczy wymagają zwykle więcej czasu, też takich decyzyjnych rzeczy, i po prostu finansowo to zawsze jest to dużo do tyłu, co też generuje trochę problemów. […] *W budżetówce rozbija się o to, że ta inicjatywa też ze strony zarządzającej dyrekcji jest bardzo ograniczona tak naprawdę. Ponieważ w zasadzie wszystkie zmiany wymagają akceptacji organizatora* […] ***to bardzo wydłuża tę ścieżkę załatwiania czegokolwiek****.*

■ [WYW.010]

Druga rzecz to jakieś tam procedury wewnętrzne, które mi utrudniają. Dotyczące zakupów. Sprawdzanie cen. ***Oczywiście trzeba sprawdzać te ceny. To nie o to chodzi, ale to mi czasami wiąże ręce*** […]. *Ale takie są procedury. Więc tutaj to nie mam do nikogo pretensji, tylko mówię, że to czasami spowalnia pewne działania.* […] *to się po prostu ciągnie. Wszystko to jakby za długo trwało.*

■ [WYW.002]

Widoczny jest też problem niejasnego lub niesprawnego przepływu informacji. Pracownicy zwracają uwagę na sytuacje, w których o zmianach dowiadują się

zbyt późno, czasem w ostatniej chwili. Dotyczy to zwłaszcza spraw wymagających współpracy między działem technicznym, organizacyjnym, programowym i administracją. Opóźnienia w przekazywaniu informacji niekiedy prowadzą do przeciążenia pracą i niepotrzebnych napięć w zespole.

Na przykład są dwa wydarzenia jednego dnia i nagle się okazuje, że my musimy być więcej niż dwanaście godzin w pracy. […] ***To jest po prostu niedogadywane z nami. Każdy zakłada, że my tak czy siak to zrobimy.*** *No nawet jakbyśmy mieli być cztery dni z rzędu po dwanaście godzin.* […] *Czasami po prostu robimy wydarzenie i nikt nie zapyta, albo nawet nie pomyśli, czy to nie jest już jednak za dużo, że chłopaki są zmęczeni czy coś.*

[WYW.007]

Trudności komunikacyjne wynikają również z różnych perspektyw pracowników merytorycznych, technicznych i zarządzających. Rozmówcy zwracają uwagę, że decyzje programowe czy organizacyjne bywają podejmowane bez uwzględnienia dostępnych zasobów i specyfiki pracy technicznej. Jednocześnie pracownicy mają trudność z wyznaczaniem granic i odmawianiem realizacji kolejnych zadań, obawiając się konfliktu w zespole i wzajemnych oskarżeń.

Działy na pewno muszą się dogadać wewnętrznie. ***Myślę, że trochę twardą ręką też musimy powiedzieć, że już nie będziemy robić piątej niedzieli z rzędu. No ale to też jest konflikt.*** […] ***To jest rozległy temat****, który się ciągnie za nami, odkąd pracujemy w instytucji.*

[WYW.006]

Źródłem napięć są także relacje z artystami i twórcami. Z wypowiedzi wynika, że w sytuacjach konfliktowych potrzeby artystów bywają traktowane priorytetowo, podczas gdy ograniczenia organizacyjne i techniczne zgłaszane przez pracowników nie zawsze są uwzględniane, co wzmacnia poczucie nierównego traktowania.

Współpraca z artystą to też jest bardzo, bardzo duża rzecz. Ona jest czasami bardzo trudna […]. często jest tak, że jeżeli tego typu konflikt gdzieś powstaje, no to akurat bardziej trzyma się stronę artysty.

[WYW.010]

Pracownicy techniczni zauważają również brak zrozumienia i opór wobec zmian. Dotyczy to szczególnie możliwości testowania nowych, alternatywnych rozwiązań, które mogłyby zwiększyć efektywność lub poprawić komfort wykonywanej pracy. Brak takiej otwartości nierzadko zniechęca ich do zgłaszania własnych inicjatyw.

Nieustanne podejście, że się nie da […], albo taki mocny opór, że nie, bo nie. Brak elastyczności. *Że jak codziennie przez X czasu robiliśmy tak, a ktoś mówi: to zróbmy inaczej,* […] *modyfikujmy i sprawdźmy, czy będzie łatwiej, lżej, przyjemniej, nie wiem, bardziej wydajnie. I tu jest opór. Nie. To jest chyba najczęstsza taka ściana, z którą się spotykam.*

[WYW.014]

Podsumowując, zebrany materiał świadczy o tym, że **trudności, z jakimi borykają się pracownicy techniczni mają charakter systemowy i wynikają z połączenia ograniczeń finansowych, niedoborów kadrowych oraz specyfiki pracy**

w publicznych instytucjach kultury. Największe ryzyko dla sprawnego funkcjonowania organizacji dotyczy przede wszystkim przeciążenia obowiązkami, niedoboru wykwalifikowanej kadry oraz napięć występujących w zespole instytucji.

3.6. Potrzeby kadry technicznej

W trakcie rozmów pracownicy techniczni wskazywali także na najważniejsze potrzeby, których uwzględnienie mogłoby wpłynąć na poprawę jakości ich pracy. Z ich wypowiedzi wynika, że warunki zatrudnienia, organizacja pracy i komunikacja wewnętrzna są ze sobą ściśle powiązane i bezpośrednio wpływają na komfort i bezpieczeństwo pracy.

Jednym z ważniejszych elementów warunków pracy jest kwestia wynagrodzenia. Część pracowników zauważa poprawę niektórych obszarów funkcjonowania instytucji, takich jak na przykład dostęp do sprzętu czy infrastruktury. Jednocześnie niemal wszyscy podkreślają, że **poprawa warunków pracy nie zastępuje potrzeby zapewnienia odpowiedniego wynagrodzenia, szczególnie, gdy od pracowników oczekuje się specjalistycznej wiedzy niezbędnej do obsługi sprzętu (również nowego) oraz wysokiej dyspozycyjności i gotowości do podejmowania coraz liczniejszych obowiązków**.

> *Nie ma problemu z pewnymi sytuacjami. Z zakupem nowych sprzętów, które są niezbędne, potrzebne, nowych mikrofonów, nowego okablowania, nowego oświetlenia, więc nie mam jakby powodu narzekać, może jedynie poza zarobkami.*

■ [WYW.017]

Należy podkreślić, że wypowiedzi rozmówców nie koncentrują się wyłącznie na postulatach finansowych. Z rozmów wynika przede wszystkim **potrzeba stworzenia warunków umożliwiających pracownikom wykonywanie zadań w przewidywalny sposób, przy jasnym podziale odpowiedzialności, wzajemnym zrozumieniu ról oraz realnym poszanowaniu czasu pracy.**

W wypowiedziach pojawia się potrzeba zatrudnienia dodatkowych osób w zespołach technicznych, co pozwoliłoby na równomierne rozłożenie obowiązków i ograniczenie przeciążenia pracowników.

> *Wziąć pod uwagę i bardziej się pochylić nad zakresem pracy i zatrudnić więcej osób.* […] ***bardzo pomogłoby gdyby były jeden albo dwa etaty dodatkowe dla technicznych****, to wtedy* […] *by się rozłożył zakres pracy na więcej osób, i byłoby to po prostu łatwiejsze do zniesienia, do udźwignięcia.*

■ [WYW.011]

Pracownicy zwracają także uwagę na konieczność uregulowania czasu pracy, w tym pracy w weekendy i wydłużonych zmian. Podkreślają przy tym, że **harmonogram pracy i planowane wydarzenia powinny być ustalane z odpowiednim wyprzedzeniem, w porozumieniu z osobami odpowiedzialnymi za ich realizację oraz z uwzględnieniem ich możliwości czasowych i zakresu obowiązków**.

Z wypowiedzi rozmówców wynika, że sztywna organizacja czasu pracy nie zawsze odpowiada faktycznemu zapotrzebowaniu. W praktyce zdarzają się dni, w których pracownicy techniczni nie mają zadań odpowiadających ich podstawowym obowiązkom, dlatego ich czas pracy jest wypełniany dodatkowymi zadaniami. Natomiast w trakcie wydarzeń czy większych projektów są angażowani

w większym wymiarze i nierzadko muszą zostawać po godzinach. Potrzeby pracowników dotyczą przede wszystkim lepszego dopasowania czasu pracy do wykonywanych zadań oraz docenienia pracy wykonywanej w niestandardowych godzinach, szczególnie w weekendy i wieczorami. Uczestnicy badania postulowali między innymi wprowadzenie lub rozszerzenie rekompensat finansowych za pracę w weekendy, a także poszukiwanie rozwiązań umożliwiających premiowanie za bardziej intensywne okresy pracy, również w formie niematerialnej. Wskazywano też na skrócony czas pracy jako rozwiązanie mogące poprawić warunki pracy przy ograniczeniach budżetowych.

> ***Jeżeli chciałbym jakoś wyróżnić pracownika, mając związane ręce ograniczeniami budżetowymi, to szukałbym innych rozwiązań, takich jak chociażby skrócony czas pracy.*** *Firmy różne, nawet budżetowe, wprowadzały pilotażowo czterodniowy tydzień pracy. Nie wiem, można to zrobić dla części pracowników, dla części nie, ale no można, myślę, szukać rozwiązań, w których można by było premiować takich pracowników za jakiś tam bardziej intensywny czas pracy, w sposób niematerialny, a w sposób, który by na pewno pracownicy z przyjemnością przyjęli.*
>
> ■ [WYW.005]

> [Żeby poprawić warunki pracy osób technicznych, można by zaproponować] *na przykład ekwiwalenty za weekendy.*
>
> ■ [WYW.011]

Postulaty te warto odnieść do wyników ankiet, które pokazują, że w większości badanych instytucji stosowany jest równoważny system czasu pracy (65,2%), umożliwiający dostosowanie rozkładu pracy do harmonogramu wydarzeń. Jednocześnie podstawowy system, oparty na ośmiogodzinnym dniu pracy, występuje w 34,1% instytucji. Oznacza to, że potrzeby sygnalizowane w wywiadach nie muszą się wiązać z całkowitą zmianą systemów czasu pracy. Zdaniem rozmówców warto czerpać z dobrych praktyk już stosowanych w części instytucji i uzupełniać je o rozwiązania lepiej dostosowane do potrzeb pracowników technicznych, takie jak rekompensaty czy premiowanie pracowników za intensywniejsze okresy pracy.

Ankietowani postulują również zagwarantowanie czasu na szkolenia oraz systematyczne podnoszenie kwalifikacji zawodowych w ramach organizacji czasu pracy. Ich zdaniem udział w szkoleniach nie powinien odbywać się kosztem realizacji bieżących obowiązków ani czasu wolnego.

> ***Uwzględnienie czasu na poszerzanie kwalifikacji w pracy****, bo tak jak mówiłem wcześniej, od poniedziałku do niedzieli jesteśmy otwarci, od poniedziałku do niedzieli ktoś z nas jest na miejscu. Niech chociaż będzie zaplanowany jeden dzień, gdzie wyłączamy po prostu instytucję i jedziemy na szkolenie.*
>
> ■ [WYW.011]

Innym postulatem zgłaszanym przez pracowników technicznych jest potrzeba większego zrozumienia i uznania dla ich pracy. Rozmówcy zwracają uwagę, że zwłaszcza dyrekcja i pracownicy merytoryczni odpowiedzialni za realizację wydarzeń mogliby lepiej poznać specyfikę pracy techników, w tym nakład pracy niezbędny do wykonania poszczególnych zadań. Wzajemne rozpoznanie kompetencji i uwarunkowań pracy sprzyjałoby usprawnieniu działań, lepszemu planowaniu oraz ograniczeniu napięć w zespole.

Myślę, żeby te osoby merytoryczne w instytucjach trochę więcej miały takiej wiedzy, ale nie stricte technicznej. ***Nie chodzi o to, żeby te osoby merytoryczne też umiały „zaświecić" koncert itd., ale żeby wiedziały, z jaką pracą się to wiąże i co te osoby na scenie konkretnie robią.***

■ [WYW.013]

Myślę, że można byłoby jeszcze coś takiego wprowadzić, żeby […] *pracownicy mogli nawzajem poznawać, co inni robią, z czym to się wiąże* […] *jak byśmy mogli współpracować albo dlaczego coś trzeba* [robić] *długo, albo dlaczego wyszło tak, a nie inaczej. To żeby mieli świadomość.*

■ [WYW.014]

Uczestnicy wywiadów podkreślają, że ich wkład jest często niewidoczny, mimo że bez nich realizacja koncertów, spektakli czy spotkań nie byłaby możliwa. Zwracają uwagę, że docenienie nie musi zawsze oznaczać podwyżki. Istotne są także jasne komunikowanie znaczenia ich pracy, motywowanie, zauważanie zaangażowania i dawanie przestrzeni do proponowania usprawnień. Poczucie, że praca jest traktowana poważnie i że pracownik ma wpływ na jej organizację, może wzmacniać motywację oraz lojalność wobec instytucji.

To też jest taki ból, no bo bardzo często ci ludzie pracujący na scenie – wystarczy ich docenić i dostrzec. Nie mówię tu też wcale o jakichś dodatkach, o wynagrodzeniu materialnym. Mówię o czymś takim chociażby tak jak na tym koncercie […]*. Przyjechał gość z zewnątrz, podziękował ze sceny, no i chce się robić dalej. A jeżeli dyrekcja zrobi jakąś imprezę i człowiek stawał na głowie i nawet nie usłyszy „dziękuję", no to…* ***Wiadomo, że nie robimy tego dla podziękowań, ale jednak prosta rzecz, a motywuje.***

■ [WYW.013]

Wydaje mi się, że chęć słuchania i chęć takiego prawdziwego dialogu, nie dialogu na pokaz.

■ [WYW.004]

Podsumowując wyniki badań nad potrzebami pracowników obsługi technicznej, **należy podkreślić konieczność poprawy warunków pracy kadry technicznej, obejmujących przede wszystkim adekwatne wynagrodzenie, odpowiednią obsadę zespołów oraz bardziej elastyczną organizację czasu pracy. Istotne jest również zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego, usprawnienie współpracy między działami i większe uznanie dla ich wkładu w działalność instytucji**.

4. WNIOSKI Z BADANIA

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury

TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC

PROGRAM KULTURA – INTERWENCJE (2026)

RAPORT Z BADANIA IBOK-U

KRAKÓW 2026

Podsumowując materiał ilościowy i jakościowy, można stwierdzić, że założony cel badania, jakim była analiza i charakterystyka roli i znaczenia kadr obsługi technicznej w instytucjach kultury, został osiągnięty.

Osoby zajmujące się zagadnieniami technicznymi w organizacjach kultury odpowiadają za wiele różnorodnych zadań jednocześnie, co sprawia, że poza kompetencjami w zakresie obsługi określonego sprzętu ważne są dla nich także kompetencje relacyjne, interpersonalne oraz umiejętność reagowania na stres. Podobne spostrzeżenia dotyczące istotności kompetencji zarówno twardych, jak i miękkich pojawiają się w innych raportach badawczych[15], jednakże zgromadzony w naszym badaniu materiał pozwala spojrzeć na te kwestie w sposób bardziej przekrojowy.

Odnosząc się do postawionych pytań badawczych, można zauważyć, że:

W przypadku pierwszego pytania badawczego, dotyczącego **profesji osób tworzących kadry techniczne**, można odnotować, że reprezentują one bardzo różnorodne zawody: od niezwiązanych z sektorem kultury (absolwent studiów z zakresu fizyki) po bezpośrednio lub blisko związane z wykonywaną pracą (studia muzyczne, studia w szkole filmowej). Te dane pochodzą z części jakościowej badania, ale również dane ankietowe pokazały to zróżnicowanie – chociażby w odpowiedziach na pytanie otwarte dotyczące nazw stanowisk technicznych. Jednocześnie zarówno ilościowa, jak i jakościowa część badania wykazała, że kluczowe znaczenie mają wiedza i doświadczenie nabywane w praktyce – chociaż oczywiście nie neguje to istotności sformalizowanego kształcenia. Nad formalnymi kwalifikacjami dominują jednak kompetencje praktyczne i doświadczenie zawodowe. Profil kompetencyjny osoby odpowiedzialnej za obsługę techniczną jest w badanych organizacjach konstruowany przede wszystkim wokół doświadczenia, samodzielności i szerokiego zakresu kompetencji praktycznych, podczas gdy formalne potwierdzenie kwalifikacji ma znaczenie drugorzędne.

W odniesieniu do drugiego pytania badawczego można stwierdzić, że **kadry obsługi technicznej najczęściej podlegają** bezpośrednio dyrektorowi danej instytucji lub kierownikowi (działu technicznego, administracyjnego lub administracyjno-technicznego). Zakres realizowanych zadań jest bardzo różnorodny, o czym świadczą zarówno badania ankietowe, jak i późniejsze wywiady. Odpowiedzi zebrane w części ilościowej badania wyraźnie wskazują, że obowiązki techniczne obejmują nie tylko utrzymanie infrastruktury (wszelkie prace konserwatorsko-ogrodnicze), lecz w znacznym stopniu także bezpośrednią obsługę wydarzeń i technologii multimedialnych. Funkcje techniczne były powiązane przede wszystkim z organizacją wydarzeń oraz strukturą zarządzającą instytucji. W przypadku części jakościowej badania szeroki wachlarz wykonywanych i zlecanych zadań podawano jako swego rodzaju niedogodność związaną z określonym miejscem pracy (przeciążenie obowiązkami i otrzymywanie kolejnych zadań bez uprzedzenia). W przypadku powiązań z innymi działami wspólnym elementem zarówno dla ilościowej, jak i jakościowej części badania było wskazanie działu organizacji imprez/wydarzeń. Wiąże się to bezpośrednio także z faktem, że w części jakościowej badania w większości udział wzięły osoby bezpośrednio odpowiedzialne za obsługę wydarzeń.

W kwestii **roli pełnionej przez pracowników obsługi technicznej** (trzecie pytanie badawcze) badania ankietowe pokazały, że w badanych organizacjach pracownicy obsługi technicznej nie są postrzegani wyłącznie jako wykonawcy zadań operacyjnych, lecz w relatywnie dużej części organizacji uczestniczą również

15. Narodowe Centrum Kultury. (2025). *Osoby producenckie jako centralne postaci w ekosystemie teatru i sztuk performatywnych. Raport i teksty kontekstowe.* Pobrane z: https://nck.pl/badania/raporty/osoby-producenckie-jako-centralne-postaci-w-ekosystemie-teatru-i-sztuk-performatywnych-raport-i (dostęp: 28.09.2026).

w realizacji przedsięwzięć projektowych jako ich współtwórcy. Nie pełnią jedynie funkcji pomocniczej, ale stanowią pełnoprawny element infrastruktury organizacyjnej warunkujący ciągłość i sprawność działania instytucji. Odpowiedzi w ankiecie zdają się to potwierdzać: większość respondentów nie zgodziła się ze stwierdzeniem, że organizacja jest w stanie działać równie skutecznie bez pracowników technicznych (42,7% odpowiedzi wskazujących na całkowity brak zgody). Około 62% ankietowanych zgodziło się też ze stwierdzeniem, że bieżące funkcjonowanie instytucji jest znacząco utrudnione bez udziału pracowników technicznych. Co ciekawe, te deklaracje nie zawsze znajdują przełożenie na praktykę funkcjonowania instytucji. Wypowiedzi zebrane w części jakościowej badania świadczą o tym, że nie zawsze czują się oni doceniani w swoich instytucjach. Brak docenienia i zrozumienia był także wymieniany wśród trudności odczuwanych podczas wykonywania pracy.

W przypadku kolejnego pytania badawczego, dotyczącego określania swojej tożsamości zawodowej, można zauważyć, że pracownicy obsługi technicznej, pomimo dostrzeganych i opisywanych trudności związanych z pracą w badanych organizacjach, czują się mocno związani zarówno ze swoimi miejscami pracy, jak i wykonywanymi zawodami. Potwierdzają to także wyniki ankiet, w których średni czas pracy na stanowisku technicznym wyniósł 17 lat, co stanowi niemal dwukrotność średniej długości zatrudnienia w sektorze kultury. Mówiąc o swoich zawodach, uczestnicy badania przytaczali metafory: „osoba od wszystkiego, „łącznik między światem technicznym a artystycznym". Jednocześnie warto zauważyć, że bardzo mocno podkreślali pasję i satysfakcję z wykonywanego zawodu.

Ostatnie pytanie badawcze dotyczyło potrzeb pracowników obsługi technicznej. Istotne informacje na ten temat pochodziły przede wszystkim z jakościowej części badania. Można zatem stwierdzić, że potrzeby pracowników dotyczą zarówno materialnych, jak i niematerialnych aspektów pracy. Obejmują one odpowiednie wynagrodzenie, ale również kwestie niematerialne, takie jak chociażby docenienie przez osoby przełożone czy bardziej przemyślany system przekazywania obowiązków i zadań do wykonania.

5. ZAKOŃCZENIE I REKOMENDACJE

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury

TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC
PROGRAM KULTURA – INTERWENCJE (2026)

RAPORT Z BADANIA IBOK-U KRAKÓW 2026

Zrealizowane badanie pokazało, jak zróżnicowaną grupą są osoby zajmujące się zagadnieniami technicznymi w instytucjach kultury. Pierwsza część badania przedstawiła bardziej przekrojową charakterystykę kadr technicznych, podczas gdy część jakościowa pozwoliła poznać perspektywę osób bezpośrednio zaangażowanych w obsługę techniczną instytucji kultury i oddać im głos.

Rozmówcy reprezentowali niezwykle szeroki zakres instytucji pod względem wielkości, formy działania czy profilu tematycznego. Zróżnicowanie to pokazuje, podobnie jak w innych badaniach[16], duże znaczenie kontekstu projektowego bądź instytucjonalnego. W naszym badaniu widać tę zależność w wypowiedziach odnoszących się do różnych instytucji, podczas gdy wypowiedzi osób zajmujących się oświetleniem lub udźwiękowieniem pozwalają wskazać pewne wspólne trudności zawodowe i potrzeby w zakresie organizacji pracy.

Sami rozmówcy również tworzą bardzo zróżnicowane grono osób, ale warto zauważyć, że niezależnie od wielkości instytucji, wykształcenia czy stażu pracy, elementem wspólnym dla wielu wypowiedzi jest ogromna pasja i zaangażowanie w wykonywaną pracę. Towarzyszy im jednak świadomość trudności występujących w tym obszarze.

Uczestnicy badania wielokrotnie pozostają w swoich miejscach pracy w pewnym sensie w cieniu, co znalazło odzwierciedlenie w przeprowadzonych rozmowach. Podkreślano w nich, że pracy technicznej nie powinno być widać, widoczne powinny być natomiast jej efekty. Przeprowadzone wywiady pokazały zatem, że oddając głos osobom pozostającym za kulisami, można uzyskać wiele cennych informacji: zarówno dotyczących ich refleksji na temat wykonywanej pracy, jak i konkretnych propozycji usprawnień organizacyjnych.

16. Tamże.

Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie rekomendacji dla osób zarządzających instytucjami kultury, w tym ich dyrektorów i kierowników. Dotyczą one przede wszystkim kwestii organizacyjnych oraz komunikacji w obrębie zespołu.

W przypadku działań organizacyjnych rekomendowana jest między innymi **poprawa warunków zatrudnienia i wynagradzania**. Jednym z elementów jest wprowadzenie elastycznych zasad organizacji czasu pracy oraz rekompensat za pracę w weekendy i poza standardowymi godzinami. Znaczenie może mieć także wprowadzenie bardziej przejrzystego podziału obowiązków oraz dostosowanie wynagrodzeń do zakresu odpowiedzialności i wymaganych kwalifikacji. Docenianie pracy może mieć wspomniany wcześniej wymiar materialny (rekompensaty za pracę w niestandardowym wymiarze), ale również niematerialny, wyrażający się w uwzględnianiu opinii kadry technicznej w organizacji pracy (np. planowaniu grafiku wydarzeń) czy też docenianiu ich zaangażowania. Na poziomie organizacyjnym rekomendowane jest również zwiększenie zatrudnienia, czyli wsparcie zespołu technicznego i zmniejszenie dysproporcji w zatrudnieniu między kadrą merytoryczną a techniczną.

Ponadto ważne jest **wsparcie rozwoju kompetencji**, zarówno w zakresie organizacyjnym, jak i finansowym. Nieustannie zmieniające się technologia, otoczenie prawne, a także wymogi wynikające ze współpracy z podmiotami zewnętrznymi (np. w zakresie realizacji wydarzeń artystycznych) powodują konieczność podnoszenia kompetencji pracowników. Aby było to możliwe, należy zapewnić odpowiednie zasoby finansowe (budżet na udział w szkoleniach) i organizacyjne (możliwość udziału w szkoleniach w godzinach pracy). Ze względu na sygnalizowany przez część uczestników badania problem ograniczonych możliwości rozwijania kompetencji poprzez edukację formalną istotne znaczenie może mieć także wymiana doświadczeń, na przykład w postaci wizyt studyjnych lub innych form dzielenia się wiedzą wewnątrz środowiska.

Rekomendacje dotyczą też **działań komunikacyjnych**. W tym obszarze należy przede wszystkim wspomnieć o potrzebie usprawnienia komunikacji między działami, szczególnie na etapie planowania wydarzeń i ustalania możliwości zasobowych zespołu technicznego. Ważne jest wcześniejsze informowanie o planowanych działaniach, bez domyślnego zakładania, że zespół techniczny będzie w stanie wykonać każde powierzone mu zadanie. Istotne jest również włączanie pracowników obsługi technicznej w planowane przedsięwzięcia już na etapie koncepcyjnym, co umożliwi lepsze zaplanowanie zadań i ułatwi ich realizację.

Ostatnią rekomendacją jest szeroko pojęte **zwiększanie świadomości dotyczącej specyfiki pracy i charakteru obowiązków kadr technicznych** wśród pozostałych pracowników organizacji. Choć w zgromadzonym materiale pojawiały się głosy podkreślające znaczenie i poświęcenie osób pracujących na stanowiskach technicznych, ich obecność wciąż zdaje się być niedostatecznie doceniana i zauważana, a niekiedy wręcz traktowana służebnie wobec pozostałych członków zespołu. Owi „cisi bohaterowie bez peleryn" [ANK.173] są bowiem osobami, które pracę zaczynają jako pierwsze, a często kończą jako ostatnie. Być może sposobem na zmianę postrzegania pracy kadr obsługi technicznej i lepsze docenienie ich roli wewnątrz organizacji byłoby pilotażowe wdrożenie jednodniowej rotacji stanowisk pracy dla wybranej grupy pracowników. Celem takiej rotacji byłoby poszerzenie wiedzy o specyfice pracy innych działów, wymiana doświadczeń, identyfikacja barier organizacyjnych oraz rozwój kompetencji pracowników. Mamy nadzieję, że niniejszy raport również przyczyni się do zwiększenia świadomości znaczenia pracy kadr obsługi technicznej i roli, jaką odgrywają one w sektorze kultury.

Wskazane rekomendacje częściowo odnoszą się także do podmiotów będących organizatorami instytucji kultury: decyzje kadrowe dotyczą bowiem nie tylko samych dyrektorów tych instytucji, lecz również ich organizatorów (gmin, powiatów, samorządów itp.). Warto zatem rozważyć zwiększenie budżetów na tworzenie dodatkowych etatów lub chociażby uruchamianie programów stażowych zachęcających do podjęcia pracy w instytucjach kultury. W badaniach wskazywano również na pilotaż skróconego tygodnia pracy jako możliwe rozwiązanie uwzględniające specyfikę zadań pracowników technicznych. Kontynuacja tego programu i zachęcanie do wyboru takiej formy organizacji pracy mogą stanowić odpowiedź na sygnalizowane przez rozmówców niedogodności. Przy wdrażaniu zmian w praktykach funkcjonowania instytucji kultury istotne są współpraca i gotowość do porozumienia między instytucją a jej organizatorem, ponieważ część wyzwań i trudności ma swoje źródło w otoczeniu instytucji kultury.

Mamy zatem nadzieję, że niniejszy raport z badania okaże się przydatny dla różnych instytucji kultury i przyczyni się do modyfikowania i usprawniania ich praktyk organizacyjnych.

SPIS ŹRÓDEŁ

1. Agencja Artystyczna GAP sp. z o.o. (2016). *Lokalne centra kultury. Działania i diagnozy.* Pobrane z: https://nck.pl/upload/attachments/318755/lokalne_centra_kultury_raport_2016.pdf (dostęp: 23.09.2026).
2. Badania sektora w łódzkim. (b.d.). Pobrane z: https://www.lodzkie.pl/badania-w-sektora-w-lodzkim (dostęp: 29.09.2026).
3. Dobijański, M. (2024). *Realizatorki i realizatorzy w instytucjach kultury. Jak postrzegamy siebie? Jak postrzegają nas współpracownicy?* Pobrane z: https://badania.kultura.uj.edu.pl/documents/140123949/157534028/Marcin+Dobija%C5%84ski_Realizatorzy_i_realizatorki.pdf/ede24ab9-3430-4e44-9459-d6c8fd2a589d (dostęp: 4.10.2026).
4. Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Niepełnosprawni pracujący w gospodarce narodowej w czerwcu 2023 r.* Pobrane z: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5474/31/1/1/

niepelnosprawni_pracujacy_w_gospodarce_narodowej_w_czerwcu_2023_r..pdf (dostęp: 23.09.2026).

5. Główny Urząd Statystyczny. (2025). *Pracujący w obszarze kultury w państwach Unii Europejskiej i EFTA w 2024 r.* Pobrane z: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/pracujacy-w-obszarze-kultury-w-panstwach-unii-europejskiej-i-efta-w-2024-r-,26,1.html?contrast=black-yellow (dostęp: 23.09.2026).

6. Główny Urząd Statystyczny. (2025). *Wyniki finansowe instytucji kultury w 2024 r.* (dostęp: 22.09.2026).

7. Główny Urząd Statystyczny. (b.d.). *Działalność centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic w 2025 r.* Pobrane z: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-centrow-kultury-domow-kultury-osrodkow-kultury-klubow-i-swietlic-w-2025-r-,9,9.html (dostęp: 28.09.2026).

8. Instytut Teatralny. (b.d.). *Pracownice i pracownicy teatrów w pandemii. Raport z badań.* Pobrane z: https://www.instytut-teatralny.pl/dzialalnosc/raporty-i-badania/pracownice-i-pracownicy-teatrow-w-pandemii-raport-z-badan/ (dostęp: 28.09.2026).

9. Instytut Teatralny. (b.d.). *Scena Polska 2024: Pracując w teatrze. Raport z badań.* Pobrane z: https://www.instytut-teatralny.pl/dzialalnosc/raporty-i-badania/scena-polska-2024-pracujac-w-teatrze-raport-z-badan/ (dostęp: 29.09.2026).

10. Narodowe Centrum Kultury. (2025). *Osoby producenckie jako centralne postaci w ekosystemie teatru i sztuk performatywnych. Raport i teksty kontekstowe.* Pobrane z: https://nck.pl/badania/raporty/osoby-producenckie-jako-centralne-postaci-w-ekosystemie-teatru-i-sztuk-performatywnych-raport-i (dostęp: 28.09.2026).

11. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. (b.d.). *Wielkość przedsiębiorstwa.* Pobrane z: https://www.gov.pl/web/nfosigw/wielkosc-przedsiebiorstwa2 (dostęp: 29.09.2026).

12. Regionalne Obserwatorium Kultury w Katowicach (b.d.). Pobrane z: https://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/_mik/files/4632/podnoszenie-kompetencji-kadr-kultury.pdf (dostęp: 29.09.2026).

13. Sęk, M. (2015). Dobór próby przy pomocy metody kuli śniegowej (snowball sampling). W: B. Fatyga (red.), Praktyki badawcze, s. 59-66.

14. Sułkowski, Ł. (2011). Metafory, archetypy i paradoksy organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 2(145), s. 55-69.

15. Wrocławski Instytut Kultury. (b.d.). *Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości.* Pobrane z: https://instytutkultury.pl/publikacje-raporty/badanie-miejskich-instytucji-kultury-ich-potencjalu-i-szans-dla-przyszlosci/ (dostęp: 29.09.2026).

ANEKS 1. KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury

TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC
PROGRAM KULTURA – INTERWENCJE (2026)

RAPORT Z BADANIA IBOK-U KRAKÓW 2026

Szanowni Państwo!

Kierujemy do Państwa ankietę, której celem jest poznanie oraz zrozumienie roli i znaczenia zaangażowania osób odpowiedzialnych za obsługę techniczną w publicznych instytucjach kultury. Badanie skierowane jest do wybranych instytucji kultury.

Poprzez kadry obsługi technicznej rozumiane są osoby, które w organizacji odpowiedzialne są za realizację zadań innych niż działania artystyczne, programowe, edukacyjne lub związane z zarządzaniem organizacją. Do zadań przedstawicieli kadr technicznych mogą należeć prace związane z utrzymaniem infrastruktury, realizacją i nadzorowaniem prac remontowych, konserwacją urządzeń technicznych i instalacji czy przygotowaniem określonych przestrzeni przed wydarzeniami.

Wypełnienie ankiety zajmuje około 10 minut. Wyniki umożliwią zrozumienie natury zaangażowania pracowników obsługi technicznej oraz jego znaczenia dla działalności organizacji, a także przedstawienie, jak działy obsługi technicznej różnią się w zależności od rozmiaru organizacji i natury realizowanych działań.

Prosimy o wypełnienie ankiety do 13 lipca 2026 r.

Jeżeli są Państwo zainteresowani dalszym udziałem w jakościowej części badania, obejmującej wywiady z pracownikami technicznymi w instytucjach kultury, prosimy o zaznaczenie tej informacji w kwestionariuszu i podanie adresu kontaktowego.

SEKCJA I. Kadry obsługi technicznej w strukturze organizacji

1. **Czy w strukturze organizacji przewidziane jest osobne stanowisko/ stanowiska dla osób zajmujących się obsługą techniczną?**
   - tak
   - nie

2. **[Jeśli w pytaniu pierwszym wskazano odpowiedź „nie”] Kto wykonuje zadania techniczne w organizacji?**
   a. brak dedykowanej osoby (podpowiedź: zadania techniczne wykonują różni pracownicy organizacji)
   b. firma zewnętrzna
   c. inne (jakie?)

3. **[Jeśli w pytaniu pierwszym wybrano odpowiedź „tak”] Ile osób pracuje na takich stanowiskach?**
   - 1 osoba
   - od 2 do 3
   - od 4 do 9
   - 10 i więcej

4. **Jaki staż pracy ma najdłużej zatrudniona osoba na stanowisku odpowiedzialnym za obsługę techniczną w Państwa organizacji?**

   .....

   (odpowiedź otwarta)

5. **Proszę o wybranie odpowiedzi najlepiej charakteryzującej osoby pracujące na stanowiskach obsługi technicznej:**
   - same kobiety
   - sami mężczyźni
   - kobiety i mężczyźni
   - przewaga kobiet
   - przewaga mężczyzn

6. **Czy w dziale technicznym zatrudnione są osoby z niepełnosprawnościami?**
   - tak
   - nie
   - nie wiem

7. **Jak w strukturze organizacyjnej nazywane są stanowiska obsługi technicznej?**

   .....

   (odpowiedź otwarta)

8. **Komu w strukturze organizacji podlegają osoby pracujące na stanowiskach obsługi technicznej?**

   .....

   (odpowiedź otwarta)

SEKCJA II. Zakres obowiązków i charakterystyka zatrudnienia kadr obsługi technicznej

9. **Które z poniższych działań należą do obowiązków kadr obsługi technicznej pracującej w Państwa instytucji?**
   a. konserwacja urządzeń technicznych i instalacji
   b. utrzymanie czystości obiektu i jego otoczenia
   c. drobne naprawy
   d. przygotowanie i aranżacja miejsca wydarzenia
   e. technika sceniczna
   f. oświetlenie wydarzeń
   g. nagłośnienie wydarzeń
   h. obsługa urządzeń multimedialnych
   i. zarządzanie zespołem technicznym
   j. nadzór nad remontami lub ich prowadzenie
   k. planowanie i realizacja zakupów
   l. transport sprzętu i osób
   m. inne (jakie?)

10. **Jakie wymagania musi spełnić osoba pracująca na stanowisku obsługi technicznej?**
    - odpowiednie wykształcenie
    - uprawnienia zawodowe
    - certyfikaty
    - doświadczenie, staż zawodowy
    - szeroki wachlarz kompetencji technicznych
    - odpowiedni stan zdrowia
    - samodzielność
    - inne (jakie?)

11. **Jeśli w pytaniu wyżej wskazano „certyfikaty” oraz „uprawnienia zawodowe” proszę o ich wymienienie:**

.....

(odpowiedź otwarta)

12. **Jaka jest dominująca forma zatrudnienia kadr obsługi technicznej w Państwa organizacji?**
    a. umowa o pracę na pełny etat
    b. umowa o pracę na niepełny etat
    c. umowa zlecenie
    d. umowa B2B
    e. umowa agencyjna
    f. inne (jakie?)

13. **Jaki system czasu pracy stosowany jest w odniesieniu do kadr obsługi technicznej (odpowiedź wielokrotnego wyboru):**
    a. podstawowy system czasu pracy (5 dni w tygodniu po 8 godz.)
    b. równoważny system czasu pracy (wydłużenie dobowego czasu pracy, w zamian za dni/godziny wolne)
    c. zadaniowy system czasu pracy (rozliczanie na podstawie wykonanych zadań)
    d. przerywany system czasu pracy (możliwa przerwa w czasie pracy do 5 godz.)
    e. skrócony tydzień pracy (praca tylko w ciągu kilku dni, na przykład w weekendy, w większym wymiarze godzinowym)
    f. ruchomy czas pracy
    g. inne (jakie?)

SEKCJA III. Rola kadr obsługi technicznej w działaniach organizacji

14. **Z jakimi komórkami w strukturze organizacji najczęściej współpracują pracownicy techniczni (proszę wskazać maksymalnie 3 działy)**
    a. dział zarządzający (dyrekcja)
    b. dział administracyjny (np. sekretariat)
    c. dział edukacji
    d. dział promocji/marketingu
    e. dział organizacji imprez/wydarzeń
    f. dział informatyczny
    g. dział księgowy i kadr
    h. pracownie artystyczne
    i. zespoły artystyczne (np. chór, zespół tańca)
    j. inne

15. **Czy osoby pracujące na stanowiskach obsługi technicznej objęte są systemem premiowym/nagród?**
    - tak
    - nie
    - inne

16. **Jak często obsługa techniczna jest włączana w prace zespołów projektowych?**
    - zawsze
    - często
    - czasami

- rzadko
- nigdy

17. **[Jeśli w pytaniu powyżej wskazano odpowiedź „zawsze”, „często” lub „czasami”]**
Proszę o wskazanie, na jakim etapie to się dzieje:
    - pracy nad koncepcją zadania/projektu
    - planowania szczegółów zadania/projektu
    - realizacji zadania/projektu
    - działań ewaluacyjnych
    - inne

18. **Proszę o wskazanie, na ile zgadzają się Państwo z danym stwierdzeniem (1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam):**
    a. W razie nieobecności kadr obsługi technicznej organizacja jest w stanie realizować swoje cele równie skutecznie
    b. (Bieżące) funkcjonowanie instytucji bez kadr obsługi technicznej jest znacząco utrudnione
    c. W razie nieobecności osoby z obsługi technicznej delegowane są zastępstwa i inne osoby wykonują te zadania

19. **Dodatkowe uwagi – napisz o pracownikach technicznych w swojej instytucji**

.....

(odpowiedź otwarta)

20. **Czy Państwa organizacja chciałaby wziąć udział w dalszej części badania (wywiady indywidualne z pracownikami technicznymi)**
    - tak
    - nie

METRYCZKA

1. **Liczba zatrudnianych pracowników (ogółem):**
    - 1–5
    - 6–10
    - 11–20
    - 21–50
    - 51–100
    - powyżej 100

2. **Wielkość miejscowości:**
    - do 10 tys. mieszkańców
    - 10–100 tys. mieszkańców
    - 100–500 tys. mieszkańców
    - powyżej 500 tys. mieszkańców

ANEKS 2. KWESTIONARIUSZ WYWIADU

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury

TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC

PROGRAM KULTURA – INTERWENCJE (2026)

RAPORT Z BADANIA IBOK-U

KRAKÓW 2026

(Wcześniejsze) doświadczenia zawodowe

1. Jakiej Pan/Pani użyłaby metafory do opisu osoby na stanowisku technicznym?
2. W jaki sposób trafił Pan/trafiła Pani do pracy w obszarze obsługi technicznej instytucji kultury? Jak może Pan/Pani opisać swoją ścieżkę wejścia do tego zawodu? (staż, polecenie, naturalna konsekwencja wcześniejszej ścieżki kształcenia itp.)
3. Co sprawiło, że zdecydował się Pan/zdecydowała się Pani pracować właśnie w tym miejscu?
4. Czy ma Pan/Pani doświadczenie w pracy poza sektorem kultury? Jakie w porównaniu z innymi miejscami są zalety i wady pracy w instytucjach kultury?

Kadra techniczna – charakterystyka wykonywanej pracy oraz posiadanego wykształcenia i uprawnień

5. Proszę wyobrazić sobie, że nieznajomy/nieznajoma pyta Pana/Panią: „A Ty? Czym się zajmujesz zawodowo?" – Jaka padłaby odpowiedź?
6. Jakie jest Pana/Pani wykształcenie, czy pracuje Pan/Pani w zawodzie?
7. Czy w związku z podjęciem pracy w instytucji kultury konieczne było dokształcanie (jakie, w jakim zakresie)?

Miejsce w strukturze organizacji i relacje z innymi osobami z zespołu pracowniczego

8. Jak może scharakteryzować Pan/Pani relacje i komunikację działu technicznego z innymi jednostkami wchodzącymi w strukturę organizacji?
9. Z jakimi działami/osobami w organizacji najczęściej Pan/Pani współpracuje?
10. Jak ocenia Pan/Pani system premiowy/system nagród organizacji – czy osoby na stanowiskach technicznych są nim objęte?
11. Jak Pana/Pani praca jest postrzegana przez inne osoby pracujące w organizacji?
12. W jakim stopniu ma Pan/Pani możliwość zgłaszania i realizowania własnych inicjatyw/pomysłów?

Tożsamość zawodowa, wartości

13. Jakie wartości i kompetencje są dla Pana/Pani kluczowe w wykonywaniu swojej codziennej pracy?
14. Czy czuje się Pan/Pani częścią zespołu instytucji (*nazwa konkretnego miejsca*)?
15. Gdyby nie pracował Pan/pracowała Pani w tym miejscu, to co by Pan robił/Pani robiła?

Potrzeby pracowników obsługi technicznej

16. Z jakimi trudnościami spotyka się Pan/Pani na swoim stanowisku?
17. Jakie zmiany organizacyjne mogłyby poprawić warunki pracy? (oczekiwania względem pracodawcy, kwestia benefitów – istniejących i dostępnych lub potencjalnych, system premiowy)
18. Czy pamięta Pan/Pani sytuację zawodową, która była szczególnie satysfakcjonująca?

RECENZJA (DR SYLWIA WRONA)

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury

TECHNICZNIE RZECZ BIORĄC

PROGRAM KULTURA – INTERWENCJE (2026)

RAPORT Z BADANIA IBOK-U

KRAKÓW 2026

Raport przygotowany przez zespół Stowarzyszenia Instytut Badań Organizacji Kultury IBOK podejmuje temat, który w polskich badaniach nad sektorem kultury od lat pozostawał na marginesie. Dotychczas badacze chętnie przyglądali się publiczności i twórcom, ale osoby, bez których nie odbyłby się żaden koncert, spektakl ani festyn, rzadko stawały się bohaterami analiz. Autorki trafnie wskazują tę lukę i konsekwentnie ją wypełniają. Szczególnie cenne jest skupienie uwagi na domach, centrach i ośrodkach kultury, których w Polsce jest prawie 4 tysiące.

Mocną stroną opracowania jest jego mieszany charakter. Badanie ankietowe, obejmujące 285 instytucji z całej Polski, pozwala zobaczyć skalę zjawiska: jak często instytucje mają wyodrębnione stanowiska techniczne, jak liczne są zespoły, jak szeroki jest zakres ich obowiązków i jak bardzo organizacje są od nich zależne. Dziewiętnaście pogłębionych wywiadów pozwala z kolei usłyszeć samych pracowników. Rozmówcy opowiadają o drodze do zawodu, codziennej pracy, relacjach w zespole, satysfakcji i trudnościach. W ten sposób zestawienie obu perspektyw pokazuje, jak szeroki zakres zadań mieści się pod pojęciem „obsługi technicznej" i jak różne mogą być spojrzenia na tę samą pracę z perspektywy instytucji i samych pracowników.

Na szczególne uznanie zasługuje część jakościowa, a zwłaszcza analiza metafor, którymi rozmówcy opisują swoją pracę. „Człowiek od wszystkiego", „mrówka", „akompaniator", „tłumacz między artystą a widzem" czy „marzyciel" to określenia, które lepiej niż niejedna tabela oddają specyfikę tego zawodu: jego wielozadaniowość, niewidoczność, odpowiedzialność i pasję. Autorki z wyczuciem oddają głos rozmówcom, a obszerne cytaty sprawiają, że raport czyta się z zainteresowaniem także poza gronem specjalistów.

Raport ma również wymiar praktyczny. Rekomendacje dotyczące poprawy warunków zatrudnienia i wynagradzania, planowania pracy z wyprzedzeniem, wspierania rozwoju kompetencji, usprawniania komunikacji między działami i budowania świadomości roli kadr technicznych wynikają bezpośrednio z doświadczeń osób pracujących w instytucjach kultury. Mogą stać się punktem wyjścia do rozmów w zespołach i z dyrekcją. Szczególnie wart uwagi jest pomysł pilotażowej rotacji stanowisk. Nawet jeden dzień spędzony w innym dziale może pomóc zrozumieć, jak naprawdę wygląda praca kolegów.

W mojej opinii ciekawym kierunkiem dalszych analiz byłoby porównanie perspektywy kierownictwa i samych pracowników technicznych, przyjrzenie się roli organizatorów instytucji oraz głębsze zbadanie sytuacji kobiet w zawodach technicznych.

Raport „Technicznie rzecz biorąc" to wartościowy, potrzebny i rzetelnie przygotowany głos w dyskusji o kadrach kultury. Jedna z ankietowanych instytucji nazwała pracowników technicznych „cichymi bohaterami bez peleryn". Raport pokazuje, że bez ich pracy bieżące funkcjonowanie większości instytucji byłoby znacząco utrudnione. Polecam go zarówno osobom zarządzającym instytucjami kultury i ich organizatorom, jak i badaczom sektora kultury.

Badanie zostało zaprojektowane, przeprowadzone i opracowane przez zespół członkiń Stowarzyszenia Instytut Badań Organizacji Kultury IBOK, w okresie od czerwca do września 2026 r., w ramach realizacji projektu „Technicznie rzecz biorąc, czyli o roli i znaczeniu kadr obsługi technicznej w publicznych instytucjach kultury", realizowanego w ramach Programu Kultura – Interwencje. Edycja 2026, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Kultury.

Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK
ul. prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
stowarzyszenie@ibok.org.pl
www.ibok.org.pl

facebook.com/IBOKorg
instagram.com/2020ibok
linkedin.com/company/stowarzyszenie-ibok/

ISBN 978-83-978445-1-3
Kraków 2026

Raport dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych warunkach 4.0

Tekst licencji można znaleźć pod adresem: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów i Stowarzyszenia Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK

Autorki raportu:

dr Magdalena Sawczuk
0000-0003-2882-1081

dr Agnieszka Konior
0000-0003-2338-6594

mgr Olga Kosińska
0000-0002-5356-2053

dr Joanna Kotlarz
0000-0003-4793-7848

dr Aleksandra Mazurek
0000-0003-0168-251X

dr Anna Pluszyńska
0000-0003-0271-5176

Koordynator projektu:
dr Magdalena Sawczuk

Realizacja wywiadów:
dr Agnieszka Konior
mgr Olga Kosińska
dr Magdalena Pietrewicz-Magiera
dr Anna Pluszyńska
dr Magdalena Sawczuk

Recenzja:
dr Sylwia Wrona

Korekta językowa:
Marta Kołpanowicz

Skład graficzny:
Weronika Trębacz

Stowarzyszenie
Instytut Badań
Organizacji Kultury