

Agata Borowska-Pietrzak*

Dawid Krupej**

Analiza uwarunkowań satysfakcji zawodowej pracowników artystycznych na przykładzie artysty chóru

Wstęp

XXI wiek można nazwać okresem wzrostu znaczenia usług w rozwoju gospodarki. Nakład pracy wkładanej w wytworzenie, zorganizowanie, dostarczenie i sprzedaż usługi wymaga innej formuły zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do struktur przemysłowych. Akcent przesuwa się na kompetencje interpersonalne, budowanie relacji z klientem, kreatywność i twórczość w stosunku do zmiennych i jednostkowych wymagań klienta, czy osobiste zaangażowanie w proces świadczenia usług. Mamy do czynienia z procesem serwicyzacji gospodarki [Lichniak, 2010, s. 11–16]. Jednym z ważniejszych aspektów kształtujących dynamiczny wzrost tego sektora gospodarki jest istotny wzrost wartości kapitalizacji rynku usług artystycznych. W zakres tego zbioru usług, ściśle powiązanych ze specyfiką twórczej pracy mającej charakter realizacji potrzeb wyższego rzędu (przeżywania emocji), wchodzi dziś tzw. sektory usług nowej gospodarki, jak właśnie szeroko rozumiana sztuka i doznania artystyczne, ale też m.in. ogromnie dochodowy rynek organizacji sportu zawodowego, gier sieciowych, podróży i wypoczynku, mediów, usług dostaw danych on-line, doradztwa i konsultingu, szkoleń, usług terapeutycznych, czy rynek usług podnoszących zdrowie i jakość życia. Do czynników, które są wartością wspólną opisującą zasadnicze zachowania pracowników w tych sektorach, należy kształtowanie postaw zawodowych opartych na talencie i pasji w realizację zadań, przedsiębiorczości, kreatywności, elastyczności, inteligencji, otwartości na doświadczenia, jakości i unikatowym stosunku do klienta oraz budowanie zasobów relacyjnych dla organizacji [Kawka, 2014, s. 77].

Celem artykułu będzie zatem diagnoza poziomu satysfakcji oraz uwarunkowań jej powstawania w specyficznej grupie zawodowej pracowników

* Dr, Katedra Zarządzania Personalem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, agata.borowska-pietrzak@ug.edu.pl

** Mgr, doktorant w Katedrze Zarządzania Personalem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, dawidkrupej@gmail.com

artystycznych. Przykładem takich stanowisk jest zawód śpiewaka artysty chóru w organizacjach państwowych oper w Polsce.

1. Rynek usług artystycznych

Zmiana struktury współczesnej gospodarki na usługową wymusza zmiany w podejściu do klienta, ale przede wszystkim wymaga zmiany w podejściu do pracownika, jego wiedzy i zaangażowania czy satysfakcji jako kompleksu potencjału dobrze zrealizowanej usługi. W przypadku usługi artystycznej dodatkowo należy odpowiednio oddziaływać na takie postawy wykonawcy, jak uwalnianie potencjału zamiłowania do pracy, specyficznej wrażliwości i wyjątkowości umiejętności ciągłej twórczości. Bez wpływu na poczucie dobrostanu i zadowolenia z pracy ciężko jest oczekiwać pozytywnego wyniku działania. Twórca sztuki bardzo często ma pracę o charakterze ulotnym, rzadko utylitarnym, a sama praca (wynik) artysty może wydawać się zajęciem mało przydatnym i praktycznym, zwłaszcza kiedy nie zyskuje szerszego odbioru i zainteresowania publiczności. Aby efektywnie świadczyć taki zakres usług, wykonawca musi posiadać często niszowe kompetencje, musi przyjąć na siebie całkowitą odpowiedzialność, iż jego indywidualne postawy, zachowania i działania w procesie pracy stanowią w danym momencie relacji z klientem – i w perspektywie klienta (widza) – odpowiedzialność za całe organizacyjne, często wielopokoleniowe dobre imię całej organizacji czy instytucji [Grela i inni, 2012].

Wynikiem pracy artysty jest zatem usługa, która nie jest konieczna do funkcjonowania i przeżycia ludzkiego organizmu. Czerpie się dzięki niej emocjonalny stan zadowolenia i spełnienia własnych doznań i wartości. Dzięki sztuce człowiek potencjalnie rozwija swój potencjał intelektualny, kształtuje swoje postawy i wrażliwość wobec świata, obcuje z treściami, które często stanowią uzupełnienie oraz dopełnienie codziennego, bieżącego życia. Zaspokajają tym samym potrzeby wyższego rzędu [Daszkowska, 1998, s. 28]. Wraz z bogaceniem się społeczeństwa wzrasta zapotrzebowanie na coraz szerszy zakres usług o charakterze odbioru pozakonsumpcyjnego, czego aktualnie doświadczamy w zmieniającej się Polsce [Sobocińska, 2008, s. 76]. Sukces w wykonywaniu prac opartych na usłudze artystycznej jest skomplikowanym działaniem, które często jest uwarunkowane popytem, modą, promowaniem określonych trendów czy tradycjami w społeczeństwie. Nie zawsze jest to zależne od wpływu wykonawcy danej usługi. A z drugiej strony jakość takiej usługi jest pochodną indywidualnej predyspozycji twórcy: jakości warsztatu, jego talentu, zaangażowania, inwestycji w rozwój, wieloletnich prób i ćwiczeń, trudnej, często samodzielnej nauki. Ocena subiektywnego wkładu swoich

zasobów kompetencji i motywacji w stosunku do uzyskiwanych efektów, często w dłuższym okresie doprowadza do potencjalnie różnego poziomu odczuwania satysfakcji z takiej pracy [Mazurek-Łopacińska, 1997, s. 110]. Na poczucie zadowolenia z pracy wpływa również aspekt formalnego zatrudnienia przez organizację, czy forma mecenatu, w ramach którego dany artysta wykonuje swoją pracę. Inaczej będą funkcjonować artyści samodzielnie zdani na swój własny utwór, występ czy dzieło, freelancerzy, którzy często oczekują na efekty swojej twórczości w trybie większej nieprzewidywalności. Inaczej postrzegać będą natomiast swoją rolę artyści, którzy funkcjonują w ramach zorganizowanej instytucji – gdzie zarządzający nimi stawiają określone, sformalizowane cele i wymagania, które nakładają się na specyficzny, artystyczny tryb indywidualnego wkładu w sukces całości. Czynnikiem, który tworzy specyficzną kulturę organizacyjną takiej instytucji, jest niematerialny zakres wartości pracy oparty na subiektywnej wrażliwości oceny jakości pracy, znaczny wkład elementów pobudzających do pracy na bazie powołania, zainteresowań, własnego talentu, czy wręcz odczucia spełnienia bądź misyjności danego zawodu artystycznego. Ale równocześnie jest to formalna struktura organizacyjna, która realizuje swoje cele strategiczne, i poprzez to w sposób naturalny nakłada pewien zhierarchizowany „kaganiec ograniczeń” organizacyjnych, funkcjonalnych i zadaniowych na twórców kultury.

Z tego powodu bardzo ciekawym wyzwaniem badawczym, który legł u podstaw niniejszego artykułu, jest próba identyfikacji źródeł i uwarunkowań odczuwania satysfakcji zawodu artysty, w strukturalnym kontekście organizacyjnych uwarunkowań instytucjonalnych. Modelowym przykładem takiego środowiska do przeprowadzenia ww. badań są osoby zatrudnione w instytucjach operowych na stanowisku artysty chóru. Z jednej strony mamy do czynienia z zawodem stricte artystycznym, z drugiej zaś – kultura organizacyjna opery jako podmiotu świadczącego usługi artystyczne jest dobrym kontekstem zarządczym do podjęcia wyzwania oceny uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności, odnosząc się do celu niniejszego artykułu – próby diagnozy źródeł satysfakcji w wykonywaniu tego zawodu.

Warto podkreślić na koniec tego wprowadzenia, iż specyfika tworzenia usługi artystycznej, a tym samym wpływ czynnika ludzkiego na jakość i zadowolenie klienta w przypadku organizacji usługowych, stanowi współczesne wyzwanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Dbanie o satysfakcję i wysoki poziom kompetencji pracowników usług artystycznych jest jednym ze strategicznych celów współczesnych instytucji kultury oraz pojawiających się coraz częściej projektów badawczych w zakresie motywowania i wyzwalania zaangażowania do pracy przy

tworzeniu „łańcucha wartości usług” [Kostera, Śliwa, 2010, s. 148]. Stąd zasadniczym celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie uwarunkowań satysfakcji zawodowej pracownika artystycznego na przykładzie artysty chóru zatrudnionego w strukturach instytucji opery. Aby przybliżyć istotę badanej profesji, w dalszej części artykułu zostaną krótko scharakteryzowane ewolucja i specyfika zawodu śpiewaka.

2. Zawód śpiewaka jako przykład zawodu artystycznego

Śpiewak jest artystą, który wykonuje dzieła muzyczne za pomocą głosu. Śpiewak jest również człowiekiem o wielu umiejętnościach, które w specyficzny sposób mogą oddziaływać na odbiorcę. Różnorodność zadań wykonywanych przez wokalistę powoduje konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy oraz wyjątkowych umiejętności. Zdobycie ich możliwe jest m.in. podczas nauki w szkole muzycznej lub w trakcie studiów na uczelni artystycznej. Wśród zajęć, które podejmują studenci wokalistyki, są m.in. śpiew solowy, opracowanie wokalne ensembli operowych, aktorstwo, wiersz i proza, dykcja, plastyka ruchu scenicznego, taniec, charakteryzacja, lektoraty języków obcych. Nie sposób opisać bogactwa wiedzy i umiejętności, w które wyposażony zostaje absolwent kierunków wokalnych. Zwrócić należy szczególną uwagę, iż aby być przyjętym na studia wokalne, nie jest konieczne posiadanie dyplomu ukończenia szkoły muzycznej. O sukcesie w procesie rekrutacji decydują głównie warunki głosowe, czyli indywidualne predyspozycje do wykonywania zawodu. Aby pracować jako artysta chóru, również nie jest obligatoryjne ukończenie studiów muzycznych, lecz wykazanie się odpowiednimi umiejętnościami, które weryfikowane są podczas procesu rekrutacji oraz przesłuchań. Koniecznie trzeba zwrócić uwagę na fakt, iż zazwyczaj okres długości edukacji muzycznej, która kończy się uzyskaniem magistra sztuki, może trwać nawet do 18 lat, wliczając do tego okresu czas szkoły muzycznej i studiów muzycznych.

Artysta chóru jest stanowiskiem pracy, które formalnie jest przypisane w schemacie struktury organizacyjnej opery do chóru operowego. Chór operowy jest częścią zespołu artystycznego, którego istnienie jest warunkiem wystawienia dzieła muzycznego lub muzyczno-scenicznego. Jego zadania wynikają z określonych umiejętności, a przede wszystkim z zadań, które przed muzykami postawił kompozytor dzieła, a także takie osoby, jak np.: dyrygent, reżyser czy choreograf. Zadania chóru operowego można przedstawić, odnosząc się do regulaminów organizacyjnych wybranych flagowych instytucji artystycznych, takich jak np. Teatr Wielki – Opera Narodowa czy Opera Bałtycka w Gdańsku [Regulamin, 2009; 2016; 2017; 2018]:

- przygotowanie i wykonywanie partii chóralnych oraz ról scenicznych w wystawianych przez teatr przedstawieniach;

- uczestniczenie w lekcjach, przesłuchaniach, próbach, nagraniach kontrolnych i przedstawieniach zgodnie z rozkładem zajęć;
- udział w akcjach scenicznych podczas całego przedstawienia, w tym gra aktorska zgodnie z koncepcją i ustaleniami reżysera i choreografa;
- stałe podnoszenie poziomu artystycznego i kwalifikacji zawodowych przez indywidualne i grupowe ćwiczenia i doskonalenie umiejętności;
- udział w 3-minutowych nagraniach, rejestracjach i transmisjach dla celów promocyjnych i archiwalnych;
- zapoznanie się z przygotowywanym dziełem muzycznym i opracowanie wokalne partii głosowej zgodnie z ustaleniami i wymaganiami;
- uczestnictwo w lekcjach, próbach i przedstawieniach, przesłuchaniach zgodnie z harmonogramem pracy i rozkładem zajęć;
- ściśle stosowanie się do wskazówek i wymagań korepetytora i kierownika chóru;
- wykonywanie powierzonych partii chóralnych i ról scenicznych w czasie prób i przedstawień zgodnie z koncepcją kierownika muzycznego, scenografa, choreografa i reżysera;
- uczestnictwo w nagraniach opracowywanego i wykonywanego dzieła muzycznego, w ramach obowiązujących przepisów;
- uczestniczenie w działaniach opery o charakterze promocyjnym;
- dostosowanie się do wymagań koncepcji artystycznej realizatorów koncertów i przedstawień.

Jak widać z zamieszczonego opisu, zakres prac artysty chóru jest dość złożony i nie polega tylko na jednowymiarowym wykonywaniu określonych partii wokalnych, ale znajdujemy w nim takie składowe, jak umiejętność współpracy zespołowej, rozwój zawodowy czy aktywności sceniczne, choreograficzne i promocyjne. Analizując specyfikę stylu zarządzania operami i dominującą kulturę organizacyjną, można założyć, iż pracy śpiewaka towarzyszy również znaczny poziom niepewności co do przyszłości i co do dalszego zatrudnienia. Wynika to z profilu i charakterystyki zadań i instytucji kultury (np. niepewność finansowania czy sprzedaży oferty artystycznej) oraz z dużego potencjalnego zagrożenia utraty zdolności do pracy w zakresie mentalnym i fizycznym (np. utarta głosu, brak dopasowania repertuaru do warunków, zmęczenie). Jest to też zawód, gdzie identyfikuje się duże trudności z instytucjonalnym znalezieniem pracy w zawodzie i utrzymaniem tej pracy w strukturach oper. Wynika to z ograniczonej liczby możliwych miejsc pracy w Polsce w operach oraz liczby potencjalnych kandydatów na rynku pracy.

Rola i pozycja społeczna zawodu śpiewaka zmieniała się zależnie od czasów oraz środowiska, w którym funkcjonował. Rozwój muzyki spowodował konieczność postrzegania wokalisty jako indywiduum, wymagającego bodźców motywacyjnych wpływających na satysfakcję z wykonywanej pracy. Należy zwrócić szczególną uwagę na aspekty historyczne. Od III w. p.n.e. związki muzyków oferowały swoim członkom wiele przywilejów (atrakcyjnych bodźców motywacyjnych, co tym samym zapewniało wysoki poziom satysfakcji) w zamian za wysoki poziom artystyczny, m.in.: zwolnienie z podatków i służby wojskowej, nietykalność osobistą czy swobodę przekraczania granic [Chodkowski, 2003, s. 222–223]. Olbrzymie znaczenie miały również czynniki płacowe. W starożytnym Rzymie, po reformach Nerona, zauważyć należy pojawienie się zjawiska „gwiazdy”. Śpiewacy wykorzystywali swoją sławę i odmawiali wejścia na scenę z powodu zbyt małych honorariów [Kocur, 2005, s. 473].

Kwestia odpowiedniego podejścia do kształtowania satysfakcji zawodowej artystów była problemem uniwersalnym, który od czasów starożytnych aż do dzisiaj jest istotnym wyzwaniem. Jednym z przykładów systemowego podejścia do kwestii materialnych w Gdańsku jest stworzenie przez władze miasta w 1508 r. regulaminu opłacania śpiewaków, którzy występowali w ratuszu, uświetniając posiedzenia i uroczystości [Morawska, 2014, s. 58]. Konieczność właściwego podejścia oraz analizowania poszczególnych umiejętności, a przede wszystkim charakteru i oczekiwań śpiewaka, widział słynny śpiewak renesansu Farinelli: „Śpiewacy, których sprowadził z Włoch, byli na utrzymaniu dyrekcji przez tydzień od chwili przyjazdu (pozostałe sceny Europy zajmowały się nimi tylko przez dwa dni), zarówno jeżeli chodzi o mieszkanie, jak i o posiłki. Po upływie tego czasu przyznawano im pewną sumę na konieczne wydatki. Dostawali porządnie umeblowane mieszkanie i pieniądze na garderobę z uwzględnieniem wydatków, jakich wymagały toalety pań. Bardzo piękną zastawę dawano każdemu, rozdzielano stosownie do rangi, jaką śpiewak posiadał w operze. Podczas gdy pierwszej gwiazdzie przypadały dwadzieścia cztery półmiski, druga z kolei śpiewaczka i pierwszy śpiewak otrzymywali ich tylko po osiemnaście. W czasie przedstawień inspicjent musiał pilnować, by przez cały wieczór do dyspozycji śpiewaków był ciepły i orzeźwiający napój. [...] Każdy śpiewak mógł dostać karetę, jeżeli zechce pojechać na niedzielną mszę, odwiedzić przyjaciół lub wybrać się na spacer na Casa del Campo. Farinelli interweniował [...] prosząc, by na miłość boską wszystkie śpiewaczki były traktowane jednakowo, bo obawiał się burz i piorunów, gdyby jedna z nich dostawała żwawe rumaki, inna zaś parę starych szkap” [Raczkiewicz, 2004, s. 140–141].

Sposób dotarcia do sfery motywacyjnej śpiewaków był zatem i jest kwestią kluczową, bez względu na epoki, w których świadczyli swoje usługi. Wrażliwość pracy twórców wymaga specyficznego podejścia. Warto uzmysłwić sobie, iż warunki motywacji zewnętrznej (płaca, stabilność zatrudnienia) są wg chociażby teorii F. Herzberga zasadniczym walorem skłaniającym do pracy, niemniej charakter podejmowania zawodu śpiewaka ma swoje dodatkowe źródła aktywizacji. Wedle raportu *Dynamika karier muzyków w obszarze całego środowiska muzycznego* aż 87,8% respondentów wskazało, iż wybrało zawód muzyka, gdyż muzyka to ich pasja i interesują się nią od dziecka. Zwrócić uwagę należy również na fakt, iż 43,4% wskazało, iż chciało robić coś kreatywnego, niż siedzieć całe życie za biurkiem. Warto w tym miejscu powołać się na założenia koncepcji G. Wintersa, który opisuje pojęcie „psychicznego dochodu”, tzw. subsydium twórców dla sztuki. Polega ono na tym, iż dochód psychiczny jest różnicą pomiędzy faktycznym dochodem a dochodem alternatywnym, który artysta mógłby uzyskiwać, wykonując inną pracę. Dochód psychiczny stanowi wynagrodzenie dla tych, którzy decydują się wykonywać profesję muzyka lub aktora [Łysiński, 2013, s. 55].

W tym zakresie możemy wskazywać na istotny komponent charakterystyki pracy artysty, gdzie poziom zadowolenia z wykonywanej pracy nie musi być wprost powiązany z bezpośrednim wzrostem bądź spadkiem czerpanych z tego tytułu dochodów materialnych. Jako uzupełnienie wyżej wyrażonego poglądu można wskazać, iż w środowisku muzycznym w ostatnich latach miała miejsce powszechna akcja o charakterze społecznym i wizerunkowym pt. „Jestem artystą, ale to nie znaczy, że pracuję za darmo”, która miała na celu zmianę społeczną ww. jednowymiarowego postrzegania, iż największą satysfakcją zawodową artysty jest tylko możliwość prezentowania swoich dzieł. W tym rozumieniu kluczowym dochodem z tytułu pracy śpiewaka nie powinny być pieniądze, lecz możliwość zaprezentowania swojego dzieła lub talentu. To prawda, ale dość częściowa, mająca swoje istotne tło i odniesienie w postaci zwrócenia uwagi, iż śpiewak to zawód jak każdy inny, niemniej bazujący na znacznej płaszczyźnie własnego afektywnego wkładu do pracy. Akcja ta miała uzmysłwić, że artysta również zasługuje mimo to na godne, wysokie wynagrodzenie za trud, jaki wnosi swoją ciężką, niedostępną dla większości ludzi pracą [Szulborska-Łukaszewicz, 2017, s. 379]. Dodatkowo zauważa się takie czynniki wzrostu satysfakcji w opisywanym zawodzie, jak możliwość wysokiej mobilności i pracy w wielu miejscach w ciągu swojej kariery zawodowej. „Mobilność jest integralną częścią składową pracy wielu artystów-wykonawców i jest także często źródłem dodatkowej satysfakcji i inspiracji do rozwoju i podnoszenia swojego warsztatu twórcy.

Zagraniczne pobyty i występy, zwłaszcza w renomowanych instytucjach i operach światowych, są zwykle okazją do międzykulturowych konfrontacji artystycznych, umożliwiają wzajemne przenikanie odmiennych kultur i tradycji". Zapis takich uwarunkowań znalazł się formalnie w treści Manifestu o Statusie Artysty, który jest efektem współpracy Międzynarodowej Federacji Aktorskiej (FIA) i Międzynarodowej Federacji Muzyków (FIM) [<https://www.zasp.pl/index.php?page=Pages&id=40>, 2018].

Reasumując powyższą charakterystykę i specyfikę zawodu śpiewaka, można przyjąć założenie, iż pasja i miłość do sztuki pozwalają wytrwać w procesie pracy, który czasami odpowiednio nie motywuje i nie daje od razu zadowalającego zwrotu realizacji potrzeb i odpowiedniej motywacji. Warto więc w tym miejscu postawić ciekawe pytania badawcze: Czy twórczy zawód śpiewaka rzeczywiście pozwala odczuwać satysfakcję i wytrwać w takich warunkach bez znudzenia, bez zniechęcenia? A może taka sytuacja jest dodatkowym bodźcem podnoszenia jakości pracy? Z drugiej strony stabilizacja i praca na etacie może powodować ryzyko pojawienia się rutyny czy zaprzestania rozwoju zawodowego.

Próba odpowiedzi na tak postawione pytania będzie przedstawiona w dalszej części artykułu analiza wyników badania satysfakcji zawodowych śpiewaków w czterech flagowych operach w Polsce.

3. Badanie poziomu i struktury atrybutów satysfakcji zawodowej wśród zawodowych śpiewaków w Polsce – prezentacja podmiotu badawczego

Do badań wytypowano cztery istotne i znaczące pod względem artystycznym i organizacyjnym opery, dwie w Warszawie, po jednej w Gdańsku i we Wrocławiu. Skierowano prośbę do kierownictwa poniższych oper o umożliwienie przeprowadzenia badań ankietowych dotyczących satysfakcji i motywacji pracowniczej. Poniżej dokonano krótkiej charakterystyki poszczególnych badanych instytucji w kontekście zadań danej opery, możliwości finansowych i udziału liczby zbadanych pracowników na stanowisku artysty chóru w ogólnej populacji badawczej [Regulamin, 2009; 2016; 2017; 2018].

Polska Opera Królewska w Warszawie

Polska Opera Królewska w Warszawie jest państwową instytucją kultury, której organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Została utworzona 25 lipca 2017 r. Wedle statutu przedmiotem działalności Polskiej Opery Królewskiej jest „kształtowanie i upowszechnianie kultury muzycznej poprzez przygotowywanie, wystawianie, promowanie i popularyzowanie dzieł operowych, muzyki oratoryjnej, symfonicznej i kameralnej, ze szczególnym uwzględnieniem muzyki kompozytorów

polskich, zwłaszcza repertuaru danych mistrzów, a także przywracanie do życia muzycznego zapomnianych dzieł muzyki polskiej”. Dotacja podmiotowa organizatora (MKiDN) wg ustawy budżetowej na 2018 r. wyniosła 20 mln zł. Liczba osób pracujących jako artysta chóru: 12. Zwrot ankiet: 7.

Opera Wroclawska

Opera Wroclawska jest samorządową instytucją kultury, która jest współprowadzona przez Województwo Dolnośląskie oraz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wedle Statutu do głównych celów i zakresu działania należy m.in.: krzewienie kultury i sztuki muzycznej, poprzez organizowanie widowisk operowych, baletowych, teatralnych i koncertów, a także organizowanie i wspomaganie festiwali, przeglądów, konkursów, ekspozycji oraz innych imprez. Należy również zwrócić uwagę na zapisaną konieczność prowadzenia działalności edukacyjnej oraz współpracę ze związkami i stowarzyszenia twórców. Statut instytucji jako cel i zakres działania definiuje również dbałość o rozwój artystyczny oraz właściwe wykorzystanie kwalifikacji zawodowych i uzdolnień zatrudnionych w Operze wykonawców. Dotacja podmiotowa organizatorów: MKiDN (wg ustawy budżetowej na 2018 r.): 7 mln 978 tys. zł; Województwo Dolnośląskie (2018 r.): 15 mln 700 tys. zł. Liczba osób pracujących na stanowisku artysta chóru wedle informacji na stronie internetowej: 46. Zwrot ankiet: 24.

Teatr Wielki – Opera Narodowa w Warszawie

Teatr Wielki – Opera Narodowa w Warszawie jest państwową instytucją artystyczną, której organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Do zadań TWON należy m.in. przygotowanie i wystawianie dzieł operowych, baletowych i muzycznych z narodowego i światowego repertuaru, prowadzenie Muzeum Teatralnego, organizacja Międzynarodowego Konkursu Wokalnego im. Stanisława Moniuszki czy działalność edukacyjna, kształcenie kadr artystycznych i technicznych. Dotacja podmiotowa organizatora (MKiDN) wg ustawy budżetowej na 2018 r.: 82 mln 998 tys. zł. Liczba osób pracujących jako artysta chóru: 85. Zwrot ankiet: 23.

Opera Bałtycka w Gdańsku

Opera Bałtycka w Gdańsku jest samorządową instytucją kultury, której organizatorem jest Województwo Pomorskie. Statut określa działania i cele Opery, którymi są: zaspokajanie potrzeb kulturalnych społeczeństwa poprzez prowadzenie działalności artystycznej w dziedzinie opery, baletu i innych form muzycznych oraz zajęć edukacyjnych promujących operę i balet. W 2018 r. doszło do przedwczesnej zmiany na stanowisku dyrektora instytucji, spowodowanej konfliktami pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami. Dotacja podmiotowa organizatora (Województwo Pomorskie) wg uchwały budżetowej na 2018 r.: 15 mln 560 tys. zł. Liczba osób pracująca jako artysta chóru: 38. Zwrot ankiet: 5.

Łącznie zbadano 59 śpiewaków na stanowiskach artysty chóru. Stanowi to ok. 33% łącznej liczby wszystkich śpiewaków zatrudnionych w tych czterech operach. Tak stosunkowo niski wskaźnik zwrotu ankiet należy tłumaczyć specyfiką pracy artysty chóru, który w swoim rozumieniu artysty, wyjątkowego twórcy, zawodu pojmowanego przez nich jako w pewnym stopniu niezależnego, wręcz „misyjnego” – unika często i nie rozumie tak oczywistych procesów kierowania i zarządzania jak choćby potrzeba diagnostyki i audytu w zakresie ZZL. Badania miały miejsce w grudniu 2018 r.

Dokonując analizy zadań i celów funkcjonowania badanych podmiotów, należy wskazać, iż są to bardzo jednorodne i podobne pod względem oczekiwań zawodowych i wymagań kompetencyjnych wobec artystów chóru instytucje. Znaczenie i rola profesji śpiewaka w każdej z badanych instytucji jest taka sama. Jedyne zidentyfikowane różnice to możliwości i źródła finansowania funkcjonowania (Opera Bałtycka jest finansowana ze środków samorządu) czy skala działalności (Teatr Wielki – Opera Narodowa ma znacznie większe plany repertuarowe). Tym samym przenosi się to na liczbę możliwych etatów istniejących w strukturze organizacyjnej danej opery. Poziom wynagrodzeń jest nieznacznie wyższy w stołecznych operach, lecz nie są to rozpiętości znaczące. Ponadto badane chóry są zlokalizowane w najważniejszych i największych polskich miastach, które są kluczowymi ośrodkami kulturalnymi i artystycznymi na mapie Polski. Można na tym tle wnioskować, iż zaprezentowana grupa może być traktowana jako w miarę homogeniczna i jednorodna populacja badawcza. W toku dalszych analiz nie przeprowadzono bardziej pogłębionych interpretacji ze względu na lokalizację, ze względu na zbyt duże zróżnicowanie liczby badanych śpiewaków z różnych oper. Zasadniczym kontekstem do wnioskowania i interpretowania wyników badań satysfakcji zawodowej były atrybuty subiektywne kształtujące zadowolenie z pracy, jak deklaracyjny ustalony w toku badań ankietowych poziom odczuwanej motywacji, realizacji rozwoju czy adekwatności poziomu wynagrodzenia oraz formy zatrudnienia, wieku czy doświadczenia w zawodzie.

Wszyscy badani śpiewacy w każdej z czterech oper są zatrudnieni na umowy o pracę i w 100% posiadają wykształcenie wyższe muzyczne. Odnosząc się do wieku, przeciętnie badany artysta to mężczyzna, śpiewak po 45 roku życia. Uzyskana struktura doświadczenia zawodowego w badanej populacji kształtuje się wg następującego rozkładu: badani śpiewacy to w ponad 40% działający na deskach opery w przedziale 16–24 lata, oraz po mniej więcej 20% zatrudnionych odpowiednio w przedziałach: od roku do 7 lat, od 7 do 15 lat i powyżej 25 lat. Znaczy to, iż ponad 60% badanych artystów ma już liczące się w tym zakresie pracy twórczej doświadczenie i dorobek. Są to twórcy, którzy mogą już oczekiwać określonego zwrotu

ze swojej długoletniej pracy. Niestety, poniższe wyniki badań wskazują, iż jest to grupa zawodowa o niskim poczuciu zadowolenia ze swojej pracy.

4. Badanie poziomu i struktury atrybutów satysfakcji zawodowej wśród artystów chóru w Polsce – prezentacja i analiza wyników

Podstawą do przeprowadzenia analiz w przyjętym celu badawczym były uzyskane wyniki badań za pomocą autorskiego narzędzia A. Borowskiej-Pietrzak pn. P.A.S.Z., w którym identyfikuje się stopień oceny 23-czynnikowego modelu atrybutów obiektywnych kształtowania poczucia satysfakcji w kontekście zarówno wartości ważności danego czynnika w perspektywie subiektywnej, życiowej oraz w ocenie realnego występowania danego czynnika w ofercie motywacyjnej pracodawcy. Iloczyn wskazań w odpowiednich skalach obu części generuje dany wynik dla badanego pracownika [Borowska-Pietrzak, 2014, s. 46–62]. Analiza testu Alfa-Cronbacha wskazała rzetelną wartość procesu badawczego na poziomie +0,92.

Przeciętny wynik poczucia satysfakcji zawodowej wśród populacji badanych śpiewaków czterech oper państwowych w Polsce wyniósł [+23] p., co pośrednio jest bardzo niskim wynikiem (najniższym z dotychczasowych badanych przez autorów) na tle dotychczas zbadanych innych grup zawodowych przez autorkę narzędzia. Dające wiele poglądowych możliwości wnioskowania i oceny zestawienie obrazuje tablica 1.

Tablica 1. Zestawienie wyników poziomów satysfakcji śpiewaków zatrudnionych na stanowisku artysty chóru w kontekście wyników badań innych grup zawodowych

Rodzaj badanej organizacji (pracowników)	Średni poziom satysfakcji (p.)	Natężenie zmienności rozproszenia wyników (p.) <u>Odchylenie standardowe</u> Średnia	Max/Min (p.)
Artyści chóru	+23	223%	+119/–113
Nauczyciele w szkole podstawowej	+38	81%	+132/–44
Pracownicy przedsiębiorstwa usług komunalnych	+45	95%	+183/–63
Prawnicy w kancelarii prawnej	+47	95%	+150/–53
Pracownicy naukowci uniwersytetu	+49	93%	+150/–53

Rodzaj badanej organizacji (pracowników)	Średni poziom satysfakcji (p.)	Natężenie zmienności rozproszenia wyników (p.) <u>Odchylenie standardowe</u> Średnia	Max/Min (p.)
Pracownicy firmy handlowej	+53	92%	+170/-168
Specjaliści usług finansowych	+60	78%	+175/-69
Pracownicy urzędu samorządowego	+60	40%	+147/-10
Pracownicy firmy produkcyjnej	+92	36%	+160/+8

Źródło: [Borowska-Pietrzak, 2019].

Jak widać, artyści chóru są grupą zawodową, która wykazuje deklaratywnie najbardziej negatywny stosunek do własnego poczucia zadowolenia z pracy na tle pozostałych zawodów, czy to w sferze biznesu, edukacji czy instytucji samorządowych. Ponadto jest to też grupa zawodowa wewnętrznie najbardziej zróżnicowana w swoich odczuciach dobrostanu w miejscu pracy, czego wyrazem jest również najwyższy wskaźnik zmienności na tle pozostałych – [223%]. Jak już wskazano, w badanej populacji występuje znaczna grupa doświadczonych artystów, lecz okazuje się, iż kluczową zmienną, która wpływa na rozrzut wyników poziomu satysfakcji, jest zróżnicowanie poziomu wieku i doświadczenia. Są to kategorie, które osiągają największą wartość rozrzutu danych wśród wszystkich atrybutów subiektywnych. Dodatkowo potwierdzono tę zależność, wyliczając wartość korelacji Persony, gdzie uzyskano ujemną wartość zależności [-0,11/-0,10], pomiędzy rozkładem wyników satysfakcji, a odpowiednio poziomem wieku i stażu zawodowego. Można wnioskować na tej podstawie, iż w grupie badanych śpiewaków im większy bagaż doświadczeń zawodowych z biegiem lat nabywa artysta, tym poziom jego satysfakcji maleje. Przy ogólnie niskim poziomie uzyskanej satysfakcji można postawić założenie, iż instytucje opery po zatrudnieniu śpiewaka nie angażują odpowiednich zasobów i procesów, aby dbać o zadowolenie pracowników. Praktyka długoletniego zatrudnienia powoduje obniżanie poziomu zadowolenia z wykonywanego zawodu twórcy. Pierwotny zapał, który wnosi twórca wykonujący swoją pracę na początku drogi zawodowej z pasją i oddaniem, po pewnym czasie zostaje poprzez różne procesy organizacyjne i zarządcze po prostu silnie wygaszany. Może również dochodzić tutaj do zjawiska wypalenia zawodowego, które prezentowane badania nie diagnozowały.

W kolejnym kroku analizy wyników opisywanych badań należy zastanowić się nad źródłami poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy na

stanowisku artysty chóru. Wnioskowanie w tym zakresie będzie polegało na częściowej analizie pojedynczych atrybutów w modelu użytym w ankiecie badawczej [Borowska-Pietrzak, 2014]. Można tego dokonać poprzez wyliczenie nominalnego stopnia negatywnego/pozytywnego wpływu danego i-tego czynnika. Wylicza się go, poszukując najniższych/najwyższych wartości iloczynu średnich wartości odpowiedniego i-tego atrybutu w części A, oraz w części B kwestionariusza ankiety. Można nazwać taki wskaźnik wartością wpływu jednostkowego atrybutu [W+/-]. Jego zakres potencjalnie przyjmuje wartości od silnie negatywnego wpływu po wysoce pozytywny [od -9 do +9]. Istotnym metodycznie uwarunkowaniem przy tak dobranym parametrze jest jego wcześniejsze zdiagnozowanie, na ile analizowany dany czynnik w części A ankiety [ważność w życiu] był na co najmniej średnio wysokim poziomie (średnia punktów większa od 2.00). Taka wiedza pozwala wtedy stwierdzić, czy ocena tego wskaźnika w części B ankiety [poziom jego stosowania u pracodawcy] wskazuje na rzeczywisty (realnie) występujący atrybut ograniczający (niska wartość ujemna w części B) bądź kreujący poczucie satysfakcji (wysoka wartość dodatnia w części B).

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, na postawie wyliczonych wskaźników $W_{+/-}$ do najbardziej krytycznie wskazanych atrybutów, które silnie ograniczają pozytywne postrzeganie swojego miejsca pracy przez artystów chóru w badanych operach, należy zaliczyć czynniki:

1. *Atrybut nr 4*¹ – Bonusy dochodowe pozapłacowe uzyskiwane na stanowisku (ich różnorodność i dostępność), gdzie $W_{+/-} = [-1,09]$.
2. *Atrybut nr 8* – Organizacja pracy całej firmy i jej poukładanie, gdzie $W_{+/-} = [-0,48]$.
3. *Atrybut nr 5* – Wyrażanie uznania pracownikowi ze strony przełożonych i organizacji, gdzie $W_{+/-} = [-0,40]$.
4. *Atrybut nr 2* – Adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska, gdzie $W_{+/-} = [+0,21]$.
5. *Atrybut nr 22* – Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji, gdzie $W_{+/-} = [+0,34]$.

Na pierwszym miejscu jako destruktor poczucia satysfakcji śpiewacy wskazali *Atrybut nr 4* – brak bardzo ważnego w ich odczuciu składnika dodatkowego w systemie wynagrodzeń, jakim są bonusy dochodowe pozapłacowe uzyskiwane z tytułu pracy. Analizując dotychczasowe stosowane praktyki motywowania materialnego w operach, należy stwierdzić, iż nie stosuje się po prostu takich bodźców elastycznej i motywacyjnej metody

¹ Numery atrybutów pochodząca z porządku ich umieszczenia w kwestionariuszu P.A.S.Z. [Borowska-Pietrzak, 2014].

nagradzania artystów. Jak widać, jest to czynnik, który jest ważny² dla artystów i po jego wdrożeniu byłby silnym motywatorem przenoszącym się na poczucie zadowolenia. Co ciekawe, sama kategoria poziomu wynagrodzenia (*Atrybut nr 1*) jako czynnika kształtowania satysfakcji uzyskała wartość $W_{+/-} = [+1,02]$ i uplasowała się dopiero na 13 miejscu pod względem wpływu. Czyli nie jest to walor silnie wpływający na obniżenie satysfakcji. Dodatkowo należy wskazać, iż w powyższym zestawie czynników ograniczających satysfakcję pojawił się za to *Atrybut nr 2* – adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska, o stosunkowo niskiej wartości $W_{+/-} = [+0,21]$. Świadczyć to mogłoby z jednej strony o pewnej akceptacji nominalnie otrzymywanych poziomów płac, niemniej o braku zgody na taki poziom, jaki w odczuciu twórców, artystów sztuki aktualnie jednak otrzymują za jakość i złożoność swojej pracy. Znaczyć to może, że otrzymywany dochód zasadniczo motywuje, zapewnia podstawowe potrzeby, jednak nie daje poczucia komfortu pracy poprzez brak dodatkowych bonusów podnoszących atrakcyjność pracy oraz poczucie niedostosowania poziomu dochodu do swojej pozycji zawodowej.

Dodatkowym, uzupełniającym powyższą analizę aspektem, poza zestawem czynników w samej ankiecie, było doprecyzowanie pytania w metryczce, w którym badani śpiewacy odnosili się do oceny swojego ogólnego odczucia adekwatności otrzymywanego aktualnie poziomu wynagrodzeń, ale tym razem w stosunku do własnych oczekiwań i ponoszonego wkładu do pracy³. Miało to na celu wskazanie, na ile płace odzwierciedlają ich subiektywne oczekiwania i ocenę zależności między wysiłkiem, pracą i talentem, jaki wnoszą, a gratyfikacją materialną. Wyniki tego badania również potwierdzają dotychczasowe wnioski w tym obszarze. Najczęściej artyści operowi wskazywali odpowiedź, iż są to płace nieadekwatne, bądź co najwyżej nie mają po prostu w tym zakresie zdania. Około 20% ankietowanych wskazało, iż są to dochody co najmniej adekwatne i, co ciekawe, w ogromnej większości byli to bardzo doświadczeni śpiewacy. Uwzględniając fakt, iż wraz z wiekiem i doświadczeniem spada poziom zadowolenia z pracy, można dodatkowo podkreślić, iż adekwatność płac do wkładu roli artysty w chórze opery wraz z wiekiem przestaje być pozytywnym czynnikiem odbioru satysfakcji. Dodatkowo analiza rozkładu wyników pokazała, iż korelacja, jaka wystąpiła w zależności między oceną adekwatności płac do oczekiwań i wkładu a satysfakcją, jest silnie dodatnia i wyniosła +0.49. Przy sumarycznym niskim poziomie oceny adekwatności

² Średnia wartość w części A tego atrybutu była jedną z najwyższych i wyniosła 2,48 w skali do 0 do 3 punktów.

³ Zastosowano 5-stopniową skalę Likerta: Odczucie bardzo nieadekwatne, Odczucie nieadekwatne, Odczucie trudno powiedzieć, Odczucie raczej adekwatne, Odczucie wysoce adekwatne.

otrzymywanych płac uzyskany wynik wskazuje na bardzo czytelny i dość zasadniczy wniosek, iż poczucie zadowolenia silnie spada, gdy odpowiednio nie gratyfikuje się wkładu i własnych ambicji w wykonywanie tak trudnego zawodu, a zwłaszcza jeśli dotyczy to śpiewaków na początku kariery zawodowej.

Kontynuując dalej analizę wskaźników wartości wpływu jednostkowego atrybutu, badani artyści wskazali jako silny reduktor satysfakcji *Atrybut nr 8* – Organizacja pracy całej firmy i jej poukładanie, gdzie $W_{+/-} = [-0,48]$ oraz *Atrybut nr 5* – Wyrażanie uznania pracownikowi ze strony przełożonych i organizacji, gdzie $W_{+/-} = [-0,40]$. Świadczyć to może o występowaniu silnych negatywnych zjawisk braku uporządkowania sfery organizacyjnej i zarządczej w zakresie profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi jak i całą instytucją w perspektywie pracy artystów chóru. Co ciekawe, brak dobrze zorganizowanej organizacji pracy w operach, jak i diagnoza niewłaściwego jej poukładania ze strony przełożonych, została o wiele bardziej negatywnie odebrana przez artystów operowych niż np. bieżący poziom otrzymywanych płac. Jest to poważny sygnał dający wiele do myślenia zarządzającym tymi instytucjami. Artyści chóru, którzy pozornie są zorientowani głównie na aspektach twórczych i muzycznych, okazują się być wnikliwymi obserwatorami procesów zarządzania operą. Profesjonalizacja w tym zakresie może zatem podnieść odczuwaną przez nich satysfakcję. Uzupełnieniem tego obrazu jest uzyskany również niski poziom wskaźnika *Atrybutu nr 5* – niska ocena kształtowania zadowolenia z tytułu braku wyrażania uznania pracownikowi, gdzie $W_{+/-} = [-0,40]$. Odnosząc się do poziomu (ujemnej!) wartości tego czynnika w kontekście specyfiki pracy śpiewaka, można przyjąć, iż jest to jedna z najbardziej dramatycznych i krytycznych interpretacji źródeł niskiej wartości zadowolenia z pracy. Mało kto, jak właśnie twórcy w zakresie sztuki potrzebują odpowiedniego pobudzania, aktywizowania i wsparcia ich poprzez właściwe docenianie, uznanie, akceptację, wyrażania swojej aprobaty w stosunku do ich twórczości, czy prostych, ale skutecznych form chwaleń ich talentu, wykonanej artystycznej pracy. Niski wskaźnik w tym obszarze wskazuje na poważny problem odczuwania satysfakcji poprzez brak doceniania roli i znaczenia bycia twórcą. Brak takiego pobudzania może silnie zniechęcać do pozytywnego postrzegania swojej pracy artysty. Niemniej jednak można z drugiej strony również dopuścić odmienną interpretację tego wyniku. Twórcy, muzycy, osoby żyjące dla sztuki w zakresie subiektywnie odczuwanego braku ciągłej formy ich doceniania może są po prostu na tym punkcie zbyt wrażliwi. Aby zatem zapewnić wysoki stopień zadowolenia z pracy artystom chóru, należy pamiętać o potrzebie wdrażania systemów motywowania również i pozamaterialnego opartego

na ciągłym afirmującym komunikowaniu doceniania ich dorobku i osiąganego poziomu artystycznego.

W nurt powyższych uwag wpisuje się analiza wyniku wskaźnika wpływu jednostkowego atrybutu w zakresie *Atrybutu nr 22* – Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji, gdzie $W_{+/-} = [+0,34]$. Jest to kolejny aspekt, który powinien być źródłem niepokoju w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w sferze instytucji kultury. Został przez badanych śpiewaków uznany za jeden z wpływających na obniżanie ich poczucia zadowolenia z codziennej pracy. Stopniowy rozwój warsztatu wokalnego, permanentne podnoszenie własnego potencjału artystycznego są na trwałe wpisane w istotę i sens pracy artystów chóru. W przypadku uznania braku możliwości dokonywania rozwoju zawodowego za czynnik destabilizujący poczucie satysfakcji mamy do czynienia z bardzo poważnym zagrożeniem jakości pracy i braku bezpieczeństwa kontynuowania pracy. Tym bardziej, iż współczynnik zależności Pearsona między satysfakcją a deklarowanym poziomem rozwoju w pracy wyniósł $+0,40$, co świadczy o właściwym kierunku inwestowania w potencjał artystów w kontekście podnoszenia ich zadowolenia z pracy. W przypadku pracy artysty istota treningu, ćwiczeń, podnoszenia kunsztu wokalnego jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Badani śpiewacy odnieśli się w większości negatywnie do poczucia zadowolenia z pracy w strukturach swoich oper, wskazując jako jeden z ważniejszych powodów ograniczanie i brak możliwości podnoszenia własnych kompetencji. Pracodawca, w ich ocenie, nie podejmuje działań i wyzwań pomagających podnosić jakość, często ulotną i trudną do uchwycenia ich pracy. Może to wskazywać na brak rozumienia funkcji doskonalenia w kształtowaniu efektywności pracy w tych instytucjach. A jest to najprawdopodobniej kluczowy i strategiczny wymóg osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu instytucją kultury opartą na talencie swoich twórców.

Zakończenie

Warto spointować niniejszy artykuł jednym z najciekawszych i istotnych wniosków uzyskanych w świetle przeprowadzonych badań. Jednym z pytań kontrolnych na koniec kwestionariusza ankiety było pytanie dotyczące subiektywnej, deklaratywnej oceny poziomu zaangażowania śpiewaków w ich codzienną pracę⁴. Wynik, który uzyskano, jest bardzo intrygujący i zasługujący na osobną interpretację na koniec niniejszego opracowania. Badani pracownicy, w kontekście bardzo niskiego poziomu oceny ich satysfakcji, odpowiedzieli, iż w 77% badanej populacji są na

⁴ Ocena oparto na 6-stopniowej skali oceny poziomu zaangażowania: brak zaangażowania, bardzo niski poziom, niski poziom, średni poziom, wysoki poziom, bardzo wysoki poziom.

bardzo wysokim poziomie zaangażowania. Tylko niespełna 3% wskazało niski poziom zaangażowania oraz ponad 20% przeciętny. Współczynnik korelacji poziomu zaangażowania z odczuwaną satysfakcją osiągnął poziom (+0,34) i wskazuje na zależność między wzrostem zadowolenia a wzrostem zaangażowania do pracy. Na podobnym poziomie osiągnięto zależność z oceną jakości własnego rozwoju (+0,36). Zaangażowanie natomiast ujemnie koreluje (-0,12) z wiekiem i doświadczeniem zawodowym. Potwierdza to dotychczasowe analizy, iż nabywanie doświadczeń zawodowych w zawodzie śpiewaka ogranicza zadowolenie i zaangażowanie z pracy. Niemniej sam bezpośredni bardzo wysoki poziom oceny własnego postrzegania chęci do zaangażowania do pracy, mimo niskiej satysfakcji, niskiej adekwatności płac, niskiego poziomu wsparcia pomocy w rozwoju i organizacji pracy jest czymś wyjątkowym i zastanawiającym w opisywanych badaniach.

A może po prostu śpiewak, jako przykład twórcy, artysty, osoby, która pracę wykonuje z pasji, z miłości do sztuki i muzyki, będzie, biorąc pod uwagę swoje umiłowanie do twórczości, wykonywać swoje obowiązki niezależnie, z zaangażowaniem i z determinacją. Mimo niesprzyjających warunków, mimo że będzie odczuwać niesprawiedliwość, brak motywacji, a w konsekwencji tego co najważniejsze, spadek satysfakcji. Prawdziwy artysta będzie się po prostu angażował, ponieważ czuje coś, co chyba jest najważniejsze w pracy, czyli powołanie do tego zawodu. Można tylko życzyć innym profesjom takiego podejścia do swojej pracy. Co oczywiście nie zmienia faktu, iż wyniki przedstawione w tym artykule wskazują niezbicie, iż podnoszenie poziomu satysfakcji artystom operowym wpłynie na podniesienie jakości ich pracy, a tym samym przyczyni się do sukcesu całej złożonej instytucji kultury, jaką jest opera.

Literatura

- Borkowska S. (2007), *Wynagrodzenia za efekty w wysoce efektywnych systemach ZZL*, w: *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Borowska-Pietrzak A. (2014), *Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych*, w: M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*. t. 2: *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Chodkowski R. (2003), *Teatr Grecki*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- Daszkowska M. (1998), *Usługi, produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grela M., Humanicki M., Kitala M. Michałek T., Jakubik J. (2012), *Analiza sytuacji gospodarczej w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, Narodowy Bank Polski, Instytut Ekonomiczny, Biuro Gospodarki Światowej, Warszawa.

- Kawka T. (2014), *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kocur M., (2005), *We władzy teatru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Kostera M., Śliwa M. (2010), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki*, WAiP, Warszawa.
- Lichniak I. (2010), *Usługi w strukturze gospodarki*, w: I. Lichniak (red.), *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Łysiński J. (2013), *Partycypacyjne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi we współczesnych orkiestrach*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 14, z. 1.
- Manifest w sprawie statusu artysty, <https://www.zasp.pl/index.php?page=Pages&id=40>.
- Mazurek-Łopacińska G. (1997), *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Morawska K. (2014), *Historia Muzyki Polskiej, Renesans*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Program studiów na specjalności śpiew solowy i aktorstwo – studia I stopnia stacjonarne. Obowiązujący w roku akademickim 2018/2019 – Rok I. Uniwersytet Fryderyka Chopina w Warszawie.
- Raczkiewicz T. (2004), *Rozważania o śpiewie kastratów*, *Polskie Stowarzyszenie Pedagogów Śpiewu*, Wyd. PSPŚ, Wrocław.
- Regulamin Organizacyjny Polskiej Opery Królewskiej (2018) nadany Zarządzeniem nr 05/10/2017 Dyrektora Polskiej Opery Królewskiej z dnia 31.10.2018 r., Warszawa.
- Regulamin Organizacyjny Opery Bałtyckiej w Gdańsku (2017) nadany Zarządzeniem nr 53/2017 Dyrektora Opery Bałtyckiej z dnia 16.08.2017 r., Gdańsk.
- Regulamin Organizacyjny Opery Wrocławskiej (2009) nadany Zarządzeniem nr 3/09 Dyrektora Opery Wrocławskiej z dnia 23.01.2009 r., Wrocław.
- Regulamin Organizacyjny Teatru Wielkiego – Opery Narodowej (2016) z dnia 07.06.2016 r. nadany Zarządzeniem nr 12 Dyrektora Teatru Wielkiego – Opery Narodowej, Warszawa.
- Sobocińska M. (2008), *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług*, PWE, Warszawa.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2017), *O statusie artysty w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 18, z. 3.
- Uchwała Nr 248/XXIII/16 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 29 czerwca 2016 r. z załącznikiem do uchwały zawierającej statut.
- Uchwała Nr XXXII/934/13 Sejmiku Województwa Dolnośląskiego z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie nadania Statutu Operze Wrocławskiej z załącznikiem do uchwały zawierającym statut.
- Walczak W., Wyrzykowska K., Socha Z. (red.) (2017), *Raport Dynamika karier muzyków w obszarze całego środowiska muzycznego*, Polska Rada Muzyczna, Warszawa.
- Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 24 maja 2012 r. w sprawie nadania statutu Teatrowi Wielkiemu – Operze Narodowej wraz z załącznikiem do zarządzenia zawierającym statut.

Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 25 lipca 2017 r. w sprawie nadania statutu Polskiej Operze Królewskiej wraz z załącznikiem do zarządzenia zawierającym statut.

Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza poziomu satysfakcji oraz uwarunkowań jej powstawania w specyficznej grupie zawodowej pracowników artystycznych. Przykładem takich stanowisk jest zawód śpiewaka artysty chóru w organizacjach państwowych oper w Polsce. W pierwszej części tekstu zostały opisane najważniejsze uwarunkowania rynku usług artystycznych. Na tym tle krótko zdefiniowano zasadnicze cechy i zadania chórzysty operowego. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań poczucia satysfakcji na bazie metodyki kwestionariusza P.A.S.Z. autorstwa A. Borowskiej-Pietrzak. Wyniki wskazują na bardzo niski poziom zadowolenia z pracy badanej grupy artystów chóru w porównaniu do innych grup zawodowych. Do najważniejszych atrybutów wpływających na taki stan rzeczy należy zaliczyć brak dodatkowych bonusów płacowych, złą organizację pracy czy niedocenywanie pracy chórzysty. Jest to jednak grupa zawodowa, która deklaruje wysoki stopień zaangażowania w pracę.

Słowa kluczowe

satysfakcja, motywacja, zaangażowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, artysta, chórzysta, opera

Analysis of job satisfaction's conditions in a group of professional art workers on the example of a choir artist (Summary)

The aim of the article is to diagnose the level of satisfaction and the conditions for its formation in a specific professional group of artistic workers. An example of such positions is the profession of a choir singer in the organizations of national operas in Poland. The first part of the text describes the most important determinants of the market of artistic services. Against this background, the basic features and tasks of the opera chorister were briefly defined. The empirical part presents the results of research on the sense of satisfaction based on the original methodology of the questionnaire P.A.S.Z. by A. Borowska-Pietrzak. The results indicate a very low level of satisfaction with the work of the studied group of choir artists, compared to other professional groups. The most important attributes affecting this state of affairs include the lack of additional wage bonuses, poor work organization and underestimation of the chorister's work. However, it is a professional group that declares a high degree of commitment to work.

Keywords

satisfaction, motivation, commitment, human resources management, artist, chorister, opera

