



**Baltic Institute of Social Sciences**

**MUZEJA DARBINIEKU RAKSTUROJUMS UN DARBA  
MOTIVĀCIJAS ANALĪZE: MUZEJU VADĪTĀJU  
VĒRTĒJUMS**

2008. gada septembris - novembris

Baltic Institute of Social Sciences  
Elizabetes iela 65-16,  
Rīga, LV-1050, Latvija  
T. 67217553 F. 67217560  
e-pasts: [biss@biss.soc.lv](mailto:biss@biss.soc.lv)

## Saturs

<b>PĒTĪJUMA APRAKSTS .....</b>	<b>3</b>
<b>PĒTĪJUMA REZULTĀTI .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Muzeju cilvēkresursu raksturojums .....</b>	<b>4</b>
1.1. Darbinieku funkciju dalījuma principi .....	5
1.2. Amatu kategorijas un to galveno funkciju raksturojums .....	7
1.3. Darbinieku mainība un muzeja darba motivācija .....	11
<b>2. Muzeju darbiniekiem izvirzītās prasības.....</b>	<b>14</b>
2.1. Profesionālās zināšanas un prasmes.....	14
2.2. Nepieciešamo psihosociālo iemaņu raksturojums .....	22
2.3. Fiziskie kritēriji .....	23
<b>3. Risinājumi muzeja kapacitātes uzlabošanai cilvēkresursu jomā .....</b>	<b>24</b>
<b>PĒTĪJUMA SECINĀJUMI .....</b>	<b>27</b>
<b>PIELIKUMS: MUZEJU CILVĒKRESURSU RAKSTUROJUMA MATRICA .....</b>	<b>30</b>

## PĒTĪJUMA APRAKSTS

Pētījuma „Muzeja darbinieku raksturojums un darba motivācijas analīze: muzeju vadītāju vērtējums” mērķis ir analizēt muzeju darbinieku darba izvēles motīvus, profesionālās spējas, izaugsmes un karjeras iespējas muzejā un izstrādāt kritērijus muzeja darbinieku profesijas standarta veidošanai.

Pētījumam nepieciešamie dati tika iegūti divu pētniecisko aktivitāšu ietvaros. Informācija par muzeju rīcībā esošajiem cilvēkresursu struktūru un amata kategoriju uzdevumu dalījumu muzeja pamatfunkciju īstenošanai, muzeju izvirzītajām prasībām darbinieku kvalifikācijai un esošo darbinieku kvalifikācijas atbilstība muzeju vajadzībām tika iegūta ar ekspertu intervijas metodes palīdzību. Muzeju vadītāju stāstījums ir papildināts ar datiem par Latvijas muzejos nodarbināto darbinieku skaitu un izglītību par laika posmu no 2000. līdz 2007. gadam. Pētījums tika īstenots no 2008. gada 12. septembra līdz 2008. gada 5. novembrim.

Interviju mērķis ir noskaidrot, kādas ir mūsdienu muzejiem nepieciešamo darbinieku kategorijas un uzdevumi, ko tie pilda, īstenojot muzeja pamatfunkcijas, izvērtēt esošo darbinieku zināšanu un kompetenču atbilstību mūsdienu muzeja vajadzībām, identificējot tās darbības jomas, kur visbiežāk vērojams zināšanu un prasmju trūkums. Interviju rezultāti ir analizēti sadaļā „Pētījumu rezultāti”.

Pētījuma ietvaros tika veiktas 15 intervijas ar reģionālo un valsts muzeju vadītājiem ar dažādu darbības stāžu muzejā Rīgā un reģionos, pieredzi darbā muzejos ar atšķirīgu darbības profilu (sk. tabulu). Lai pamatotu pētnieku secinājumus un ilustrētu aptaujāto muzeju vadītāju viedokļus, „Pētījuma rezultātu” pārskatā ir ievietoti interviju citāti. Iekavās aiz citāta ir norādīts, vai viedokli pāuda valsts vai pašvaldību muzeju vadītājs, kā arī pārstāvētā muzeja darbības profils.

<b>Valsts muzeju vadītāji</b>	1.	Alīda Krēsliņa	Dekoratīvās mākslas un dizaina muzejs
	2.	Māra Lāce	Latvijas Nacionālais mākslas muzejs
	3.	Klāra Radziņa	Rīgas vēstures un kuģniecības muzejs
	4.	Aija Fleija	Latvijas Kara muzejs
	5.	Imants Lancmanis	Rundāles pils muzejs
	6.	Anna Jurkāne	Turaidas muzejrezervāts
	7.	Edīte Bērziņa	Paula Stradiņa Medicīnas vēstures muzejs
	8.	Skaidrīte Ruskule	Latvijas Dabas muzejs
<b>Pašvaldību muzeju vadītāji</b>	9.	Dace Tabūne	Cēsu vēstures un mākslas muzejs
	10.	Inese Berķe	Jēkabpils vēstures muzejs
	11.	Gita Grase	Ģederta Eliasa Jelgavas Vēstures un mākslas muzejs
	12.	Dace Bumbiere	Kuldīgas novada muzejs
	13.	Daina Lasmane	Daugavas muzejs
	14.	Dace Kārkla	Liepājas muzejs
	15.	Anastasija Strauta	Latgales kultūrvēstures muzejs

## PĒTĪJUMA REZULTĀTI

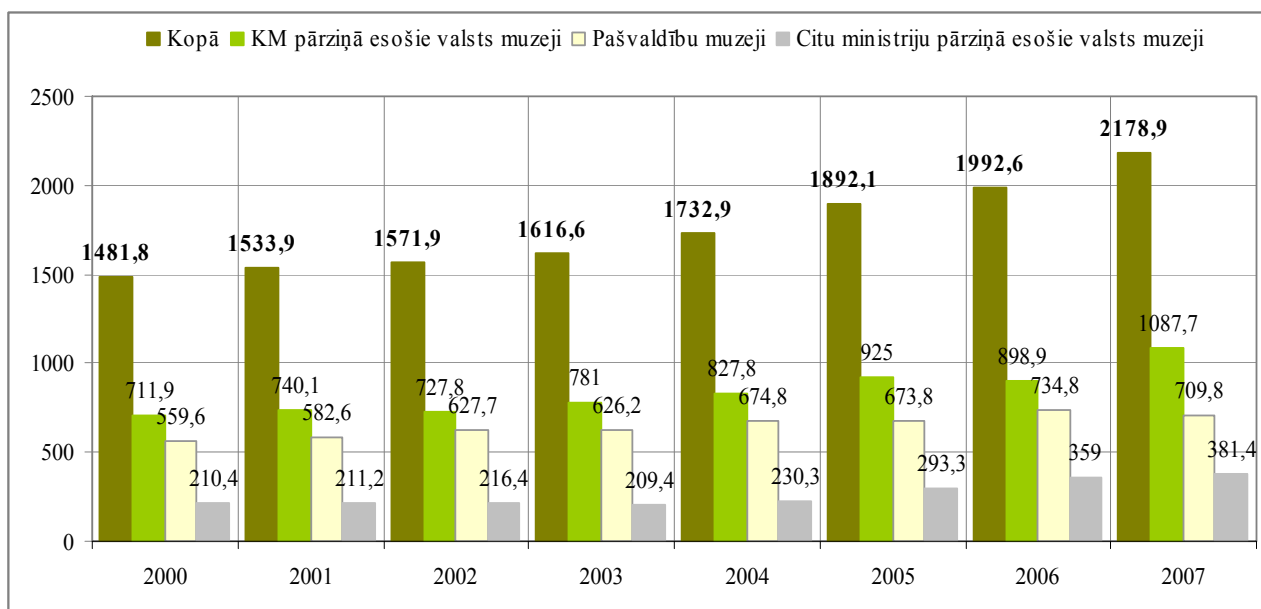
Pētījuma „Muzeja darbinieku raksturojums un darba motivācijas analīze: muzeju vadītāju vērtējums” rezultātu pārskats sastāv no trim daļām. Pirmajā nodaļā ir analizēti muzeju rīcībā esošo cilvēkresursu struktūra, pienākumu dalījuma principi starp dažādām amata kategorijām un darbinieku motivāciju ietekmējošie faktori. Pētījuma otrajā daļā veikts muzeju darbinieku kvalifikācijas izvērtējums pieprasījuma un piedāvājuma perspektīvā, izdalot galvenās kvalifikācijas komponentes – darbinieku profesionālās zināšanas un prasmes, kā arī sociālās prasmes. Trešajā nodaļā, aplūkoti iespējamie risinājumi muzeju kapacitātes uzlabošanai cilvēkresursu jomā. Apkopots pārskats par muzeju darbinieku amatiem, to izpildei nepieciešamajām prasmēm un iemaņām ir sniegts pētījuma secinājumu daļā un pielikumā.

### 1. Muzeju cilvēkresursu raksturojums

Pēc Muzeju valsts pārvaldes datiem, 2007. gadā 145 valsts un pašvaldību muzejos (ieskaitot to filiāles) kopumā tika nodarbināti 2178 darbinieki, no kuriem aptuveni puse jeb 1014 darbinieku ieņēma speciālistu amata pozīcijas, bet 1000 bija iesaistīti muzeja darba administrācijas un saimniecisko funkciju veikšanā. Kopumā 47% muzeju darbinieku strādāja 24 Kultūras ministrijas pārraudzībā esošajos muzejos.

Kopš 2000. gada ir vērojams būtisks un stabils muzeju apmeklētāju skaita pieaugums, kas liecina par muzeju sniegto pakalpojumu pieprasījuma pieaugumu. Laika posmā līdz 2007. gadam valsts un pašvaldību muzeju apmeklētāju skaits ir palielinājies turpat 1,5 reizes, pieaugot no 1 481 800 apmeklētājiem 2000. gadā līdz 2 178 900 apmeklētājiem 2007. gadā (skat. 1. zīmējumu). Pusi no muzeju apmeklētājiem pagājušajā gadā uzņēma Kultūras ministrijas pārraudzībā esošie valsts muzeji, 33% - pašvaldību muzeji, bet 18% - citu ministriju pārraudzībā esošie muzeji.

#### 1. zīmējums. Apmeklētāju skaits (tūkstošos) valsts un pašvaldību muzejos 2000. – 2007. gadā

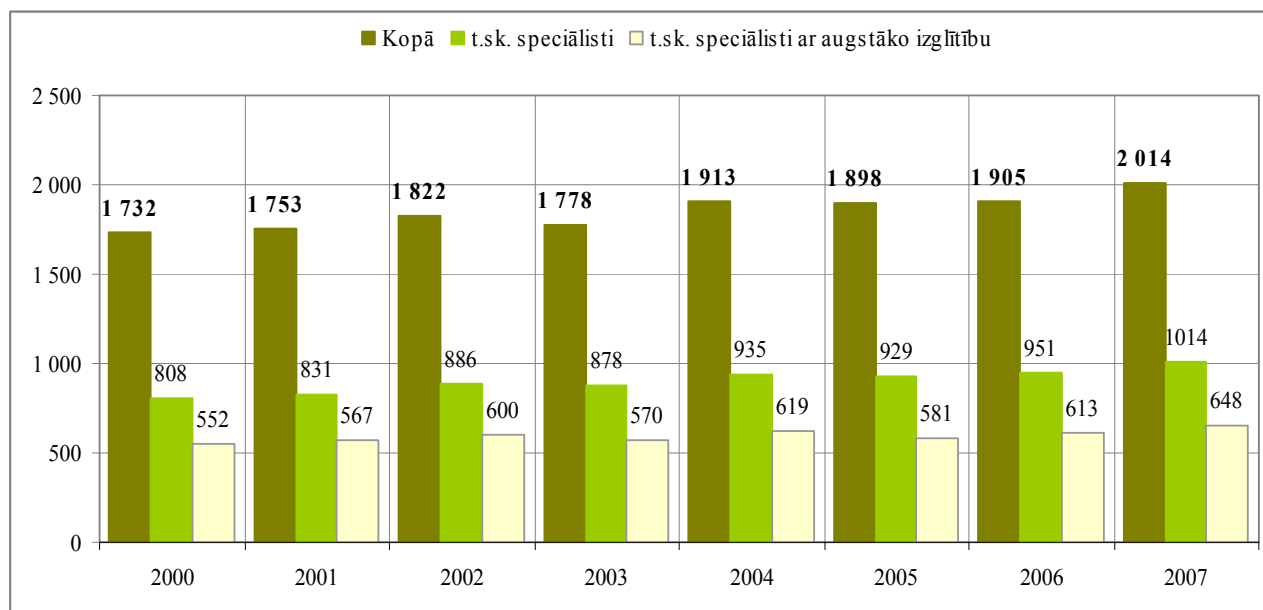


Avots: Muzeju valsts pārvaldes apkopotā informācija

Savukārt muzeju darbinieku skaita pieaugums pēdējo astoņu gadu laikā ir bijis ievērojami lēnāks nekā apmeklētāju skaita pieaugums, vairākas reizes piedzīvojot arī kritumu. 2007. gadā valsts un pašvaldību muzeji nodarbināja vidēji par 15% vairāk darbinieku nekā pārskata perioda sākumā (sk.

2. zīm.). Kopējais muzeja darbinieku skaits pieaudzis par 26%, bet to muzeja speciālistu skaits, kuriem bija pabeigta augstākā izglītība – tikai par 17%.

## 2. zīmējums. Valsts un pašvaldību muzeju darbinieku skaits 2000. – 2007. gadā



Avots: Muzeju valsts pārvaldes apkopotā informācija

Tādējādi, ja 2000. gadā „uz vienu muzeja darbinieku” valsts un pašvaldību muzeji apkalpoja vidēji 658 apmeklētājus, 2003. – 2004. gadā – 909 apmeklētājus, tad 2007. gadā tie bija 1082, bet 2006. gadā – pat vairāk, proti, 1144 apmeklētāji. Šie dati liecina par būtisku muzeju darba intensitātes pieaugumu apmeklētāju apkalpošanas jomā. Darbinieku noslodzes ievērojamo pieaugumu apmeklētāju apkalpošanas sektorā vairāku muzeju vadītāji uzskata kā vienu no centrālajām problēmām muzeja funkciju īstenošanā (skat. sīkāk 1.1. nodaļu).

### 1.1. Darbinieku funkciju dalījuma principi

Pamatā valsts un pašvaldību muzeju darbinieku amatu kategoriju dalījums izriet no „Muzeju likumā” definētajām muzeju pamatfunkcijām: vākt, glabāt un caur izstādēm un ekspozīcijām popularizēt sabiedrībā kultūras vērtības, kā arī sekmēt muzejā uzkrāto vērtību izmantošanu sabiedrības izglītošanai un attīstībai. Atbilstoši šīm muzeja pamatfunkcijām galvenās muzeju darbinieku grupas ir: krājuma glabātāji, restauratori, zinātniski pētnieciskie speciālisti, muzeja pedagogi, komunikācijas un mārketinga speciālisti, mākslas un dizaina speciālisti, kā arī atbalsta (saimnieciskais) personāls, kas ietver informācijas tehnoloģiju speciālistus, finanšu speciālistus, arhīvu glabātājus, izstāžu un ekspozīciju zāļu uzraugus, apkopējus un citus tehniskai muzeju darbības nodrošināšanai nepieciešamos darbiniekus.

Parasti muzejos netiek īstenots strikts un nemainīgs funkciju nodalījums starp dažādu amatu kategorijām. Darbinieku pienākumu kopums veidojas no divām daļām – specifiskie/tiešie pienākumi, ko veic tikai konkrētās amatu kategorijas pārstāvji, un pienākumi, kurus varētu nosaukt par „izkliegtām funkcijām”, kuru veikšanā parasti ir iesaistītas vairākas darbinieku kategorijas, kuras mainās atkarībā no muzeja specifikas. Pienākumi, kas iekļaujas izkliegtu funkciju laukā, veido četras pamata grupas: pētniecība, līdzdalība krājuma komplektēšanā, komunikācijas funkcijas (ietver līdzdalību izstāžu veidošanā, konsultāciju sniegšanu dažādām sabiedrības grupām, ekskursiju vadīšanu) un saimniecības funkciju veikšana.

Nepieciešamību iesaistīt vairākas darbinieku kategorijas pētniecībā muzeja vadītāji galvenokārt pamato ar šo darbinieku profesionālās kompetences un kapacitātes paaugstināšanu viņu pamatdarbības jomā. Tikmēr darbinieku iesaistīšanās komunikācijas un saimniecisko funkciju īstenošanā nereti ir saistīta ne tikai ar šo funkciju atbilstība darbinieku profesionālajiem uzdevumiem (piemēram, konsultāciju sniegšana sabiedrībai atbilstoši katra darbinieka kompetencei), bet arī ar ierobežotiem cilvēkresursiem muzeja funkciju realizācijai, kas savukārt bieži tiek saistīta ar nepietiekamiem muzeja rīcībā esošajiem finanšu resursiem darbinieku algošanai.

- *Zinātniski pētnieciskais darbs mums ir gandrīz visiem. Krājumu glabātājs to dara, jo citādi viņš nevar nemaz strādāt, ja viņš neizpēta to priekšmetu, ko viņš pieņem glabāšanā. (valsts muzeja vadītājs, mākslas profils)*
- *No darba laika sadalījuma viedokļa tehnisko problēmu risināšana aizņem ļoti daudz laika. Un man ir žēl, ka cilvēki ar augstāko izglītību nes krēslus. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Izkliedēto funkciju īstenošanā muzeju darbinieki tiek iesaistīti gan ikdienā, gan situācijās, kad ir nepieciešama augsta cilvēkresursu mobilizācija noteikta mērķa sasniegšanai, piemēram, akciju tipa pasākumu sagatavošana, un kad norisinās darbs pie izstāžu sagatavošanas un iekārtošanas.

- *Slavenā Muzeju nakts. Tur cilvēki iesaistās no citām nodaļām. Dara darbus, kas varbūt ir saistīti ar vēsturi, un ļoti bieži dara vienkārši fiziskus darbus, kas ir nepieciešami, lai iekārtotu kādu vietu, telpu, lai notiktu tas, kam tur jānotiek. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Atsevišķu muzeju vadītāji izkliedēto funkciju kļūšanu par muzeju ikdienas prakses sastāvdaļu, saista ar pēdējos gados pieaugošo sabiedrības pieprasījumu pēc muzeja pakalpojumiem, tostarp, muzeja pedagoģiskajām programmām un cita veida informatīvā un izglītojošā darba. Tai pašā laikā cilvēkresursi, kas nodrošina muzeja darbību, praktiski nemainās.

Muzeju direktori nereti uzsver, ka, pieaugot darba apjomam komunikatīvo funkciju īstenošanai nereti tiek piesaistīti arī darbinieki no citām nodaļām. Muzeju vadītāji norāda, ka šādi izkaisīti darbinieku profesionālie pienākumi, piemēram, ekskursiju vadība, konsultāciju sniegšana u.c., kas prasa pārslēgšanos, būtiski kavē darbinieka „tiešo pienākumu” izpildi, piemēram, pētniecību. Visbiežāk problēma ir izcelta kontekstā ar krājuma glabātāju amata kategoriju, uzsverot ievērojamo darba apjomu, kas viņiem ir veicams savu tiešo pienākumu ietvaros.

- *Mēs esam pāri šiem 100 000 [apmeklētāju] jau gadus trīs, četrus. Un pa šo laiku mums nav palielinājies darbinieku skaits.(..) Pasākumu skaits mums ir desmitkārtšojies. Un izstādes – ja mēs agrāk veidojām vienu komplekso uzstādi, tad [tagad] tās ir divas noteikti, bet dažos gados pat trīs. Arī tās pārējās [aktivitātes] ar sadarbības partneriem... vienkārši viņi grib, nāk un piesaka, un mēs cenšamies arī neatteikt. Tā slodze ir palielinājusies. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*
- *Šobrīd mums tā ir ļoti liela problēma, ka šim izglītojošajam darbam tas pieprasījums aug un palielinās. Lai nodrošinātu šo pieprasījumu, mēs esam arī šo cilvēku skaitu palielinājuši, un tas mums ir nobremzējis darbu ar muzeju krājumu. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*

Kā vēl viena būtiska muzeju cilvēkresursu menedžmenta iezīme iezīmējas nenormēts darba laiks, kas ietver gan virsstundu darbu, gan darbu brīvdienās. Nenormētā darba laika pastāvēšana izriet gan no muzeju darbības specifikas (piemēram, nepieciešamības nodrošināt muzeja pieejamību apmeklētājam arī brīvdienās), gan arī no ierobežotā darbinieku skaita. Muzeja darbības specifika, kā arī ierobežotais darbinieku skaits, rada situācijas, kad ar ekskursiju vadīšanu piemēram, nodarbojas visi muzeja speciālisti pēc noteikta grafika. Tādā veidā ekskursiju vadīšana ir spilgts izkliedētas

funkcijas piemērs. Prakse veidot dežūrgrafikus muzeju darbības nodrošināšanai brīvdienās, kad dežuranta pienākumus rindas kārtībā pilda praktiski visi muzeja speciālisti, ir īpaši raksturīga pašvaldību muzejiem ar nelielu darbinieku skaitu. Mazliet retāk par šādu kārtību runā valsts muzeju vadītāji.

Būtiska problēma cilvēkresursu kontekstā ir virsstundu darba apmaksas kārtība. Kā norāda atsevišķu muzeju vadītāji, institūciju rīcībā nav finanšu resursu brīvdienu un virsstundu darba apmaksai. Šo problēmu biežāk akcentē pašvaldību muzeju vadītāji.

## 1.2. Amatu kategorijas un to galveno funkciju raksturojums

Muzeju darbinieku amatu kategoriju sadalījums pamatā ir pakārtots normatīvajos aktos definēto pamatfunkciju, kā arī pašu muzeju definētās misijas un uzdevumu īstenošanai. Kā papildus argumenti pienākumu sadalei pa noteiktām darbinieku grupām kalpo amata kategorijai atbilstošo darbinieku profesionālā izglītība un prasmes, kā arī darbaspēka resursi. Šīs apakšnodaļas galvenais uzdevums ir izdalīt galvenās muzeju darbinieku amatu kategorijas un raksturot to tiešos jeb specifiskos pienākumus muzejā. Līdztekus tiks iezīmētas arī tās izklaidētās funkcijas, kuru īstenošanā ir iesaistīti minētās amatu kategorijas darbinieki.

### *Krājuma glabātāji*

Izejot no muzeja pamatfunkcijas, kas paredz „materiālās un nemateriālās kultūras vērtību uzkrāšanu, dokumentēšanu un saglabāšanu, īstenošanu”, visos pētījuma ietvaros aplūkotajos muzejos pastāv krājuma glabātāja amata kategorija. Šo darbinieku tiešajās funkcijās, saskaņā ar muzeju vadītāju teikto, ietilpst līdzdalība krājuma komplektēšanā un veidošanā, kas vairāku muzeju gadījumā ietver arī līdzdalību pētnieciskās ekspedīcijās (tajā skaitā novadpētniecības ekspedīcijās un arheoloģiskajos izrakumos) un citos projektos, ar kuru starpniecību ir iespējama krājuma papildināšana. Līdztekus krājuma glabātāja tiešajās funkcijās ietilpst muzeju priekšmetu pieņemšana glabāšanā, priekšmeta uzskaitīšana un aprakstīšana atbilstoši normatīvo aktu prasībām, krājuma dokumentācijas sagatavošana, datu ievade Nacionālajā muzeju krājuma kopkatalogā (NMK), krājuma inventarizēšana, muzeja priekšmetu un kolekciju zinātniskā apstrāde, krājuma materiālu izsniegšana pārējiem muzeja speciālistiem un deponēšana citām institūcijām. Atsevišķos muzejos šīs funkcijas ir dalītas, ieviešot papildus amatu kategorijas – kolekciju glabātājs un uzskaites speciālists. Dekoratīvās mākslas un dizaina muzejā praksē krājuma glabātājiem ir uzticēta arī mākslas priekšmetu foto dokumentācijas funkcija.

Paralēli savu tiešo pienākumu veikšanai, krājuma glabātāji ir iesaistīti arī virknes izklaidēto funkciju īstenošanā. Tā nereti ir krājuma glabātāju iesaistīšanu pētniecības darbā un, dažkārt, arī zinātnisko publikāciju sagatavošanā. Krājuma glabātāji piedalās arī izstāžu un ekspozīciju veidošanā, un šie pienākumi tiek saistīti gan ar krājuma glabātāju tiešo kompetenci, gan nepieciešamību paaugstināt viņu profesionālo kapacitāti. Piedaloties muzeja izstāžu un ekspozīciju sagatavošanā, krājuma glabātāji netieši ir iesaistīti arī muzeja pedagoģisko programmu satura veidošanā, jo tās top uz izstāžu un ekspozīciju informatīvās bāzes.

Vairāku muzeju prakse rāda, ka krājuma glabātāji ir iesaistīti arī komunikatīvo funkciju veikšanā, vadot specializētās ekskursijas par muzeja ekspozīcijas vai izstāžu saturu, konsultējot muzeja apmeklētājus. Visbeidzot, vairākos valsts līmeņa mākslas un vēstures profila muzejos notiek krājuma glabātāju iesaistīšana izglītojošo funkciju veikšanā, piemēram, vadot lekcijas un ekskursijas par krājuma glabāšanas jautājumiem studentiem.

Pašvaldības muzejos salīdzinoši biežāk nekā valsts muzejos ir raksturīga prakse iesaistīt krājuma glabātājus apmeklētāju apkalpošanā (visbiežāk izpaužas kā ekskursiju vadīšana pēc iepriekš

sastādīta dežūru grafika) un saimnieciskajos darbos. Par šādas prakses iemesliem muzeju vadītāji min muzeja ierobežotās finansiālās iespējas noalgot nepieciešamo darbinieku skaitu.

### *Restauratori*

Ciešā sadarbībā ar krājuma glabātājiem virknē muzeju darbojas arī muzeja priekšmetu restauratori, kuru uzdevums ir muzeja krājumā esošo priekšmetu atjaunošana. Restauratoru amatu kategorijas speciālistiem ir raksturīga strikta specializācija noteikta tipa un materiālu priekšmetu restaurācijā. Šobrīd Latvijas muzejos, atkarībā no to specifikas, ir nodarbināti gleznu, grafikas, gravīru, tekstiliju, papīra, metāla, mēbeļu, pulksteņu, kuģu modeļu, arheoloģisko priekšmetu, porcelāna, stikla un kokgriezumu restauratori. Muzejos, kuru aprūpē ir kultūrvēsturiskie pieminekļi, ir nodarbināti arī ēku restauratori. Vienam no šādiem muzejiem nākotnē nepieciešami būtu arhitekti-restauratori, lai īstenotu tā aprūpē esošā kultūras pieminekļa restaurāciju. Atsevišķos gadījumos restauratora funkcijas veic arhitekts, kas ir iesaistīts ne tikai restaurācijas darbu uzraudzības procesā, bet arī nodrošina muzeja vēsturiskās ēkas – pils arhitektonisko izpēti, veido publikācijas par šiem jautājumiem un nodarbojas ar savu atklājumu prezentāciju konferencēs. Minēta arī prakse, kad restauratori amatu apvienošanas kārtībā veic gidu funkcijas.

Izteikti kritisks ir muzeju vadītāju vērtējums attiecībā par restauratoru nepietiekamību. Pēc respondentu domām, restauratoru skaits muzejos lielākoties ir nepietiekams visu nepieciešamo krājuma priekšmetu efektīvai un savlaicīgai apstrādei. Bieži muzeji saskaras ar tieši savai specifikai atbilstošas specializācijas (piemēram, auduma, porcelāna vai arheoloģisko priekšmetu) restauratoru trūkumu.

Kā būtiskākā problēma šajā kontekstā iezīmējas restauratoru izglītības jautājums, jo lielāko daļu muzejiem nepieciešamo specializāciju restauratorus augstākās mācību iestādēs Latvijā negatavo. Restaurācijas funkcijas muzejā lielākoties veic citu zinātņu nozaru speciālisti (piemēram, vēsturnieki, ķīmiķi), kurus restaurāciju darbu veikšanai ir apmācījuši citi muzejos strādājošie restauratori. Dažu pētījumā iesaistīto muzeju praksē ir vērojama arī sadarbības veidošana ar citiem muzejiem, piesaistot to restauratorus nepilna laika darbam vai caur atsevišķiem projektiem. Šāda prakse gan nav ilgtspējīga, un drīzāk kalpo kā pagaidu risinājums muzejiem, kuriem nepieciešamie restauratoru resursi nav pieejami.

- *Man trūkst arheoloģisko priekšmetu restauratoru. Man uz pusslodzi piestrādā (un tā arī nav normāla situācija) Latvijas Vēstures muzeja divas dāmas. Bet direktors teica – es agri vai vēl teikšu nē, jo viņam pašam taču ir milzīgi arheoloģiskie krājumi. Trūkst šo restauratoru, protams, bet ir problēma, kas viņus gatavos. (..) Man ir 80 kolekcijas, un 12 – 14 restauratori. (..) Protams, man nevajag 80, bet, ja man šodien ir 12 – 14, tad es esmu parēķinājusi, ka man vajag 22, lai es nosegtu visas tās jomas. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

### *Zinātniski pētnieciskie speciālisti*

Atšķirībā no krājuma glabātāju amata kategorijas, kuriem ir raksturīgs plašs specifisko pienākumu kopums, lielāko daļu zinātniski pētniecisko speciālistu funkcijās ietilpstošo pienākumu veido tieši izkliegtās funkcijas jeb pienākumi, kuru veikšanā ir iesaistītas vairākas muzeja darbinieku grupas. Zinātniski pētnieciskie speciālisti, atšķirībā no krājuma glabātājiem, orientējas uz plašāku tēmu izpēti, proti, ja muzejs ir noteicis sev prioritārās pētījumu tēmas, ar tām mērķtiecīgi strādā zinātniski pētnieciskie speciālisti, savukārt krājuma glabātāji darbojas drīzāk ar krājuma priekšmetu izpēti. Zinātniski pētniecisko darbinieku galvenā funkcija ir muzeju krājuma materiālu vākšana, krājuma komplektēšana un zinātniskā pētniecība, darbs ar arhīvu materiāliem, kā rezultātā tiek sagatavotas



dažāda veida publikācijas, kam, atkarībā no muzeja, var būt gan zinātnisks, gan vienkārši informatīvs raksturs. Neiztrūkstoša zinātnisko speciālistu funkcija visu pētījumā ietvertu muzeju praksē ir iesaistīšanās muzeja ekspozīciju veidošanā un papildināšanā, kā arī izstāžu sagatavošanā. Līdztekus kā būtisku zinātnisko speciālistu pienākumu muzeju vadītāji atzīmē komunikatīvo funkciju nodrošināšanu, kas izpaužas gan kā konsultāciju sniegšana savas kompetences laukā dažādām mērķa grupām, gan arī iesaistīšanos muzeja pedagoģisko programmu izstrādē un ekskursiju vadīšanu. Lai gan lielākajā daļā muzeju zinātnisko speciālistu iesaistīšanās ekskursiju vadīšanā tiek uztverta kā šo speciālistu pamatpienākums, kāds zinātnes muzeja pārstāvis norāda uz praksi piesaistīt zinātniski pētnieciskos darbiniekus tikai tādu ekskursiju vadīšanā, kuru auditoriju raksturo augstāka sagatavotības pakāpe par ekskursijas laikā aplūkojamajiem jautājumiem. Šādas kvalifikācijas speciālisti parasti vada ekskursijas auditorijai, sākot no vecāko klašu skolēniem un studentiem līdz pat pedagogiem vai zinātniekiem. Viena muzeja vadītājs muzeja zinātnisko speciālistu iesaisti ekskursiju vadīšanā pamato ar nepieciešamību pielāgoties muzeja apmeklētāju interesēm. Saskaņā ar viņa sacīto, nereti apmeklētāji ir ieinteresēti specifisku jautājumu izziņā, kuru izskaidrošana no ekskursijas vadītāja prasa padziļinātas zināšanas. Šādos gadījumos notiek attiecīgās nozares zinātniski pētnieciskā personāla iesaiste.

- *Ir vispārējās ekskursijas, un tad ir speciālās ekskursijas, kad cilvēki nāk uz noteiktu tēmu – uz Pirmo [pasaules] karu, Otro [pasaules] karu, vai uz kādu citu, un grib daudz dziļāk kaut ko uzzināt un apgūt. Un tad jau iesaistās vairāk konkrētās nodaļas darbinieki. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

### *Komunikācijas speciālisti*

Komunikācijas speciālisti ir muzeja darbinieku grupa, kuras galvenā pamatfunkcija ir nodrošināt muzeja darba satura un muzeja pakalpojumu piegādi sabiedrībai. Lai gan darbs ar sabiedrību muzeju vadītāju skatījumā ir viena no būtiskākajām muzeja funkcijām, vairākos muzejos komunikācijas speciālista amata kategorija nepastāv. Tā vietā komunikācijas speciālistiem raksturīgo funkciju nodrošināšana ir izklaidēta citu amatu kategoriju vidū, daļu pienākumu uzticot zinātniski pētnieciskajiem darbiniekiem, bet daļu – muzeju pedagogiem.

Saskaņā ar muzeju vadītāju teikto, visbiežāk komunikācijas speciālistu kompetencē ietilpst izstāžu organizēšanas un koordinēšanas darbs. Atšķirībā no zinātniski pētnieciskajiem darbiniekiem, kuru kompetencē ietilpst izstāžu saturiskā sagatavošana, komunikācijas speciālistu darbība vairāk ir vērsta uz organizatorisko funkciju nodrošināšanu. Atsevišķos muzejos komunikācijas speciālisti ir iesaistīti arī izglītības programmu izstrādē un radošo darbnīcu izveidē, vēlāk piesaistot viņus arī ekskursiju vadīšanai uz izstrādāto programmu bāzes.

Otra būtiska komunikācijas speciālistu darbības joma ir muzeja sabiedrisko attiecību funkcijas nodrošināšana. Tādējādi komunikācijas speciālisti muzejos ir iesaistīti informatīvo materiālu sagatavošanā un izplatīšanā, retāk komunikācijas nodaļas darbinieki nodarbojas arī ar zinātnisko publikāciju veidošanu, apkopošanu, rediģēšanu un tehnisko sagatavošanu publicēšanai (tostarp, maketēšanu). Līdztekus šo speciālistu funkcijās ietilpst kontaktu veidošana un uzturēšana ar sabiedrību un muzeja sadarbības partneriem, darbs ar plašsaziņas līdzekļiem, preses konferenču organizēšana, muzeja mājas lapas saturiskā atjaunošana un muzeja reklamēšana.

Visbeidzot, komunikācijas speciālistu kompetencē dažkārt ietilpst arī mārketinga funkciju veikšana, proti, sponsoru meklējumi, projektu pieteikumu gatavošana un finansējuma meklēšana to īstenošanai, sadarbības nodrošināšana ar tūrisma firmām (ieskaitot vienošanās panākšanu, līguma nosacījumu saskaņošanu un līgumu parakstīšanu), telpu iznomāšanu komercpasākumiem. Mārketinga funkciju uzticēšanu komunikācijas speciālistiem muzeju vadītāji saista ar finansiālu apsvērumu diktētu muzeju nespēju piesaistīt kvalificētus mārketinga speciālistus.

### *Muzeju pedagogi*

Muzeju pedagogu galvenais pienākums ir muzeja izglītojošās funkcijas īstenošana. Šāda amata pozīcija ir fiksējama lielā daļā, taču ne visos muzejos. Saskaņā ar muzeju vadītāju teikto, vairākās institūcijās muzeja pedagoga funkciju realizācija ir uzticēta muzeju zinātniski pētnieciskajam personālam vai komunikācijas nodaļas darbiniekiem.

Muzeja pedagogu kompetencē ir muzeja pedagoģisko programmu sagatavošana, darbs ar skolēniem, grupu ekskursiju vadīšana, praktisku nodarbību vadīšana skolēnu grupām. Nereti šīs funkcijas ir papildinātas ar pienākumu iesaistīties izglītojošo izstāžu sagatavošanā, uz kuru bāzes tālāk ir attīstītas izglītojošās programmas. Tā var būt arī sadarbība ar apkārtnes vēstures skolotājiem, iesaistīšanās fakultatīvo izglītības programmu izstrādē ar mērķi veicināt novada vēstures apguvi skolās. Kompetences līmenis, kādā notiek muzeju pedagogu sadarbība ar vispārizglītojošo mācību iestāžu pedagogiem, var būt dažāds – no vienkāršas iesaistīšanās novada vēstures apzināšanā līdz pat zinātniskai konsultācijai. Daļā gadījumu muzeju pedagogu kompetencē ir arī līdzdalība dažādu pasākumu organizēšanā un vadīšanā, tostarp, ģimenes dienas un dažādu labdarības akciju organizēšana, kā arī muzeja pedagoģiskā darba uzskaitē.

Atsevišķos gadījumos, apvienojot amatus, muzeja pedagogi ir iesaistīti arī krājuma komplektēšanā, arī kolekciju apstrādē, konsultāciju sniegšanā muzeja mērķauditorijai un ekspozīciju veidošanā.

### *Mākslinieciskā noformējuma speciālisti*

Vairāku valsts muzeju vadītāji norāda uz tādu praksi, kad muzejā pastāvīgā darbā nodarbināti ir arī mākslinieki. Šo speciālistu uzdevumos galvenokārt ietilpst ekspozīciju un izstāžu vizuālā noformējuma veidošana sadarbībā ar citiem muzeja speciālistiem. Saskaņā ar respondentu teikto, atsevišķos muzejos ir prakse piesaistīt māksliniekus kā līgumdarbiniekus tikai viena konkrēta projekta realizācijai.

Atsevišķos gadījumos sadarbībā ar mākslinieku strādā arī datorgrafīkis, kura kompetencē ietilpst gan līdzdalība muzeja ekspozīcijas un izstāžu noformējuma veidošanā, nodrošinot anotāciju un citu grafisko materiālu sagatavošanu, gan informatīvo materiālu maketēšana.

### *Atbalsta (saimnieciskais) personāls*

Muzeja atbalsta (saimnieciskais) personāls ir neviendabīga muzeju darbinieku grupa. Šo speciālistu daudzumu un kategorijas nosaka muzeja darbības specifika un vide (apkārtnē), kurā tas atrodas. Tieši saimnieciskās funkcijas ir tās, kuras visbiežāk tiek īstenotas amatu apvienošanas kārtībā. Muzeja personāls, kas nodarbojas ar muzeja darbības atbalsta funkciju īstenošanu, nosacīti ir sadalāms divās pamatkategorijās – administratīvais personāls un saimnieciskais personāls, kas ietver arī darbiniekus, kas atbild par muzeja un tā krājuma fizisko drošību (apsardzi).

Līdztekus muzeja vadībai (direktoram un direktoru vietniekiem), administratīvo personālu daudzos gadījumos veido biroja speciālisti (sekretāri, biroja administratori utml.), grāmatveži, personāla, darba aizsardzības, jurista, kā arī informāciju tehnoloģiju speciālisti. Atsevišķos gadījumos ir arhīvu glabātāja amata pozīcija, kura darba pienākumos ietilpst zinātniskās dokumentācijas glabāšana, arhīva dokumentācijas sakārtošanas, grāmatvedības un lietvedības funkciju izpilde. Pastāv arī citi administratīvo funkciju apvienošanas varianti, piemēram, kādā muzejā strādā galvenais speciālists administratīvajā darbā, kura pienākumos ietilpst ārvalstu un vietējā izstāžu piedāvājuma koordinēšana, sēžu protokolēšana.

Personāla inspektors un civilās aizsardzības speciālists ir tās amata pozīcijas, ko atsevišķos muzejos darbinieki veic amatu apvienošanas kārtībā. Piemēram, kādā muzejā personāla speciālista funkcijas

pilda cilvēks, kas savā ikdienas darbā strādā ar krājumiem, bet civilās aizsardzības speciālista pienākumus īsteno muzeja pedagogs. Tāpat darba drošības un ugunsdrošības jautājumu pārraudzība un atbilstošās dokumentācijas sakārtošana ir iekļauta direktora vietnieka saimnieciskajos jautājumos pienākumos. Nepieciešamību piesaistīt muzeja speciālistus šo administratīvo pienākumu veikšanai muzeju vadītāji skaidro ar ierobežotiem muzeja finanšu līdzekļiem, kā rezultātā atsevišķu darbinieku algošana nav iespējama, turklāt nereti arī muzeja darbinieki paši ir ieinteresēti uzņemt papildus pienākumus, par to saņemot papildu darba samaksu. Tādējādi šo pienākumu veikšana kļūst par muzeja zinātnisko darbinieku virsstundu darbu.

- *Piemēram, viens ir muzeja pedagogs. Bet nu, nelaieme jau ir tā, ka mums tās algas ir zemas, un, ja cilvēks piekrīt mazliet pēc darba pastrādāt un brīvdienās, un uztaisīt šos papīrus, kas tur ir vajadzīgi tajā civilajā aizsardzībā, un veikt tur tās apmācības pāris reizes gadā, tad kāpēc nē? Lai viņš nopelna!* (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)

Ievērojami atšķiras muzeju saimnieciskais personāls – gan darbinieku skaita ziņā, gan pēc struktūras. Saimnieciskos darbinieku skaitu un amatu dažādību nosaka gan muzeja darbības specifika, gan arī vide, proti, ja muzejā ietilpst parks vai dārzs, tā apkopšanai ir nepieciešami atbilstoši speciālisti. Praktiski visi muzeji algo apkopējus, zāļu uzraugus, apsardzes un ugunsdrošības speciālistus. Virknē muzeju kā štata darbinieki ir nodarbināti arī sētnieki, elektriķi, bet atsevišķi muzeji izmanto arī siltumtehniķu, galdnieku, mūrnieku un krāsotāju pakalpojumus.

Saskaņā ar muzeju vadītāju teikto, pašlaik saimnieciskais personāls ir daļa no muzeja štata darbiniekiem. Iezīmējot iespējamo cilvēkresursu menedžmenta attīstību nākotnē, vairāki no viņiem atzīst, ka šo funkciju veikšanu varētu uzticēt citiem uzņēmumiem, t.i., izmantot kā ārpalpojumu. Pašreiz izmantot firmu pakalpojumus muzeja saimniecisko funkciju veikšanai gan valsts, gan pašvaldības muzejus kavē ierobežotais finansējums.

- *Šis tehniskais personāls ir tāds, kas varētu būt ne štata darbinieki, bet to varētu arī pirkt kā pakalpojumu. Šobrīd muzejos ir tāda prakse, ka tie ir štata darbinieki. (..) Pirkt pakalpojumu ir nesalīdzināmi dārgāk, nekā algot cilvēkus.* (valsts muzeja vadītājs, mākslas profils)

Muzejos, kuru aprūpē ir plašas dabas teritorijas un dabas parki, ir nodarbināts salīdzinoši liels dārzkopības speciālistu skaits. Atsevišķi muzeji savā aprūpē esošās kultūrvēsturiskās vides uzturēšanai algo arī sezonas strādniekus. Atsevišķos muzejos vides sakopšanas funkciju pilnvērtīgai nodrošināšanai tiek algoti arī automehāniķi.

- *Parka nodaļa – tā ir liela nodaļa, kur mums vasarā nākas pieņemt cilvēkus arī uz līguma pamata. Šovasar mums līdz 500 cilvēkiem strādāja dārzā. Jo tas ir viss šī franču regulārā dārza veidošana un uzkopšana, tie ir 12 000 rožu, lielais meža parks, kurš visu laiku ir jātīra, jāstāda un jāveido alejas. Jācērp koki un jāplauj mauriņi. (..) Mums ir cilvēki, kas atbild, piemēram, viens tikai par rozēm, viens atkal par visiem kokiem, viens – par puķēm, izņemot rozes, un tā tālāk.* (valsts muzeja vadītājs, mākslas profils)

### 1.3. Darbinieku mainība un muzeja darba motivācija

Darbinieku mainību muzejos to vadītāji raksturo kā ļoti zemu, lielākoties izmaiņas darbinieku sastāvā saistot ar paaudžu maiņu. Tomēr daļa respondentu iezīmē arī muzeja darba aspektus, kas liek tā darbiniekiem izšķirties par darbavietas maiņu. Vairāku muzeju vadītāju skatījumā, par darba vietas maiņu lielākoties izšķiras gados jauni cilvēki, kā arī darba tirgū pieprasītu profesiju pārstāvji – informāciju tehnoloģiju speciālisti, sabiedrisko attiecību speciālisti, mediķi – kā galveno iemeslu lēmumam pamest darbu muzejā minot salīdzinoši zemo muzeju piedāvātās darba samaksas konkurētspēju. Tas, atsevišķu muzeju vadītāju skatījumā, gan ierobežo kvalitatīvu un profesionālu

nozāres speciālistu piesaistes iespējas muzejam, atstājot negatīvu iespaidu uz muzeja snieguma kvalitāti, gan mazina muzeja darba prestižu potenciālo darba ņēmēju acīs. Atalgojuma nepietiekamību kā muzeja darba motivāciju negatīvi ietekmējošu faktoru pamatā akcentē atsevišķi valsts muzeji, kas nav Kultūras ministrijas pakļautībā, un pašvaldību muzeju vadītāji. 2007. gadā pašvaldību muzeju izdevumi darbinieku algām veidoja 2 323 138 latus (vai vidēji 275<sup>1</sup> latus uz vienu muzejā strādājošo mēnesī), Kultūras ministrijas pārraudzībā esošajos muzejos – 4 823 172 latus (vai vidēji 427 latus uz vienu muzejā strādājošo mēnesī), bet citu ministriju pārraudzībā esošajos muzejos 1 211 320 latus (vai vidēji 387 latus uz vienu muzejā strādājošo mēnesī).

- *Informāciju tehnoloģiju darbiniekus te ir tā grūti piesaistīt. Viņiem jau darba piedāvājums visās malās ir tik plašs, ka te parasti mēdz būt tā – kamēr tas students, ko mēs te pieciešam, mācās, viņš pie mums te arī strādā. Kā viņam diploms ir kabatā, tā viņš pazūd. (..) Komunikācijas pēdējā laikā gan mums nav mainījušās, bet tās arī ir tāda slidena vieta, kurā, protams, ja tas cilvēks tā kārtīgi iestrādājas, tad viņš var dabūt darbu.* (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)
- *Mēs tā gluži nevaram konkurēt tajā darba tirgū, lai arī tās algas, protams, vairs nav tik nožēlojamas, kādas viņas bija. Bet tik un tā, tādu kārtīgu mediķi ar labām zināšanām šeit, izglītojošā darba nodaļā, lai viņš varētu tā kārtīgi un pamatīgi izstrādāt šīs ar medicīnu saistītās programmas, mēs, protams, nevaram šeit dabūt. Un, ja tas darbinieks ir uz pusslodzi, tad tā atdeve tomēr nav tāda.* (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)
- *Pieņemu, ka citos valsts muzejos viņš uz šo brīdi ir kļuvis lielāks nekā tas bija kādreiz, un tas jau ir savādāk, tas jau ir prestižāk cilvēkam šajā profesijā strādāt.* (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)

Kā citus darba vietas maiņas iemeslus muzeja vadītāji min paaugstinājumu darbā, kā arī personīgus apsvērumus – dzīvesvietas maiņu un izmaiņas ģimenes stāvoklī.

Jauniešu motivāciju pamest darbu muzejā respondenti saista galvenokārt ar atšķirīgajām un bieži vien augstākām jauniešu prasībām pret darba apstākļiem un darbavietas tehnisko nodrošinājumu, nekā muzejs spēj nodrošināt. Tāpat jaunos muzeja darbiniekus bieži neapmierina salīdzinoši nelielās karjeras izaugsmes iespējas, ko piedāvā muzejs. Šīs darbinieku grupas pārstāvji, muzeju vadītāju vērtējumā, nereti ilgojas pēc dinamiskākas darba vides, ko raksturo ātrāk sasniedzami rezultāti. Līdz ar to, tā vietā, lai izšķirtos par darbu muzejā, kur rezultāti bieži vien ir saskatāmi tikai ilgtermiņā, gados jaunie darbinieki bieži vien izvēlas darbu pie dažādu projektu īstenošanas, kur rezultāti ir tūlītēji.

- *Ir jau arī tā, ka jaunajiem ir citas prasības arī pret darba apstākļiem, pret tehnisko nodrošinājumu.* (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)
- *Ar jauniem cilvēkiem tas ir savādāk, jo jauni cilvēki grib tādu dinamiskāku darbu, viņi grib rezultātus sasniegt diezgan ātri, kas muzejā faktiski nav iespējams.* (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)

Atsevišķiem jauniešiem kā darba pamešanas vadmotīvs kalpo vilšanās muzeja darba saturā, kad muzeja darba specifika izrādījusies būtiski atšķirīga no jaunā darbinieka sākotnējiem priekšstatiem par darbu muzejā. Bieži muzeja jauno darbinieku galvenā motivācija iesaistīties muzeja darbā ir saistīta ar padziļinātu interesi par konkrēto zinātnes nozari un vēlme iesaistīties pētnieciskajā darbā. Tādējādi, uzsākot darbu, jaunie speciālisti bieži gaida iespēju iesaistīties radošu pienākumu veikšanā, taču muzeju prakse liecina, ka jauno darbinieku karjera muzejā lielākoties aizsākas ar rutinēto procedūru izpildi. Topošo muzeju darbinieku zināšanas par muzeja darba specifiku, kā arī

<sup>1</sup> Šeit un turpmāk - BISS aprēķini, par pamatu ņemot 2007. gada statistikas datus, kas raksturo muzeju izdevumus darbinieku algām un kopējo darbinieku skaitu dažādu institūciju pārraudzībā esošajos muzejos.

rutinēto prakšu un birokrātisko procedūru īpatsvaru muzeju speciālistu ikdienas darbā, respondentu skatījumā, ir ļoti virspusējas un balstās galvenokārt uz stereotipiem par muzeja darba specifiku. Neatbilstība starp ekspektācijām un realitāti kļūst par vienu no neapmierinātība cēloņiem.

- *Ja jaunais cilvēks atnāk un domā, ka es te nodarbošos ar zinātni, viņš ir vīlies. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*
- *Jaunieši mums, protams, vispirms nāk kā tehniķi, un tad jau viņi izaug par zinātniekiem. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Kopumā būtiskākie apsvērumi, kas spēj piesaistīt cilvēkresursus muzejam, šo institūciju vadītāju skatījumā, ir izteikta interese par noteiktu zinātņu jomu, vēlme nodarboties ar pētniecību un attīstīt sevi kā zinātnieku. Darbiniekiem būtiskas ir muzeju darba vides nodrošinātās personīgās pilnveidošanās un radošo izpausmju iespējas. Kā papildus motivācijas avoti ir minēta vēlēšanās būt sabiedrībā, veidot sociālos kontaktus ar dažādu grupu pārstāvjiem, ko nodrošina gan atsevišķu muzeja amatu kategoriju darba specifika, gan muzeja ikdienas sadzīviskā puse.

- *Ja viņam interesē tā zinātņu joma, kurā viņš darbojas, un ja viņš arī vēl piedevām ir radošs, tad nav labākas vietas kā muzejs. Jo viņš šeit var īstenot sevi kā zinātnieku, veikt izpētes darbu, veidot kolekcijas. (..) Viņš šeit var radoši izpausties, ik pa brīdim šo savu tēmu nododot sabiedrībai. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*
- *Muzeja darbs pilnveido cilvēku pašu. Es nevaru iedomāties nevienu citu darbavietu, kas tik ļoti pilnveidotu cilvēku pašu, ka viņš pēc tam ir ļoti konkurētspējīgs citā darba tirgū, un viņam ir plašas zināšanas, un viņš izveidojas par tādu komunikatīvu cilvēku. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

## 2. Muzeju darbiniekiem izvirzītās prasības

Šī nodaļa atspoguļo galvenās prasības, ko muzeji izvirza saviem darbiniekiem profesionālās kvalifikācijas jomā, no vienas puses, un muzeju darbinieku kvalifikācijas atbilstību šīm prasībām, no otras puses. To vidū ir gan no muzeja profila izrietošās profesionālās, gan arī sociālās prasmes.

### 2.1. Profesionālās zināšanas un prasmes

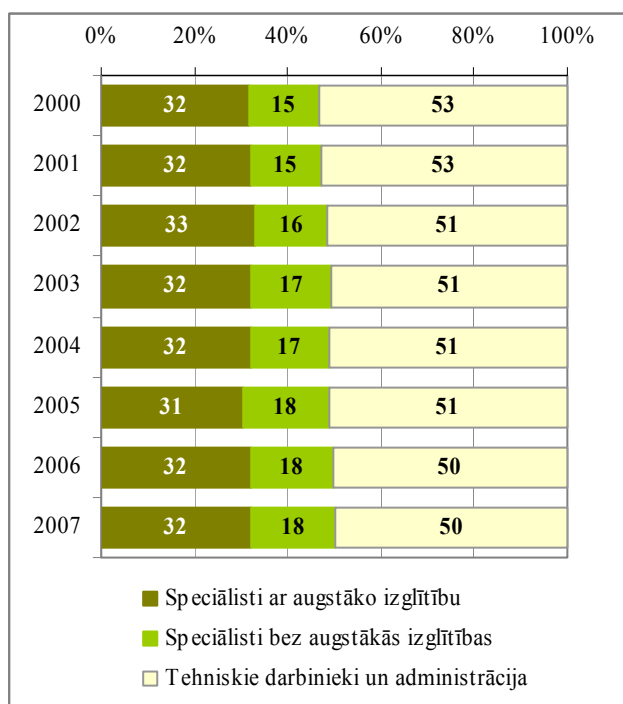
Muzeju prasības darbinieku profesionālajai kvalifikācijai veidojas no vairākām komponentēm. Lielai daļai speciālistu ir izvirzītas prasības pēc noteikta formālās izglītības līmeņa muzeja profilam atbilstošā specialitātē. Vienlaikus no muzeju puses ir sagaidīta arī aktīva darbinieku iesaistīšanās mūžizglītības aktivitātēs, kas izpaužas gan kā formālā izglītības līmeņa paaugstināšana, gan līdzdalība muzeju darbiniekiem paredzētos tālākizglītībasursos. Daļa muzeju, vērtējot darbinieka profesionālo kvalifikāciju, lielu nozīmi piešķir arī praktiskajām darba iemaņām, kas pēc muzeju vadītāju atzinuma, lielākoties nav iegūstamas formālās apmācības procesā Latvijas augstskolās, bet gan ir veidojušās strādājot muzejā.

#### Formālā izglītība

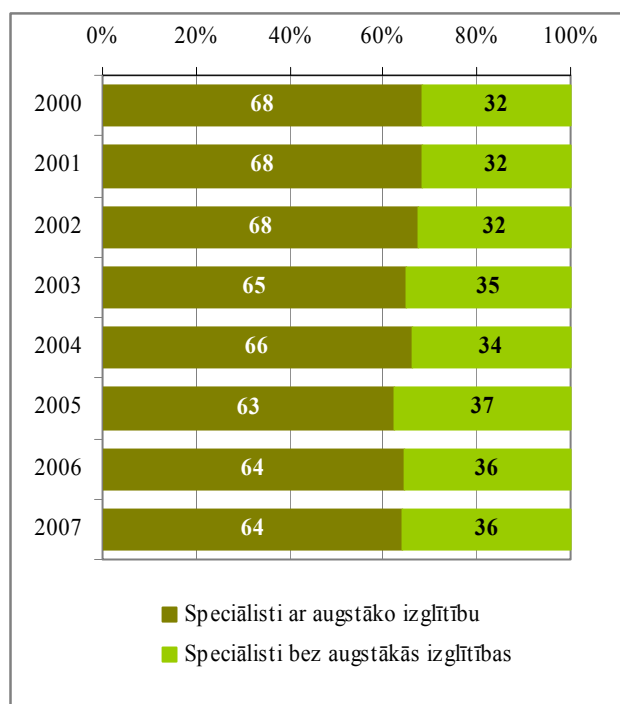
Saskaņā ar Muzeju valsts pārvaldes apkopotajiem datiem, puse no 2007. gadā valsts un pašvaldību muzejos strādājošajiem 2014 darbiniekiem veica muzeja speciālistu amata pienākumus.

### 3. zīmējums. Muzeju darbinieku sadalījums (procentos) pēc izglītības 2000. – 2007. gadā

#### A. Visi darbinieki



#### B. Speciālisti



Avots: Muzeju valsts pārvaldes apkopotā informācija

Speciālistu skaits ar pabeigtu augstāko izglītību sasniedza 32% no kopējā valsts un pašvaldību muzejos nodarbināto skaita (sk. 3.A. zīmējumu). Tīkmēr muzeju speciālistu grupā darbinieku ar augstāko izglītību īpatsvars sasniedza 64% (sk. 3.B. zīm.), kas liecina par salīdzinoši augstām

muzeju prasībām attiecībā pret muzeja speciālistu formālo izglītību. Pieejamie statistikas dati neļauj spriest par muzeju administrācijas un tehnisko darbinieku kvalifikāciju.

Kultūras ministrijas pārraudzībā esošo muzeju rādītāji izglītības pozīcijā lielā mērā sakrīt ar valsts un pašvaldību muzeju vidējiem rādītājiem, savukārt valsts muzejos, kas darbojas citu ministriju pārraudzībā, ir novērojams augstāks speciālistu ar augstāko izglītību īpatsvars – attiecīgi 73% no muzeju speciālistu skaita. Par dažiem procentiem zemāki nekā vidēji valsts un pašvaldību muzejos šie rādītāji ir pašvaldību muzejos.

Arī muzeju vadītāju teiktais norāda uz salīdzinoši striktām muzeju prasībām muzeja speciālistu formālajai izglītībai. Lielākā daļa muzeju direktoru uzsver, ka darbiniekam, kas ieņem muzeja speciālista amatu, obligāta ir pabeigta pirmā līmeņa augstākā izglītība (bakalaura grāds) specialitātē, kas atbilst muzeja darbības profilam. Vienlaikus muzeju darbinieki tiek motivēti paaugstināt savu izglītības līmeni, iegūstot arī maģistra grādu. Maģistra un augstāka līmeņa izglītība visbiežāk tiek saistīta ar nodaļu vadītāju amata pozīciju.

- *Lai mums būtu vispār speciālists, viņam ir jābūt kā minimums bakalauram savā jomā, bet pēc bakalaura viņam ir jāklūst arī par maģistru. (...) Ar bakalauru ir par maz, mēs vienmēr bīdām uz to, ka maģistra grāds ir jāiegūst, lai būtu kaut cik normāls speciālists. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*
- *Krājumā, atskaitot vienu, kuram ir vidējā izglītība, mums ir augstākās izglītības. Galvenajam krājuma glabātājam ir arī muzeoloģijas maģistrs. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Lai gan pabeigta augstākā izglītība no muzeju vadītāju puses ir izvirzīta kā obligāts kritērijs muzeja speciālista statusa iegūšanai, gan valsts, gan pašvaldību muzeju vadītāji atzīst, ka muzejā ir nodarbināti arī vēl studējošie. Viņu kompetencē lielākoties ietilpst mazāk kvalificētu pienākumu izpilde.

- *Es vispirms studentu paņemu kā tehniķi. Viņš ir tehniskā darba speciālists. Viņa uzdevums ir krājuma nodaļā rakstīt kartiņas, likt numuriņus uz priekšmetiem, novietot krātuvēs. Ja ir izstādes vai ekspozīcijas, viņam šis priekšmetiņš ir jāatrod, jāsaģatavo eksponēšanai. Un tad, kad viņš jau ir drusciņ paaudzies, viņš sāk aprakstīt. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Prasības darbinieku profesionālajai specializācijai ir tieši atkarīgas no muzeja profila un personas ieņemtā amata. Vēstures profila muzeja speciālistiem kā obligāta prasība ir izvirzīta izglītība vēsturē. Dažos vēstures profila muzejos ir nodarbināti arī mākslas vēsturnieki. Atsevišķu muzeju gadījumā kā būtiska tiek uzsvērta specializācija noteiktā vēstures nozarē, piemēram, arheoloģijā, medicīnas vēsturē utml. Savukārt mākslas profila muzejos speciālistiem ir vēlama izglītība mākslas vēsturē vai vēsturē, bet zinātnes muzejos – atbilstošajā zinātnes jomā. Prasība pēc specializācijas un zināšanām muzeja profilam atbilstošajā zinātnes nozarē parasti ir attiecināta uz krājuma darbiniekiem, zinātniski-pētniecisko personālu un muzeju pedagogiem. Vairāku respondentu skatījumā, muzeja pedagoģiskā darba veicējiem ir vēlama arī papildus specializācija pedagoģijā.

- *Vēl ir viena daļa tādi, kuriem arī pedagoģiskais darbs interesē. Biologi, viena liela daļa, un arī ģeogrāfi, kas pie mums strādā, viņiem jau arī pedagoģiskais darbs ir ierakstīts diplomā. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*

Mazāk viendabīga ir muzeju attieksme pret komunikācijas speciālistiem nepieciešamo kvalifikāciju. Muzeju prakse parāda, ka tikai dažos no tiem komunikācijas speciālista funkcijas pilda darbinieki, kuriem ir izglītība komunikācijas vai sabiedrisko attiecību jomā. Biežāk šajā amata pozīcijā muzeji izvēlas nodarbināt speciālistus ar pamata zināšanām muzeja profilam atbilstošajā zinātnes nozarē vai tai pietuvinātā specialitātē, tādējādi priekšroku dodot darbinieka spējai izprast muzeja piedāvātā

produkta specifiku un nianšes. Vienlaikus, kā būtisks priekšnoteikums darbinieka izvēlē šajā amata kategorijā izvirzās indivīda komunikācijas prasmes. Apkopojot muzeju pieredzi, ir secināms, ka komunikācijas funkcijas līdzās sabiedrisko attiecību speciālistiem īsteno darbinieki ar bāzes izglītību vēsturē, mākslas vēsturē, kultūras teorijā, pasākumu režijā.

Apstākļi, ka Latvijā pieejamā restauratora izglītība nesedz lielu daļu no tām jomām, kurās restauratori ir muzejiem nepieciešami, rada situāciju, ka attiecībā uz restauratoru formālo izglītību muzeju prasības ir ievērojami pielaidīgākas. Saskaņā ar respondentu teikto, no augstākās izglītības mācību iestādēm šobrīd tikai Latvijas Mākslas akadēmija piedāvā iespēju specializēties restaurācijas apakšnozarē, taču šajā programmā galvenais akcents ir likts uz mākslas darbu restaurāciju. Muzeju prakse liecina, ka par restauratoriem lielākoties pārkvalificējas vēsturnieki un ķīmiķi. Vienā pašvaldības muzejā ēku restaurācijas procesa uzraudzības funkcijas ir uzticētas muzeja arhitektei.

No respondentu sacītā izriet, ka zināšanas un praktiskā darba iemaņas šie speciālisti lielākoties iegūst caur neformālajiem izglītības kanāliem, mācoties no pieredzējušiem kolēģiem – restauratoriem savā vai citos muzejos. Kā apliecinājums darbinieka profesionālajām prasmēm šajā gadījumā kalpo sertifikāts par restauratora kvalifikāciju.

Praktiski visi muzeju vadītāji situāciju restauratoru izglītības jomā vērtē kā ļoti kritisku. Pēc muzeju vadītāju domām, restauratoru problēma ir primāri risināms jautājums muzeja darbinieku izglītības jomā. Jau šobrīd muzeji izjūt būtisku restauratoru trūkumu, bet saistībā ar muzeja darbinieku paaudžu nomaiņu un pieaugot muzeju aprūpē esošo krājumu apjomam, situācija var kļūt vēl problemātiskāka. Ar restauratoru trūkumu vienlīdz spēcīgi saskaras gan valsts, gan pašvaldību muzeji. Tikai viena valsts muzeja vadītājs apstiprina, ka viņa rīcībā esošo restauratoru skaits un specializācijas ir pietiekamas pilnvērtīga muzeja darba nodrošināšanai.

- *Restauratoru [izglītību] nekur nevar iegūt. Līdz ar to ar viņiem ir problēmas. Mūsējie studē vēsturi. (...) Lielākā daļa, ko es zinu, ir pārprofilējušies no vēsturnieka par restauratoru, no ķīmiķa par restauratoru, bet restaurācijas izglītība mums ir nepieciešama. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*
- *Restauratori mums viena daļa ir vēsturnieki. Viņš ir absolūti nesagatavots, bet viņam ir interese. Un tad, lūk, viņš šo prasmī apgūst. Mums ir glezniecības restauratore – dāma, kura Latvijā ir pirmajā pieciniekā, un kas ir sagatavojusi (viņa no Latvijas Mākslas akadēmijas atnāca) ļoti augsta līmeņa speciālistu. Viņa ir pensijas gados, gatavojas iet projām, un man ir sagatavots augsta līmeņa speciālists. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Mākslinieciskā noformējuma speciālistu amatu kategorijā ietilpstošajiem darbiniekiem lielākoties ir augstākā izglītība un profesionālā darba pieredze mākslas vai mākslas dizaina jomā. Viena pašvaldības muzeja gadījumā mākslinieka – noformētāja amata funkcijas pilda mājturības un vizuālās mākslas pedagogs, bet vēl vienā – sociālais pedagogs.

Kopumā augstskolu nodrošinātās vispārējās zināšanas muzeja profilam atbilstošajā zinātnes nozarē, pēc pētījumā iesaistīto muzeju vadītāju vairākuma domām, ir vērtējamas kā visumā labas. Tomēr vairāku valsts un pašvaldību muzeju vadītāji kā problemātisku akcentē vēstures zināšanu vispārīgo raksturu.

Pirmkārt, problēmas iezīmējas kontekstā ar darbinieku iespējām formālās izglītības ietvaros specializēties muzejiem nepieciešamajās zinātnes palīgdisciplīnās. Kā pietiekama ir atzīta vienīgi specializācija arheoloģijā, kamēr padziļinātu zināšanu apguve virknē muzejiem nepieciešamo palīgdisciplīnu, piemēram, numismātikā, kuģniecības vēsturē, militārajā vēsturē augstskolas studiju ietvaros nav pieejama, un padziļinātas zināšanas tiek apgūtas vienīgi praktiskā darba gaitā muzejā. Viena respondenta skatījumā, nepietiekama uzmanība ir pievērsta arī dizaina teorētiku



sagatavošanai, kas ir saistīta ar padomju laikā izveidojušos salīdzinoši noraidošo attieksmi pret industriālā dizaina nozari kopumā. Vienlaikus atsevišķi muzeju vadītāji atzīst, ka specializācija ļoti šaurās un specifiskās vēstures palīgdisciplīnās augstskolas studiju ietvaros nav raksturīgas arī citām Eiropas valstīm.

- *Es domāju, ka vēstures prasme nav slikta. Varbūt varētu vēlēties specializāciju arī citās nozarēs, palīgdisciplīnās. Cik es zinu, ir arheoloģija, bet vai tur [augstskolā] ir numismātika kā palīgdisciplīna, vai tur ir kuģniecība? (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Otrkārt, pēc vairāku muzeju vadītāju domām, speciālistiem, kas ieguvuši formālo vēstures izglītību bieži trūkst izpratnes par konkrētam vēstures laikmetam tipiskām iezīmēm, noteiktā vēstures periodā dzīvojošo sabiedrību, tās ieradumiem. Tas rada grūtības pielāgot iegūtās zināšanas atsevišķu vēstures nozaru padziļinātai izpratnei. Vienlaikus, augstskolu absolventi nav pietiekami iepazīstināti ar materiālās kultūras vēsturi un tās attīstības gaitu, un līdz ar to nav sagatavoti darboties ar muzeja krājuma pamatvienību – priekšmetu. Līdz ar to var secināt, ka jauno speciālistu izglītošanā daudz lielāka uzmanība būtu veltāma vēstures materiālo liecību iepazīšanai.

- *Viņi bija tā smuki samācījušies visādus gadskaitļus, bet viņiem nebija kaut kāda priekšstata par laikmetiem, par to sabiedrību, par to dzīvi, kas vispār ir notikusi. Tā kā medicīna ļoti dziļi sakņojas tajās tradīcijās, sadzīvē (..) tās zināšanas bija tādas nepilnīgas. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*
- *Tieši to muzeogrāfiju vairāk vajadzētu mācīt. (..) Šī te priekšmetu pasaules pārzināšana – tas arī pietrūkst muzejos. Tā priekšmetu sajūta ir jādabū cilvēkā iekšā. (..) [Būtu] labi, ja papildus vēl kaut kur mācītu to, no kā sastāv muzeju pasaule. Materiālās kultūras un to attīstību. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Arī muzeju vadītāju sniegtais vērtējums par Latvijas Kultūras akadēmijas maģistra līmeņa studiju programmas muzeoloģijā sniegto zināšanu piemērotību šodienas muzeja vajadzībām ir neviennozīmīgs. Viens no respondentiem kā būtiskāko ieguvumu no muzeoloģijas maģistrantūras studijām iezīmē paaugstinātu izpratni par muzeja darba specifiku, spēju skatīt muzeja darbu konceptuālā līmenī un orientēšanos jaunākajās tendencēs muzeoloģijas jomā.

Cita muzeja vadītājs uzskata, ka programmas ietvaros pārāk maz uzmanības ir pievērsts muzeja produkta radīšanas procesam, tā vietā koncentrējot uzmanību uz produkta piegādi mērķauditorijai. Šāda saturiskā ievirze, uzskata respondents, padara muzeoloģijas studiju programmu līdzīgu komunikācijas un sabiedrisko attiecību studiju programmām, kā rezultātā tā zaudē savu sākotnējo jēgu.

- *Muzeoloģija. Tā jau mums tagad daudz. Kaut gan ar muzeoloģiju tagad diemžēl saprot to pašu komunikāciju. (..) Faktiski mēs vairāk gatavojam pārdevējus, ja mēs muzeju kā produktu uzskatām, nekā tos speciālistus, kas to produktu rada. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Jāpiemin, ka salīdzinoši neliela daļa no pētījumā iekļautajiem muzejiem norāda, ka nodarbina muzeoloģijas maģistrantūras studiju programmas beidzējus. Viena valsts muzeja vadītājs skaidro, ka viņas muzejā nestrādā neviens šīs programmas beidzējs, piebilstot, ka viņa pakļautībā esošie darbinieki savas kvalifikācijas celšanai labprātāk izvēlas studijas vēstures, nevis muzeoloģijas maģistrantūras studiju programmā.

### *Profesionālās prasmes un iemaņas*

Līdztekus formālajai profesionālajai izglītībai, muzeju darbiniekiem ir izvirzīta virkne prasību attiecībā uz profesionālajām prasmēm. Apkopojot muzeju vadītāju viedokļus, var secināt, ka daļa

profesionālo iemaņu ir vērtējamās kā vispārējās prasmes, jo ir attiecināmas uz praktiski visām muzeja speciālistu amatu kategorijām. Vienlaikus ir identificējamās arī atsevišķas specifiskās prasmes, kuru nepieciešamība ir saistīta galvenokārt ar vienu amata kategoriju.

Būtiska prasme, kura kā obligāta ir pieprasīta no visiem muzeja speciālistiem, ir ļoti labas valodu zināšanas. Prasības vispārējais raksturs lielā mērā ir saistīts ar izklaidēto funkciju pastāvēšanu muzejos, kad daļas funkciju (pētniecība, izstāžu un ekspozīciju veidošana, komunikācija ar apmeklētājiem) īstenošanā ir iesaistītas vairākas darbinieku grupas. Valodu prasmes šajā gadījumā ir attiecinātas gan uz latviešu valodas, gan svešvalodu pārvaldīšanu.

Valodu prasmju kontekstā muzeju praksē atklājas darbinieku vecumgrupām raksturīgas iezīmes. Proti, par svešvalodu zināšanu nepietiekamību muzeju vadītāji visbiežāk norāda uz saviem vecākās paaudzes darbiniekiem, kamēr gados jauno darbinieku svešvalodu prasmes vairumā gadījumu ir atzītas kā pietiekamas. Dažkārt gan respondenti norāda, ka arī augstskolu mūsdienās sniegtās svešvalodu zināšanas ne vienmēr ir pietiekamas pilnvērtīgai muzeja speciālistu pienākumu izpildei.

Svešvalodu prasme respondentu skatījumā īpaši būtiska ir zinātniski-pētnieciskajam personālam, jo ir saistīta ar spēju strādāt ar arhīvos atrodamiem izziņu avotiem, lasīt zinātnisko literatūru. Tāpat šī prasme ir būtiska speciālistiem, kas apkalpo klientus un ikdienā saskaras ar nepieciešamību sazināties svešvalodās. Kontekstā ar zinātniski-pētniecisko darbinieku pamatuzdevumu veikšanu vairāku muzeju praksē iezīmējas arī papildus prasība – vācu valodas prasme zinātniski-pētnieciskajam personālam. Muzeju vadītāji uzsver, ka aizvien retāk muzejā strādājošie pētnieki pārvalda vācu valodu, lai gan tas ir būtisks priekšnosacījums darbam ar arhīvu materiāliem. Līdztekus kā vēlama muzeja pētnieciskajam personālam ir izvirzīta prasme strādāt ar dažādu laikmetu liecībām, kas fiksētas rokrakstos.

- *Mēs esam priecīgi, ka mums ir cilvēks, kas var lasīt XVII un XVIII gadsimta vācu tekstus, kas ir ļoti specifiska prasme. Turklāt rokrakstā. Jo tie rokraksti ir gan mums, gan, zinātniskās pētniecības vajadzībām, arī Valsts arhīvā. Un šādu cilvēku ir ļoti maz. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*

Vairāku muzeju vadītāji kā pieaugošu problēmu muzeja darbā iezīmē darbinieku nepietiekamās latviešu valodas zināšanas. Īpaši šis jautājums ir akcentēts kontekstā ar gados jaunajiem darbiniekiem, kuriem, pēc atsevišķu respondentu domām, bieži trūkst iemaņu savu ideju rakstiskā formulēšanā gan sagatavojot dažāda veida un sarežģītības pakāpes publikācijas, gan situācijās, kad jāgatavo anotācijas ekspozīcijām un izstādēm.

- *Es uzskatu, ka bieži augstskolas mani kā darba devēju tā kā maldina, ja viņi izdod viņam diplomu, ka viņam ir augstākā izglītība, un beigās tu saproti, ka viņam ne lāgā svešvalodu zināšanas ir ieliktas, ne šī rakstība. Tieši pietrūkst (..) ka cilvēki neprot rakstiski izteikt savas domas. Kaut vai avīzē uzrakstīt rakstu, vai noformulēt. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Otra vispārējā prasme, kas tiek pieprasīta no praktiski visiem muzeja speciālistiem, ir prasme rīkoties ar visa veida biroja tehniku. Šeit vairāku muzeju vadītāji norāda uz problēmām tieši vecāko darbinieku grupā, kuras pārstāvjiem nereti sagādā grūtības jauno tehnoloģiju apguve. Atsevišķos muzejos problēma ir risināta, pieredzējušajam darbiniekam piesaistot gados jaunu darbinieku, kura pienākumos ietilpst, piemēram, datu tehniskā ievade datu bāzēs. Lielākā daļa muzeju vadītāju norāda, ka vairākums vecākās paaudzes darbinieku darbu ar datoru tomēr ir apguvuši.

Visbeidzot, arī spēja strādāt ar muzeja auditoriju ierindojas to prasmju lokā, kas izvirzīta vairākām muzeja speciālistu grupām. Prasme organizēt un īstenot darbu ar auditoriju šajā gadījumā ietver darbinieku spējas vadīt dažādus pasākumus un ekskursijas un sniegt konsultācijas.

Kā ļoti vēlama prasme muzeja zinātniski-pētnieciskajam personālam ir minēta spēja profesionāli sagatavot izstādes un ekspozīcijas. Šī prasme gan ir attiecināma arī uz citām amata kategorijām, jo, saskaņā ar respondentu teikto, ekspozīcijas vai izstādes tapšanas procesā vienmēr ir iesaistīti vairāku amata kategoriju speciālisti. Iesaistīšanās ekspozīciju un izstāžu veidošanā ir saistāma ar prasmi izstrādāt un īstenot ekspozīcijas vai izstādes koncepciju, balstoties uz muzejā esošo krājumu, prasmi sagatavot anotācijas izstādē vai ekspozīcijā iekļautajiem materiāliem, kas no speciālistu puses prasa izteiktu analītiskumu un spēju veidot kopsakarības uz pieejamo zināšanu bāzes. Vienlaikus nepieciešamība izstāžu un ekspozīciju sagatavošanā iesaistīt vairākas darbinieku kategorijas, izvirza arī prasību pēc noteiktām komandas darba prasmēm.

Ekspozīciju veidošana iekļaujas to pienākumu lokā, kuru īstenošanā nereti ir vērojams prasmju trūkums. Vairāku muzeju vadītāju skatījumā, ekspozīciju veidošanas prasmes trūkst gan pieredzējušiem muzeju darbiniekiem, gan, jo īpaši bieži, darbiniekiem, kas tikko iesaistījušies muzeja darbā. Cēlonis prasmju trūkumam ir meklējams rezervētā formālo izglītības programmu attieksmē pret materiālās vēstures apguvi un ierobežotajās studentu prakses iespējās. Atsevišķu respondentu skatījumā, jaunie darbiniekiem bieži ir tikai formālas zināšanas par ekspozīcijas veidošanas posmiem, bet pietrūkst iemaņu šo posmu praktiskā īstenošanā. Visbiežāk trūkstošās prasmes ir saistītas ar iemaņām ekspozīcijas koncepcijas izstrādē, pamatojoties uz krājuma materiāliem, prasmi sistematizēt un apkopot informāciju, kā arī izvērtēt izveidotās ekspozīcijas kvalitāti.

Divi respondenti uzsver, ka Latvijā nepastāv muzeju ekspozīciju analīzes un kritikas prakse, kā rezultātā praktiski nenotiek ekspozīciju kvalitātes analīzes process. Muzeju darbinieku ierobežotā starptautiskā pieredze arī kavē veikt šo novērtējumu, par piemēru ņemot jaunākos sasniegumus muzeoloģijas jomā pasaulē. Lai mainītu šo situāciju, viena respondenta skatījumā, muzeoloģijas jomas aktualitātes būtu vairāk akcentējamās arī muzeju darbiniekiem paredzētajos tālākizglītībasursos.

- *Nedaudz pietrūkst (bet tas ir saistīts ar to, ka nav tās izglītības) zināšanas, kā veidot ekspozīciju. It kā iemāca tos etapus, bet to pašu būtību varbūt [piemirst]. Mums dažkārt ir bijis ļoti smagi ar cilvēkiem, ka viņš ir lielisks zinātnieks (..), bet tad, kad viņš paliek vienatnē ar šo papīru, uz kura viņam tad ir jāuzliek un jāsistematizē dažas lietas, tad dažkārt ir problēma. (..) [Vēlētos, lai] šie te ekspozīcijas veidošanas principi, prakse kaut kāda būtu. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*
- *Droši vien ir vajadzīgs, lai tajosursos tīri vairāk rādītu pieredzi no pasaules muzejiem. Tad rūpīgāk varētu analizēt. Man liekas, ka šī muzeju ekspozīciju kritika mums pilnīgi nepastāv kā tāda. Bet kritika tajā pašā labākajā nozīmē – mums nav ekspozīciju analīzes. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Ekskursiju vadīšanas kontekstā īpaši ir uzsvērtā muzeja speciālista prasme orientēties muzeja ekspozīcijā, tās satura pārzināšana augstā līmenī. Vienā no valsts muzejiem, saskaņā ar respondenta teikto, speciālistam ir jākāro īpašs pārbaudījums, lai apliecinātu savas zināšanas par muzeja ekspozīciju. Pastiprinātu uzmanību šim jautājumam pievērš arī citi muzeji, iepazīšanos ar muzeja ekspozīcijas saturu kā obligātu nosacījumu izvirzot visiem jaunie speciālistiem.

- *Muzeja darbinieks, speciālists, atnācis [strādāt uz muzeju], viņš liek speciālu eksāmenu par muzeja ekspozīciju. Jo zināt vēsturi ir viens, bet mācēt vadīt ekskursiju un pārzināt visus priekšmetus – tā jau ir pilnīgi cita zināšana. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Prasmes, kas muzeja darbiniekiem nepieciešamas, lai veiksmīgi strādātu ar muzeja auditoriju, vairāki muzeju vadītāji ierindo to prasmju kategorijā, kas bieži pietrūkst jaunie darbiniekiem. Specifiskās iemaņas ietver prasmi sagatavot ekskursijas vadīšanas tekstu, novadīt ekskursiju par kādas ekspozīcijas vai izstādes tēmu, vadīt un organizēt pasākumus, ko jaunie muzeju darbinieki

lielākoties apgūst uz vietas muzejā pieredzējušo speciālistu uzraudzībā. Prasmju trūkums darbam ar auditoriju, vairāku muzeju vadītāju skatījumā, var būt nopietns šķērslis darbam muzejā. Kā īpaši būtiska šī prasme ir izvirzīta muzeju pedagogiem un komunikācijas speciālistiem, taču aktuāla tā ir arī citu amatu kategoriju speciālistiem, kas iesaistīti darbā ar muzeja apmeklētājiem un sabiedrību kopumā.

Atsevišķu muzeju vadītāji kā uz muzeja darbiniekam būtiskām prasmēm norāda prasmi rakstīt projektus, spēju darboties komandā, bet nākotnes perspektīvā, arī prasmi strādāt ar muzeja krājuma digitalizācijas programmām. Komandas darbs īpaši ir akcentēts kontekstā ar tām muzeja darbinieku amata kategorijām, kas iesaistītas izstāžu un ekspozīciju veidošanā.

Krājuma glabātājam izvirzītās prasības pēc specifiskām profesionālajām iemaņām ietver materiālās kultūras pārzināšanu, prasmi apstrādāt muzeja priekšmetu, to atributēt, veikt kolekciju apstrādi, prasmi veikt ar krājuma komplektēšanu un glabāšanu saistītās lietvedības procedūras.

Muzeja standartizēto procedūru pārzināšana, muzeju vadītāju vērtējumā, ir tās muzeja darbiniekam, tostarp krājuma glabātājam, nepieciešamās profesionālās prasmes, ko ir iespējams apgūt tikai strādājot muzejā. Apmācības nodrošināšanai raksturīga ir neformālās izglītības stratēģiju izmantošana, piesaistot jaunajam darbiniekam kādu pieredzējušu muzeja speciālistu, kura pienākumos ietilpst gan jaunā darbinieka apmācības, gan arī darba uzraudzības nodrošināšana. Kā papildus stratēģija muzeja darba specifikas apguvei ir izmantoti dažādas tematikas tālākizglītības kursi. No respondentu teiktā izriet, ka muzeja darba specifikas apguve jauno darbinieku gadījumā var prasīt laiku no dažiem mēnešiem līdz pat vairākiem gadiem, tādēļ atsevišķi muzeji pretendētājam uz krājuma glabātāja pozīciju vienlaikus izvirza arī prasību pēc vairāku gadu pieredzes muzeja darbā.

- *Šī te kolekciju apstrāde, visa tā sistēma viņam ir jāapgūst. Kas, kur jāiegrāmato, kādā veidā. Protams, ka tādiem cilvēkiem vienmēr ir klāt šis te darbaudzinātājs – atbildīgās nodaļas vadītājs.* (valsts muzeja vadītājs, mākslas profils)
- *Krājumā es negribētu ņemt cilvēku, kas vismaz trīs gadus nav jau nostrādājis mūsu muzejā.* (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)

### *Darbinieku iesaistīšanās tālākizglītībā*

Saskaņā ar muzeju vadītāju teikto, muzeju darbinieki aktīvi iesaistās dažādās tālākizglītības programmās. Tālākizglītības iespējas tiek izmantotas kā viens no ļoti būtiskiem resursiem formālās izglītības nenosegto, bet muzeju darbībai nepieciešamo zināšanu un prasmju apguvei jauno darbinieku gadījumā. Tos kā iespēju savas kvalifikācijas paaugstināšanai izmanto arī pieredzējušie muzeju darbinieki.

Kā būtisks resurss muzeju darbinieku tālākizglītības nodrošināšanai kalpo Muzeju valsts pārvaldes organizētie kursi, kuru piedāvātās iespējas, saskaņā ar muzeju vadītāju teikto, vienlīdz aktīvi izmanto gan valsts, gan pašvaldību muzeju darbinieki. Muzeju vadītāji īpaši uzver tālākizglītības kursu apmeklējuma regularitāti kā muzeju ikdienas prakses sastāvdaļu. Atsevišķu muzeju gadījumā, pārvaldes rīkotie kursi ir vienīgais minētais darbinieku tālākizglītības avots.

Par pieaugošu muzeja darbinieku interesi papildināt savas zināšanas muzeja darbības specifiskā liecina arī salīdzinoši ievērojama interese pieaugums Muzeju valsts pārvaldes rīkotajosursos (skat.1.tabulu). Savu darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai psiholoģiskās saskarsmes jomā, viens no valsts muzejiem ir organizējis tālākizglītības kursus saviem darbiniekiem uz vietas muzejā.

**1.tabula. Muzeju valsts pārvaldes organizēto kursu un to dalībnieku skaits 2000. – 2007. gadā**

Gads	Tālākizglītības kursu skaits	Dalībnieku kopējais skaits <sup>2</sup>	Kursu tematika
2000	18	216	Jauno darbinieku kursi (ietver 9 nodarbības), kursi par muzeju krājumu, krājuma priekšmetu saglabāšana, muzeja komunikācija, muzeju pedagoģija noteikta profila muzejos, saskarsmes kultūra, mūzikā izglītība muzejā u.c.
2001	18	333	
2002	20	452	
2003	26	422	
2004	25	522	
2005	25	407	
2006	26	496	
2007	31	351	

Avots: Muzeju valsts pārvaldes apkopotā informācija

Atsevišķu respondentu izteikumi liecina par muzeju darbinieku iesaistīšanos vairāklīmeņu tālākizglītības shēmā, sākotnēji jaunās zināšanas apgūstot pašiem, bet vēlāk ar tām iepazīstinot ne vien citu muzeju darbiniekus, bet daudz plašāku mērķauditoriju. Kā norāda kāda muzeja vadītājs, salīdzinoši bieži šādu kursu nodarbības norisinās uz vietas muzejā un tādējādi kļūst pieejamas arī konkrētā muzeja mazāk pieredzējušiem darbiniekiem kā papildus resurss savas profesionālās kapacitātes paaugstināšanai.

- *Muzejā šobrīd ir divi cilvēki, kas organizē vides gidu kursus Latvijas mērogā, kur piedalās gan no muzejiem, gan nacionālajiem parkiem, gan pašvaldībām, gan Latvijas Valsts mežiem un no kurienes tik nē. Iet runa par to, kā pasniegt tēmu, kā strādāt ar cilvēkiem, lai viņiem būtu interesanti klausīties par vides lietām. Un šos kursus arī mūsu kolēģi izmanto. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*

Līdztekus tālākizglītības iespējām uz vietas Latvijā, vairāki valsts muzeju vadītāji norāda uz starptautisko tālākizglītības iespēju izmantošanas praksi. Tā ietver gan pieredzes apmaiņas braucienus, gan stažēšanos Eiropā atzītos nozares izglītības centros. Viens no pētījumā ietvertajiem valsts muzejiem norāda, ka starptautisko tālākizglītības iespēju nodrošināšanai ir iesaistīties arī *Leonardo da Vinci* starptautiskās mobilitātes programmā.

Respondentu skatījumā, tālākizglītības iespējas muzeju darbiniekiem ir salīdzinoši plašas un to kvalitāte ir laba. Vienlaikus, muzeju vadītāji identificē vairākus šķēršļus, kas kavē muzeju darbiniekus iesaistīties tālākizglītībā. Kā pirmais no tiem ir minēta ievērojamā muzeju darbinieku noslodze un ierobežotie laika resursi, kas viņus kavē iesaistīties kādās ārpus darba aktivitātēs, tostarp, savas kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumos.

Otrkārt, tiek minēti vairāki faktori, kas ierobežo muzeju darbiniekus iesaistīties starptautiska mēroga tālākizglītības un kvalifikācijas celšanas aktivitātēs. Viens no tiem ir nepietiekamās svešvalodu zināšanas, kas ir būtisks šķērslis gados vecākajiem muzeju darbiniekiem. Kā otrais šķērslis ir minēti ļoti ierobežotie muzeja resursi komandējumu apmaksai. Viena valsts muzeja gadījumā tie ir 700 lati gadā uz aptuveni 50 muzejā strādājošajiem speciālistiem. Kā norāda muzeja vadītājs, nereti risinājums starptautiskās pieredzes iegūšanai tiek iegūts, darbiniekiem nepieciešamās komandējuma izmaksas sedzot no savas kabatas, kas gan nav atbalstāma prakse.

<sup>2</sup> Kopējais Muzeju valsts pārvaldes organizēto kursu apmeklētāju skaits gada laikā, nediferencējot dalībniekus pēc apmeklēto kursu skaita.

Vienlaikus, starptautiskā pieredze ir absolūti nepieciešama, lai muzejs veiksmīgi funkcionētu šodienas apstākļos.

- *Šī starptautiskā pieredze – tas ir liels mīnuss, jo mums ir ļoti mazas komandējuma naudas. Mēs arī tagad par saviem līdzekļiem braucām, jo mums gadam ir 700 lati, kur speciālisti ir 50. Katrs būtu pelnījis vismaz 700 latus, lai kaut kur aizbrauktu. Un lielākā daļa šo starptautisko pieredzi, kas ir briesmīgi, ka tā tas ir, cilvēki brauc par saviem līdzekļiem, jo vienkārši vajag! (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

## 2.2. Nepieciešamo psihosociālo iemaņu raksturojums

Muzeju speciālistu darbu parasti respondenti saista ar spraigiem un mainīgiem darba apstākļiem, kas prasa gan ievērojamu fizisko, gan arī psiholoģisko resursu ieguldījumu no darbinieku puses. Raksturojot muzeju darbā nepieciešamās psiho-sociālās iemaņas ir nepieciešams runāt gan par sociālajām prasmēm, ar kurām jābūt apveltītiem muzeju darbiniekiem, gan personības īpašībām, kurām ir jāpiemīt personai, kas ieņem noteiktus amatus.

Visbūtiskākā sociālā prasme, kas ir attiecināma uz visām muzeja speciālistu amatu kategorijām, ir komunikācijas prasme. Līdztekus visu muzeja darbinieku sociālo un psiholoģisko kompetenču arsenālā tiek iekļautas tādas prasmes un personības īpašības kā precizitāte, atbildības sajūta, savaldīgums, elastīgums un spēja reaģēt uz mainīgām situācijām, pašiniciatīva, prasme sadarboties un strādāt komandā, spēja pakļauties muzeja izvirzītajām prioritātēm. Spēja sadarboties un strādāt komandā īpaši attiecināma uz tām muzeja darbinieku kategorijām, kas ir iesaistītas ekspozīciju un izstāžu veidošanā. Tikmēr komunikācijas prasme tiek akcentētas kā neatņemama muzeju pedagogu un komunikācijas speciālistu ikdienas darba komponente.

Kontekstā ar krājuma darbiniekiem visbiežāk minētās personības īpašības ir pedantiskums, precizitāte, rūpīgums, kārtīgums, kas tiek pamatotas ar krājuma darba specifiku, kura pamatā ir krājuma priekšmetu apstrādes un sistematizēšanas funkciju īstenošana. Vienlaikus arī no krājuma darbiniekiem ir pieprasītas labas komunikācijas spējas, to lietderību pamatojot ar nepieciešamību iesaistīties atsevišķu izklaidēto uzdevumu veikšanā, piemēram, ekskursiju vadīšanā, konsultāciju sniegšanā muzeja apmeklētājiem.

Profesionālās darbības atbilstība augstiem ētikas standartiem un tolerance pret muzejā esošajām kultūras vērtībām ir prasības, kurām, muzeju vadītāju skatījumā, īpaša uzmanība ir jāpievērš kā krājumā, tā zinātniski-pētnieciskajā darbā nodarbinātajām personām. Viena muzeja vadītājs kā problēmu min jauno muzeju darbinieku attieksmi pret muzeja priekšmetu, raksturojot to kā pietātes trūkumu un muzejiskā priekšmeta vērtības neapzināšanos, kas ir vērtējama kā sekas nepietiekamām zināšanām par materiālo kultūru, kā arī gados jauno cilvēku materialistiskajai dzīves uztverei. Vienlaikus atsevišķu muzeja vadītāji runā par atšķirīgu ētikas standartu pastāvēšanu dažāda vecuma grupu darbinieku vidū, norādot, ka gados vecāko darbinieku priekšstati par to, kas ir muzejam pieņemams, kas – nē, kas ir tikumīgs – kas netikumīgs nereti būtiski atšķiras no jaunākās paaudzes priekšstatiem. Praksē tas var ierobežot muzeja iespējas īstenot jaunas, radošas un mazliet provokatīvas ieceres, kurām bieži no muzeju mārketinga viedokļa ir vislielākais pieprasījums.

- *Mums ir bijušas tādas izstādes „Viss par sievieti” vai „Viss par vīrieti”, kas bija ļoti populāras apmeklētāju vidū. Bet tas, kas tur tiek rādīts, vienam otram vecākas paaudzes cilvēkam liekas traki netikumīgi. (..) Veciem darbiniekiem tās prasības varbūt ir tādas striktākas, stipri striktākas. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*

Vienlaikus kā neatņemamas pētnieciskā darba komponentes tiek minētas precizitāte, atbildības sajūta, analītiskums, prasme strādāt komandā un spēja savā darbā pakļauties muzeja izvirzītajām darba prioritātēm, kā arī ļoti labas komunikācijas prasmes.

Saskarsmes un komunikācijas prasmes, kā arī psiholoģiskā noturība ir identificējamās kā būtiskākās psiho-sociālās īpašības, ar kurām ir jābūt apveltītiem muzeju pedagogiem. Praktiski visu muzeju vadītāju skatījumā šīs amatu kategorijas pārstāvjiem ir jābūt izteikti radošiem un spējīgiem ģenerēt un praksē realizēt jaunas, kreatīvas idejas. Ņemot vērā muzeju pedagogu galveno mērķauditorijas specifiku, no šiem darbiniekiem bieži ir pieprasīts arī izteikts artistiskums un iemaņas aktiermākslā, lai spētu piesaistīt skolēnu uzmanību muzeja piedāvātā produkta saturam. Labas saskarsmes iemaņas, psiholoģiska sagatavotība un spēja pielāgoties dažādo mērķauditoriju specifiskajām vajadzībām, kā arī ļoti labas komunikācijas prasmes ir tas sociāli-psiholoģisko iemaņu kopums, ko liela daļa respondentu saista ar labām spējām darbā ar auditoriju.

Līdzīgi kā muzeju pedagogiem, arī komunikācijas speciālistiem tiek izvirzīta prasība pēc labām komunikācijas prasmēm, spējas būt radošiem, radīt un praksē īstenot jaunas idejas.

### 2.3. Fiziskie kritēriji

Ievērojami retāk nekā iepriekš uzskaitītās kritēriju grupas, intervijās ar muzeju vadītājiem ir identificējamās norādes uz fiziskajiem kritērijiem, kuriem potenciāli būtu jāatbilst muzeja darbiniekiem. Atsevišķi muzeju vadītāji uzsver, ka īpašas prasības par atbilstību noteiktiem fiziskiem kritērijiem saviem darbiniekiem neizvirza, piebilstot, ka paša darbinieka kompetencē ir izvērtēt, vai viņam konkrētais darbs ir piemērots. Viena muzeja vadītājs norāda, ka muzeja fiziskās vides ierobežojumu dēļ nevar nodarbināt personas ar kustību traucējumiem.

- *Mums jau cilvēks ar invaliditāti... viņš jau nevar šeit tāpēc strādāt, ka mums nav lifta. Viņš pie mums netiek, nevar iebruukt.* (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)

Respondentu vērtējumā, praktiski visiem muzeju darbiniekiem ir jābūt gataviem strādāt ar dažādām ķīmikālijām. Tāpat viņiem ir jābūt gataviem strādāt ar datoru, kas var atstāt iespaidu uz redzi. Prasības pēc specifiskākām spējām parādās, runājot par tām darbinieku kategorijām, kas ir saistīti ar muzeja krājuma priekšmetu apstrādi, piemēram, krājuma glabātājiem un restauratoriem. Vairāku respondentu vērtējumā, šiem darbiniekiem ir jābūt gataviem strādāt ar dažādām ķīmikālijām. Tāpat viņiem ir jābūt gataviem koncentrēt uzmanību uz kādu vienu noteiktu darbību, ilgstoši nosēdēt.

- *Jā, mums tādi darbinieki ir bijuši, teiksim, par restauratoru. (..)Viņa nevarēja ilgstoši nosēdēt. Jo pie tā priekšmeta, ja tu restaurē, ir stundām jāsēž. Pirmkārt, redze, fiziskie dotumi, nosēdēšana. Protams, ka viņai bija jāiet prom no darba, kad es atklāju, ka viņa nevar nosēdēt. (..) Es nevaru pieņemt restauratoru, kurš nevar 10 minūtes nosēdēt pie galda. Viņam tāda nervu sistēma.* (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)

### 3. Risinājumi muzeja kapacitātes uzlabošanai cilvēkresursu jomā

Visi pētījumā iekļautie muzeji neatkarīgi no to padotības un darbības profila izjūt nepieciešamību pēc papildus jaunu speciālistu piesaistes. Daļā gadījumu vajadzība pēc papildus speciālistiem ir pamatota ar nepieciešamību stingrāk nodalīt darbinieku funkcijas. Tas ļautu mazināt izklaidēto uzdevumu īpatsvaru, kas veicami darbiniekam, tādējādi mazinot viņu pienākumu sadrumstalotību un panākot augstāku darbinieku atdevi savu pamatuzdevumu veikšanā. Līdztekus muzeju darbinieki runā par tirgus apstākļu ietekmi, norādot, ka muzeju darbinieku trūkumu, no vienas puses, nosaka noteikta veida speciālistu nepietiekamība darba tirgū un, no otras puses, finanšu resursu nepietiekamība nepieciešamo specializāciju darbinieku algošanai. Nepieciešamību pēc jauniem darbiniekiem nosaka arī muzeju attīstības perspektīva.

Muzeju vadītāju izteikumos iezīmējas divi iespējamie scenāriji cilvēkresursu problēmu risināšanai. Viens no tiem paredz muzeja štata darbinieku skaita palielināšanu un jaunu pastāvīgo darbinieku algošanu. Lielākā daļa respondentu uzskata, ka tas neieviesīs ievērojamas izmaiņas muzeja darbinieku amatu kategoriju struktūrā un neprasīs jaunu amata grupu veidošanos, un tikai dažu muzeju gadījumā jaunu darba vietu radīšana būtu saistīta ar jaunu muzeja struktūrvienību izveidi. Tā, viena muzeja vadītājs, izvērtējot ievērojamo laiku, ko muzeja speciālisti tērē, sniedzot konsultācijas dažādām mērķa grupām, norāda uz nepieciešamību pēc informācijas centra izveides, kas, balstoties uz pašreizējiem cilvēkresursiem un respektējot to noslodzi, nav iespējama.

- *Ja mums būtu daudz cilvēku, pie mums būtu atsevišķs informācijas centrs skolotājiem, kur skolotājs var ienākt, paņemt materiālus, programmu aprakstus. Tagad ļoti daudz informācijas tiek elektroniski sūtīts, bet ir jau skolotāji, kuriem vēl ir papildus jautājumi, Un tad skolotājs zvina [muzeja] pedagogiem, un tad pusstundu runā. (...) Ja būtu viens cilvēks, būtu informācijas centrs tieši mūsu mērķauditorijai. (valsts muzeja vadītājs, zinātnes profils)*

Otrs muzeju vadītāju piedāvātais scenārijs paredz palielināt to pakalpojumu apjomu, kuru piegādi būtu iespējams deleģēt ārpus muzeja esošām institūcijām. Šādā gadījumā muzeja štata darbinieku skaitu, respondentu skatījumā, varētu saglabāt nemainīgu. Muzeju vadītāji pieļauj gan ārpalpojuma pirkšanu muzeja saimniecisko funkciju nodrošināšanai, gan kvalificētu speciālistu piesaisti izstāžu un ekspozīciju veidošanas procesam. Minētā scenārija attīstība ir novērtēta kā maz ticama muzeju salīdzinoši ierobežoto finanšu resursu dēļ.

No muzeju vadītāju sacītā izriet, ka vislielākā neatbilstība starp pieprasījumu un piedāvājumu cilvēkresursu jomā muzejos ir vērojama saistībā ar restauratoru kvalifikācijas speciālistiem. Vajadzību pēc papildus speciālistiem restaurācijas jomā akcentē vairāk nekā puse no vēstures profila muzeju vadītājiem. Restaurācijas speciālistu trūkums ir vienlīdz aktuāls gan valsts, gan pašvaldību muzejiem. Vairums muzeju būtu ieinteresēti algot vairākus restauratorus, bet viena muzeja nākotnes plāni ietver pat jaunas arhitektu-restauratoru nodaļas izveidi.

Tikai divu muzeju gadījumā pieprasījums pēc papildus restaurācijas speciālistiem varētu veidoties saistībā ar kādu nākotnes projektu realizāciju, kamēr lielākā daļa muzeju vajadzību pēc šiem speciālistiem izjūt jau pašreizējā situācijā, norādot uz apgrūtinātu muzeja pamatfunkciju īstenošanu. Viena reģionālā muzeja vadītāja norāda, ka muzeja krājumā ir nodarbināts tikai primārās apstrādes speciālists, bet restauratora pakalpojumi šai institūcijai nav pieejami. Kāda cita pašvaldības muzeja vadītājs skaidro, ka muzejam tikai pēc ilgstoša pārtraukuma ir izdevies atrast speciālistu, kas būtu ar mieru apgūt arheoloģisko priekšmetu restaurāciju. Nepieciešamību pēc arheoloģisko priekšmetu restauratoriem pauž arī viens valsts muzejs. Līdzās dažādu jomu muzeju priekšmetu restauratoriem, ir identificējama arī nepieciešamība pēc ēku restauratoriem to muzeju gadījumā, kuru aprūpē atrodas atjaunojami arhitektūras pieminekļi.



- *Mums nav restauratora, ir tikai primārās apstrādes speciālists. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*
- *Mums būtu vajadzīgi arī pāris restauratori dažās jomās, jo nākotnē mums stāv priekšā vēl tāds liels projekts – Eiropas dekoratīvās mākslas pastāvīgās ekspozīcijas veidošana no gotikas līdz pat XX gadsimtam, un tur būs ļoti liels gan krājuma papildināšanas, gan eksponātu restaurācijas darbs. (valsts muzeja vadītājs, mākslas profils)*
- *Mēs šovasar uztaisījām programmu šī [ēku] ansambļa restaurācijai par sešdesmit miljoniem latu. Kad šī programma sāks realizēties, man būs vajadzīgs arhitekts – restaurācijas darba speciālists. Un, ja šī programma aizies lielos apmēros, arhitektūras – restaurācijas darba nodaļa. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Komentējot restauratoru deficīta jautājumu, lielākā daļa muzeju vadītāju pauž piesardzīgu attieksmi pret iespēju problēmu risināt centralizēti, kā tas tiek darīts kaimiņvalstīs Lietuvā un Igaunijā. Piesardzību apliecina arī vairāku valsts muzeju ieceres veidot jaunus vai būtiski attīstīt muzeja ietvaros jau strādājošās restauratoru nodaļas. Vienlaikus muzeju vadītāju izteikumi liecina par skaidri formulētas nostājas trūkumu šajā muzeju cilvēkresursu politikas jautājumā.

- *Jaunajā krājuma glabātavā atsevišķa ēka paredzēta tieši restaurācijai un nākotnē paredzēts, ka mums būs restaurācijas nodaļa, kas ir sāpīgs jautājums visas Latvijas mērogā. Kaimiņu valstīs Lietuva un Igaunija to risina centralizētā veidā. Viņiem ir restaurācijas centri, kur, es nezinu, vai strādā pietiekami daudz cilvēki, kuri var apkalpot visus pārējos muzejus, bet mums ir tik noslogoti tie cilvēki, kas Latvijā ir, ka viņu spēkos nav paņemt mūsu priekšmetus restaurācijā. (pašvaldības muzejs, vēstures profils)*
- *Bet tas [restauratoru algošana] ir atkal kompleksi saistīts vispār ar šo restaurācijas jomu – vai katram muzejam ir restaurācija, vai tas kaut kā tiek risināts centralizēti. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Nepieciešamība stingrāk nodalīt funkcijas starp dažādu amatu kategoriju darbiniekiem, galvenokārt krājuma glabātājiem, zinātniski-pētnieciskajiem darbiniekiem un muzeju pedagogiem ir galvenais arguments, ko muzeju vadītāji min, lai pamatotu papildus nepieciešamību pēc šo amatu kategoriju darbiniekiem. Atsevišķu respondentu skatījumā, funkciju stingrāka nodalīšana ļautu nodrošināt efektīvāku cilvēkresursu izmantošanu un paaugstinātu minēto speciālistu darba kvalitāti.

Līdzīgi kā restauratoru gadījumā, arī nepieciešamība pēc noteiktas, lielākoties šauras kvalifikācijas zinātniski-pētnieciskajiem darbiniekiem vairāku muzeju gadījumā tiek saistīta ar ierobežoto šo nozaru speciālistu skaitu darba tirgū, bet atsevišķos gadījumos – arī ar muzeju zemo maksātspēju. Vajadzība pēc šauras specializācijas darbiniekiem šajā gadījumā izriet tieši no muzeja darbības profila, trūkstošo zinātniski-pētniecisko speciālistu kategorijā ierindojot mākslas zinātniekus dizaina jomā, vēsturniekus ar specializāciju novada etnogrāfijā, viduslaiku vēsturē, kā arī speciālistus ar padziļinātām zināšanām mikrobioloģijā.

Divu pašvaldību muzeju pārstāvji uzsver, ka ierobežotais darbinieku skaits un noteiktas specializācijas zinātniski-pētniecisko darbinieku trūkums ierobežo muzeju iespējas pilnvērtīgi īstenot savas funkcijas. Jaunu darbinieku piesaiste šajā gadījumā tiek saistīta arī ar iespējamu muzeja darbības lauka paplašināšanu gan aptverto pētniecības jomu, gan vēsturisko laikmetu ziņā. Viena muzeja gadījumā, pēc tā vadītāja uzskatiem, lielāks zinātniski-pētniecisko darbinieku korpus veicinātu ne vien pētniecības attīstību muzejā, bet arī ļautu nodrošināt plašāku pētniecības rezultātu pieejamību sabiedrībai caur pētnieku radītām publikācijām.

- *Tie varētu būt divi vēsturnieki. Viens no tiem varētu būt ar padziļinātām zināšanām etnogrāfijā. Un patiesībā, ja es šādu cilvēku satīktu šodien uz ielas, (..) es mēģinātu to štata vietu dabūt. Mums ir tas brīvdabas muzejs (..) pašlaik tur ir tādas septiņas pamata ēkas, kur*

*ir ekspozīcija, bet mums pietrūkst tādas lielas ēkas, kurā notiek nodarbības, etnogrāfiskas izstādes. Un šis cilvēks varētu darboties tieši ar to bagāto etnogrāfisko krājumu, apstrādāt to materiālu, kas mums ir. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

- *Vajadzētu kādu fotogrāfu un vēl blakus zinātnisko speciālistu, kas izstaigā pilsētu divas reizes gadā un fiksē pārmaiņas, kādas ir notikušas, jo mūsdienu laikmeta dokumentēšanai nepietiek laika. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*
- *Šie cilvēki varētu pētīt mūsu novada vēsturi, mēs to varētu publicēt izdevumos un radīt pieejamus sabiedrībai, lai tas mūsu darbs iegūtu tādu pēctecību. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Vairāku muzeju vadītāji akcentē nepieciešamību pēc augsti kvalificētiem mārketinga speciālistiem. Mārketinga funkciju realizāciju šodienas muzejā attiecīgo muzeju vadītāji raksturo kā neregulāru un, atsevišķos gadījumos, pat tikai uz direktora personīgo entuziasmu balstītu aktivitāti. Vairākos muzejos mārketinga funkciju veikšana ir uzticēta komunikācijas speciālistiem, bet citur daļu no mārketinga funkcijām veic arī ekskursiju nodaļa. Profesionāla mārketinga speciālista piesaistes grūtības tiek saistītas ar muzeju piedāvātā atalgojuma zemo konkurētspēju šo speciālistu darba tirgū. Divu valsts muzeju vadītāju skatījumā, darbinieku kopums būtu papildināms arī ar profesionālu juristu.

- *Mārketinga speciālists. Mums tagad nav tāda. Es tagad esmu viss – filozofs, jurists, mārketinga speciālists. Nu, cik viens direktors var. Protams, es piesaistu padomniekus, bet ar šo lietu ir jānodarbojas katru dienu. Viņš varētu būt direktora vietnieks mārketinga darbā. Kaut ko sabiedrisko attiecību nodaļa dara, kaut ko ekskursiju nodaļa dara. Pēta apmeklētājus un tā, bet tas nav tas. (valsts muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Visbeidzot muzeju attīstības kontekstā to vadītāji norāda uz nepieciešamību pēc papildus speciālistiem informāciju tehnoloģiju nozarē. Pieprasījums ir gan pēc inženieriem, kas rūpējas par dažādu datu nesēju tehniskās darbības nodrošināšanu, gan speciālistiem, kas būtu gatavi radoši iesaistīties ekspozīciju saturiski-tehnoloģiskā papildināšanā.

- *Būtu labi, ja man būtu pāris cilvēku, kas varētu brīvi rīkoties ar jaunākajām tehnoloģijām (..), kas paši spētu programmēt idejas, veidot ne tikai prezentācijas, bet kaut ko vairāk, lai atdzīvinātu ekspozīciju. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

## PĒTĪJUMA SECINĀJUMI

Cilvēkresursu problēmas risināšana muzejos ir atkarīga no diviem galvenajiem faktoriem – darba tirgus piedāvājuma muzejam nepieciešamajā specializācijā un muzeju spējas pietiekamā skaitā algot atbilstošas kvalifikācijas darbiniekus. Izvērtējot esošo situāciju muzejos, pētījuma gaitā ir atklātas gan problēmas saistībā ar darba tirgus piedāvājuma atbilstību muzeju vajadzībām, gan arī muzeju finanšu situācijas diktēti ierobežojumi pietiekama muzeju darbinieku skaita algošanai.

### **Cilvēkresursu pieejamība**

Pētījuma ietvaros analizētie statistikas dati liecina, ka kopš 2000. gada sabiedrības pieprasījums pēc valsts un pašvaldību muzeju pakalpojumiem ir audzis daudz straujāk nekā muzeju piedāvājumu nodrošinošo darbinieku skaits. Tā rezultātā muzejos ir vērojama neatbilstība starp esošo un nepieciešamo darbinieku skaitu, kas ir radījis zināmas korekcijas muzeja speciālistu pienākumu dalījumā. Līdzās pienākumiem, kas ir definējami kā darbinieku tiešie pienākumi, muzeju praksē ir novērojama virkne funkciju, kuru izpildei piemīt izklaidēts raksturs, jo to veikšana uzticēta vienlaikus vairākām speciālistu grupām. Visbiežāk izklaidētās funkcijas attiecināmas uz divu uzdevumu veikšanu: (a) darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana, ar ko tiek pamatota vairāku darbinieku kategoriju iesaistīšana pētniecības aktivitātēs un konsultāciju sniegšanā, līdzdalība krājuma komplektēšanā; (b) muzeja funkciju nodrošināšanai trūkstozo darbinieku aizvietošana, kas ir pamatā vairāku speciālistu grupu iesaistei dažāda veida muzeja komunikācijas un saimniecisko funkciju veikšanā. Izklaidēto funkciju dalījums pa amatu kategorijām atšķiras atkarībā no muzeja, un ir uzskatāma kā katra muzeja individuāla pielāgošanās apstākļiem. Nepietiekama darbinieku skaita dēļ nereti notiek muzejā strādājošo iesaistīšana atsevišķu muzeja funkciju realizācijā ārpus noteiktā darba laika un brīvdienās.

Muzeju ierobežotās iespējas noalgot savas darbības īstenošanai nepieciešamo darbinieku skaitu visbiežāk ir pamatotas ar finanšu resursu nepietiekamību. Problēmu salīdzinoši biežāk akcentē pašvaldību muzeju vadītāji, kā arī muzeji, kas neatrodas Kultūras ministrijas pārraudzībā. Atalgojuma līmenis visbūtiskāk ietekmē darbinieku rekrutāciju tajās amatu kategorijās, kuras nodarbina darba tirgū pieprasītu specialitāšu pārstāvjus, jo šādā situācijā muzeja piedāvātais atalgojums bieži vien zaudē savu konkurētspēju.

Vienlaikus pētījums uzrāda augstu muzeja darba motivāciju speciālistu darbinieku grupā, no kurienes izriet ļoti zemi darbinieku mainības rādītāji speciālistu grupā. Virkne muzeju vadītāju darbinieku rotāciju saista tikai ar paaudžu nomaiņu muzejā. Amatu kategorijās, kurās visbiežāk ir novērojama darbinieku rotācija, ir nodarbināti speciālisti, pēc kuru profesionālajām zināšanām darba tirgū ir būtisks pieprasījums – informāciju tehnoloģiju speciālisti, sabiedrisko attiecību speciālisti, mediķi. Būtiskākais muzeja darba pamešanas iemesls ir nepietiekams atalgojums.

Par muzeja darba pamešanu biežāk izšķiras gados jaunie darbinieki, kuriem ir salīdzinoši augstākas prasības pret darba vidi (t.sk. darba apstākļiem, darba vietas tehnisko aprīkojumu), darba dinamiku un karjeras izaugsmes iespējām, nekā muzejs spēj piedāvāt. Kā papildus iemesls kalpo arī vilšanās muzeja darba saturā, kas ir saistāma ar neadekvāto izpratni par muzeja darbu pirms pienākumu izpildes uzsākšanas jauno darbinieku vidū. Darba samaksu kā būtiskāko kadru mainības iemeslu akcentē pašvaldību muzeji un valsts muzeji, kas nav Kultūras ministrijas pārraudzībā, norādot uz atalgojuma atšķirībām dažādas padotības muzejos.

### **Cilvēkresursu kvalitāte**

Muzeju darbības efektivitāte ir atkarīga ne tikai no muzeju rīcībā esošo cilvēkresursu apjoma, bet arī to kvalitātes – muzeja darbinieku izglītības līmeņa un specializāciju atbilstības muzeju vajadzībām, kā arī darbinieku profesionālajām un sociālajām prasmēm. Gan statistikas dati, gan arī muzeju vadītāju teiktais apliecina augstas prasības formālajai izglītībai – lai kļūtu par muzeja

speciālistu, lielākajā daļā valsts un pašvaldību muzeju no darbinieka ir pieprasīta augstākā izglītība muzeja profilam atbilstošā specialitātē.

Pētījums parāda arī vairākas ar formālo izglītību saistītas problēmas, kas ierobežo muzejiem nepieciešamo speciālistu pieejamību darba tirgū. Būtiskākā pieprasījuma un piedāvājuma neatbilstība ir novērojama attiecībā uz restauratoru kvalifikāciju plaša spektra restaurācijas nozarēs, taču kā nepietiekamu muzeju vadītāji novērtē arī speciālistu piedāvājumu dizaina teorijas nozarē, virknē vēstures palīgdisciplīnu. Konkrētās nozares speciālistu trūkums darba tirgū ir saistāms ar ierobežotām izglītības ieguves iespējām (restauratoru gadījumā), kā arī vēstures studiju programmas studentu specializācijas iespējām formālās izglītības ietvaros.

Kā būtisks trūkums formālās izglītības kontekstā iezīmējas muzejiem nepieciešamo specifisko iemaņu apguve. Muzeju vadītāji uzsver, ka muzeju darbiniekiem (jo īpaši jaunajiem) bieži pietrūkst zināšanu materiālās kultūras vēsturē un prasmju darbā ar muzeja priekšmetu. Tāpat darbinieku prasmju ierobežojumi ir saskatāmi kontekstā ar ekspozīciju veidošanas procesu. Darbinieku zināšanu un prasmju papildināšanai gan valsts, gan pašvaldību muzeji vienlīdz aktīvi izmanto mūžizglītības iespējas, regulāri iesaistot darbiniekus tālākizglītības kursu apgūvē, un neformālās izglītības stratēģijas, kas ietver pieredzējušo darbinieku piesaisti jaunajiem speciālistiem ar mērķi sniegt praktisko apmācību uz vietas muzejā. Neformālās izglītības stratēģija praktiski kalpo vienīgais restauratoru apmācības veids virknē muzejiem nepieciešamo restaurācijas nozaru.

Problēmas ir vērojamas arī attiecībā par vispārējām darbinieku zināšanām un prasmēm. Gados jaunajiem darbiniekiem salīdzinoši bieži ir pārmesta slihta latviešu valodas pārzināšana, bet pieredzējušajiem speciālistiem, kas veido lielāko daļu no muzeja darbiniekiem, problēmas salīdzinoši bieži sagādā svešvalodu un datorprasmju apguve. Attiecībā uz darbinieku sociālajām prasmēm pētījums būtiskas problēmas neuzrāda. Pētījuma ietvaros intervētie vadītāji drīzāk uzsver muzeju praksi novirzīt jauno darbinieku uz viņam atbilstošāko amata pozīciju ne tikai profesionālo, bet arī sociālo iemaņu ziņā.

### **Ieteikumi muzeju cilvēkresursu attīstībai**

Muzeju rīcībā esošo cilvēkresursu attīstības jomā pētījums iezīmē divus galvenos scenārijus. Viens no tiem paredz lielākas muzeja pakalpojumu daļas nodošanu izpildītājiem ārpus muzeja, deleģējamo funkciju klāstā iekļaujot gan saimnieciskās funkcijas, gan ekspozīciju veidošanu. Otrs attīstības virziens paredz papildus darbinieku algošanu virknē amatu kategoriju, tādējādi gan atslogojot esošos speciālistus un radot tiem apstākļus kvalitatīvākai savu pienākumu izpildei, gan paplašinot darbinieku loku ar jaunu specialitāšu darbiniekiem. Abi šie scenāriji ietver nepieciešamību pēc papildus finanšu resursu piesaistes muzejiem darbinieku algošanai vai pakalpojumu pirkšanai.

Šobrīd, ņemot vērā muzeju rīcībā esošos resursus darbinieku algošanai, ir vērojama būtiska muzeju konkurētspējas diferenciacija dažādas padotības muzeju vidū. Būtiskās vidējā darbinieku atalgojuma atšķirības starp valsts un pašvaldību muzejiem mazina pēdējās muzeju grupas konkurētspēju kvalificētu darbinieku piesaistes jomā. Pētījuma dati arī liecina, ka pašvaldību muzeji nelielā darbinieku skaita dēļ jau šobrīd ir spiesti biežāk iesaistīt savus darbiniekus virsstundu darbā, turklāt, ierobežoto finanšu resursu dēļ nereti liedzot viņiem adekvātu samaksu par paveikto darbu.

- *Un joprojām es uzskatu, ka muzeju darbiniekiem par virsstundām [nav pienācīgi samaksāts]. Mēs nevaram, mums vienkārši nav naudas, lai mēs viņiem samaksātu. Bet muzeju darbinieki ļoti daudz strādā virsstundas, vismaz pie mums. (pašvaldības muzeja vadītājs, vēstures profils)*

Raugoties no muzejiem pieejamo resursu kvalitātes pozīcijas, kā tūlītēji risināms jautājums iezīmējas restauratoru formālā izglītība. Jau šobrīd gan valsts, gan pašvaldību muzejos ir vērojams būtisks šo speciālistu trūkums, un tam sekojoša apgrūtināta muzeju pamatfunkciju izpilde daļā

muzeju. Muzeju vadītāji prognozē vēl izteiktāku problēmas saasināšanos situācijā, ja izglītības sistēma nenodrošinās darba tirgu ar jauniem kvalificētiem speciālistiem jau tuvākajā nākotnē, jo pieprasījums pēc šiem speciālistiem aug gan kontekstā ar pieaugošo muzeju krājumu, gan arī nepieciešamo paaudžu nomaiņu. Vienlaikus, daļas muzeju vadītāju attieksme ir kritiska pret ieceri restauratoru trūkuma problēmu risināt ar resursu centralizācijas palīdzību, veidojot reģionālus restaurācijas centrus.

## PIELIKUMS: MUZEJU CILVĒKRESURSU RAKSTUROJUMA MATRICA

Amats	Pienākumi un uzdevumi	Prasmes	Zināšanas	Psihosociālie kritēriji	Fiziskie kritēriji
<b>Krājuma glabātājs</b>	Muzeja krājuma komplektēšana un veidošana: priekšmetu meklēšana un atlase (t.sk. līdzdalība novadpētnieciskajās ekspedīcijās un arheoloģiskajos izrakumos); Muzeja priekšmetu pieņemšana glabāšanā, priekšmeta uzskaitīšana, aprakstīšana, krājuma inventarizēšana, krājuma materiālu izsniegšana un deponēšana; Muzeja priekšmetu zinātniskā apstrāde; Līdzdalība izstāžu un ekspozīciju veidošanā; Ekskursiju vadīšana dažādas sagatavotības līmeņa grupām; Muzeja jauno krājuma glabātāju apmācība	Izpratne par materiālās kultūras vēsturi, tai skaitā laikmetu raksturīgākajām iezīmēm un atšķirībām, tradīcijām un sadzīvi; Krājuma apstrādes procedūras; Lietvedības prasmes; Datora lietošanas prasmes un iemaņas strādāt ar datu bāzu veidošanas programmām; Komunikācijas prasmes	Augstākā izglītība vēsturē, mākslas vēsturē, arheoloģijā vai muzeja specifikai atbilstošajā zinātnē (medicīnā, bioloģijā u.c.); Svešvalodu zināšanas	Koncentrēšanās spēja, precizitāte, pedantiskums, komunikācijas prasme	Darbs putekļainā vidē; Mazkustīgs darbs
<b>Restaurators</b>	Muzeja krājumā esošo priekšmetu atjaunošana (specializācijas: gleznu, grafikas, gravīru, fotogrāfiju, tekstiliju (auduma), papīra, metāla, mēbeļu, pulksteņu, koka un kokgriezumu, porcelāna, stikla, arhitektonisko objektu un ēku, arheoloģisko priekšmetu restauratori); Muzeja jauno restauratoru apmācība, pārkvalifikācijas nodrošināšanas radniecīgu nozaru speciālistiem	Izpratne par materiālās kultūras vēsturi; Datoru lietošanas prasmes	Zināšanas vēsturē un ķīmijā, bioloģijā; Padziļinātas zināšanas restauratora specializācijas jomā; Svešvalodu zināšanas	Augsta koncentrēšanās spēja, precizitāte, pedantiskums	Spēja strādāt ar ķīmikālijām; Mazkustīgs darbs
<b>Zinātniski-pētnieciskais speciālists</b>	Muzeja noteikto prioritāro tēmu noteikšana, projektu izstrāde un attīstība, izpēte; Muzeja krājuma materiālu komplektēšana un veidošana: priekšmetu meklēšana un atlase; Ekspozīciju un izstāžu veidošana un papildināšana; Izstāžu saturiskās koncepcijas veidošana; Muzeju ekspozīciju analīze un kritika; Darbs ar arhīvu materiāliem; Zinātnisku un lietišķu publikāciju sagatavošana par muzeja izpētes darba rezultātiem; Ekskursiju vadīšana augstas sagatavotības pakāpes auditorijai, līdzdalība muzeja pedagoģisko programmu izstrādē; Konsultāciju sniegšana dažādām mērķa grupām; Muzeja jauno zinātniski pētniecisko darbinieku apmācība šaurās specializācijās	Izpratne par materiālās kultūras vēsturi; Prasmes strādāt ar laikmetu liecībām, rokrakstiem; Datora lietošanas prasmes; Prasmes izstrādāt un īstenot ekspozīcijas vai izstādes koncepciju; Prasme sistematizēt, izvērtēt un apkopot informāciju; Prasmes sagatavot ekskursijas vadīšanas plānu un tekstu; Komunikācijas prasmes (tai skaitā sagatavot anotācijas, veidot publikācijas, strādāt ar auditoriju)	Augstākā izglītība vēsturē, mākslas vēsturē vai muzeja specifikai atbilstošajā zinātnē (medicīnā, bioloģijā u.c.); Svešvalodu (īpaši, vācu valodas) zināšanas; Labas literārās latviešu valodas zināšanas	Augsta koncentrēšanās spēja, analītiskums, precizitāte, atbildības sajūta, komunikācijas prasmes, komandas darbs	Nav specifisku nosacījumu

<b>Amats</b>	<b>Pienākumi un uzdevumi</b>	<b>Prasmes</b>	<b>Zināšanas</b>	<b>Psihosociālie kritēriji</b>	<b>Fiziskie kritēriji</b>
<b>Muzeju pedagogs</b>	Muzeja pedagoģisko programmu sagatavošana; Skolēnu ekskursiju grupu vadīšana, praktisku nodarbību vadīšana; Sadarbība ar novada vēstures skolotājiem, iesaistīšanās fakultatīvo izglītības programmu izstrādē ar mērķi veicināt novada vēstures apguvi skolās; Muzeja pedagoģiskā darba uzskaitē	Izpratne par materiālās kultūras vēsturi; Prasmes sagatavot ekskursijas vadīšanas plānu un tekstu; Lietvedības prasmes; Datora lietošanas prasmes; Prasme strādāt ar auditoriju	Augstākā izglītība vēsturē, mākslas vēsturē vai muzeja specifikai atbilstošajā zinātnē (medicīnā, bioloģijā u.c.); Vismaz pamatzināšanas pedagoģijā; Svešvalodu zināšanas	Radošums, atraktivitāte, labas saskarsmes un komunikācijas iemaņas	Nav specifisku nosacījumu
<b>Komunikācijas speciālists</b>	Informatīvo materiālu par muzeja aktualitātēm sagatavošana un izplatīšana; Preses konferenču organizēšana; Muzeja reklamēšana; Muzeja mājas lapas satura atjaunošana; Izstāžu veidošanas koordinēšana – organizatorisko funkciju nodrošināšana; Publikāciju rediģēšana, tehniskā sagatavošana publicēšanai; Ekskursiju vadīšana uz izstrādātu programmu bāzes; Projektu pieteikumu sagatavošana; Mārketinga funkciju veikšana (tai skaitā sadarbības organizēšana ar tūrisma firmām, telpu iznomāšanu komercpasākumiem)	Izpratne par materiālās kultūras vēsturi; Prasmes sagatavot ekskursijas vadīšanas plānu un tekstu; Lietvedības prasmes; Datora lietošanas prasmes; Komunikācijas prasmes (tai skaitā sagatavot anotācijas, veidot informatīvās publikācijas, strādāt ar auditoriju)	Komunikācijas, sabiedrisko attiecību veidošanas vai pasākumu rīkošanas zināšanas un iemaņas; Svešvalodu zināšanas	Ļoti labas saskarsmes un komunikācijas iemaņas, radošums	Nav specifisku nosacījumu
<b>Mākslinieks</b>	Ekspozīciju un izstāžu vizuālā noformēšana; Grafisko materiālu sagatavošana; Informatīvo materiālu maketēšana	Datora lietošanas prasmes (īpaši, dizaina un maketēšanas programmas); Dizaina, noformējuma veidošanas prasmes	Mākslas vai mākslas dizaina veidošanas izpratne	Radošums, komandas darbs, gaumes izjūta	Nav specifisku nosacījumu