



ELŻBIETA NAWROCKA*, JULITA ZAPRUCKA**

Ocena możliwości wykorzystania mediów społecznościowych przez muzea

Streszczenie. Chcąc pełnić swą misję społeczną określoną w nowej definicji przyjętej przez Zgromadzenie Generalne Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM), muzea muszą dostosować się do zmian zachodzących w społeczeństwie, co wymaga m.in. umiejętności efektywnego korzystania z nowoczesnych kanałów komunikacji, jakimi są media społecznościowe. Celem artykułu jest ocena możliwości wykorzystania mediów społecznościowych w działalności muzeów. Ocena została dokonana na podstawie wypowiedzi zebranych w czasie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z dyrektorami czterech muzeów działających na terenie województwa dolnośląskiego. Spośród czterech głównych czynników decydujących o możliwości wykorzystania mediów społecznościowych przez muzea respondenci najwyżej ocenili potencjał techniczny, dużo gorzej zasoby ludzkie i organizacyjne, a najgorzej – dostępne środki finansowe, których brakuje w budżetach badanych muzeów.

Słowa kluczowe: zasoby, muzeum, media społecznościowe

Kod JEL: L32

Sugerowane cytowanie: Nawrocka, E., Zaprucka, J. (2022). Ocena możliwości wykorzystania mediów społecznościowych przez muzea. *Studia Periegetica*, 4(40), 129-147. <https://doi.org/10.58683/01.3001.0016.2482>

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (Polska), Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, e-mail: elzbieta.nawrocka@ue.wroc.pl, orcid.org/0000-0002-5049-4788.

** Muzeum Karkonoskie w Jeleniej Górze (Polska), e-mail: dyrektor@muzeumkarkonoskie.pl.

1. Wstęp

Zjawisko mediów społecznościowych (MS) wiąże się ze zmianą relacji na linii odbiorca – nadawca w procesie komunikacji. MS wyzwalają nowe potrzeby i kształtują nawyki swoich użytkowników. Ważną potrzebą staje się np. dzielenie się swoimi doświadczeniami i emocjami. Media społecznościowe dają kupującym większe możliwości wyboru oferty i doświadczeń zakupu niż kiedykolwiek wcześniej. Przemiany te stały się wyzwaniem dla organizacji, ponieważ spowodowały utratę pełnej kontroli nad procesem komunikacji i interakcji z klientem oraz problemy z osiąganiem efektywności działań. Najczęściej cytowana definicja mediów społecznościowych jest autorstwa Andreeasa M. Kaplana i Michaela Haenleina (2010), którzy rozumieją je jako grupę aplikacji internetowych opartych na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, zapewniających wymianę treści tworzonych przez użytkowników, a także ułatwiających interakcję i współpracę między nimi. Na media społecznościowe (*social media*) składają się: platformy (portale) społecznościowe (np. Facebook, LinkedIn), platformy informacyjne (np. Wikipedia), portale ratingowe (np. TripAdvisor), internetowe repozytoria multimedialne (np. YouTube), komunikatory (np. Skype), blogi (Blogger.com, Blogspot) i mikroblogi (np. Instagram, Twitter) oraz internetowe serwisy fotograficzne (np. Flickr) (Mazurek, 2012, s. 100-101; Aichner i Jacob, 2015).

Na przestrzeni wieków opisywanie muzeum zmieniało się, począwszy od określenia go jako miejsca w przestrzeni, w tym miejsca kultu, poprzez ośrodek edukacji, badań i wiedzy, zbiorów, kolekcji, nauki, w końcu jako instytucje współtworzące kulturę i edukujące społecznie. Kiedy muzea stały się instytucjami społecznymi, zaczął się proces definiowania ich formy organizacyjnej i określenia m.in. misji działania (Folga-Januszewska, 2020). Muzea jako podmioty działające w sferze kultury i instytucje społeczne muszą dostosowywać swoje działania do trendów społecznych i postępu w technologiach informacyjno-komunikacyjnych. Konieczne są przemiany w systemie zarządzania, przede wszystkim orientacja marketingowa, np. w komunikacji z otoczeniem, oraz podjęcie aktywności o charakterze sieciowym i wykorzystywanie MS do tworzenia grup społecznie aktywnych (Sawczuk, 2022).

W literaturze brakuje badań na temat możliwości wykorzystania mediów społecznościowych do promowania zasobów muzeów. Mowa jest w nich raczej o korzyściach (a także zagrożeniach) dla tych instytucji wynikających z zastosowania MS (Przybysz i Knecht, 2020), o aktywności muzeów w MS i jej charakterze (Booth, Ogundipe i Røyseng, 2020; Gaweł, 2020). Badane są także cele funkcjonowania w MS i sposoby ich wykorzystania, jak również zamieszczane treści (Wong i in., 2021; Sandell i Kreps, 2012; Macdonald, 2006).

Celem artykułu jest ocena potencjału muzeów związanego z wykorzystaniem mediów społecznościowych w ich działalności. Szczegółowymi celami badań eksploracyjnych w niniejszym artykule są:

1. Charakterystyka poszczególnych składników zasobów określających potencjał badanych muzeów i ich ocena (w skali od 0 do 5, gdzie 0 – ocena najniższa) w opinii respondentów.

2. Wskazanie najważniejszych ograniczeń potencjału z punktu widzenia działalności w MS w opinii respondentów.

Metodami badawczymi wykorzystanymi do osiągnięcia celu były kwerenda literatury, analiza i synteza, studium przypadku i wywiad kwestionariuszowy.

W artykule zaprezentowano zmiany w funkcjonowaniu muzeum, które były efektem przekształceń w otoczeniu, a jednocześnie zmusiły muzea do zainteresowania się mediami społecznościowymi. Następnie na podstawie kwerendy literatury ukazano istotę potencjału organizacji, co pozwoliło na jego konceptualizację w odniesieniu do muzeum. Dokonano także opisu metodyki badawczej, przedstawiono wyniki badań i dyskusję oraz wnioski z badań.

2. Przegląd literatury

2.1. Modyfikacje w funkcjonowaniu muzeów w efekcie zmian otoczenia

Według Zdzisława Żygulskiego (1982, s. 7) etymologię słowa „muzeum” łączy się najczęściej z greckim pojęciem *museion*, co oznacza świątynię muz – patronek poszczególnych gałęzi sztuki. Zmiany w działalności muzeów były efektem przemian w ich otoczeniu. Na podstawie kwerendy literatury można zaprezentować główne przekształcenia i ich wpływ na funkcjonowanie muzeów na przestrzeni wieków (tab. 1).

Ponadto toczy się dyskusja na temat misji, zadań i funkcjonowania muzeów. Joanna Torowska (2008) kładzie nacisk na wartość zbiorów, porównując muzea do strażnic skarbów kultur narodowych chroniących wartości unikatowe. Inni badacze wskazują na ochronę materialnego i niematerialnego dziedzictwa ludzkości, jego naukową interpretację oraz akcentują obiektywizm i kompetencje jako istotne cechy stanowiące podstawę wiarygodności i zaufania do instytucji (Rosset, Bednarz-Diczmanowa i Tołysz, 2018, s. 23). Beata Krakowiak (2013) uzupełnia z kolei charakterystykę muzeum o element edukacji. Jeszcze inaczej na kwestie zmian w funkcjonowaniu muzeów patrzy Dorota Folga-Januszewska (2008), uznając muzea za specyficzne instytucje, których sens istnienia zaczęto dostrzegać w pełni dopiero w epoce globalizacji. Wskazuje na znaczące różnice tworzonych

Tabela 1. Zmiany w funkcjonowaniu muzeów – główne aspekty

Okres	Przesłanki	Funkcje
Ok. XIV w. p.n.e., Egipt	filozoficzno-społeczne	zapewnienie nieśmiertelności/trwałości
Ok III w. p.n.e., Starożytna Grecja, Antiochia, Aleksandria, Konstantynopol	szacunek dla dzieł kultury	skarbnica dzieł, biblioteka, akademie nauk
Od okresu renesansu, XV w., Włochy	pasje kolekcjonerskie	kształtowanie się świadomości przynależności kultury i sztuki do danych społeczeństw
XVI/XVII w., Europa Zachodnia, Rosja, Polska	kolekcjonerstw rozwiniętej formie	tworzenie wielkich spójnych kolekcji
XVII w. (głównie po rewolucji francuskiej) / XVIII w.	upublicznienie dóbr kultury	publiczny dostęp do dzieł sztuki; tworzenie kolekcji narodowych; pojęcie zbioru narodowego, budowanie tożsamości narodowej dzięki zgromadzonym zbiorom dziedzictwa materialnego i niematerialnego
XIX w.	rozwój nowych idei wystawieni- niczych	powstawianie nowych rodzajów kolekcji i nowych rodzajów muzeów
XX w.	przemiany społeczne, politycz- ne, migracje, obawy przed utratą wielowiekowego dziedzictwa, rozwój idei muzealnych	ochrona dóbr kultury, opieka, zachowanie dla przyszłych pokoleń śladów dzie- dzictwa kulturowego, budowanie patriotyzmu lokalnego i tożsamości narodo- wej na bazie dziedzictwa
Początek XXI w.	rozwój kreatywnych muzeów jako konsekwencja globalizacji, komercjalizacji, rozwoju nowych technologii i zmian w trendach konsumenckich;	szczególna forma rozrywki, rekreacji i zabawy połączonej z edukacją - „uniwer- sytet kultury”; zachowanie dziedzictwa kulturowego – budowanie na bazie wa- lorów dziedzictwa tożsamości narodowej (reprezentacja dziedzictwa/kultury kraju)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Charakterystyka badanych muzeów i ich działalność w latach 2019-2022

Muzeum	Muzeum Papiernictwa	Muzeum Poczty i Telekomunikacji	Muzeum Karłonoskie	Muzeum Sportu i Turystyki
Data utworzenia	1968	1956	1914	1974
Miejscowość	Duszniki-Zdrój	Wrocław	Jelenia Góra – siedziba główna (oddziały w Jeleniej Górze, Szklarskiej Porębie i Bolkowie)	Karpacz
Organizator	Marszałek Województwa Dolnośląskiego	Marszałek Województwa Dolnośląskiego	Marszałek Województwa Dolnośląskiego	Marszałek Województwa Dolnośląskiego
Średnioroczna liczba pracowników (w tym merytoryczni)	32(10)	19(6)	62(20)	9(1)
Średnioroczna liczba wystaw stałych	3	6	11	3
Średnioroczna liczba wystaw czasowych	10-12	7-8	24	3-4
Oferta wystaw „wędrujących”	+	-	-	-
Warsztaty/lekcje muzealne	+	+	+	+
Wydawnictwa cykliczne	+	+	-	+

cd. tabeli 2

Muzeum	Muzeum Papiernictwa	Muzeum Poczty i Telekomunikacji	Muzeum Karkonoskie	Muzeum Sportu i Turystyki
Ważniejsze wydarzenia	VIII Weekend seniora z kulturą, 2022; Jazz w Muzeum. Koncert online, 2021; Od wymiany do wymiany. Konferencja online, 2021; Noc Muzeów	Ferie w Muzeum Poczty i Telekomunikacji; Dzień Babci i Dziadka; Dzień Kobiet; Dzień Mamy; Noc Muzeów	Noc Muzeów; Europejskie Dni Dziedzictwa	Noc Muzeów; Dzień Olimpijczyka
Prelekcje/seminaria	+	-	+	+
Konkursy	1	2	3	-
Środki finansowe na działalność	Fundusz Norweski, Fundusz EOG, środki MKiDN, środki samorządu województwa dolnośląskiego, środki własne	Środki MKiDN, środki samorządu województwa dolnośląskiego, środki własne	Środki MKiDN, środki Unii Europejskiej w ramach programu Interreg, środki samorządu województwa dolnośląskiego, środki własne	Środki samorządu województwa dolnośląskiego, środki własne

Objaśnienia: „+” – występuje, „-” – nie występuje.

Źródło: opracowanie własne.

na całym świecie kolekcji muzealnych i potrzebę spójnego „modelowania” kontekstów i kodowania pamięci. Według tej autorki muzeum to instytucja trwała, która aby przetrwać, musi przynosić dochody; służy społeczeństwu i ich polityce określania tożsamości i wartości, jest dostępna publicznie, także przez Internet, prowadzi badania nad świadectwem ludzkiej działalności i otoczenia człowieka, gromadzi zbiory i symulakry, konserwuje i zabezpiecza zbiory lub nośniki, na których są one zapisane, udostępnia je i prezentuje, tworzy nowe rzeczywistości i wartości edukacyjne oraz fikcyjne, a także służy rozrywce.

W literaturze przedmiotu muzeum jest więc z jednej strony postrzegane jako instytucja służąca odbiorcom i przeobrażająca się wraz ze zmianą ich oczekiwań, wprowadzaniem nowych technologii, oferująca szeroki, bogaty program edukacyjny i rozrywkowy. Z drugiej strony jest traktowane jako repozytorium: sztuki, kultury, nauki, natury – wartości materialnego i niematerialnego dziedzictwa, których powinno się strzec i chronić przed zniszczeniem (Folga-Januszewska i Gutowski, 2011, s. 11-16). Zmiany w muzeach w kierunku uatrakcyjnienia wystaw muzealnych poprzez wprowadzanie elementów rozrywkowych i inicjowanie w ich funkcjonowaniu praktyk rynkowych spotyka się bądź z pełną akceptacją, bądź – co bardziej typowe dla krajów europejskich – pozytywną oceną efektów nie w kategoriach finansowych, lecz frekwencyjnych (Dragičević-Šešić i Stojković, 2010). Pojawiają się też jednak głosy krytyki, które towarzyszącym zmianom przypisują ograniczanie sfery autotelicznej muzeów i spłykanie przekazywanych treści (Clair, 2009, s. 52) oraz disneylendyzację (Popczyk, 2005, s. 342).

Można zatem stwierdzić, że muzea dotknął „kryzys tożsamości”, który wiąże się z licznymi dyskusjami na temat jego definicji (Etges i Dean, 2022). Ostatecznie w sierpniu 2022 r. Zgromadzenie Generalne ICOM przyjęło nową definicję muzeum, która określa, że jest ono instytucją trwałą, nienastawioną na osiągnięcie zysku, służącą społeczeństwu, która bada, gromadzi, konserwuje, interpretuje i prezentuje materialne i niematerialne dziedzictwo. Jest otwarte dla publiczności, dostępne i integracyjne, pielęgnuje różnorodność i zrównoważony rozwój. Swoje funkcjonowanie opiera na etyce, profesjonalnej komunikacji i partycypacji społecznej, oferując różnorodność doświadczeń służących edukacji, rozrywce, refleksji i dzieleniu się wiedzą (ICOM, 2022).

Wynikiem rozwoju nowych technologii, zwłaszcza internetowych w kierunku Web 2.0, są nowe możliwości i wyzwania dla organizacji działających w sferze kultury. W świetle najnowszej definicji i zmian w otoczeniu muzea muszą dostosować się do nowego nurtu ery cyfrowej (Colbert i Courchesne, 2012; Hume i Mills, 2011) i społeczeństwa informacyjnego. Organizacje te muszą także odpowiedzieć na zmiany modelu spędzania czasu wolnego i oczekiwań publiczności, który dobrze jest opisany przez model uwarunkowań zwiedzania muzeum L. Kelly’ego. Wskazał on pięć motywów: doświadczenie nowości, rekreacja i rozrywka, uczenie

się, zainteresowanie dzieci i rodziny, świadomość wartościowego spędzania czasu wolnego (Nowacki, 2012).

2.2. Istota potencjału muzeum

Potencjał jest kategorią złożoną i trudną do jednoznacznego określenia. Etymologicznie pochodzi od łacińskiego słowa *potentia* i oznacza siłę, moc, możliwość podjęcia działań i realizacji określonych zadań. Potencjał określa się najogólniej jako zasób możliwości, zdolności, sprawności, mocy czy wydajności, tkwiący w kimś lub czymś. Potencjał danego podmiotu dotyczy określonych możliwości zbudowanych w oparciu o posiadane zasoby, a także umiejętnego korzystania z zasobów otoczenia (Lichtarski, 2007, s. 162).

Potencjał cechuje się wielowymiarowością, ponieważ w różny sposób dotyczy określonych możliwości, zbudowanych na szczególnych zdolnościach, kompetencjach, sprawnościach zawartych w posiadanych zasobach, oraz wieloaspektowości i zróżnicowaniu, co oznacza, że może przybierać różne formy. Ze względu na charakter można go podzielić na: potencjał rzeczowy, pracy, informacyjny i finansowy (Gableta, 2006, s. 19). W ekonomii i naukach o zarządzaniu mowa jest o potencjale organizacji, potencjale produkcyjnym czy usługowym. Ze względu na funkcjonowanie instytucji w otoczeniu mówimy o jej potencjale rozwojowym czy konkurencyjnym. Potencjał ma charakter strukturalny; wymienia się w nim: elementy podstawowe (wyjściowe), zasoby podażowe i popytowe (Panasiuk, 2010).

W artykule przyjęto, że potencjał muzeum związany jest z właściwym wykorzystaniem własnych zasobów do funkcjonowania podmiotu w mediach społecznościowych z uwagi na osiąganie wyznaczonych celów. Tak określony potencjał oznacza, że jego składnikami są zasoby. Podobnie ujmują to Aleksander Panasiuk (2010) oraz Stefan Bosiacki i Bernadeta Hołderna-Mielcarek (2010).

W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęcono na identyfikację struktury zasobów. Przykładowo, Jay B. Barney (1997) wskazuje na cztery grupy: finansowe, (m.in. kredyty bankowe i zatrzymywane strumienie dochodów), fizyczne (techniki i technologie, maszyny i urządzenia, instalacje czy sieci informatyczne), ludzkie (pracownicy, ich wiedza i inteligencja, wzajemne relacje pracowników, specjalizacje personelu, kadra zarządzająca firmą) oraz organizacyjne (m.in. struktura planowania, controllingu, koordynacji oraz cele organizacji i strategia ich osiągania). Inny podział zasobów zaproponowali Scott W. Hofer i Dan E. Schendel (Stankiewicz, 2005, s. 89), wyróżniając wśród nich: materialne (np. maszyny i urządzenia, materiały i surowce), finansowe (np. kapitał, środki pieniężne, linie kredytowe), ludzkie (pracownicy i ich kwalifikacje, personel funkcjonalny, kierownicy), technologiczne (m.in. umiejętność tworzenia produktów wysokiej jakości czy umiejętność osiągania wysokiej wydajności przy niskich kosztach) oraz organiza-

cyjne (systemy informacyjne, kontrolne i szkoleniowe, strategie, kultura organizacyjna). W praktyce każda organizacja ma inną kombinację ilości i jakości zasobów, a także różne możliwości ich wykorzystania.

3. Metoda

Badania miały charakter eksploracyjny i jakościowy. Wykorzystano studium przypadku, a w ramach tego podejścia wywiad kwestionariuszowy, w którym zawarto pytania dotyczące wiedzy i oceny respondentów.

W artykule przyjęto podejście strukturalne do badania potencjału muzeum. Ze względu na możliwości aktywnego wykorzystania mediów społecznościowych wyróżniono grupy zasobów i ich poszczególne składniki, które stanowiły przedmiot pytań kwestionariusza. Wyodrębniono następujące zbiory czynników decydujących o potencjale muzeum do funkcjonowania w MS:

- organizacyjne – sposób organizacji działalności w MS, wybór portali społecznościowych, sprecyzowane cele funkcjonowania muzeum w MS, opracowana koncepcja ich wykorzystania, strategia działań w MS;

- techniczne – sprzęt IT, oprogramowanie, środki eksploatacyjne (np. sprzęt do robienia filmów), dostęp do narzędzi cyfrowych możliwych do wykorzystania w MS, np. chatbotów, a przede wszystkim dysponowanie dobrami cyfrowymi zbiorów muzealnych;

- finansowe – środki własne muzeum przeznaczone na działalność w MS, środki pozyskane od instytucji zewnętrznych w celu uruchomienia działań w MS;

- ludzkie – pracownicy i ich wiedza (np. na temat rozwoju MS, charakteru poszczególnych portali społecznościowych) oraz umiejętności w zakresie obsługi kont w MS, kierownicy i ich kompetencje w zakresie wykorzystania MS.

Tego typu badania wydają się bardziej odpowiednie, by dostarczyć istotnych, nowych informacji. Niniejsze badanie przedstawia rzeczywistość na podstawie percepcji rozmówców, którymi byli dyrektorzy wybranych muzeów. Wywiady z nimi przeprowadzono w dniach od 1 sierpnia do 19 września 2022 r. w ich naturalnym środowisku pracy, dzięki czemu ich wiedza i oceny mogły być lepiej zrozumiane. Wywiady miały częściowo charakter pogłębiony, poprzez zawarcie pytań otwartych, zapewniających rozmówcom swobodę wypowiedzi. Szczególną uwagę zwrócono na dygresje i spontaniczne wypowiedzi, które mogą być nieocynionym źródłem informacji (Czernek i Czakon, 2016). W części prezentującej wyniki badania zostały umieszczone cytaty z wywiadów. Pozwala to na dokładne przedstawienie osobistych doświadczeń respondentów (Kostera, 2003, s. 27). Należy zwrócić uwagę, że badania jakościowe nie pozwalają na wyciągnięcie statystycznie istotnych wniosków, ale umożliwiają zidentyfikowanie ważnych kwestii

i uogólnienie opinii badanych respondentów (Żabiński, 2010; Czernek i Czakon, 2016; Eisenhardt i Graebner, 2007; Maison, 2010).

W doborze muzeów do badania kierowano się podstawowymi przesłankami:

- wysoki stopień specjalizacji,
- zlokalizowanie w jednym województwie,
- wielkość muzeum – badane muzea różnią się wielkością: trzy z nich to małe muzea jednooddziałowe o podobnej wielkości, a jedno (Muzeum Karkonoskie) to największe regionalne muzeum wieloodziałowe w województwie,
- jednolitość podległości administracyjnej – jeden organizator.

Do badania zakwalifikowano cztery muzea, które zlokalizowane są w województwie dolnośląskim: Muzeum Papiernictwa, Muzeum Poczty i Telekomunikacji, Muzeum Karkonoskie i Muzeum Sportu i Turystyki. Charakteryzują się one wysokim stopniem specjalizacji, przy czym specjalizacja trzech z nich dotyczy obszaru tematycznego zbiorów i ekspozycji, a jednego odnosi się do przestrzeni geograficznej. Analizowane podmioty (tab. 2) – według podległości administracyjnej – należą do grupy muzeów samorządowych (stanowiąc wojewódzkie samorządowe instytucje kultury), dla których organizatorem i podstawowym fundatorem jest jednostka samorządu terytorialnego, w tym przypadku Marszałek Województwa Dolnośląskiego. Spełniają ustawowe (ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej) szczególne wymogi co do infrastruktury, stabilności ich finansowania, rygorów opracowywania zbiorów oraz prowadzenia badań naukowych i zespołu wykwalifikowanych pracowników. Muzea samorządowe, które mają tego samego organizatora, funkcjonują według tych samych przepisów prawnych, stawia im się do zrealizowania podobne cele, spójne ze strategią województwa, i funkcjonując w tym samym regionie, mają podobne uwarunkowania. Jednak objęte badaniami muzea dobrano tak, że znacznie się od siebie różnią. Każde z nich ma zupełnie inny charakter i profil działalności. I chociaż zlokalizowane są na terenie tego samego województwa, każde z nich funkcjonuje w innej miejscowości, o różnej specyfice, od największego miasta, jakim jest Wrocław, poprzez średniej wielkości Jelenią Górę, do mniejszych Dusznik-Zdroju czy bardzo popularnego wśród turystów Karpacza. Mają też różny potencjał zasobów ludzkich (od 9 do 62 osób zatrudnionych), a co się z tym wiąże – skalę działalności.

4. Wyniki

Z wypowiedzi respondentów na temat kwestii organizacyjnych wynika, że żadne muzeum nie korzysta z firmy zewnętrznej w działalności w MS. Wyniki wywiadów wskazują, że wszystkie badane muzea funkcjonują na Facebooku, tylko Mu-

zeum Karkonoskie (MK) i Muzeum Poczty i Telekomunikacji (MSiT) także na Instagramie i kanale YouTube, a MSiT również na Twitterze. Jako cele funkcjonowania muzeów w MS większość respondentów wskazała: promocję instytucji i jej oferty, przekazywanie komunikatów o wydarzeniach, imprezach, zmianach godzin pracy, awariach, a także popularyzowanie kultury i historii oraz budowanie relacji z odbiorcami oferty. W wypowiedziach respondentów pojawił się także cel, jakim jest poprawa wizerunku muzeum (MSiT, MP i MK), a dyrektor MK podkreśliła cel, jakim jest stymulowanie interakcji pomiędzy użytkownikami MS na temat muzeum. W ramach mierzenia efektów aktywności muzeów w MS we wszystkich badanych podmiotach najczęściej prowadzi się obserwację liczby wejść, polubień i komentarzy. W Muzeum Papiernictwa (MP) bierze się też pod uwagę liczbę nowych odbiorców.

Żadne z badanych muzeów nie ma planu kampanii w MS ani strategii działania w tym zakresie, nie prowadzi skoordynowanej aktywności na poszczególnych portalach i nie ma opracowanych procedur postępowania w MS. Tylko w MK wprowadzono procedury dotyczące praw autorskich i udostępniania na portalu zdjęć. Każdy z respondentów natomiast wskazał na prowadzenie aktywności w sposób indywidualny, zależnie od konieczności popularyzowania danych informacji, głównie związanych z promocją konkretnych wydarzeń kulturalnych. Samocena badanych muzeów w zakresie własnych zasobów organizacyjnych jest nieco powyżej średniej.

Druga grupa pytań w odniesieniu do zasobów technicznych dotyczyła następujących zagadnień:

- środków technicznych pozostających w dyspozycji muzeum w zakresie obsługi jego aktywności w MS,
- samooceny tych zasobów pod kątem aktywności muzeum w MS.

Trzy z badanych muzeów wskazały na posiadanie odpowiednich środków technicznych (sprzęt komputerowy, oprogramowanie, środki eksploatacyjne, narzędzia cyfrowe) potrzebnych do obsługi MS. Jedynie MK wskazało na braki w tym zakresie. Z tego mogły wynikać rozbieżności co do samooceny własnych zasobów technicznych. Zasoby MK zostały ocenione, jako jedyne, na poziomie średnim, czyli 2,5. Pozostali respondenci ocenili swoje zasoby wyżej, a najwyżej, bo na ocenę 4 ocenił je przedstawiciel MP.

Trzecia grupa pytań dotyczyła zasobów finansowych, w szczególności:

- środków finansowych pozostających w dyspozycji muzeum na obsługę MS,
- dodatkowych funduszy pozyskiwanych przez muzeum na prowadzenie działalności w MS,
- oceny zasobów finansowych muzeum pod względem aktywności w MS.

Wszyscy respondenci odpowiedzieli zgodnie, że nie mają w budżecie swoich muzeów pozycji kosztów związanych z obsługą MS. Oznacza to, że wszystkie koszty, jakie z tego wynikają, wliczane są do innych wydatków na cele promocyj-

ne. Żadne z analizowanych muzeów nie pozyskiwało dodatkowych środków na prowadzenie działalności w MS. Pewien wyjątek stanowi MP, które uzyskało dofinansowanie (w 2020 r.) na zakup sprzętu technicznego, który może także służyć do obsługi MS. Wszyscy respondenci nisko ocenili zasoby finansowe pozostające w dyspozycji muzeum na aktywność w MS. Przedstawiciel MP dał najwyższą notę, oceniając ten aspekt nieco powyżej średniej, tj. na 3. Dyrektor MK podała ocenę 2, czyli nieco niżej poziomu średniego, a pozostali ocenili te zasoby na 0.

Czwartą grupę pytań stanowiły pytania o zasoby ludzkie, a w szczególności o:

- wielkość zasobów ludzkich zaangażowanych w prowadzenie działalności w MS oraz kompetencji (wiedzy i umiejętności) pracowników w tym zakresie,
- zakres obowiązków pracownika obsługującego portale społecznościowe,
- pory dnia/godziny, w jakich obsługiwane są MS,
- ocenę własnych zasobów ludzkich muzeum pod kątem jego aktywności w MS.

W większości badanych muzeów obsługą aktywności w MS zajmuje się jeden upoważniony pracownik. W MSiT zadania te wykonuje tylko dyrektor, co przy szerokim zakresie obowiązków wynikających z pełnionej funkcji jest bardzo obciążające. W przypadku każdego muzeum osoba zajmująca się MS ma także wiele innych obowiązków, a aktywność w MS stanowi dodatkowe zadanie. Jedynie w MP do obsługi MS wyznaczone są dwie osoby, jednak są to pracownicy działu promocji i wydawnictw, którzy poza aktywnością w MS obciążeni są dodatkowymi obowiązkami związanymi z pracą działu, a w sezonie turystycznym – obsługą intensywnego ruchu turystycznego. Według relacji jednego z badanych dyrektorów trudno jest połączyć zadania wynikające z aktywności w szeroko rozumianej promocji czy działalności wydawniczej, ale także obsługi ruchu turystycznego z kręceniem filmów, wykonywaniem fotorelacji na potrzeby muzeum i upowszechnianiem tych informacji w MS. Żadne muzeum nie skierowało pracownika obsługującego MS na specjalistyczne szkolenie. Wszyscy respondenci natomiast oceniają kompetencje, wiedzę, umiejętności pracownika obsługującego MS jako wystarczające. Niektórzy dyrektorzy (dwóch) podkreślają duże zaangażowanie pracowników obsługujących MS. Portale społecznościowe są we wszystkich przypadkach obsługiwane w godzinach pracy, ale sporadycznie zdarza się umieszczać posty między godziną 16.00 a 24.00. Ocena zasobów ludzkich w większości muzeów kształtuje się na poziomie wysokim (tj. 4 w skali od 0 do 5). Jedynie MK oceniło te zasoby na 3, czyli niewiele powyżej średniej.

W części wywiadu poświęconego kwestiom ograniczeń aktywności w MS wszyscy respondenci jako główną barierę wskazali niewystarczające środki finansowe na zatrudnienie specjalisty, szkolenie pracowników lub nawiązanie współpracy ze specjalistami zewnętrznymi. Z tego względu, że pracownicy zajmujący się obsługą MS mają wiele innych obowiązków, są obciążeni licznymi zadaniami i nie mają możliwości (ze względu na brak czasu) koncentrowania się tylko na zadaniach z zakresu

MS, istnieje problem z systematyczną koordynacją działań. Nikt z respondentów nie wskazał natomiast na bariery związane z brakiem procedur, słabą orientacją w potencjale MS, brakiem orientacji w relacji kosztów do korzyści obecności w MS czy brakiem wiedzy na temat skuteczności kampanii medialnych. Dyrektor MK podkreśliła także potrzebę większej aktywności w MS, wyrażając potrzebę zakupu dobrego sprzętu oraz zatrudnienia wykwalifikowanego specjalisty do obsługi MS w sposób systematyczny, skoordynowany i skuteczny.

5. Dyskusja

Na podstawie zebranych wywiadów można stwierdzić, że badane muzea:

- nie mają specjalnych, odrębnych planów, programów, procedur, strategii działania w zakresie aktywności w MS,
- prowadzą aktywność w MS raczej spontanicznie, w zależności od potrzeb (np. przekazania informacji dotyczących bieżącej działalności muzeum czy organizowanych przez instytucje wydarzeń),
- ze względu na przeszkody organizacyjne nie mogą finansować ze środków publicznych płatnych kampanii reklamowych w MS,
- nie mają wykwalifikowanych specjalistów do obsługi MS, dla których aktywność taka byłaby jednym z głównych zadań,
- dysponując ograniczoną liczbą pracowników i ograniczonym budżetem, powierzają zadania z zakresu obsługi MS osobom, które wykonują te zadania jako dodatkowe, co powoduje, że aktywność ta jest prowadzona tylko przy szczególnym zaangażowaniu pracowników,
- nie korzystają z oferty szkoleń specjalistycznych w zakresie skutecznej obsługi MS instytucji,
- nie mają odrębnych funduszy na ten cel ani doświadczenia w zdobywaniu takich funduszy z zewnątrz, poza korzystaniem z dofinansowania na zakup sprzętu technicznego w ramach programów Ministerstwa Kultury,
- nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie dają MS, głównie ze względu na ograniczenia finansowe, organizacyjne i ludzkie.

Obecność badanych muzeów w mediach społecznościowych koncentruje się zwłaszcza na portalu Facebook. Do podobnych wniosków doszły Joanna Papińska-Kacperek i Krystyna Polańska (2016). Autorki uważają, że założenie np. fanpage'a muzeum na portalu Facebook jest odczytywane jako wyraz nowoczesnego pojmowania otwartości wobec nowych form komunikowania się i chęć zaangażowania w tę formę przepływu informacji szczególnie młodych użytkowników. Dwa muzea wskazały na sporadyczną obecność na Instagramie i kanale YouTube, a tylko jedno muzeum zaznacza swą obecność także na Twitterze. Może to wynikać z charakteru

mediów i ograniczeń muzeów. Przykładowo, korzystanie z kanału YouTube wymaga większego zaangażowania zasobów technicznych, ludzkich i organizacyjnych. Stąd przy braku odpowiedniego sprzętu do nagrywania i osób do obsługi aktywność w tym medium jest ograniczona.

Rozbieżności co do najważniejszych celów obecności muzeów w MS związane są z aktualną sytuacją instytucji. Przykładowo, sprecyzowany przez respondentkę z MK cel, jakim jest stymulowanie interakcji pomiędzy użytkownikami MS na temat muzeum, może wynikać z faktu zmiany dyrektora w badanym okresie, a co za tym idzie – modyfikacji polityki prowadzenia instytucji. Nowa dyrektor kładzie nacisk na poznanie oczekiwań odbiorców, budowanie relacji z otoczeniem i tworzenie pozytywnego wizerunku muzeum. Do poprawy wizerunku muzeum odniosły się także dwie inne instytucje – MP i MSiT. MP, po kolejnej zmianie dyrektora, stojące przed problemem ewentualnej zmiany lokalizacji uznaje za ważne podkreślanie roli i znaczenia instytucji. Podobnie MSiT wskazuje budowanie pozytywnego wizerunku jako jeden z celów aktywności w MS. Wynika to ze spadku zainteresowania turystów ofertą muzeum, ale także z poszukiwania nowych form finansowania działalności instytucji oraz ostatniej zmiany, tj. udziału Miasta Karpacz we współfinansowaniu muzeum. Wszystkie te czynniki wpływają na decyzje dyrektorów co do priorytetów działalności, a więc także co do celów aktywności w MS. Żaden z dyrektorów nie podkreślił celu budowania zaangażowania odbiorców treści zamieszczanych w MS wokół muzeum, kształtowania społeczności o wspólnych wartościach, której częścią byłaby jednostka kultury. Należy podkreślić, że MS dają możliwość zarządzania zachowaniem odbiorców treści (Divol, Edelman i Sarrazin, 2012), a funkcją np. Facebooka jest nastawienie na budowanie i podtrzymywanie relacji. Dzięki prowadzeniu grup facebookowych, umożliwiających dyskusje i swobodną wymianę poglądów na temat działalności muzeum, można mieć wpływ na jego wizerunek i wzrost rozpoznawalności (czego nie obserwuje się w przypadku badanych muzeów). Z drugiej strony dbanie o pozytywny wizerunek jest istotne, jeżeli część osób korzysta z MS w celu wyrażenia swojego niezadowolenia (Lotko, 2016, s. 107-114). Zrozumienie tych funkcji MS daje instytucji szansę na włączenie się w proces podejmowania decyzji przez internautów.

Najgorzej respondenci ocenili swoje zasoby finansowe, ale żaden dyrektor nie podał jako celu funkcjonowania w MS zbierania pieniędzy na określony projekt. W Polsce tego typu działania w instytucjach kultury nie są popularne, niemniej Anna Pluszyńska (2018) zidentyfikowała 24 kampanie crowdfundingowe, które zostały przeprowadzone na portalach wspieramkulture.pl i polakpotrafi.pl. Takie kampanie mają również wymiar pozafinansowy – jest to bowiem forma promocji projektu i organizacji, a sama akcja i wspólny cel łączą pracowników organizacji, a także integruje społeczność internetową wokół projektu i danej instytucji kultury. Dla rozwoju badanych muzeów niekorzystny jest brak koncepcji czy planów rozwojowych aktywności w MS, gdyż – jak dowodzą badania empiryczne – sukces

ekonomiczny małych i średnich organizacji jest silnie zdeterminowany skutecznością decyzji strategicznych (Trzecieliński, 2013, s. 60). Trzeba jednak dodać, że w takich organizacjach proces planowania strategicznego jest ograniczony i często oparty na intuicji oraz określonych procedurach.

Badani dyrektorzy najlepiej ocenili zasoby techniczne, co jest ważne, gdyż są one niezbędne w aktywności w MS. Zwrócili jednak uwagę na niedostateczne zasoby ludzkie. Trafnie ujął to dyrektor MP: „posiadamy najlepszy, najnowszy sprzęt techniczny, a jedyne blokady i ograniczenia występują w ograniczonych zasobach ludzkich. Mediami społecznościowymi zajmują się osoby, dla których nie jest to priorytetowe zadanie wśród wszystkich obowiązków i których nie można nazwać specjalistami w tym zakresie”. Dość wysoka ocena w tej grupie zasobów może mieć związek z brakiem świadomości badanych dyrektorów co do możliwości wykorzystywania MS w działalności muzeów.

Na podstawie wyników badania można stwierdzić, że najlepiej oceniony został potencjał techniczny, dużo gorzej – ludzki i organizacyjny, a najgorzej – zasoby finansowe. Wyniki wywiadów skłaniają zaś do stwierdzenia, że niezbędne są szkolenia dla dyrektorów i specjalistów ds. promocji w muzeach na temat funkcji i możliwości MS oraz metod analizy relacji kosztów związanych z ich obsługą do korzyści. Mogłoby się to przyczynić do wzrostu świadomości i rozbudzenia potrzeb korzystania z MS. Pomocne mogłyby być także specjalne programy wsparcia na ten cel dla instytucji kultury. Dyrektorzy badanych muzeów powinni stworzyć koncepcje funkcjonowania w MS i większą uwagę zwracać na budowanie społeczności w przestrzeni internetowej oraz zainteresowanie jej działaniami tych instytucji. W literaturze wskazuje się bowiem, że MS mogą ułatwić komunikację różnych podmiotów publicznych ze społeczeństwem (Allcott i in., 2020).

Nowa definicja mediów społecznościowych potwierdza obserwowane trendy związane z koniecznością społecznego zaangażowania muzeów, ich integrującą rolę społeczną i działaniem przeciw wykluczeniu społecznemu. Można zatem stwierdzić, że szukanie nowych kanałów komunikacji ze środowiskami zagrożonymi takim wykluczeniem nabiera szczególnego znaczenia. Niezależnie bowiem od charakteru i wielkości muzeum, rodzaju zbiorów, które wpływają na treści działań edukacyjnych i rozrywkowych, to różne kanały komunikacji stanowią punkt wyjścia i cel dialogu z odbiorcą (Jagodzińska, 2021; Folga-Januszewska, 2019; Appel, Grewal i Hadi, 2020).

6. Wnioski

Wyzwania współczesności zmuszają dyrektorów muzeów do kreatywności oraz wprowadzania zmian, w tym wykorzystywania nowych narzędzi, takich jak MS,

jednak decyzje o zakupie odpowiedniego sprzętu technicznego i zatrudnienia specjalistów w tym zakresie konkurują z decyzjami finansowymi, jakie muszą być podejmowane w celu zapewnienia realizacji podstawowych zadań – zakupu nowych obiektów muzealnych, konserwacji i zabezpieczania zbiorów itd. W czasie gdy pracownicy merytoryczni są nisko wynagradzani, trudno motywować ich do dodatkowych zadań w związku z obsługą MS. Niemniej instytucje kultury muszą dostosowywać się do zmian w otoczeniu, głównie technologiczno-społecznych, oraz oczekiwań pokoleń Y i Z jako głównych odbiorców oferty, które są grupami najbardziej „skomputeryzowanymi” i preferującymi komunikację za pomocą portali społecznościowych.

Muzea jako instytucje o szczególnej funkcji społecznej są zmuszone odpowiadać na zmiany zachodzące w społeczeństwie, a chcąc pełnić swą misję społeczną zgodnie z zapisami nowej definicji potrzebują nowych, skutecznych kanałów komunikacji, jakimi powinny być media społecznościowe.

Przedstawione badania mają ograniczenia badawcze, w tym liczbę (4) wybranych przypadków, która tylko w pewnym stopniu pokazuje potencjał muzeów w ostatnim czasie (nie uprawnia zatem do formułowania uogólnień). Kolejne badania mogą jednak dotyczyć tego, jak muzea rozwijają i dostosowują swoje zasoby do zmiennej sytuacji. Interesujące byłoby także porównanie potencjałów muzeów polskich i zagranicznych. Mimo ograniczeń zaprezentowane badania i ich wyniki można potraktować jako punkt wyjścia do dalszych analiz.

Bibliografia

- Aichner, T., Jacob, F. (2015). Measuring the Degree of Corporate Social Media Use. *International Journal of Market Research*, 57(2), 257-275. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-018>
- Allcott, H., Braghieri, L., Eichmeyer, S., i Gentzkow, M. (2020). The Welfare Effects of Social Media. *American Economic Review*, 110(3), 629-676. <https://doi.org/10.1257/aer.20190658>
- Appel, G., Grewal, L., i Hadi, R. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 79-95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company
- Booth, P., Ogundipe, A., i Røyseng, S. (2020). Museum leaders' perspectives on social media. *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 373-391. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1638819>
- Bosiacki, S., Hołderna-Mielcarek, B. (2010). Potencjał turystyczny Poznania jako podstawa kreowania produktów markowych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 53, 39-54

- Clair, J. (2009). *Kryzys muzeów: globalizacja kultury*. Słowo/obraz terytoria
- Colbert, F., Courchesne, A. (2012). Critical Issues in the Marketing of Cultural Goods: The Decisive Influence of Cultural Transmission. *City, Culture and Society*, 3, 275-280. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ccs.2012.11.006>
- Czernek, K., Czakon, W. (2016). Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.009>
- Divol, R., Edelman, D., i Sarrazin, H. (2012). Demystifying social media (using social media for marketing). *McKinsey Quarterly*, 2, 67-77
- Dragičević-Šešić, M., Stojković, B. (2010). *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*. Narodowe Centrum Kultury
- Etges, A., Dean, D. (2022). The International Council of Museums and the Controversy about a New Museum Definition – A Conversation with Lauran Bonilla-Merchav, Bruno Brulon Soares, Lonnie G. Bunch III, Bernice Murphy, and Michèle Rivet. *International Public History*, 5(1), 19-27. <https://doi.org/10.1515/iph-2022-2039>
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32
- Folga-Januszewska, D. (2008). Muzeum: definicja i pojęcie. Czym jest muzeum dzisiaj? *Muzealnictwo*, 49, 200-203
- Folga-Januszewska, D. (2019). Muzea i narracja: długa historia opowieści. W: P. Kowal, K. Wolska-Pabian (red.), *Muzeum i zmiana. Losy muzeów narracyjnych* (s. 13-29). Universitas
- Folga-Januszewska, D. (2020). History of the museum concept and contemporary challenges: introduction into the debate on the new ICOM museum definition. *Muzealnictwo*, 61, 37-59. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.1129>
- Folga-Januszewska, D., Gutowski, B. (red.) (2011). *Ekonomia muzeum*. T. 1. Universitas. https://issuu.com/e-booki/docs/ekonomia_muzeum_-_ebook
- Gableta, M. (red.) (2006). *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
- Gawęł, Ł. (2020). Muzeum i nowe media. Rozwój oferty cyfrowej w czasie pandemii. *Zarządzanie Mediami*, 8(4), 525-534. <https://doi.org/10.4467/23540214ZM.20.049.12653>
- Hume, M., Mills, M. (2011). Building the Sustainable I Museum: Is the Virtual Museum Leaving Our Museums Virtually Empty? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16, 275-289. <https://doi.org/10.1002/nvsm.425>
- ICOM. (2022). *Nowa definicja muzeum*. <https://icom-poland.mini.icom.museum/nowa-definicja-muzeum/>
- Jagodzińska, K. (2021). Partycypacja publiczności w polskich muzeach. *Muzealnictwo*, 62, 189-197. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.1742>
- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010), Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN

- Krakowiak, B. (2013). Miejsce muzeów turystyce kulturowej w Polsce. *Turyzm*, 23(2), 23-33. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.23.2.03>
- Lichtarski, J. (red.) (2007). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
- Lotko, A. (red.) (2016). *Marketing, odpowiedzialność, jakość. Wizja młodych*. Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium
- Macdonald, S. (red.) (2006). *A Companion to Museum Studies*. Blackwell Publishing
- Maison, D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN
- Mazurek, G. (2012). *Znaczenie wirtualizacji marketingu*. Poltext
- Nowacki, M. (2012). *Atrakcje turystyczne: koncepcje, stan, determinanty zadowolenia osób zwiedzających*. Wydawnictwo AWF w Poznaniu
- Panasiuk, A. (2010). Rola informacji turystycznej w kształtowaniu potencjału turystycznego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 53, 227-238
- Papińska-Kacperek, J., Polańska, J. (2016). Instytucje publiczne w mediach społecznościowych na przykładzie portalu Facebook w ujęciu międzynarodowym. *Zarządzanie Mediami*, 4(2), 97-112. <https://doi.org/10.4467/23540214ZM.15.007.5514>
- Pluszyńska, A. (2018). Publiczne instytucje kultury w Polsce jako projektodawcy kampanii crowdfundingowych. *Journal of Management and Finance*, 16(3/2), 237-250
- Popczyk, M. (red.) (2005). *Muzeum sztuki. Antologia*. Universitas
- Przybysz, M., Knecht, T. (2020). Wykorzystanie social media w muzeum – korzyści i zagrożenia. *Studia Elckie*, 22(3), 325-342. <https://doi.org/10.32090/SE.220319>
- Rosset, T. F., Bednarz-Diczmanowa, E., i Tolysz, A. (red.) (2018). *Muzeum a pamięć – forma, produkcja, miejsce*. NIMOZ
- Sandell, R., Kreps, Ch. (red.) (2012). *Museums, equality and social justice*. Routledge
- Sawczuk, M. (2022). Sieciowe wyzwania jako nowa forma aktywności muzeów w mediach społecznościowych. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis | Studia De Cultura*, 14(1), 57-75. <https://doi.org/10.24917/20837275.14.1.5>
- Stankiewicz, M. J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom Organizatora
- Torowska, J. (2008). *Edukacja na rzecz dziedzictwa kulturowego. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
- Trzcieleński, S. (red.) (2013). *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 2012 r. poz. 987 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. Nr 13, poz. 123 z późn. zm.)
- Wong, A., Ho, S., Olusanya, O., Antonini, M. V., i Lyness, D. (2021). The use of social media and online communications in times of pandemic COVID-19. *Journal of the Intensive Care Society*, 22(3), 255-260. <https://doi.org/10.1177/1751143720966280>
- Żabiński, L. (2010). Dylematy badania marketingu produktów systemowych za pomocą metodyki case study. W: S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku* (s. 109-116). PWE
- Żygulski, Z. (1982). *Muzea na świecie: wstęp do muzealnictwa*. PWN

An assessment of museums' capacity to use social media

Abstract. In order to fulfill their social mission set out in the new definition adopted by the General Assembly of the International Council of Museums (ICOM), museums must adapt to the changes that are taking place in society, which requires, among other things, being able to make effective use of communication channels such as social media. The purpose of the article is to assess museums' capacity to use social media in their activities. The assessment is based on opinions collected during in-depth interviews conducted with directors of four museums operating in the Dolnośląskie province. When asked to evaluate four main factors that determine a museum's capacity of using social media, the majority of respondents gave the highest scores to technical resources; human and organizational resources were assessed much less positively; the lowest scores were obtained in response to questions about money to finance social media presence, which was missing in the budgets of the museums analysed in the study.

Keywords: resources, museum, social media



Copyright and license: This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivatives 4.0 International (CC BY-ND 4.0) License, <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>