


Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury


Agnieszka Konior

 <https://orcid.org/0000-0003-2338-6594>

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: agn.konior@uj.edu.pl

Anna Pluszyńska

 <https://orcid.org/0000-0003-0271-5176>

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: anna.pluszynska@uj.edu.pl

Wkład poszczególnych autorów / Authors contributions:

- * Agnieszka Konior 50% (projekt badania, przeprowadzenie systematycznego przeglądu literatury, opracowanie artykułu naukowego),
- * Anna Pluszyńska 50% (projekt badania, przeprowadzenie systematycznego przeglądu literatury, opracowanie artykułu naukowego).

ARTYKUŁ PRZEGLĄDOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Konior Agnieszka, Pluszyńska Anna (2022). Co wiemy o kadrach kultury? Systematyczny przegląd polskiej literatury. *Zarządzenie w Kulturze*, 23(3), 217–236.

Abstract

What do We Know about Staff of Cultural Institutions? A Systematic Overview of Polish Literature

The goal of this article is to showcase the current state of research and the emerging tendencies in analyses concerning the staff of cultural institutions, while providing a systematical overview of the literature. Staff of cultural institutions was defined as persons employed in cultural organisations (of public, private and NGO character) whose work begins there where the predisposition of the employed artists ends and whose work plays a vital role in creation, distribution and protection of culture. Based on the previous research one can conclude that the topic of staff of cultural institutions is addressed by the authors, its analysis, however, proves to be fragmentary and oftentimes superficial.

Keywords: cultural employees, culture management, systematic literature review

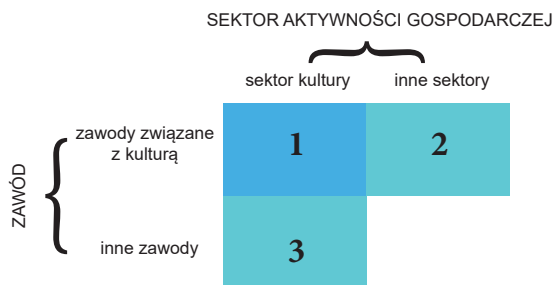
Wprowadzenie

Zgodnie z obowiązującym prawem prowadzenie działalności kulturalnej polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury (Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, art. 1 ust. 1). Nie byłoby ono możliwe bez pracowników, bo „ludzie częściej niż finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry, stają się ograniczeniem rozwoju organizacji” (Borkowska 2005: 19). Mając świadomość, jak cennym zasobem są kadry kultury, już na wstępie należy nakreślić, co za tym pojęciem się kryje. Dyskusja o kadrach kultury tylko z pozoru wydaje się prosta. Nadawanie etykiet czy kategoryzowanie tej grupy byłoby z jednej strony wygodne, bo wprowadzające jakiś porządek, ale z drugiej strony narzucające rozumienie czy też kreujące rzeczywistość.

Na początku warto sięgnąć do słownika języka polskiego, który „kadry” definiuje jako „zespół pracowników jakiejś instytucji” (<https://sjp.pwn.pl/szukaj/kadry.html> [odczyt: 20.05.2022]). W literaturze przedmiotu próżno jednak szukać jednej, ogólnie przyjętej definicji „kadr kultury”. W ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wprowadzono jedynie definicję pracownika artystycznego, podkreślając, że to „osoba zatrudniona w instytucji kultury do wykonywania pracy polegającej na tworzeniu, opracowywaniu lub artystycznym wykonywaniu utworów w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, filmu lub innych sztuk audiowizualnych”. Nie dziwi ten stan rzeczy, bo jak słusznie zauważają autorzy raportu „Kadry kultury” (Czyżewski et al. 2020), „kulturę odruchowo wiążemy z artystami i twórcami”. Ze względu na wspomniane trudności w zdefiniowaniu terminu „kadr kultury” w literaturze najczęściej przywoływane są przykłady zawodów, stanowisk czy zadań, jakie wykonują pracownicy nieartystyczni. Autorzy wspomnianego wyżej raportu nazywają ich „robotnikami” kultury. Do tej grupy zaliczają m.in. menedżerów, edukatorów, bibliotekarzy, przewodników, animatorów, rzemieślników, pracowników teatrów, inżynierów światła i dźwięku czy osoby odpowiedzialne za promocję wydarzeń. Dodają przy tym, że to „rzesza wykształconych i doświadczonych profesjonalistów, bez których nie może funkcjonować żadna instytucja i żadna organizacja kultury” (Czyżewski et al. 2020).

Na trudności w zdefiniowaniu, kim jest pracownik kultury, zwracali uwagę autorzy raportu UE „ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture” (2012). Wyróżnili oni trzy różne sytuacje, w których można mówić o zatrudnieniu w obszarze kultury (rys. 1):

- kiedy dana osoba wykonuje zawód związany z kulturą i pracuje w sektorze kultury (np. baletnica w zespole baletowym);
- kiedy osoba wykonuje zawód związany z kulturą, ale nie pracuje w sektorze kultury (np. projektant w branży motoryzacyjnej);
- kiedy osoba wykonuje inny zawód niż ten związany z kulturą i pracuje w sektorze kultury (np. księgowa w wydawnictwie).



Rys. 1. Zatrudnienie w obszarze kultury – definicja

Źródło: ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture. Final Report, 2012: 141, https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf. [odczyt: 15.01.2022]; tłum. własne.

W raporcie zwracano także uwagę na trudności w zdefiniowaniu „zawodu kulturalnego”. Choć istnieje statystyczna klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku (ISCO-08), to zawody w dziedzinie kultury są rozproszone. Zdaniem autorów raportu należy uznać, że zawody te wykonują osoby twórczo i artystycznie zaangażowane w tworzenie, upowszechnianie i sprzedaż, kolekcjonowanie, konserwację, ochronę, edukację oraz zarządzanie. Tym samym wyróżniono 46 zawodów kulturalnych lub częściowo kulturalnych, do których zaliczają się m.in.: archiwiści, bibliotekarze, projektanci, edukatorzy, twórcy i artyści, technicy galerii, muzeów i bibliotek, pisarze, kierownicy ds. marketingu, menedżerowie, badacze związani z dziedzictwem kulturowym, socjologowie, antropolodzy i pokrewni specjaliści a także przewodnicy muzealni (ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture 2012: 145–146).

Pojęcie „kadr kultury” często stosowane jest nie tylko w teorii, ale i w praktyce. Różnorodne organizacje tworzą programy skierowane do kadr kultury, nakreślając przy okazji znaczenie tego terminu. Rolę kadr kultury w procesie zarządczym podkreśla np. Narodowe Centrum Kultury, kierując swoje działania do „osób realizujących misję instytucji kultury zarządzając i organizując pracę, dbając o proces twórczy, włączając społeczność lokalną w kulturę” (Narodowe Centrum Kultury). Na charakter pracy zwraca natomiast uwagę Wrocławski Instytut Kultury. Autorzy realizowanego programu „Praktycy kultury” termin „kadry kultury” rozumieją możliwie szeroko, wskazując, że są to osoby działające w obszarze animacji i edukacji, badań i mapowania sektora, realizujące projekty adresowane do mieszkańek i mieszkańców polskich miast, a także pracownicy instytucji, podmiotów trzeciego sektora, kolektywów i ruchów oddolnych (Wrocławski Instytut Kultury 2018). Równie szeroko termin ten rozumieją warszawska Fundacja Obserwatorium i Miejski Ośrodek

Kultury „Amfiteatr” w Radomiu, kierując swoją ofertę do „wszystkich organizatorek i organizatorów życia kulturalnego (...) zarówno zrzeszonych, jak i freelancerów: pracowników instytucji kultury i organizacji pozarządowych, animatorów kultury, niezrzeszonych działaczy społecznych, artystów, menedżerów wydarzeń kulturalnych itd.” (Fundacja Obserwatorium; Miejski Ośrodek Kultury „Amfiteatr” w Radomiu 2018). Termin „kadry kultury” bywa też zamiennie używany ze sformułowaniami takimi jak: praktycy kultury, pracownicy instytucji kultury (Obszar Metropolitalny Gdańsk–Gdynia–Sopot), przedstawiciele organizacji działających w obszarze kultury (Regionalne Centrum Animacji Kultury) czy przedstawiciele sektora kultury (NU Foundation).

Na potrzeby niniejszego artykułu zdefiniowałyśmy „kadry kultury” jako zespół pracowników zatrudnionych w organizacjach kultury (publicznych, prywatnych i pozarządowych), których praca zaczyna się tam, gdzie kończą się predyspozycje pracowników artystycznych, i których działania przyczyniają się do tworzenia, upowszechniania oraz ochrony kultury. Mając świadomość niedoskonałości tej definicji, chcemy wyartykułować, że naszym zdaniem kadry kultury to pracownicy „nieartystyczni”, jednak merytorycznie zaangażowani w działalność kulturalną. Świadomie wykluczyłyśmy z tej definicji pracowników artystycznych, gdyż nie tylko ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wyróżnia tę grupę zawodową, lecz także w literaturze podkreśla się, że procesy zarządzania zasobami ludzkimi są odmienne w przypadku relacji z artystami (Ingram 2016). Mówiąc o „kadrach kultury”, nie bierzemy pod uwagę pracowników wykonujących profesję czy zawód niezwiązany ściśle z kulturą, np. prawników, księgowych, osób sprzątających, ochroniarzy itd. Nie ulega wątpliwości, że osoby te są częścią organizacji kultury i bez nich organizacje nie mogą funkcjonować, jednak wykonują zawód, który nie jest tak ściśle związany z sektorem kultury, co oznacza, że mogą równie dobrze swoją pracę wykonywać w różnych (innych) miejscach.

W XXI wieku w świecie nauki zaszły bardzo istotne zmiany: rośnie liczba publikacji naukowych, coraz więcej książek publikowanych jest w postaci e-booków, a większość czasopism posiada wersje elektroniczne, coraz powszechniejszy jest też dostęp do baz publikacji naukowych online, w których znajdują się wyniki badań naukowców z całego świata. Dawniej badacz, by zdobyć potrzebne mu informacje, musiał udać się na kwerendę do biblioteki i był ograniczony dostępnym tam księgozbiorem. Obecnie wystarczy, że zasiądzie przed komputerem. Nieograniczony dostęp do wiedzy rodzi jednak problemy dotyczące tego, w jaki sposób znaleźć publikacje odnoszące się do interesującej nas tematyki, przy jednoczesnym zachowaniu rygoru metodologicznego. Pomocny może się okazać systematyczny przegląd literatury, który jest coraz częściej wykorzystywany przez badaczy. Mark Petticrew i Hellen Roberts (2008; za: Lenart-Gansiniec 2021: 43) definiują go jako „przegląd, który ma na celu kompleksową identyfikację, ocenę i syntezę wszystkich istotnych badań na dany temat”. Dzięki jasnym kryteriom doboru publikacji do analizy (wskazanie

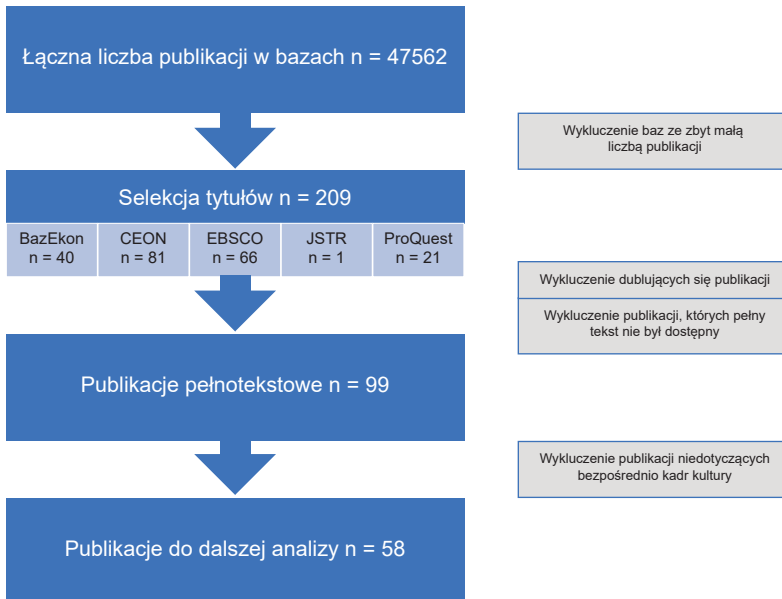
słów kluczowych, określenie kryteriów włączenia i wyłączenia, wskazanie baz, w których prowadzone jest wyszukiwanie) zwiększa się przejrzystość prowadzenia badań i możliwa jest ich powtarzalność. Jak pisze Regina Lenart-Gasinić (2021: 54) w książce poświęconej tej metodzie: „celem systematycznego przeglądu literatury jest identyfikacja, ocena i podsumowanie istniejących badań, co będzie stanowiło uzasadnienie podjęcia nowych”. Do tej pory systematyczny przegląd literatury odnoszący się do kadr kultury nie był prowadzony przez badaczy.

Metodyka badań

Biorąc pod uwagę powyższe cechy, zdecydowałyśmy o wyborze metody systematycznego przeglądu literatury w celu przedstawienia obecnego stanu wiedzy dotyczącego kadr kultury na gruncie polskich badań naukowych, a także wyłonienia luk badawczych.

W trakcie prowadzenia badań poszukiwałyśmy artykułów naukowych dotyczących kadr kultury (słowa kluczowe: kadry kultury, pracowni* kultury) oraz specjalności, a także zawodów, profesji, wykonywanych przez przedstawicieli kadr kultury (słowa kluczowe: menedżer* kultur*, manager kultur*, animator* kultur*, edukator* kultur*). Wyszukiwanie dotyczące poszczególnych słów kluczowych było prowadzone oddzielnie – zależało nam na ustaleniu, które z tych słów kluczy pojawiają się w analizowanych tekstach najczęściej. Przy wyszukiwaniu nie stosowałyśmy łączników. W swoich badaniach celowo pominęłyśmy przedstawicieli kadr kultury, których status zawodowy został uregulowany ustawowo, a więc muzealników (Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach) i bibliotekarzy (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach), ich działania związane są bowiem wyłącznie z danym typem organizacji kultury (np. bibliotekarz pracuje w bibliotece, ale edukatora spotkamy zarówno w muzeum, jak i domu kultury czy kinie).

Przy wyszukiwaniu pod uwagę wzięłyśmy bazy wykorzystywane w odniesieniu do badań z zakresu zarządzania i jakości (Lenart-Gasinić 2021: 62), w tym bazy polskojęzyczne: BazEkon, CEJSH i CEON oraz bazy anglojęzyczne: EBSCO, Emerald, JSTOR, ProQuest, Science Direct, Scopus, Springer Link, Web of Science i Wiley Online Libray. Przegląd dokonywany był na przełomie stycznia i lutego 2022 roku. W trakcie wyszukiwania uwzględniliśmy wyłącznie teksty polsko- i anglojęzyczne, będące artykułami naukowymi, książkami lub raportami z badań, które dotyczyły polskiej specyfiki.



Rys. 2. Przebieg systematycznego przeglądu literatury

Źródło: opracowanie własne.

Przebieg procesu badawczego znajduje się na rysunku 2. Po wprowadzeniu słów kluczowych do wybranych baz łączna liczba znalezionych publikacji wyniosła 47 562. Tak duża liczba wyników związana była z tym, że teksty, w których występowały słowa „pracownicy”, „menedżer/manager” oraz słowo „kultura”, najczęściej traktowały o kulturze organizacji, nie odnosząc się przy tym bezpośrednio do organizacji działających w sektorze kultury. Zawężanie wyszukiwania przy użyciu dostępnych operatorów, narzędzi czy oprogramowania było niewskazane, ponieważ zbyt mocno ograniczało listę wyników. Zdecydowałyśmy o wykluczeniu części baz anglojęzycznych, w których znajdowała się zbyt mała liczba wyników, oraz polskojęzycznej bazy CEJSH, której przeglądanie ze względu na problemy techniczne było niemożliwe. Po ręcznym przejrzaniu wszystkich baz i dokonaniu selekcji publikacji na podstawie tytułów otrzymałyśmy 209 publikacji (tab. 1). Najwięcej publikacji dotyczących badanej tematyki znalazłyśmy w polskojęzycznych bazach: CEON i BazEkon oraz w anglojęzycznej multiwyszukiwarce EBSCO. Kolejnym krokiem w realizacji systematycznego przeglądu literatury było wykluczenie dublujących się i niepełnotekstowych publikacji (niektóre z baz zawierały tylko tytuły, abstrakty i słowa kluczowe artykułów). Analizie poddałyśmy 99 abstraktów publikacji

pełnotekstowych, na tej podstawie wybrałyśmy 58 publikacji, które w bezpośredni sposób dotyczyły kadr kultury.

Tabela 1. Liczba artykułów (na podstawie selekcji tytułów) dotyczących słów kluczy w wybranych bazach

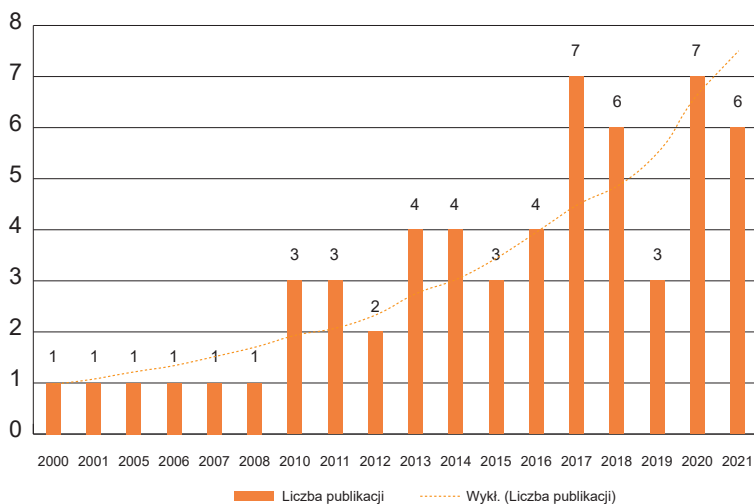
Słowa klucze / nazwa bazy	BazEkon	CEON	EBSCO	JSTOR	ProQuest	ŁĄCZNIE
kadry kultury	1	17	3	0	1	22
pracowni* kultury	9	26	12	0	8	55
menedżer* kultur*	12	17	19	0	5	53
manager kultur*	16	9	25	1	4	55
animator* kultur*	2	8	6	0	3	19
edukator* kultur*	0	4	1	0	0	5
ŁĄCZNIE	40	81	66	1	21	209

Źródło: opracowanie własne.

Systematyczny przegląd literatury – analiza bibliometryczna

Na podstawie ilościowej analizy zgromadzonych publikacji można wyciągnąć pewne ogólne wnioski. Wojciech Czakon (2016: 130–132) w tekście poświęconym metodyce systematycznego przeglądu literatury pisze, że „analiza liczby publikacji w kolejnych latach pozwala ocenić, na jakim etapie rozwoju znajduje się dany obszar badawczy”, a analiza stosowanych metod badawczych pozwala wysnuć wnioski dotyczące dojrzałości pola badawczego. Analizując daty, w jakich zostały opublikowane wybrane do analizy teksty (rys. 3), można zauważyć wyraźny wzrost zainteresowania tą

tematyką od 2010 roku, zintensyfikowany w ostatnich 5 latach. Mimo to badania nad kadrami kultury znajdują się w początkowej fazie rozwoju, o czym świadczy nie tylko roczna liczba publikacji (w ostatnich latach ok. 6–7 rocznie), lecz także użyta w pracach metodologia. Warto zauważyć, że w blisko 20 spośród analizowanych publikacji brakowało informacji o wykorzystanych metodach i narzędziach badawczych. W podobnej liczbie publikacji wykorzystano analizę danych zastanych. Warto jednak zaznaczyć, że w dużej mierze polegała ona na analizie i krytyce piśmiennictwa, zatem wkład badaczy w rozwój dyscypliny był stosunkowo niewielki. W około 20% analizowanych tekstów wykorzystano takie techniki jak ankieta czy wywiad indywidualny. Inne metody i techniki zastosowano znacznie rzadziej. Na podstawie metodologii wykorzystywanej w analizowanych publikacjach można stwierdzić, że dojrzałość pola badawczego dotyczącego kadr kultury jest niska i wymaga ono podjęcia dalszych badań w tym zakresie. Teksty dotyczące kadr kultury najczęściej publikowane były w czasopiśmie należnych do nauk o zarządzaniu (np. „Prakseologia”, „Problemy Zarządzania”, „Przegląd Organizacji”, „Zarządzanie Publiczne”), ale też pedagogiki (np. „Dyskursy Młodych Androgogów”), socjologii (np. „Przegląd Socjologii Jakościowej”) czy we własnych wydawnictwach obserwatoriów kultury (np. Małopolskiego Instytutu Kultury, Regionalnego Instytutu Kultury w Katowicach). Spośród analizowanych tekstów 17 zostało opublikowanych w czasopiśmie „Zarządzanie w Kulturze”. Autorzy publikacji byli afiliowani najczęściej na uczelniach prowadzących badania w zakresie zarządzania kulturą czy animacji kultury, takich jak: Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Warszawski czy Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu.



Rys. 3. Liczba publikacji w poszczególnych latach

Źródło: opracowanie własne.

Systematyczny przegląd literatury – analiza frekwencji

Interesującą kwestią jest także analiza słów występujących w tytułach w ujęciu ilościowym (analiza abstraktów i słów kluczowych występujących w artykułach nie była możliwa, ponieważ nie we wszystkich przypadkach zostały one opracowane przez autorów). Po wprowadzeniu wszystkich tytułów do programu do analizy danych i skorzystaniu z możliwości ich lematyzacji dla języka polskiego (sprowadzenie słów do ich formy podstawowej – zapisanej w słowniku) otrzymano chmurę słów, w której wielkość słów odpowiada częstotliwości ich występowania w analizowanych tytułach (rys. 4). Słowo „kultura” występowało w blisko 2/3 analizowanych tytułów (36 razy), ale gdy weźmie się pod uwagę, że było ono częścią wszystkich słów kluczowych, nie jest to zaskakujące. Duża częstotliwość wykorzystywania słów „menedżer” (14) i „zarządzać” (12) wynika głównie ze specyfiki analizowanych publikacji, przynależnych do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Sporo tytułów koncentrowało się na bibliotece (9) i pracującym w niej bibliotekarzu (9), ale analiza jakościowa pokazała, że to najczęściej publikacje napisane lub redagowane przez jedną autorkę, które były dobrze indeksowane w bazach (być może jej staraniem). Z kolei duża częstotliwość użycia słów „zawodowy” (8), „kompetencje” (8) i „edukacja” (7) wskazuje na tematykę artykułów związaną z kształtowaniem się zawodów wykonywanych przez kadry kultury i ciągłym podnoszeniem ich kompetencji, zarówno w procesie edukacji formalnej, jak i pozaformalnej. W analizowanych tytułach wyróżniały się również słowa „instytucja” (7), ponieważ większość tekstów związana była z pracownikami publicznych instytucji kultury, oraz „badania” (6), co miało wskazywać na naukowy charakter publikacji.

Systematyczny przegląd literatury – analiza tematyczna

Po przeanalizowaniu 58 pełnotekstowych publikacji, które w bezpośredni sposób dotyczą kadr kultury, można wyróżnić kilka obszarów tematycznych, które są w kręgu zainteresowań autorów.

Tematem „powracającym”, a więc budzącym zainteresowanie od dłuższego czasu, jest sylwetka menedżera kultury i zawód przez niego wykonywany. Autorzy podejmują próbę analizy znaczeń terminu „menedżer kultury”, podkreślając trudności w sformułowaniu uniwersalnej definicji (Lewandowski 2010), a przy okazji snując rozważania dotyczące korzeni zarządzania kulturą jako nauki łączącej aspekty humanistyczne i ekonomiczne (Kasza 2017). Autorzy dzielą się także refleksjami na temat wagi posiadanych umiejętności menedżerskich i artystycznych (Budzowska 2020). Zastanawiają się – choć wciąż nie rozwiązują dylematu – czy dyrektorem instytucji kultury powinien być znawca/miłośnik sztuki czy osoba ze zmysłem finansowym (Sternal 2001). Co do jednego są jednak zgodni, że menedżer kultury to



Rys. 4. Słowa najczęściej wykorzystywane w tytułach analizowanych publikacji

Źródło: opracowanie własne, za pomocą programu MAXQDA.

„zawód z misją” (Barańska 2006). Autorzy ponadto identyfikują pełnione funkcje, wskazują pożądane cechy i obowiązki menedżerów (Reformat 2016), badają poziom wynagrodzenia (Kamiński 2017), a także podejmują próbę analizy metodyki kształcenia przyszłych menedżerów kultury (Plebańczyk 2014). Nie zabrakło również rozważań o charakterze prawnym, które dotyczą m.in. sposobu zatrudniania dyrektorów instytucji kultury, trybu przeprowadzania konkursów oraz roli umów menedżerskich (Płoski 2017). Z powodu trudności w definiowaniu roli menedżera kultury i braku pogłębionej analizy tej grupy zawodowej autorzy także prezentują subiektywne opinie, a często wyobrażenia np. studentów – czyli przyszłych menedżerów kultury – na temat specyfiki zawodu, pożądanych kompetencji, zadań i ich obowiązków (Pluszyńska 2013; Plebańczyk 2017). Warto zaznaczyć, że chociaż publikacje naukowe dotyczące tej tematyki wydawane są już od ponad 20 lat, to ich autorzy dalej widzą konieczność uzasadniania potrzeby istnienia zawodu menedżera

kultury, co może świadczyć o niskim ukonstytuowaniu się badań nad zarządzaniem kulturą i osobami pracującymi w tym zawodzie. Poszerzeniem tej dyskusji o nowe wątki jest artykuł Marcina Poprawskiego (2015), w którym autor stara się odpowiedzieć na pytanie, czy kadry kultury, rekrutujące się w większości z przedstawicieli sektora publicznego, są gotowe na konkurowanie z przedstawicielami prywatnego sektora kultury i sektora kreatywnego na zasadach rynkowych.

W literaturze podejmowany jest również temat przywództwa i stylów kierowania organizacjami kultury. Rozważania w tym obszarze niekiedy mają charakter wyłącznie teoretyczny (Wojciechowska 2019), choć częściej podejmowane są na podstawie studium przypadku. Poprzez analizę słabych i mocnych stron analizowanego studium przypadku autorzy wskazują pożądane cechy i kompetencje przywódcy (Budzowska 2020; Pawlicka 2020) lub dzięki przeprowadzonym wywiadam pozyskują subiektywne opinie dyrektorów na temat roli przywódców, łączenia funkcji menedżera artystycznego i naczelnego, przydatnych w pracy umiejętności (Zajac 2005) oraz kompetencji zawodowych i wiedzy, która staje się wyróżnikiem przywództwa (Karna 2007). Autorzy artykułów zwracają także uwagę na role kierownicze (przywódcze) i organizacyjne, a także wymogi stawiane dyrektorom w trakcie konkursów na stanowisko, wskazując, że jedną z pożądanych cech jest chęć nieustannego zwiększania swoich kompetencji oraz dostosowywania się do zmiennego otoczenia (Wojciechowska 2018). Autorzy próbują ponadto zweryfikować właściwy lub deklarowany styl przywództwa, a także wartości, którymi kierują się w pracy menedżerowie. Z badań wynika, że większość menedżerów postrzega swój styl kierowania jako zintegrowany, a najważniejszymi wartościami osobistymi są: rodzina, miłość i przyjaźń. Interesujące wydaje się również to, że kadra zarządzająca wykazuje wyższy stopień zainteresowania podwładnymi niż realizacją celów (Cabak 2021).

Przedmiotem uwagi są ponadto kompetencje kadr kultury (w tym kadry zarządzającej) oraz proces kształcenia. Autorzy zauważają, że większe znaczenie ma osobowość menedżera niż doświadczenie zawodowe (Krawiec 2021), podkreślając przy tym, że to właśnie od osobowości i zdolności danej osoby zależy skuteczność zarządzania (Karna 2007). Wskazują, że kadry kultury są traktowane jak „ludzie od wszystkiego”, co w praktyce przekłada się na potrzebę posiadania szerokich kompetencji, nie tylko związanych z edukacją i animacją kulturową, ale również strategicznych, zarządczych, trenerskich, komunikacyjnych czy mediacyjnych (Kowalik et al. 2013). Autorzy podkreślają ponadto wagę kompetencji społecznych, jakie są potrzebne do pracy z ludźmi (Wojciechowska 2020). Oprócz wiedzy, szczególnie w zakresie sprawnej organizacji pracy, lecz także znajomości misji i wizji instytucji, która stanowi źródło motywacji pracowników, istotne są ponadto umiejętność kształtowania współpracy z otoczeniem oraz kompetencje diagnostyczne, na podstawie których (a nie intuicji) powinna być tworzona oferta instytucji kultury (Dziedzic et al. 2015). Autorzy podejmują również rozważania na temat tego, jakimi metodami

badać kompetencje zawodowe kadr kultury, w tym kompetencje bibliotekarzy (Wojciechowska 2010).

Autorzy przyglądają się nie tylko temu, jakie kompetencje są potrzebne kadrom kultury, ale również temu, w jaki sposób i gdzie można je podnosić (jaka jest oferta studiów i szkoleń z tego zakresu) (Poprawski 2015), także w kontekście unijnych polityk edukacyjnych (Sternal 2008). Autorzy prezentują ponadto wyniki badań na temat motywacji do podejmowania kształcenia na danym kierunku oraz oczekiwań i korzyści wynikających z realizacji programu studiów (Król 2010; Gawel et al. 2020). Wskazują przy tym na konieczność łączenia wiedzy o kulturze ze znajomością najnowszych metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu, a także kształcenia umiejętności organizacyjnych (Burkiewicz 2018; Orzechowski 2014). Podkreślają ponadto, że prócz wiedzy, możliwej do zdobycia, potrzebna jest także wrażliwość (Sternal 2001). Autorzy zastanawiają się nie tylko nad tym, czego uczyć, ale też w jaki sposób to robić. Na przykładzie zawodu animatora kultury pojawia się pytanie, które ciągle pozostaje bez odpowiedzi, „czy można nauczyć się bycia animatorem czy nim się jest, a wiedza, umiejętności i kompetencje nabyte w trakcie studiów jedynie usprawniają już zadatki osobowościowe” (Cyboran 2017).

Autorzy podkreślają potrzebę ustawicznego doskonalenia umiejętności przez kadry kultury, szczególnie takich, które pozwolą im działać w zmiennych, złożonych i burzliwych warunkach oraz zapewnią organizacji rozwój (Karna 2007; Wojciechowska 2014). Wśród treści analizowanych artykułów nie brakuje również praktycznych rekomendacji dotyczących kształcenia kadr kultury (Dziadzia et al. 2015), w tym m.in. pojawia się postulat, by prócz tradycyjnego nauczania akademickiego wzrosła liczba szkoleń skierowanych do kadr kultury (Sternal 2008), dostosowanych do specyfiki różnego typu organizacji, np. małych domów kultury czy bibliotek posiadających niewielki budżet roczny (Dziadzia et al. 2015), oraz by kształcenie kadr kultury odbywało się we współpracy z otoczeniem zawodowym (Cyboran 2017; Dziadzia 2018).

Autorzy zastanawiają się, jakie czynniki motywują, a jakie demotywują do pracy w sektorze kultury (Kamiński 2017). Z badań wynika, że duże znaczenie w pracy mają motywatory „wewnętrzne”: poczucie sensu swoich działań, niezależność i wzajemne zaufanie (Krawiec 2019), a także atmosfera w pracy (Górska-Marchewka, Ryszka 2019). Badani wykazują także wysoką satysfakcję życiową, satysfakcję z relacji interpersonalnych oraz ze stanowiska, a satysfakcja z kariery jest silnie skorelowana z siecią kontaktów zawodowych, szczególnie tych posiadanych na zewnątrz organizacji (Marzec 2018). Zniechęcające do pracy są natomiast: niewystarczające środki finansowe na realizację projektów, brak jasno sformułowanego kierunku działań i niekiedy warunki pracy (Krawiec 2019). Stosunkowo niska jest również satysfakcja z pozycji w hierarchii (Marzec 2018).

Wśród przeanalizowanych artykułów nie brakuje również takich, które dotyczą ogólnych potrzeb na rynku pracy kadr kultury (Witkowski 2016) czy patologii, np. na

etapie zatrudniania i codziennej pracy (Karwowski 2019). Pojawiają się również te dotyczące przestrzeni (w tym wyposażenia, kolorystyki i oświetlenia), w jakiej kadrze kultury przyszło pracować, a która wpływa na komfort pracy (Samotyj 2012). Autorzy podejmują także tematy dotyczące relacji kadr kultury z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Identyfikują bariery i zakłócenia w komunikowaniu się pracowników organizacji kultury z przełożonymi (Babik 2011), definiują słabe i mocne strony prowadzenia negocjacji z przedstawicielami biznesu (Postuła 2015) czy przywołują argumenty przekonujące, że kadry kultury przyczyniają się do budowania lokalnego kapitału społecznego (Wojciechowska 2021).

Autorzy koncentrują swoją uwagę również na badaniu wybranych grup zorganizowanych, zawodów, profesji, specjalności czy pełnionych funkcji w organizacji kultury. Wśród analizowanych tekstów znajdziemy te, które dotyczą:

- bibliotekarzy – ich wizerunku, kształcenia, motywowania, narzędzi niezbędnych do pracy (Wojciechowska, Laskowska 2013), wpływu pasji na ich działalność zawodową (Wojciechowska 2013), specyfiki zarządzania kapitałem ludzkim w bibliotekach (Wojciechowska 2016) czy sprawdzonych narzędzi umożliwiających ocenę (również samoocenę) pracy bibliotekarza (Wojciechowska 2017);
- muzealników, którzy współcześnie nie tylko odpowiadają za ochronę zbiorów, ale również za kontakt z publicznością (Niezabitowski 2019);
- kuratorów i funkcji, jakie pełnią w organizacji, z dużym akcentem na potrzebę podejmowania przez nich działań partycypacyjnych (Maniak 2012);
- edukatorów muzealnych, w tym wyzwań związanych z tą pracą oraz pożądanego wykształcenia (zdaniem autorki artykułu edukatorem muzealnym powinien być raczej historyk sztuki, etnograf, archeolog, przyrodnik niż pedagog czy animator) (Barańska 2011);
- edukatorów kulturalnych – ich kwalifikacji i kompetencji do wykonywanej pracy oraz potrzeb i możliwości doskonalenia warsztatu (Olbrycht et al. 2012);
- animatorów kultury – działań, jakie podejmują, zasobów, jakimi dysponują, oraz trudności, jakie napotykają w swojej pracy (Krajewski, Schmidt 2016), a także aktualnych potrzeb związanych z profesjonalizacją tego zawodu (Cyboran 2020);
- związków zawodowych działających w sektorze kultury i ich negatywnego wizerunku kreowanego przez media (Łysiński 2000).

Szczególnie w ostatnim czasie zaobserwować można jeszcze dwa obszary będące w kręgu zainteresowań autorów i dotyczące kadr kultury. Pierwszy dotyczy zarządzania różnorodnością. Autorzy wskazują wyzwania związane z implementacją tej teorii w instytucjach kultury, podkreślając jednocześnie konieczność wdrażania wewnętrznych i zewnętrznych polityk, zwiększenia dostępności, dbałość o lepsze środowisko pracy i zaangażowania pracowników (Dąbrowski 2018). Zwracają także uwagę na sfeminizowanie kadr kultury, ale również dysproporcje w odniesieniu do

ich liczebności na najwyższych stanowiskach kierowniczych w instytucjach kultury, co może świadczyć o istnieniu tzw. „szklanego sufitu” i „lepkiej podłogi” (Góral 2021). Drugim aktualnym tematem jest charakter pracy w czasie pandemii. Autorzy próbują zidentyfikować, z jakimi wyzwaniem związanymi z pracą w sytuacji kryzysowej, z wykorzystaniem w pracy przestrzeni cyfrowej borykają się kadry kultury (Michalak-Pawłowska, Plebańczyk 2021). Wskazują również problemy na polu kultury, które pandemia dodatkowo spotęgowała, tj. zawodową „hiperzajętość”, „wszechpracę”, na zanikanie granic czasu wolnego i czasu pracy, na nadprodukcję, niskie zarobki, projektowy stosunek do pracy i wynikające stąd problemy, podziały i dysproporcje (Lis, Walczyk 2021), a także na trudności związane z pracą pod presją czasu, w stresie i z poczuciem odpowiedzialności za zadania oraz innych współpracowników (Babicka, Czarnota-Misztal 2021).

Podsumowanie i wnioski końcowe

Podsumowując wnioski płynące z przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury, należy stwierdzić, że w ostatnich latach obserwowany jest wzrost zainteresowania tematyką związaną z kadrami kultury, chociaż liczba publikowanych artykułów wciąż nie jest zbyt duża. Analiza podejmowana przez autorów w dużej części przypadków jest powierzchowna i brakuje jej solidnej podstawy metodologicznej. Warto jednak dodać, że poziom naukowy publikowanych prac ulega znacznej poprawie, co świadczy o zwiększaniu się dojrzałości dyscypliny. Należy także wspomnieć, że kwartalnik „Zarządzanie w Kulturze” jest czołowym na polskim rynku czasopiśmem naukowym, w którym ukazują się teksty dotyczące kadr kultury.

Z analizy tematycznej tekstów wynika, że autorzy najczęściej podejmowali próbę odpowiedzi na pytania, kim jest menedżer kultury i dlaczego taki zawód jest istotny. Wskazywali również, że powinien on łączyć w swoich działaniach wymiar artystyczny (opierający się na wartościach) z wymiarem ekonomicznym. Często pisano także o przywództwie i stylach kierowania. Bardzo dużo uwagi poświęcono kompetencjom kadr kultury, co ciekawe – jednocześnie nie definiując, kto konkretnie należy do tej grupy. Podkreślano także rolę kształcenia ustawicznego. Zdaniem autorów kompetencje kadr kultury powinny być cały czas poszerzane, czego świadomi są zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Szczególną uwagę poświęcono również analizie programów kierunków studiów, na których kształcą się przyszłe kadry kultury. Skupiano się jednak na konkretnych jednostkach dydaktycznych czy przedmiotach, rzadko prowadzono ogólne analizy w skali krajowej czy międzynarodowej. Więcej uwagi poświęcono także relacjom z otoczeniem, np. współpracy. Tematy, które pojawiały się rzadziej, a są nie mniej istotne, to: motywatory i demotywowatory wpływające na pracę kadr kultury, zarządzanie różnorodnością w organizacjach związanych

z kulturą, wpływ pandemii na pracę czy analiza uwzględniająca charakterystykę pracy w poszczególnych grupach zawodowych (np. muzealnicy, kuratorzy).

Przeprowadzony systematyczny przegląd literatury miał także swoje ograniczenia. Jak wskazuje Wojciech Czakon (2016: 137), należą do nich: ograniczenie analizy tylko do publikacji pełnotekstowych, problem z artykułami w językach narodowych, rzadsze uwzględnianie w bazach monografii, pomijanie publikacji, które nie mają wersji elektronicznych, czy duża możliwość błędu przy wyborze złych słów kluczowych. Powyższe problemy były także widoczne w trakcie realizacji naszego przeglądu literatury. Polskojęzyczne teksty rzadko są indeksowane w zagranicznych bazach, jeśli już – to najczęściej dotyczy to artykułów pochodzących z czasopism (a nie monografii wydawanych w formie książkowej czy raportów z projektów badawczych). Z kolei polskie bazy nie zawsze gwarantują dostęp do całego artykułu (często zamieszczane są tam tylko tytuły, abstrakty i słowa kluczowe), nie ma też w nich możliwości pobrania rekordów do pliku, który następnie można wprowadzić do specjalistycznych programów, co mogłoby przyspieszyć wyszukiwanie. W trakcie analizy jakościowej wybranych publikacji ujawniły się także niedoskonałości metodologiczne – nie zawsze tytuł i abstrakt odpowiadał treści artykułu, a metodologia badań nie była opisana, ponadto w niektórych tekstach brakowało abstraktów.

Na podstawie przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury można także określić kierunki dalszych badań dotyczących kadr kultury, a wśród nich:

- zarządzanie różnorodnością w organizacjach kultury (np. ze względu na pochodzenie, płeć, wiek, (nie)pełnosprawność);
- charakterystyka pracy w poszczególnych zawodach należących do kadr kultury (muzealnicy, bibliotekarze, kuratorzy, edukatorzy, animatorzy) – w tym analiza porównawcza;
- warunki pracy kadr kultury (miejsce pracy, aspekty finansowe);
- komunikacja i współpraca wewnątrz organizacji;
- długofalowy wpływ pandemii na kadry kultury (które z rozwiązań zostały na stałe);
- dobrostan i potrzeby kadr kultury;
- motywatory i demotywowatory kadr kultury do pracy;
- patologie w pracy kadr kultury.

Ponadto rekomendujemy przeprowadzenie dalszych systematycznych przeglądów literatury, które uwzględniałyby również takie słowa jak bibliotekarze, kuratorzy czy muzealnicy w bazach BazEkon, CEON i EBSCO, lub odnosiły się do innych obszarów badawczych związanych z zarządzaniem kulturą. Warto także poszerzyć niniejszy przegląd o wyszukiwanie w bazie CEJSH, ale też portalach, takich jak Academia.edu, Research Gate czy Google Scholar. W związku z tym, że badania dotyczące kadr kultury są dopiero na początkowym etapie rozwoju, warto prowadzić kolejne systematyczne przeglądy literatury, by doprecyzować luki badawcze.

Bibliografia

- Babicka Maria, Czarnota-Misztal Justyna (2021). Doświadczając hojności. Autoetnograficzny szkic z procesu koordynacji badań życia teatralnego w pandemii. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(2), 99–118.
- Babik Wiesław (2011). Bariery i zakłócenia w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi. *Zarządzanie Biblioteką*, 1, 21–35.
- Barańska Katarzyna (2006). Zarządzanie dla wartości. *Zarządzanie w Kulturze*, 7, 63–69.
- Barańska Katarzyna (2011). Edukator muzealny – uwagi niepraktykującego zawodowca o przyjemnościach i pożytkach muzealnej zabawy. *Zarządzanie w Kulturze*, 12, 117–124.
- Borkowska Stanisława (red.) (2005). *Zarządzanie talentami*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Budzowska Małgorzata (2020). Paradigmat arystotelesowski w zarządzaniu teatrem – casus Macieja Nowaka. *Zarządzanie w Kulturze*, 21(2), 147–164, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.20.013.12166>.
- Burkiewicz Łukasz (2018). O przyszłości edukacji kulturoznawczej w kontekście zarządzania kulturą. Czy potrzebujemy menadżerów kultury po kulturoznawstwie? *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 2(56), 176–185.
- Cabak Marcin (2021). Cechy społeczno-zawodowe oraz osobiste systemy wartości jako czynniki kształtujące style kierowania menedżerów polskich instytucji kultury. *Lubelski Rocznik Pedagogiczny* 40(3), 287–305, <https://doi.org/10.17951/lrp.2021.40.3.287-305>.
- Cyboran Beata (2017). Animator na tle mapy „Kultura we współczesnej Polsce”. O profesjonalizacji zawodowej animatorów kultury. *Dyskurs Młodych Andragogów*, 18, 275–286.
- Cyboran Beata (2020). Znaczenie profesjonalizacji zawodowej animatorów kultury. *Dyskurs Młodych Andragogów*, 21, 303–316, <https://doi.org/doi.org/10.34768/dma.vi21.492>.
- Czakon Wojciech (2016). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. W: Wojciech Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste, 119–139.
- Czyżewski Krzysztof, Fogler Janusz, Gałązka Alina, Hausner Jerzy, Machnowska-Góra Aldona, Niezabitowski Michał, Komar Michał et al. (2020). Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19. Kraków: Fundacja GAP, Open Eyes Economy Summit.
- Dąbrowski Tomasz (2018). Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie dla organizacji związanych z kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, 19(4), 453–470, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.18.026.10520>.
- Dziadzia Bogusław (2018). Kształcenie kadr kultury a edukacja kulturowa. W: Maciej Zygmunt (red.), *Edukacja kulturowa. Obserwatorium*. Katowice: Regionalny Instytut Kultury w Katowicach, 33–38.
- Dziadzia Bogusław, Konieczna Ewelina, Lniany Jan, Skutnik Jolanta, Sieroń-Galusek Dorota et al. (2015). *Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury*. Katowice: Regionalny Ośrodek Kultury.

- ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture (2012). European Commission – Eurostat, https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf [odczyt: 30.03.2020].
- Fundacja Obserwatorium (n.d.). Spersonalizowany program podnoszenia kompetencji stołecznych kadr kultury, <http://www.obserwatorium.org.pl/o-projekcie/> [odczyt: 30.03.2020].
- Gawel Łukasz, Konior Agnieszka, Pokojska Weronika (2020). Kształcenie menedżerów kultury na przykładzie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, 21(3), 253–273, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.20.021.12681>.
- Góral Anna (2021). Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 9(980), 3–11.
- Górska-Marchewka Katarzyna, Ryszka Elżbieta (2019). Motywatory jako instrument kierowania kadrą bibliotek. Wyniki badań ankietowych w województwie śląskim. *Zarządzanie Biblioteką*, 1(11), 29–34.
- Ingram Tomasz (2016). Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe*, 256, 46–55.
- Kamiński Paweł (2017). Menedżer czy artysta? Profil zawodowy i wynagrodzenia dyrektorów samorządowych instytucji kultury na Dolnym Śląsku. *Prace Naukowe WSZiP* 41(2), 75–83.
- Karna Wioleta (2007). Kompetencje menedżerów publicznych a sprawność zarządzania publiczną instytucją kultury. *Zarządzanie Publiczne*, 3, 97–108.
- Karwowski Marcin (2019). Stres i patologie w zawodzie bibliotekarza. W: Maja Wojciechowska (red.), *Zarządzanie biblioteką*, Warszawa: Wydawnictwo SBP, 446–458.
- Kasza Joanna (2017). Zarządzanie kulturą a hegemonia dyskursu ekonomicznego – analiza przypadku: Teatr Studio w Warszawie. *Zarządzanie w Kulturze*, 18(3), 443–466, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.17.028.7478>.
- Kowalik Wojciech, Malczyk Krzysztof, Maźnica Łukasz, Strycharz Jan (2013). *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Krajewski Marek, Schmidt Filip (2016). *Animacja/edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturowej w Polsce*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Krawiec Wioletta (2019). Building a Brand for the City Od Lodz: Motivating and Demotivating Factors for Managers of Cultural Institutions. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 22(71), 90–105, <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2019.22.71.28>.
- Krawiec Wioletta (2021). Managers of Cultural Institutions and Their Importance for the Activities Related to Building the City Brand – Results of Qualitative Research. *Problemy Zarządzania*, 19 (1(91)), 146–164, <https://doi.org/10.7172/1644-9584.91.11>.
- Król Magdalena B. (2010). Podyplomowe studia zarządzania kulturą w latach 1996–2010. Powstanie, przebieg, sylwetka absolwenta. *Zarządzanie w Kulturze*, 11, 165–178.
- Lenart-Gansiniec Regina (2021). *Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych. Przewodnik dla studentów, doktorantów i nie tylko*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Lewandowski Mateusz (2010). W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, 11, 19–30.

- Lis Bartek, Walczyk Jakub (2021). Wszechpraca i nadprodukcja w kulturze. Okołopandemiczne refleksje na marginesie badań pracowników i pracownic poznańskiego pola kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(2), 141–157, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.21.010.13764>.
- Łysiński Jerzy (2000). Medialny obraz działań związków zawodowych w teatrach. *Zarządzanie w Kulturze*, 2, 37–44.
- Maniak Katarzyna (2012). Gdzie jest kurator? – zmieniająca się rola, znaczenie i metody pracy. *Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Humanistyczne*, 5(2), 79–87.
- Marzec Izabela (2018). Sieć kontaktów zawodowych jako czynnik budowania satysfakcji z kariery zawodowej pracowników miejskich gminnych ośrodków kultury. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 376, 135–147.
- Michalak-Pawłowska Anna, Plebańczyk Katarzyna (2021). Działalność animatorów kultury w okresie pandemii COVID-19. Refleksje osób realizujących projekty w sieci. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(2), 181–196, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.21.012.13766>.
- Miejski Ośrodek Kultury „Amfiteatr” w Radomiu (2018). Radomskie Kadry Kultury, <https://amfiteatr.radom.pl/archiwum/radomskie-kadry-kultury-nasi-eksperci/> [odczyt: 30.03.2020].
- Narodowe Centrum Kultury (n.d.). Kadry Kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/szkolenia/o-kadrze-kultury> [odczyt: 23.03.2022].
- Niezabitowski Michał (2019). Museologist versus Community of Memory. Attempt at Defining Terms for the Sake of Legislative Amendments. *Muzealnictwo*, 60, 24–36, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.4642>.
- NU Foundation (n.d.). Kadry Kultury, <https://www.nufoundation.pl/kadry-kultury> [odczyt: 30.03.2020].
- Obszar Metropolitalny Gdańsk–Gdynia–Sopot (n.d.). Metropolitalna Kadra Kultury, <https://www.metropoliagdansk.pl/co-robimy/kultura/> [odczyt: 30.03.2020].
- Olbrycht Katarzyna, Skutnik Jolanta, Konieczna Ewelina, Sieroń-Galusek Dorota, Dziadzia Bogusław (2012). *Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze. Raport z badania*. Katowice: Regionalne Obserwatorium Kultury.
- Orzechowski Emil (2014). Kształcenie i kompetencje menedżerów kultury. W: Katarzyna Olbrycht, Barbara Głyda, Agnieszka Matusiak (red.), *Kompetencje do prowadzenia edukacji kulturalnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 139–148.
- Pawlicka Kama (2020). Menedżer, artysta, kapłan... o dyrekcji Jacka Głomba w Legnicy. *Zarządzanie w Kulturze*, 21(2), 187–198.
- Petticrew Mark, Roberts Helen (2008). *Systematic Review in the Social Sciences: A Practical Guide*. Oxford: Blackwell.
- Plebańczyk Katarzyna (2014). Menedżer kultury w stronę metod nauczania. Project Based Learning. W: Łukasz Gawęł, Alicja Kędzióra (red.), *Szalony, kto nie chce wyżej, jeśli może. Księga jubileuszowa Profesora Emila Orzechowskiego*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Plebańczyk Katarzyna (2017). Warunki skuteczności menedżera kultury na przykładzie projektu dydaktycznego. W: Joanna Winnicka-Gburek, Bogusław Dziadzia (red.), *Kryteria wyboru i oceniania w kulturze*. Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra.

- Płoski Paweł (2017). Serial Dyrektorzy. Dzieje prawnego unormowania statusu dyrektora. *Zarządzanie w Kulturze*, 18(3), 423–441, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.17.027.7477>.
- Pluszyńska Anna (2013). Menedżer artysty: kompetencje, obowiązki, relacje z twórcą. *Problemy Zarządzania*, 11(4(44)), 134–148, <https://doi.org/10.7172/1644-9584.44.10>.
- Poprawski Marcin (2015). Wolnorynkowi ekwilibryści. Edukacja przedsiębiorcza i polskie kadry sektora kultury. *Prakseologia*, 2(157), 303–338.
- Postuła Agnieszka (2015). Pracownicy instytucji kultury vs. świat biznesu. Zasady prowadzenia negocjacji z trudnymi partnerami. *Zarządzanie w Kulturze*, 16(1), 31–46.
- Reformat Beata (2016). Funkcje i znaczenie menedżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe*, 256, 20–29.
- Regionalne Centrum Animacji Kultury (n.d.). Kadry Kultury, <http://rcak.pl/kadry-kultury/> [odczyt: 30.03.2020].
- Samotyj Renata (2012). Kształtowanie i organizacja przestrzeni biblioteki jako miejsca pracy bibliotekarza – próba analizy. W: Maja Wojciechowska (red.), *Koncepcje organizacji bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej.
- Sternal Małgorzata (2001). Artysta, biznesmen czy urzędnik? Kompetencje menedżera kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 2, 161–168.
- Sternal Małgorzata (2008). Education of Cultural Managers in the Public Sector – the Case of Poland in the Context of EU Educational Policies. *Acta Academiae Artium Vilnensis*, 50, 307–327.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997 nr 5 poz. 24.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493.
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, Dz.U. 1997 nr 85 poz. 539.
- Witkowski Wojciech (2016). Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 256, 30–45.
- Wojciechowska Maja (2010). Kompetencje zawodowe bibliotekarzy. Metody badania. *Bibliotheca Nostra*, 1(20), 25–35.
- Wojciechowska Maja (red.) (2013). *Bibliotekarze i czytelnicy w dobie nowych technologii i koncepcji organizacyjnych bibliotek*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku.
- Wojciechowska Maja (2014). Rola szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników bibliotek w realizowaniu założeń pedagogiki bibliotecznej. W: Maja Wojciechowska (red.), *Sfera kultury sfera nauki. Współczesny obraz biblioteki*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 178–187.
- Wojciechowska Maja (2016). Wprowadzenie do problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w bibliotekach. W: Maja Wojciechowska (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 71–79.
- Wojciechowska Maja (2017). Aspekty psychologiczne i zarządcze w procesie oceniania i kształtowania wizerunku bibliotekarzy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Librorum*, 2(25), 53–64.

- Wojciechowska Maja (2018). Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek. W: Maja Wojciechowska (red.), *Multibibliotekarstwo*, Warszawa: Wydawnictwo SBP.
- Wojciechowska Maja (2019). Przywództwo i role menedżerskie. W: Maja Wojciechowska (red.), *Zarządzanie biblioteką*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 311–331.
- Wojciechowska Maja (2020). Kształcenie bibliotekarzy w zakresie pracy z trudnym czytelnikiem jako element wzmocnienia zasobów klienckich biblioteki (w świetle orientacji zasobowej oraz teorii kluczowych kompetencji). *Bibliotheca Nostra*, 1(59), 45–61.
- Wojciechowska Maja (2021). Czy bibliotekarze mogą budować sieci społecznego zaangażowania? Wyniki badania postaw personelu bibliotecznego. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia*, 19, 728–750, <https://doi.org/10.24917/20811861.19.44>.
- Wojciechowska Maja, Laskowska Jolanta (red.) (2013). *Bibliotekarz – przewodnik po księgozbiornie, wiedzy i informacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej.
- Wrocławski Instytut Kultury (2018). Praktycy kultury, <https://strefakultury.pl/programy/praktycy-kultury/o-programie/> [odczyt: 30.03.2020].
- Zając Joanna (2005). Dyrektor teatru – przywódca czy menedżer? *Zarządzanie w Kulturze*, 6, 11–31.