



**Izabela Marzec**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych  
izabela.marzec@ue.katowice.pl

## **SIEĆ KONTAKTÓW ZAWODOWYCH JAKO CZYNNIK BUDOWANIA SATYSFAKCJI Z KARIERY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW MIEJSKICH I GMINNYCH OŚRODKÓW KULTURY**

**Streszczenie:** Wpływ sieci kontaktów zawodowych na rozwój kariery zawodowej pracowników od dawna jest przedmiotem zainteresowania badaczy. Rosnące znaczenie zasobów niematerialnych oraz zmiany następujące w relacjach zatrudnienia i modelach kariery pracowników w sektorze publicznym sprawiają jednak, że problem oddziaływania sieci kontaktów zawodowych pracowników na ich satysfakcję z kariery zawodowej staje się szczególnie aktualny. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jakie są zależności między siecią kontaktów zawodowych pracowników ośrodków kultury a ich satysfakcją z kariery zawodowej? Cel ten zostanie zrealizowany poprzez zaprezentowanie wyników badań ankietowych dotyczących sieci kontaktów zawodowych i satysfakcji z kariery zawodowej pracowników przeprowadzonych w miejskich i gminnych ośrodkach kultury.

**Słowa kluczowe:** ZZL, sieć kontaktów zawodowych, satysfakcja z kariery zawodowej, ośrodki kultury.

**JEL Classification:** J24, O15, L39.

### **Wprowadzenie**

W ostatniej dekadzie tematyka efektów rozwoju sieci kontaktów społecznych pracowników zyskuje rosnące zainteresowanie badaczy zarządzania zasobami ludzkimi. Sieć kontaktów zawodowych pracowników ma bowiem istotne znaczenie nie tylko dla samych pracowników, lecz także dla zatrudniających ich organizacji. Stanowi podstawę kapitału społecznego organizacji, który jest jed-

nym z kluczowych czynników decydujących obecnie o jej przetrwaniu i rozwoju. Należy jednak zauważyć, że paradoksalnie problematyka rozwoju sieci kontaktów zawodowych pracowników jest rzadko poruszana w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, szczególnie takich jak ośrodki kultury, których realizacja podstawowych zadań w dużej mierze zależy właśnie od kapitału społecznego organizacji oraz zaangażowania i satysfakcji zawodowej pracowników.

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jakie są zależności między siecią kontaktów zawodowych pracowników miejskich i gminnych ośrodków kultury a ich satysfakcją z kariery zawodowej? Cel ten zostanie zrealizowany poprzez zaprezentowanie wyników badań ankietowych dotyczących sieci kontaktów zawodowych i satysfakcji z kariery zawodowej pracowników, przeprowadzonych w miejskich i gminnych ośrodkach kultury<sup>1</sup>.

## 1. Sieć kontaktów zawodowych – zarys zakresu pojęciowego

Sieć kontaktów zawodowych jednostki stanowi element jej sieci kontaktów społecznych [Marzec, 2008, s. 374-381]. J.C. Mitchell [1969, s. 2] ujmuje sieć kontaktów społecznych jako układ takich powiązań występujących między zbiorem osób, których specyfika pozwala na interpretację zachowań społecznych jednostek będących członkami sieci. Należy zauważyć, że w interakcjach społecznych ludzie tworzą funkcjonalnie zróżnicowane i odznaczające się specyficznymi cechami sieci kontaktów, których treścią mogą być praca, życie prywatne, jak również kombinacja obu z nich [Marzec, 2008, s. 374-381]. Dzięki przynależności do sieci jednostka zyskuje dostęp do zasobów jej członków, w tym także do zasobów cennych dla rozwoju jej kariery zawodowej. Sieć kontaktów społecznych umożliwia jednostce realizację jej różnorodnych celów, zaspokaja jej różne potrzeby i pragnienia. Sieć kontaktów społecznych jednostki stanowi podstawę jej indywidualnego kapitału społecznego, który jest ważnym czynnikiem decydującym nie tylko o jej sukcesie zawodowym, lecz także o powodzeniu zatrudniającej ją organizacji, bowiem, jak utrzymują niektórzy badacze, kapitał społeczny organizacji to w istocie suma indywidualnego kapitału społecznego jej pracowników [Bourdieu, 1983, s. 191].

Podstawowymi celami tworzenia przez pracowników sieci kontaktów zawodowych są nawiązywanie i podtrzymywanie relacji interpersonalnych zwią-

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00561.

zanych z wykonywaną przez nich działalnością zawodową, których główne spoiwo stanowią wzajemne korzyści odnoszone przez członków sieci [Biolos i in., 2006, s. 162]. Podstawową treścią relacji jest zatem wykonywana praca zawodowa. W zależności od stosowanych kryteriów podziału można wyróżnić różnego typu sieci kontaktów zawodowych. Przyjmując kryterium przynależności organizacyjnej, wyodrębnić można sieci kontaktów zawodowych wewnątrz organizacji i sieci wykraczające poza organizację (*inter- and intraorganizational networks*). Sieć kontaktów zawodowych pełni różnorodne funkcje, które można ogólnie podzielić na dwie grupy, tj. funkcje instrumentalne i ekspresywne [zob. Kram, 1983, s. 608-625; Kram, Isabella, 1985, s. 110-132]. Funkcje ekspresywne są to funkcje psychospołeczne, obejmujące np. emocjonalne wsparcie, przyjaźń, akceptację i potwierdzenie oraz zapewnienie osobistej informacji zwrotnej [zob. Kram, Isabella, 1985, s. 110-132]. Wzmacniają one poczucie kompetencji jednostki, wpływają pozytywnie na jej samoocenę i świadomość roli zawodowej [zob. Kram, 1983, s. 608-625]. Funkcje instrumentalne natomiast wspierają głównie rozwój kompetencji zawodowych i kariery pracownika, dzięki np. dzieleniu się informacjami, opracowywaniu strategii rozwoju kariery, zapewnieniu informacji zwrotnej o wynikach działania itd. [zob. Kram, Isabella, 1985, s. 110-132]. Należy zauważyć, że w praktyce sieć kontaktów zawodowych najczęściej realizuje obie grupy funkcji, lecz zazwyczaj ich zakres jest różny. Zakłada się, że dominująca grupa funkcji określa typ sieci.

Liczne badania empiryczne potwierdzają, że rozwinięta sieć kontaktów zawodowych dodatnio wpływa na rozwój zawodowy pracownika [zob. Bozionelos, 2003, s. 41-66; Bozionelos, Wang, 2006, s. 1531-1546]. Zwiększa szanse pracownika na sukces zawodowy – zarówno obiektywny, jak i subiektywny, odzwierciedlający się w poziomie jego satysfakcji z kariery zawodowej. Sieć kontaktów zawodowych odgrywa również ważną rolę w poszukiwaniach pracy. Wpływa pozytywnie na zatrudnialność, satysfakcję z pracy i zaangażowanie pracowników [zob. Marzec, 2015].

## **2. Rola miejskich i gminnych ośrodków kultury jako instytucji kultury**

Według definicji Głównego Urzędu Statystycznego [GUS, 2017a, s. 27] miejskie, miejsko-gminne, gminne ośrodki są „wielofunkcyjnymi instytucjami społeczno-kulturalnymi integrującymi, wokół wspólnego programu, działalność istniejących w danej miejscowości autonomicznych instytucji kultury i innych podmiotów prowadzących działalność kulturalną”. Zdecydowana większość

ośrodków kultury należy do sektora publicznego (w 2016 r. – 93,6%), a ich głównym organizatorem jest samorząd gminny – w 2016 r. organizował on działalność 90,8% ogółu placówek publicznych [GUS, 2017a, s. 27]. Ośrodki te stanowią samorządowe instytucje kultury organizujące i prowadzące różnorodną działalność kulturalną na terenie miasta lub/i gminy. Są także przez nie finansowane. Ich działalność przede wszystkim regulują: Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym oraz Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Ośrodki kultury uzyskują osobowość prawną z chwilą wpisu do rejestru instytucji kultury. Jeżeli gmina nie tworzy samodzielnych instytucji kultury, wówczas ośrodki te mogą funkcjonować w ramach istniejących struktur organizacyjnych (jako samorządowa jednostka organizacyjna lub placówka oświatowo-wychowawcza), opierając swoją działalność o inne regulacje prawne, np. Ustawę z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświatowym.

Ośrodki kultury realizują rozmaite zadania w dziedzinie wychowania, edukacji i upowszechniania kultury na terenie miasta i gminy. Warto zauważyć, że prowadzą zarówno działalność kulturalną bezpłatną, jak i płatną w celu realizowania działalności statutowej. Oferują szeroki wachlarz usług i przedsięwzięć kulturalnych. Wspierają edukację kulturalną dzieci, młodzieży i dorosłych. W roku 2016 centra kultury, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice zorganizowały 236,4 tys. imprez kulturalnych (w 2015 r. – 217,4 tys.), w których wzięło udział 35,5 mln uczestników (w 2015 r. – 34,3 mln), przy czym do najczęściej organizowanych należały: warsztaty (15,4%), prelekcje, spotkania, wykłady (15,1%) oraz koncerty (14,3%) [GUS, 2017a, s. 86]. Organizując imprezy kulturalne, promują jednocześnie lokalnych twórców. W 2016 r. działało w nich aż 17,2 tys. grup artystycznych zrzeszających 291,3 tys. członków [GUS, 2017a, s. 87]. Zapewniają one mieszkańcom miasta i gminy różnorodne zajęcia i kursy, np. teatralne, komputerowe, muzyczne, sportowe itd., inspirując i rozwijając zainteresowania członków lokalnej społeczności; dla przykładu, w 2016 r. centra kultury, domy i ośrodki kultury, klubów i świetlic przeprowadziły ogółem 6,7 tys. różnych kursów. Aktywnie upowszechniają także czytelnictwo poprzez działające przy ośrodkach kultury biblioteki.

Znaczenie realizowanych zadań i potrzeby społeczne sprawiają, że liczba ośrodków kultury w Polsce rośnie – w 2016 r. funkcjonowały 4204 centra, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice (przy czym domy i ośrodki kultury stanowiły łącznie 2066 podmiotów), a ich liczba wzrosła w stosunku do 2015 r. o 134 placówki; na jedną placówkę przypadają średnio 9,1 tys. ludności [GUS, 2017a,

s. 27]. Niepokój budzi jednocześnie fakt, że chociaż wydatki jednostek samorządu terytorialnego na domy i ośrodki kultury stanowią aż 30,2% wydatków na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego (w 2016 r.), to jednak środki samorządów przeznaczone na ten obszar działalności są coraz niższe – w 2016 r. wynosiły one średnio 6673 mln złotych (3,3% wydatków ogółem) i spadły w stosunku do 2014 r. o 1050,1 mln złotych [GUS, 2017a, s. 135].

Ograniczenia finansowe wpływają również na sferę zatrudnienia i zarządzanie zasobami ludzkimi. W 2016 r. w domach i ośrodkach kultury oraz klubach i świetlicach zatrudnionych było ogółem w 24 748 pracowników, czyli średnio 5,89 osoby na jedną instytucję, z czego 14 694 osoby (średnio 3,5 osoby na jedną instytucję) to pracownicy merytoryczni, np. instruktorzy, animatorzy itp. [GUS, 2017b]. Zdecydowaną większość zatrudnionych stanowią kobiety (w 2016 r. – 16 557 osób). Większość pracowników ośrodków kultury posiada wykształcenie wyższe (w 2016 r. blisko 50% – 12 219 osób) [GUS, 2017b]. Warto zauważyć, że poziom wynagrodzeń silnie wpływa na satysfakcję z finansowych aspektów kariery zawodowej pracowników. Zarobki pracowników ośrodków kultury nie są jednak wysokie, np. wynagrodzenie instruktora prowadzącego zajęcia dwa razy w tygodniu we wrocławskim ośrodku kultury wynosi ok. 1200 zł netto, a grafik jako pracownik etatowy ośrodka kultury zarabia ok. 3000 zł brutto [Matuszewska, 2018]. Należy zaznaczyć, że satysfakcja z finansowych aspektów kariery zawodowej stanowi jedynie jeden z elementów określających ogólny poziom satysfakcji z kariery. Ponadto pracownicy ośrodków kultury są często silnie motywowani wewnątrz i pozafinansowe aspekty kariery zawodowej istotnie oddziałują na ogólny poziom ich satysfakcji.

### **3. Satysfakcja z kariery zawodowej i jej uwarunkowania**

Satysfakcja z kariery zawodowej wskazuje, jak pracownik postrzega i ocenia swoją sytuację zawodową. Jest reakcją pracownika na różnorodne aspekty jego kariery zawodowej – poczuciem subiektywnego sukcesu zawodowego. U. Gattiker i L. Larwood [1986, s. 78-94] zidentyfikowali takie jego wymiary, jak: sukces stanowiskowy, interpersonalny, hierarchiczny, finansowy i sukces życiowy, które odzwierciedlają zadowolenie pracownika z różnych obszarów kariery zawodowej [Marzec, 2011, s. 267-283]. Na ocenę satysfakcji z kariery zawodowej wpływają także czynniki kontekstualne i indywidualne. Czynniki indywidualne obejmują np. oczekiwania i wyobrażenia jednostki na temat jej

życia zawodowego, cechy osobowości, wiek, płeć, poziom wykształcenia, staż pracy, doświadczenie zawodowe pracownika, jego sytuację życiową itd. [Ng i in., 2005, s. 367-408; Wieck, Dols, Northam, 2009, s. 169-179]. Ponadto satysfakcja z kariery zawodowej silnie wiąże się z obiektywnym sukcesem zawodowym pracownika, zazwyczaj mierzonym wysokością wynagrodzenia, stanowiskiem, liczbą awansów itd. Do podstawowych czynników kontekstualnych oddziałujących na satysfakcję z kariery zawodowej należą uwarunkowania organizacyjne, np. klimat i kultura organizacyjna, możliwość rozwoju zawodowego, wsparcie ze strony przełożonych, zasoby organizacji itd. [Ng i in., 2005, s. 367-408]. Wyniki badań przeprowadzonych wśród greckich i chińskich pracowników w sektorze biznesowym wskazują, że na satysfakcję pracownika z kariery zawodowej wpływa także jego sieć kontaktów zawodowych, ponieważ określa ona szanse pracownika na sukces zawodowy w organizacji i poza nią [Bozionelos, Wang, 2006, s. 1531-1546].

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu pozwoliła na postawienie następujących hipotez:

- H1: Poziom satysfakcji z kariery zawodowej pracowników ośrodków kultury jest wysoki.
- H2: Występują istotne statystycznie, dodatnie zależności pomiędzy zewnętrzną siecią kontaktów zawodowych a satysfakcją z kariery zawodowej pracowników ośrodków kultury.
- H3: Występują istotne statystycznie, dodatnie zależności pomiędzy wewnętrzną siecią kontaktów zawodowych a satysfakcją z kariery zawodowej pracowników ośrodków kultury.

Należy zauważyć, że różnorodność uwarunkowań satysfakcji z kariery zawodowej pracowników zmusza do prowadzenia jedynie wycinkowych badań, ujmujących drobny fragment pogłądowo rozpoznanej całości. W konsekwencji badania te stają wobec uzasadnionych argumentów dotyczących „niesystemowego” i wyrywkowego podejścia, które jest jednak koniecznością ze względu na złożoność występujących czynników i możliwych powiązań między nimi [Strużyna, Marzec, 2017, s. 39-54].

#### **4. Metodyka**

Cele badań obejmowały: określenie poziomu satysfakcji z kariery zawodowej pracowników ośrodków kultury oraz identyfikację zależności pomiędzy zewnętrzną i wewnętrzną siecią kontaktów zawodowych a satysfakcją z kariery

zawodowej pracowników ośrodków kultury. Badania ankietowe prowadzono w 2016 r. w ramach projektu „Uwarunkowania organizacyjne rozwoju zatrudnialności pracowników w sektorze publicznym”<sup>2</sup>. Objęto nimi 80 pracowników zatrudnionych w 14 miejskich/gminnych ośrodkach kultury. Na poziomie doboru organizacji i doboru pracowników w organizacji zastosowano losową metodę doboru próby.

Do pomiaru sieci kontaktów zawodowych wykorzystano zmodyfikowaną skalę skonstruowaną przez N. Bozionelosa [2003, s. 41-66; 2006, s. 362-378], obejmującą 12 pozycji dotyczących ekspresywnej i instrumentalnej sieci kontaktów zawodowych wewnątrz i poza organizacją. Jej wiarygodność i rzetelność zostały sprawdzone w toku badań.

Do pomiaru satysfakcji z kariery zawodowej zastosowano skalę subiektywnego sukcesu zawodowego U. Gattikera i L. Larwooda [1986, s. 78-94], która obejmuje 5 subskał (23 pozycji) odnoszących się do satysfakcji pracownika z takich aspektów kariery zawodowej, jak: satysfakcja z zajmowanego stanowiska, relacji interpersonalnych, wynagrodzenia, pozycji hierarchii organizacyjnej oraz ogólnej satysfakcji życiowej. W obu skalach w odpowiedziach zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta (od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 7 – zdecydowanie się zgadzam). W przeprowadzonej analizie statystycznej zebranego materiału badawczego wykorzystano program SPSS 19.0. W celu sprawdzenia postawionych hipotez zastosowano statystyki opisowe i analizę korelacji Pearsona.

Ze względu na specyfikę działalności organizacji, w których prowadzono badania, kobiety stanowiły 60% (48 osób), a mężczyźni 40% (32 osoby) próby. Średni wiek badanych wynosił 49,25 roku (mediana 50 lat), a staż pracy nieco ponad 25 lat (mediana 25 lat). Większość pracowników posiadała wykształcenie wyższe magisterskie – 86,2%, wykształcenie średnie – 7,5%, 2,5% – wyższe wykształcenie inżynierskie i jedynie 3,8% wykształcenie zawodowe. Wszyscy badani pracownicy zatrudnieni byli na umowę o pracę na czas nieokreślony.

Średnie zatrudnienie w ośrodkach kultury, w których prowadzono badania, wynosiło 27,06 pracownika. Wszystkie organizacje zatrudniały od 10 do 50 pracowników, przy czym najliczniejszą grupę stanowiły ośrodki kultury zatrudniające od 10 do 20 pracowników – 43,75%. Średni okres istnienia badanych organizacji wynosił 35,65 roku.

---

<sup>2</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00561. W artykule prezentowany jest jedynie fragment badań, które objęło pracowników zatrudnionych w organizacjach świadczących różne rodzaje usług publicznych.

## 5. Analiza wyników badań

Aby sprawdzić pierwszą z postawionych hipotez (H1), zastosowano statystyki opisowe. Najpierw przeprowadzono analizę ogólnego, średniego poziomu satysfakcji z kariery zawodowej oraz średniego poziomu poszczególnych jej wymiarów w badanych ośrodkach kultury (tabela 1). Ogólny poziom satysfakcji pracowników z kariery zawodowej mierzono za pomocą średniej ocen poszczególnych subskal – stanowił on ich syntetyczną ocenę, co jest uprawnione i często praktykowane w badaniach z zakresu zarządzania, dzięki założeniu, że dane mierzone w skalach Likerta przy konstruowaniu syntetycznych wskaźników mogą być traktowane jako dane ciągłe o charakterze interwałowym [zob. Nawojczyk, 2002; Wieczorkowska, Wierziński, 2007].

Średnia ocena ogólnego poziomu satysfakcji z kariery zawodowej była wysoka – wynosiła 5,4 punktu w skali siedmiostopniowej (tabela 1). Spośród badanych wymiarów satysfakcji z kariery zawodowej najwyższe oceny uzyskała satysfakcja z relacji interpersonalnych i satysfakcja życiowa, których średnie oceny wynosiły odpowiednio 5,76 punktu i 5,96 punktu w skali siedmiopunktowej. Najniższej badani ocenili poziom swojej satysfakcji finansowej – średnia wynosiła 4,75 punktu w skali siedmiostopniowej. Otrzymane wyniki nie dają zatem podstaw do odrzucenia hipotezy H1.

**Tabela 1.** Statystyki opisowe satysfakcji z kariery zawodowej i jej wymiarów

Statystyki	Satysfakcja ze stanowiska	Satysfakcja z relacji interpersonalnych	Satysfakcja finansowa	Satysfakcja z pozycji w hierarchii	Satysfakcja życiowa	Satysfakcja z kariery ogółem
Średnia	5,70	5,76	4,75	4,82	5,96	5,40
Mediana	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,40
Odchylenie stand.	0,86	0,84	1,24	1,13	0,90	0,71
Minimum	3,00	4,00	1,00	1,00	3,67	3,80
Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym kroku za pomocą analizy korelacji Pearsona zbadano związki pomiędzy satysfakcją z kariery zawodowej i jej wymiarami a zewnętrzną i wewnętrzną, instrumentalną i ekspresywną siecią kontaktów zawodowych (tabela 2).



**Tabela 2.** Analiza korelacji Pearsona pomiędzy siecią kontaktów zawodowych a satysfakcją z kariery zawodowej

Lp.	Zmienne	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1.	Satysfakcja ze stanowiska	—												
2.	Satysfakcja interpersonalna	0,78**	—											
3.	Satysfakcja finansowa	0,27*	0,39**	—										
4.	Satysfakcja z pozycji w hierarchii	0,23*	0,31**	0,76**	—									
5.	Satysfakcja życiowa	0,55**	0,50**	0,05	0,12	—								
6.	Satysfakcja z kariery ogółem	0,73**	0,78**	0,76**	0,74**	0,56**	—							
7.	Sieć kontaktów wewn. ekspresyjna	0,29*	0,36**	0,36**	0,30**	0,11	0,41**	—						
8.	Sieć kontaktów wewn. instrumentalna	0,20	0,34**	0,48**	0,45**	0,02	0,43**	0,77**	—					
9.	Sieć kontaktów zewn. ekspresyjna	0,50**	0,57**	0,38**	0,34**	0,17	0,52**	0,70**	0,69**	—				
10.	Sieć kontaktów zewn. instrumentalna	0,46**	0,52**	0,32**	0,36**	0,12	0,49**	0,60**	0,68**	0,91**	—			
11.	Sieć kontaktów zawod. wewn.	0,26*	0,38**	0,43**	0,40**	0,07	0,45**	0,94**	0,94**	0,74**	0,69**	—		
12.	Sieć kontaktów zawod. zewn.	0,49**	0,56**	0,34**	0,36**	0,14	0,52**	0,66**	0,70**	0,97**	0,98**	0,73**	—	
13.	Sieć kontaktów zawod. ogółem	0,41**	0,51**	0,41**	0,41**	0,12	0,52**	0,85**	0,88**	0,93**	0,91**	0,92**	0,94**	—

\* p &lt; 0,05; \*\* p &lt; 0,01.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wykazała, że występuje wyraźna dodatnia zależność pomiędzy satysfakcją z kariery zawodowej a siecią kontaktów zawodowych (0,52). Zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna sieć kontaktów zawodowych były istotnie dodatnio powiązane z satysfakcją z kariery zawodowej (odpowiednio współczynniki korelacji wynosiły 0,52 i 0,45), co pozwoliło na potwierdzenie hipotez H2 i H3. Na uwagę zasługuje fakt, że zewnętrzna sieć kontaktów była wyraźnie silniej powiązana z satysfakcją z kariery zawodowej i jej wymiarami niż sieć wewnętrzna. Ponadto silniejsze związki pomiędzy satysfakcją z kariery a zewnętrzną siecią kontaktów zawodowych występowały w przypadku sieci ekspresywnej. Najsilniejsze korelacje zaobserwowano pomiędzy satysfakcją z relacji interpersonalnych a zewnętrzną siecią ekspresywną (0,57). Jedynym wymiarem satysfakcji z kariery zawodowej niepowiązanym z siecią kontaktów zawodowych była satysfakcja życiowa.

## Podsumowanie

Otrzymane wyniki nie dają podstaw do odrzucenia sformułowanych hipotez H1-H3. Przeprowadzone analizy potwierdziły, że poziom satysfakcji z kariery zawodowej badanych pracowników ośrodków kultury jest wysoki (H1). Potwierdzono również hipotezy H2 i H3. Zaobserwowano bowiem występowanie istotnych statystycznie, dodatnich zależności między zewnętrzną i wewnętrzną siecią kontaktów zawodowych a satysfakcją z kariery zawodowej. Warto równocześnie zauważyć, że zewnętrzna, ekspresywna sieć kontaktów zawodowych była najsilniej powiązana z satysfakcją z kariery zawodowej. Fakt ten ma istotne implikacje dla zarządzania zasobami w ośrodkach kultury. Uzyskane wyniki sugerują, że wspieranie rozwoju sieci kontaktów zawodowych pracowników silnie wzmacnia ich satysfakcję z kariery zawodowej, przy czym szczególnie istotne w tym względzie są te kontakty zawodowe pracowników poza organizacją, które zaspokajają ich różnorodne potrzeby psychospołeczne. Zewnętrzna sieć kontaktów zawodowych pracowników jest także ważna dla organizacji, ponieważ zapewnia pracownikom dostęp do zasobów wiedzy spoza organizacji. Stwarza możliwość pozyskania w otoczeniu organizacji cennych dla niej informacji i wsparcia. Wzmacnia współpracę z otoczeniem, co służy nie tylko organizacji i jej członkom, lecz przede wszystkim społeczności, w której funkcjonuje ośrodek kultury.

Należy także zwrócić uwagę na niektóre z ograniczeń przedstawionych badań. Analizowano jedynie relacje między siecią kontaktów zawodowych pra-

owników ośrodków kultury a ich satysfakcją z kariery zawodowej. W przyszłości warto by zidentyfikować związki występujące między innymi czynnikami indywidualnymi i organizacyjnymi a siecią kontaktów zawodowych pracowników, ponieważ może to pozwolić efektywniej rozwijać kapitał społeczny ośrodków kultury. Również w odniesieniu do satysfakcji z kariery zawodowej pracowników wskazana jest szersza analiza jej uwarunkowań. W przypadku pracowników organizacji publicznych takich jak ośrodki kultury, ze względu na istniejące regulacje prawne, z reguły niewielkie zasoby finansowe, wielkość organizacji i związane z nią ograniczone możliwości awansu hierarchicznego, szczególnego znaczenia nabiera problem zidentyfikowania czynników wpływających pozytywnie na satysfakcję z kariery zawodowej pracowników. Jej wzmacnianie ogranicza zagrożenie odchodzenia z organizacji ambitnych i wartościowych pracowników. Należy także zaznaczyć, że chociaż dobrana próba była losowa, to jednak stosunkowo niewielka, przez co nie jest ona reprezentatywna.

Podsumowując, można stwierdzić, że znaczenie i złożoność zadań, jak również wymagające warunki działania pracowników ośrodków kultury, zwiększają ryzyko spadku poziomu ich satysfakcji z kariery, co może powodować rozliczne negatywne dla organizacji konsekwencje, takie jak np. spadek motywacji i zaangażowania pracowników, odchodzenie pracowników do organizacji sektora prywatnego itd. Należy zatem dążyć do tworzenia w ośrodkach kultury warunków organizacyjnych, pozytywnie oddziałujących na satysfakcję z kariery zawodowej ich pracowników. W świetle przedstawionych wyników badań ważnym elementem tych działań jest wspieranie przez organizację rozwoju współpracy z otoczeniem i sieci kontaktów zawodowych pracowników zarówno w organizacji, jak i poza nią.

## Literatura

- Biolos J., Brown T., Saunders R.M., Stauffer F., Billington J., Williams M.J., Hoffman C., Parker S.G., Ciampa D., Witkins M. (2006), *Zarządzanie karierą*, Studio Emka, Warszawa.
- Bourdieu P. (1983), *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital* [w:] R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt Sonderband 2)*, Otto Schwartz, Göttingen, s. 183-198.
- Bozionelos N. (2003), *Intra-organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality*, "International Journal of Organizational Analysis", No. 11, s. 41-66.

- Bozionelos N. (2006), *Mentoring and Expressive Network Resources: Their Relationship with Career Success and Emotional Exhaustion among Hellenes Employees Involved in Emotion Work*, "International Journal of Human Resource Management", Vol. 17(2), s. 362-378.
- Bozionelos N., Wang L. (2006), *The Relationship of Mentoring and Network Resources with Career Success in the Chinese Organizational Environment*, "International Journal of Human Resource Management", Vol. 17(9), s. 1531-1546.
- Gattiker U., Larwood L. (1986), *Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel*, "Journal of Business and Psychology", Vol. 1(2), s. 78-94.
- GUS (2017a), *Kultura w 2016 r. Informacje i Opracowania Statystyczne*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- GUS (2017b), *Kultura w 2016 r. Tablice*, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portal/informacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/2/14/1/kultura\\_w\\_2016\\_tablice.zip](https://stat.gov.pl/download/gfx/portal/informacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/2/14/1/kultura_w_2016_tablice.zip) (dostęp: 12.01.2018).
- Kram K.E. (1983), *Phases of the Mentor Relationship*, "Academy of Management Journal", Vol. 26(4), s. 608-625.
- Kram K.E., Isabella L.A. (1985), *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*, "Academy of Management Journal", Vol. 28, s. 110-132.
- Marzec I. (2008), *Rola sieci kontaktów zawodowych w rozwoju kompetencji pracowników* [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, s. 374-381.
- Marzec I. (2011), *Klimat uczenia się w organizacji czynnikiem subiektywnego sukcesu zawodowego pracowników* [w:] M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu – spotkanie teorii z praktyką*, t. 2, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin, s. 267-283.
- Marzec I. (2015), *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.
- Matuszewska M. (2018), *Lista plac 2017. Ile zarabia aktor, muzyk, animator*, <https://plus.gazetawroclawska.pl/wiadomosci/a/lista-plac-2017-ile-zarabia-aktor-muzyk-animator,11866106> (dostęp: 22.03.2018).
- Mitchell J.C. (1969), *The Concept and Use of Social Networks* [w:] J.C. Mitchell (ed.), *Social Networks in Urban Situations*, Manchester University Press, Manchester, s. 1-50.
- Nawojczyk M. (2002), *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska, Kraków.
- Ng T.W.H., Eby L.T., Sorensen K.L., Feldman D.C. (2005), *Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis*, "Personnel Psychology", Vol. 58, s. 367-408.
- Strużyna J., Marzec I. (2017), *Provided Leadership and Selected Outcomes of Trainings in Public Organizations*, "Education of Economists & Managers", Vol. 46(4), s. 39-54.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2013 r., poz. 885 z późn. zm.

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. z 2012 r., poz. 406 z późn. zm.

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświatowym, Dz.U. z 1991 r., nr 95, poz. 425 z późn. zm.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 2016 r., poz. 446 z późn. zm.

Wieck K.L., Dols J., Northam S. (2009), *What Nurses Want: The Nurse Incentives Project*, "Nursing Economics", Vol. 27(3), s. 169-179.

Wieczorkowska G., Wierziński J. (2007), *Statystyka. Analiza badań społecznych*, Scholar, Warszawa.

#### **WORK-RELATED NETWORKS AS A FACTOR ENHANCING CAREER SATISFACTION OF MUNICIPAL CULTURAL CENTERS' EMPLOYEES**

**Summary:** The influence of work-related networks on employees' career development has raised interest of researchers for a long time. Due to the increasing importance of intangible resources, as well as changes in employment relationships and employees' career models in the public sector the impact of employees' work-related networks on their career satisfaction has become a particularly topical issue. The paper tries to answer the following question: are there any relationships between work-related networks of municipal cultural centers' employees and their career satisfaction and if so, what are they. This aim will be realized by presenting the results of empirical research concerning employees' work-related networks and career satisfaction carried out in municipal cultural centers.

**Keywords:** HRM, work-related network, career satisfaction, cultural centers.