

*Dorota Chmielewska-Muciek\**

## **KULTURA ORGANIZACYJNA OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM**

### **1. WPROWADZENIE**

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę w rozumieniu życia organizacyjnego i stanowi niekwestionowany obszar zarządzania organizacją. Kultura organizacyjna „jest cechą charakterystyczną wszelkich organizacji, przez którą jednocześnie wyrażony jest ich indywidualizm i wyjątkowość” [Furnham, Gunter, s. 67-68]. Może być też definiowana jako: „zbiór wspólnych spostrzeżeń, wartości, sądów i przypuszczeń, które określają, jak jednostki widzą rzeczywistość” [Boraiko, Beardsley, Wright, s. 26]. Wśród licznych interpretacji pojęcia kultury organizacyjnej interesujący pogląd prezentuje S. Harrison, rozumiejąc ją jako „zbiór przesłań dotyczących sposobu działania i funkcjonowania ludzi w danej organizacji” [Harrison, s. 88], „Tym samym członkowie grupy mogą działać zgodnie z zasadami, które uważają za tak oczywiste i poprawne, że w niewielkim stopniu kwestionują je lub uświadamiają sobie ich podstawę lub uzasadnienia” [Fleury, s. 4]. J. Ferguson i J. Milliaman, analizując definicje wartości kulturowych, opisali je w następujący sposób: „Wartości organizacyjne mogą być albo formalne, albo nieformalne. W każdym przypadku wartości są w centrum kultury organizacyjnej oraz reprezentują poglądy filozoficzne, priorytety i poczucie celu w organizacji. W pewnym sensie wartości stanowią duszę organizacji i odzwierciedlają poczucie duchowości. Jako takie, cel i wartości organizacji stanowią podstawę dla praktyk w organizacji i kontekst, w którym pracownicy myślą, działają i podejmują decyzje. (...) Wartości kulturowe to unikatowy zestaw szerokich przekonań i pomysłów organizacyjnych, które z natury mają wpływ na postawy i zachowania pracowników w celu osiągnięcia większych instytucjonalnych i społecznych celów, jak również promowania osiągnięć pracowników” [Ferguson, Milliman, s. 441]. Znajomość wartości kulturowych charakteryzujących daną organizację pozwala zrozumieć sposób myślenia i zachowań pracowników, a także kształtować je w pożądanym kierunku.

---

\* Dr, Zakład Zarządzania, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.

Świadome formowanie kultury organizacyjnej wymaga poznania, czyli zdiagnozowania i opisanie wartości kulturowych. Uświadomione w badaniach poznawczych wzorce kulturowe obrazują dominujący w organizacji typ kultury organizacyjnej, który „oznacza szczególny, charakterystyczny dla organizacji model jej kultury” [Cameron, Quinn, s. 140]. W praktyce rzadko spotyka się sytuację, że organizację opisuje tylko jeden typ kultury. Najczęściej można mówić o kilku subkulturach, mających różny wpływ na życie w organizacji.

W celu zdiagnozowania i opisanie kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej autorka artykułu posłużyła się modelem kultury organizacyjnej K. S. Cameron i R. E. Quinna [Cameron, Quinn, s. 40-61].

Do przyjętego celu i uzyskania możliwie obiektywnych wyników rozważań zostały wykorzystane badania ilościowe oparte na badaniu ankietowym. Zastosowany kwestionariusz ankietowy do oceny kultury autorstwa K. S. Cameron i R. E. Quinna [Cameron, Quinn, s. 30-31] został skierowany do 20 ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim. O wyrażenie opinii na temat badanych aspektów kultury organizacyjnej zostały poproszone 42 osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych oraz 74 pracowników socjalnych.

Znajomość dominujących wartości kulturowych można wykorzystać do ukierunkowanej zmiany kulturowej analizowanych organizacji.

## **2. DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM**

Wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę w zakresie diagnozy kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim wykazały dominację kultury hierarchicznej (42,10%). Badani respondenci swoje organizacje postrzegają jako wysoce sformalizowane, w których obowiązuje ścisła hierarchia. Swoją efektywność badane ośrodki opierają na utrzymaniu status quo. Utrzymanie niezakłóconego ich funkcjonowania przez długi okres czasu jest traktowane w kategoriach sukcesu. Stąd podstawowymi kryteriami ich efektywności są sprawność, terminowość, praca bez zakłóceń i przewidywalność. Umożliwia to przyjęta orientacja na sprawy wewnętrzne i przestrzeganie reguł. Jednocześnie centralizacja władzy i wysoki stopień sformalizowania procedur, kontrola procesów, systematyczne rozwiązywanie problemów ogranicza swobodę i kreatywność działania. Jest to kultura zorientowana na zadania, kompetencje, perfekcjonizm, w której role pracowników są ograniczone do przypisanych im zadań. Rolą kierownika w organizacjach o kulturze hierarchii jest sprawne organizowanie, administrowanie, kontrolowanie i koordynowanie.

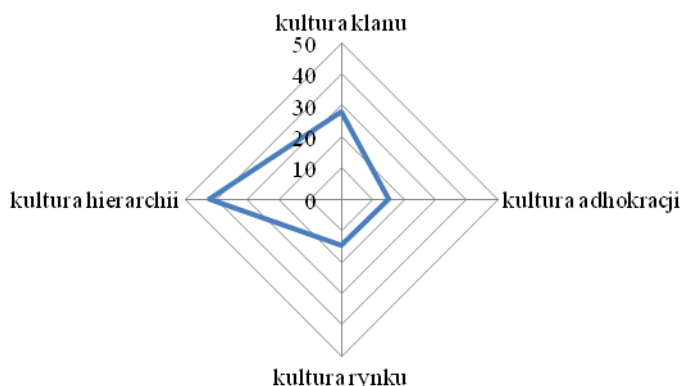
Ośrodki pomocy społecznej w województwie lubelskim, w opinii respondentów, charakteryzuje duży dystans władzy, powszechna kontrola, niska tolerancja niepewności, monopol wiedzy, dążenie do profesjonalizmu poprzez uczenie się, doskonalenie. Jednak istniejący w analizowanych organizacjach system motywacyjny nie ma charakteru uniwersalnego, wspiera rozwój wybranych pracowników.

Mniejszy wpływ na sposób postępowania i myślenia pracowników ośrodków pomocy społecznej ma system wartości określany jako kultura klanu (27,8% wskazań). Efektywność ośrodków pomocy społecznej warunkowana jest rozwiniętą umiejętnością adaptacyjną i jednocześnie harmonijnością i konsekwentnym postępowaniem. W jedności członków organizacji, wyznających wspólne wartości, cele oraz spójności organizacyjnej badane osoby upatrywały źródła skuteczności działania organizacji. Od kierownictwa oczekują ojcowskiego podejścia, mentorstwa, doradztwa. Elastyczność pracowników socjalnych, ich samodzielność, doskonalenie, zaangażowanie są fundamentalnymi wartościami, które wspiera niski stopień sformalizowania procedur i działania, delegowanie uprawnień, orientacja na długi okres.

W najmniejszym stopniu postrzegana była przez respondentów:

- kultura rynku (14,84% wskazań), którą charakteryzuje duży dystans władzy, koncentracja na zadaniach, ograniczone możliwości występowania pomyłek, i w której reguły doskonalenia i uczenia się mają charakter indywidualny. Jest to kultura ambitnych indywidualistów, pobudzanych promowaniem ostrej rywalizacji. Kreatywność, będąca treścią proinnowacyjności i różnorodności działań jest dopuszczalna w ograniczonej skali. Jest otwarta na otoczenie, propaguje orientację na klienta oraz niskie unikanie niepewności,
- kultura adhokracji (15,08% wskazań), która podobnie jak kultura klanu stawia na elastyczność i swobodę działania, traktując je jako warunek skutecznego działania. Skutecznego kierownika zaś opisuje się jako: przedsiębiorczy, wizjonerski, nowatorski, patrzący bez obaw w przyszłość. Zadania w kulturze adhokracji realizowane są przez doraźnie powołane zespoły zadaniowe, w których dzielenie się wiedzą, sprawna komunikacja, otwartość, uprawnienia do podejmowania decyzji są wartościami niezbędnymi.

Wyniki badań obrazujące typy kultury organizacyjnej charakteryzującej ośrodki pomocy społecznej w województwie lubelskim prezentuje rysunek 1.



**Rysunek 1. Profil kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

### 3. CECHY KULTURY ORGANIZACYJNEJ OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM

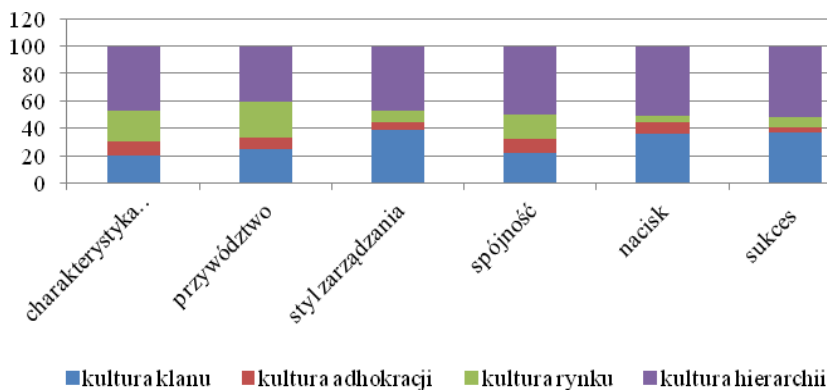
Wyniki badań pozwoliły zdiagnozować także kilka podstawowych cech organizacji, stanowiących odbicie jej kultury. Są to:

- charakterystyka organizacji,
- przywództwo w organizacji,
- styl zarządzania pracownikami,
- co zapewnia spójność organizacji,
- na co kładzie się nacisk w organizacji,
- kryteria sukcesu organizacji.

Poznanie charakterystyki organizacji opierało się na czterech bardzo ogólnych obrazach jej postrzegania. Były one opisane za pomocą następujących przejawów:

- nastawienie na ludzi, tworzenie rodzinnej atmosfery w pracy i zaangażowanie pracowników, co odnosiło się do kultury klanu,
- nastawienie na otoczenie, elastyczność, przedsiębiorczość, ryzyko, co charakteryzowało kulturę adhokracji,
- nastawienie na zadania, konkurencyjność, perfekcjonizm w wykonywaniu zadań, ambitność, potrzeba osiągnięć w odniesieniu do kultury rynku,
- nastawienie na sprawy wewnętrzne, hierarchiczność, kontrolę, wysoki stopień sformalizowania w przypadku kultury hierarchii.

Szczegółowe wyniki badań dotyczące postrzegania ogólnej charakterystyki ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim przedstawia rysunek 2.



**Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytania o cechy ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ogólny obraz ośrodków pomocy społecznej jest swoistą mieszanką przejawów różnych typów kultur. Został on ukształtowany głównie przez kulturę hierarchii (47,10% wskazań), ale także klanu (20,23% wskazań) i rynku (22,65% wskazań). Pracownicy tych organizacji nastawieni są na zadania, perfekcjonizm w tym co robią, pracują w scentralizowanym, sformalizowanym środowisku, w którym poprawne relacje międzyludzkie są ważne.

Przywództwo w organizacji było identyfikowane za pomocą następujących aspektów:

- służyć radą, pomocą, rozciąganie opieki, co charakteryzuje kierownika w kulturze klanu,
- przedsiębiorczość, nowatorstwo, ryzykanctwo opisujące kierownika w kulturze adhokracji,
- stanowczość, ekspansywność, orientacja na wyniki, co znamionuje kierownika w kulturze rynku,
- koordynowanie, sprawne organizowanie, stwarzanie warunków do osiągnięcia celów wyróżniające kierownika w kulturze hierarchii.

Szczegółowe wyniki badań dotyczące stylu przywództwa obrazuje rysunek 2.

Przywództwo w ośrodkach pomocy społecznej jest tak samo zróżnicowane jak ich ogólny obraz. Kierowników badani respondenci postrzegają głównie

w kategoriach sprawnego organizowania, administrowania, kontrolowania i koordynowania (41,02 % wskazań). Są to umiejętności przywódcy w kulturze hierarchii. U swoich kierowników zauważają także ojcowskie wsparcie, zainteresowanie pracownikami (25,01% wskazań) i jednocześnie stanowczość i konsekwentność w osiąganiu planowanych celów ( 26,17% wskazań).

Z kolei do opisu stylów zarządzania w ośrodkach pomocy społecznej posłużono się następującymi ich przejawami:

- preferencja pracy zespołowej, dążenie do zgody, lojalności i zaangażowania pracowników, co cechuje styl zarządzania w kulturze klanu,
- nacisk na samodzielność, podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę decyzyjną pracowników, co wyróżnia styl kierowania w kulturze adhokracji,
- stawianie na ostrą rywalizację, wysokie wymagania wobec pracowników i ich wyników znamionujące styl kierowania w kulturze rynku,
- akcentowanie bezpieczeństwa zatrudnienia, podporządkowania, przewidywalności i niezmienności stosunków, co wyróżnia styl kierowania w kulturze hierarchii.

Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczący postrzegania poszczególnych stylów kierowania przedstawia rysunek 2.

Uzyskane wyniki badań wskazują dwa style zarządzania za najmocniej zauważalne (47,23% wskazań) przez pracowników ośrodków pomocy społecznej. Są to style opisujące kultury hierarchii i klanu. W największym stopniu (47,23% wskazań) respondenci postrzegają takie charakterystyki stylu zarządzania jak stwarzanie poczucia bezpieczeństwa, przewidywalności i niezmienności stosunków oraz równocześnie (38,88% wskazań) dążenie do zgody, współdziałania.

Analiza spójności organizacji uwzględniała pewne kryteria, których istnienie stanowi podstawę scalenia wysiłków i środków wokół celów organizacji. W poszczególnych kulturach realizację zadań warunkuje:

- lojalność, wzajemne zaufanie, emocjonalne zaangażowanie w kulturze klanu,
- chęć rozwoju, tworzenia innowacji w kulturze adhokracji,
- nacisk na wyniki i rywalizację w kulturze rynku,
- sformalizowanie działań w kulturze hierarchii.

Wskazania respondentów na wymienione kryteria spójności organizacji prezentuje schemat 2.

Opierając się na wynikach badań można wnioskować, że spójność ośrodków pomocy społecznej warunkuje przede wszystkim (50,17% wskazań) przestrzeganie formalnych procedur. Nienaruszalność ich jest wsparta lojalnością i zaangażowaniem pracowników w sprawy wewnętrzne (22,23% wskazań).

Ustosunkowując się do cechy organizacji, jaką są aspekty, na które zwraca się największą uwagę w ośrodkach pomocy społecznej, respondenci mogli zaznaczyć:

- rozwój osobisty, zaufanie, współpracę w przypadku kultury klanu,
- zdobywanie nowych zasobów, podejmowanie nowych wyzwań, nowatorstwo rozwiązań w odniesieniu do kultury adhokracji,
- pokonywanie konkurencji, najlepsze wyniki, osiąganie ambitnych celów, co charakteryzuje kulturę rynku,
- sprawność, kontrola, praca bez zakłóceń, status quo w przypadku kultury hierarchii.

Rozkład odpowiedzi respondentów na poszczególne powyższe pytania o główne kryteria koncentracji wysiłków przedstawia rysunek 2.

Wyniki badań ukazują skupienie na utrzymaniu status quo jako dominującym kierunkiem działania ośrodków pomocy społecznej. Połowa badanych pracowników (50,7%) uświadamia sobie priorytet takich atrybutów jako trwałość, niezmiennosc, sprawność, kontrola. Zdaniem respondentów w dużym stopniu (36,12% wskazań) nacisk kładziony jest także na zaufanie, otwartość, współuczestnictwo.

Sukces organizacji był rozpatrywany za pomocą następujących kryteriów:

- rozwój zasobów ludzkich, praca zespołowa, zaangażowanie pracowników i troska o nich znamionujące kulturę klanu,
- wytwarzanie nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności cechujące kulturę adhokracji,
- pokonanie konkurencji i uzyskanie pozycji lidera na rynku opisujące kulturę rynku,
- sprawność działania, realizacja zamierzonych zadań w wyznaczonym terminie i po niskich kosztach wyróżniające kulturę hierarchii.

Szczegółowe wyniki odpowiedzi na pytanie o kryteria sukcesu prezentuje rysunek 2.

Podsumowując uzyskane wyniki badań dotyczące wymienionych zagadnień można stwierdzić prymat sprawności działania nad innymi kryteriami sukcesu organizacji (51,45% wskazań). Sukces ośrodków pomocy społecznej jest także rozpatrywany w kategoriach rozwoju pracowników, zespołowości działania i myślenia (36,45% wskazań).

#### 4. PODSUMOWANIE

Kultura organizacyjna ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim jest heterogeniczna, jest mieszanką dość odmiennych wzorów kulturowych. System wartości kulturowych podzielanych przez pracowników badanych

organizacji odzwierciedla jednocześnie nastawienie na sprawy wewnętrzne, zadania i ludzi. Największy wpływ na sposób ich myślenia i działania mają jednak wzorce kulturowe charakterystyczne dla kultury hierarchii. Wśród pozostałych typów kultury tylko przejawy kultury klanu były mocniej dostrzegane przez respondentów.

Charakterystyki kultury hierarchii i klanu są w wielu miejscach sprzeczne, co jednak w opinii Cameron i Quinna jest możliwe [Cameron, Quinn, s. 78]. Obydwa typy kultur są zorientowane na sprawy wewnętrzne i jedność, których realizację umożliwia wysoki stopień uregulowań i odgórnej kontroli przy jednoczesnym dbaniu o ludzi. Oznacza to, że efektywność ośrodków pomocy społecznej jest największa tam, gdzie kładzie się nacisk na stabilność i kontrolę, a równocześnie na tworzenie przyjaznego miejsca, w którym ludzie chętnie ze sobą współpracują. Dla respondentów ośrodki pomocy społecznej kojarzą się z jednorodnością wysiłków na rzecz „pomocy osobom i rodzinom w radzeniu sobie w trudnych sytuacjach życiowych, jakich nie mogą one same pokonać przy wykorzystaniu swoich możliwości, uprawnień i własnych środków” [Gierszewska, s. 143] w zakresie wyznaczonym sformalizowanymi procedurami, przypisanymi im zadaniami i poprzez współpracę.

Fakt, że obydwie najbardziej postrzegane kultury położone są na wykresie modelu w przylegających ćwiartkach oznacza jeden wspólny wymiar – wartość, na której opiera się zarówno kultura hierarchii jak i klanu. Wartością tą jest orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację, tyle, że jest ona realizowana w analizowanych kulturach różnymi sposobami.

Dominująca rola kultury hierarchii oraz istotna kultura klanu znajduje odbicie w ocenie atrybutów ośrodków pomocy społecznej. Wszystkie analizowane cechy organizacji uzyskiwały najczęściej wskazań w przypadku kultury hierarchii oraz klanu. Jedynie w przypadku oceny przywództwa respondenci w swoich kierownikach widzieli dodatkowo cechy ekspansywnego kierownika charakterystycznego dla kultury rynku.

Wysoki stopień zgodności między oceną poszczególnych cech badanych organizacji a dominującymi typami kultury organizacyjnej świadczy o zgodności kulturowej, „Kulturowa zgodność oznacza, że różne aspekty kultury organizacji są zharmonizowane, czyli we wszystkich obszarach działalności dominuje ten sam typ kultury” [Cameron, Quinn, s. 71]. Oznacza to, że ten sam system wartości kulturowych:

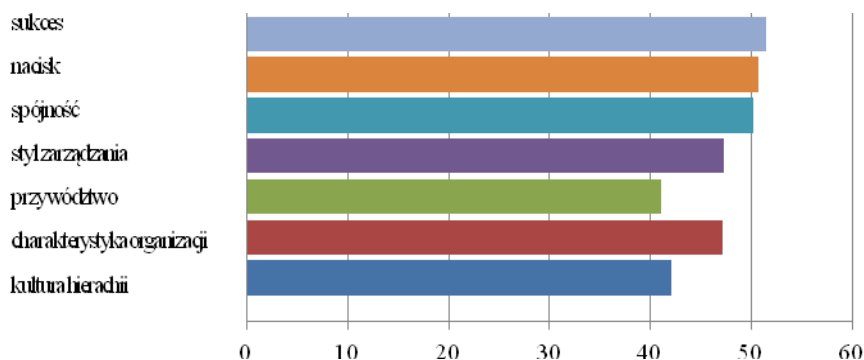
- kształtuje strategię, system motywacyjny, sposób komunikowania się w organizacji i inne narzędzia zarządzania,
- formuje normy postępowania, wskazujące co jest dopuszczalne i niedopuszczalne w organizacji,

a to z kolei pozwala zapobiegać konfliktom i jednoczy ludzi wokół realizowanych celów.



Zgodność kulturowa między badanymi cechami ośrodków pomocy społecznej wystąpiła we wszystkich przypadkach tylko w relacji do kultury hierarchii. W żadnym porównaniu różnica punktów procentowych nie przekroczyła dziesięciu, którą to cyfrę traktuje się jako punkt graniczny między zgodnością a niezgodnością kulturową. Dowodzi to dużej świadomości celów badanych organizacji, czytelności kultury wśród respondentów.

Wielkość wskazań na poszczególne cechy ośrodków pomocy społecznej w odniesieniu do kultury hierarchii przedstawia rysunek 3.



**Rysunek 3. Rozkład odpowiedzi respondentów na temat cech ośrodków pomocy społecznej w odniesieniu do kultury hierarchii**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z kolei dysonans kulturowy między kulturą klanu a badanymi wyróżnikami organizacji wystąpił tylko w przypadku stylu zarządzania, przy czym badani respondenci zdecydowanie częściej zauważali „ojcowskie” cechy przywódcze wśród swoich kierowników niż inne aspekty tej kultury.

Rozpatrywanie zgodności bądź dysonansu kulturowego jest uzasadnione w odniesieniu do wiodących typów kultury. To pod ich wpływem kształtuje się system myślenia i postawy kulturowe pracowników. Stąd rozpatrywanie relacji między poszczególnymi cechami organizacji a typem kultury o małym oddziaływaniu na życie organizacji nie wnosi istotnych konkluzji. W przypadku badanych ośrodków sytuacja ta dotyczy kultury rynku i adhokracji.

Stwierdzenie dysonansu kulturowego uświadamia potrzebę zmian, czyli „wykształcania postaw, przekonań i wartości, które byłyby zgodne z misją, strategią, środowiskiem oraz technologią przedsiębiorstwa” [Armstrong, s. 120]. Brak działań w tym zakresie „może prowadzić do występowania odmiennych

punktów widzenia, różnych celów i rozmaitych strategii w obrębie organizacji” [Cameron, Quinn, s. 72]. W dłuższym okresie czasu może utrudniać organizacji sprawne funkcjonowanie. Jednak w przypadku ośrodków pomocy społecznej, ze względu na dużą zgodność kulturową, nie istnieje konieczność celowej modyfikacji istniejącego systemu wartości.

## BIBLIOGRAFIA

- Amstrong M., Jak być lepszym menedżerem, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997
- Boraiko C., Beardsley T., Wright E., *Accident investigations. One element of an effective safety culture*, „Safety Management”, 2008
- Cameron K. S., Quinn R.E., Kultura organizacyjna – diagnoza i zmian. Model wartości konkurujących, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2001
- Ferguson J., Milliman J., *Creating effective core. Organizational value: A spiritual leadership approach*, „International Journal of Public Administration”, 2008
- Fleury M. T. L., *Organizational culture and the renewal of competences*, „Brazilian Administration Review”, 2009, vol. 6, no. 1
- Furnham A., Gunter B., *Corporate Assessment. Auditing a company's personality*, Routledge, London 1993
- Gierszewska R., *Leksykon polityki społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002
- Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008

## STRESZCZENIE

W artykule zaprezentowano diagnozę kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim. Diagnoza została oparta na kwestionariuszu ankietowym. Odpowiedzi respondentów pozwoliły zidentyfikować typy kultur organizacyjnych oraz wskazać wśród nich dominujące.

Diagnoza dotyczyła także wybranych cech ośrodków pomocy społecznej, które mają odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej. Znajomość tych cech pozwala określić stopień zgodności kulturowej między nimi a dominującym typem kultury organizacyjnej.

Badania przeprowadzono wśród 116 pracowników z 20 analizowanych organizacji. Znajomość istniejących wartości kulturowych jest niezwykle ważna dla zrozumienia organizacji i może służyć kształtowaniu kultury organizacyjnej w pożądanym kierunku.

---

## **ORGANIZATIONAL CULTURE OF SOCIAL WELFARE CENTRES IN THE LUBLIN PROVINCE**

### **ABSTRACT**

The present paper discusses the diagnosis of the organizational culture found in the social assistance centers in the Lublin province. The diagnosis was based on questionnaire survey. The respondents answers allowed to identify the types of organizational cultures and choose among them which are dominant. The diagnosis also concerned some characteristics of social assistance centers, which are reflected in the organizational culture. The knowledge of these characteristics allows to specify the degree of cultural compatibility between them and the dominant type of organizational culture. The study was conducted among 116 employees from 20 analyzed organizations. The knowledge of existing cultural values is extremely important for understanding the organization and creating an organizational culture in a proper direction.