

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

319

Determinanty funkcjonowania podmiotów leczniczych w Polsce

Nowe wyzwania



Redaktorzy naukowi

Maria Węgrzyn

Marek Łyszczak

Dariusz Wasilewski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-343-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Spis treści

Wstęp	9
<hr/>	
Część 1. Uwarunkowania prawne prowadzenia działalności przez podmioty lecznicze – nowe wyzwania	
<hr/>	
Agnieszka Rabiega-Przyłęcka: Przekształcenia samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w spółki kapitałowe (w świetle przepisów ustawy o działalności leczniczej)	13
Urszula Religioni, Aleksandra Czerw, Agnieszka Bartold, Daria Kujawa, Katarzyna Majewicz: Podmiot leczniczy w systemie ochrony zdrowia w procesie zmian systemowych i legislacyjnych	26
Anna Hnatyszyn-Dzikowska: Ewolucja regulacji w opiece zdrowotnej – teoretyczne ramy analizy	35
Aleksandra Czerw, Urszula Religioni, Agnieszka Skalska, Angelika Kunda, Dorota Dziedzic, Anna Putko: Zasady prowadzenia dokumentacji medycznej w świetle nowych regulacji prawnych	45
Marzena Pytlarz: Kluczowe etapy realizacji przedsięwzięcia PPP w ochronie zdrowia (na przykładzie Szpitala Powiatowego w Żywcu).....	54
Urszula Drozdowska, Arkadiusz Bieliński: Nowy sposób kompensacji szkód medycznych – uwagi o charakterze materialno-prawnym i procesowym.....	65
Bogusław Stankiewicz: Współczesne wyzwania rynku dla przedsiębiorstw z sektora uzdrowiskowego (studium przypadku – Uzdrowisko „Kołobrzeg” S.A.)	76
Dariusz Wasilewski, Krzysztof Nyczaj: Problem liczby szpitali w Polsce w kontekście ich definicji i statystyki publicznej	84
<hr/>	
Część 2. Uwarunkowania ekonomiczno-finansowe prowadzenia działalności przez podmioty lecznicze	
<hr/>	
Dorota Korenik: Przesłanki i sposoby poprawy kondycji finansowej oraz infrastruktury usług zdrowotnych świadczonych przez podmioty lecznicze sektora publicznego (samorządowego)	97
Joanna Śmiechowicz: Realizacja zadań z zakresu ochrony zdrowia przez samorząd terytorialny w Polsce – problemy i ocena stanu faktycznego	109
Joanna Wiśniewska: Tworzenie i ewidencja funduszy własnych w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej w świetle zmian przepisów prawnych w latach 1991-2012.....	119

Aleksandra Szewieczek: Szczegółne uwarunkowania działalności publicznych podmiotów leczniczych w świetle nowej ustawy o działalności leczniczej.....	130
Justyna Kujawska: Efektywność zmian finansowania szpitali.....	147
Agnieszka Bem: Organizacja i finansowanie ratownictwa medycznego.....	158
Marta Cholewa-Wiktor: Nowoczesne metody zarządzania szpitalem.....	168
Magdalena Jaworzyńska: Wycena procedur medycznych w praktyce zakładów opieki zdrowotnej	177
Izabela Rydlewska-Liszkowska: Ekonomiczne determinanty funkcjonowania podmiotów leczniczych – biznesowe podejście do medycyny pracy	185
Marcelina Walczak: Dietetyk w systemie ochrony zdrowia w Polsce i wybranych krajach.....	194
Dorota Chmielewska-Muciek: Diagnoza kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim	218

Summaries

Part 1. Legal determinants of conducting activities by health care entities – new challenges

Agnieszka Rabiega-Przyłęcka: The conversion of independent public health-care units into capital companies (against the background of the act on medical activities).....	25
Urszula Religioni, Aleksandra Czerw, Agnieszka Bartold, Daria Kujawa, Katarzyna Majewicz: Therapeutic entity in health care system in the process of systemic and legislative change.....	34
Anna Hnatyszyn-Dzikowska: Evolution of regulation in healthcare – theoretical framework of analysis	44
Aleksandra Czerw, Urszula Religioni, Agnieszka Skalska, Angelika Kunda, Dorota Dziedzic, Anna Putko: Principles of medical documentation management in the light of new legislative regulations	53
Marzena Pytlarz: Key stages of a PPP initiative in health care (on the example of a regional hospital in Zywiec).....	64
Urszula Drozdowska, Arkadiusz Bieliński: New way of medical damage compensation – substantive and procedural law remarks	75
Bogusław Stankiewicz: Modern market challenges for business of spa (case study – “Kołobrzeg spa S.A.”).....	83
Dariusz Wasilewski, Krzysztof Nyczaj: The problem of the number of hospitals in Poland in the context of their definition and public statistics	93

**Part 2. Economic-financial determinants of conducting activities
by health care entities**

Dorota Korenik: Evidence and ways to improve the financial condition and infrastructure of health services provided by public (self-government) sector medical entities	108
Joanna Śmiechowicz: Realization of health care tasks by territorial authorities in Poland – problems and evaluation of current situation.....	118
Joanna Wiśniewska: Independent public health care institutions own funds creation and evidence in the light of legislation changes in the years 1991-2012	129
Aleksandra Szewieczek: Selected problems of the functioning of public health care organizations in the light of the new act of health care activity	146
Justyna Kujawska: Efficiency of hospital founding changes	157
Agnieszka Bem: Organization and financing of medical rescue	167
Marta Cholewa-Wiktor: Modern methods of hospital management	176
Magdalena Jaworzyńska: Valuation of medical procedures in health care system	184
Izabela Rydlewska-Liszkowska: Economic determinants of health services units functioning – business case for occupational health activities	193
Marcelina Walczak: Dieticians in healthcare system in Poland and in selected countries.....	217
Dorota Chmielewska-Muciek: Diagnosis of the organizational culture of social welfare centres in Lublin Voivodeship	226

Dorota Chmielewska-Muciek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM

Streszczenie: W artykule przedstawiono diagnozę kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim. Diagnoza ta skupia się na istniejących i pożądanym wzorcach kulturowych. Badanie przeprowadzono wśród 116 pracowników z 20 organizacji. Wiedza o wartościach kulturowych jest bardzo ważna dla zrozumienia organizacji i powinna być wykorzystana w kształtowaniu kultury organizacyjnej w dobrym kierunku.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, ośrodki pomocy społecznej, województwo lubelskie.

DOI: 10.15611/pn.2013.319.19

1. Wstęp

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę w rozumieniu życia organizacyjnego. Pomimo dużego zainteresowania zjawiskiem kultury istnieją nadal luki w zakresie diagnozy polskich organizacji. Szczególnie interesująca może być jej identyfikacja w rzadko analizowanych przez badaczy ośrodkach pomocy społecznej.

W artykule zostanie zaprezentowana diagnoza kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim. Diagnoza dotyczy aktualnych i pożądanym wzorów kulturowych. Badania przeprowadzono wśród 116 pracowników z 20 organizacji. Znajomość istniejących i oczekiwanych wartości kulturowych jest niezwykle ważna dla zrozumienia organizacji i może służyć kształtowaniu kultury organizacyjnej w pożądanym kierunku.

2. Istota kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna „jest cechą charakterystyczną wszelkich organizacji, przez którą jednocześnie wyrażony jest ich indywidualizm i wyjątkowość”.¹ Może być

¹ A. Furnham, B. Gunter, *Corporate Assessment. Auditing a company's personality*, Routledge, London 1993, s. 67-68.

też definiowana jako: „zbiór wspólnych spostrzeżeń, wartości, sądów i przypuszczeń, które określają, jak jednostki widzą rzeczywistość”². 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”³. „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”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 są podstawą praktyk w organizacji i kontekstem, w którym pracownicy myślą, działają i podejmują decyzje. [...] Wartości kulturowe to unikatowy zestaw szerokich przekonań i pomysłów organizacyjnych, które z natury wpływają na postawy i zachowania pracowników, wspomagając zdobywanie większych instytucjonalnych i społecznych celów, jak również promują ich osiągnięcia”⁵. Znajomość wartości kulturowych charakteryzujących daną organizację pozwala zrozumieć sposób myślenia i zachowania pracowników, a także kształtować je w pożądanym kierunku.

3. Metodyka badań

Celem badań było dokonanie diagnozy istniejącej i pożądanej kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim. Znajomość dominujących wartości kulturowych można wykorzystać do ukierunkowanej zmiany kulturowej analizowanych organizacji.

Aby osiągnąć przyjęty cel i uzyskać możliwie obiektywne wyniki rozważań, posłużono się badaniami ilościowymi opartymi na badaniu ankietowym. Zastosowany kwestionariusz ankietowy do oceny kultury organizacyjnej, autorstwa K.S. Cameron i R.E. Quinn⁶, został skierowany do 20 ośrodków pomocy społecznej w województwie

² C. Boraiko i in., *Accident investigations. One element of an effective safety culture*, „Safety Management” 2008, s. 26

³ S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 88.

⁴ M.T.L. Fleury, *Organizational culture and the renewal of competences*, „Brazilian Administration Review” 2009, vol. 6, no. 1, s. 4.

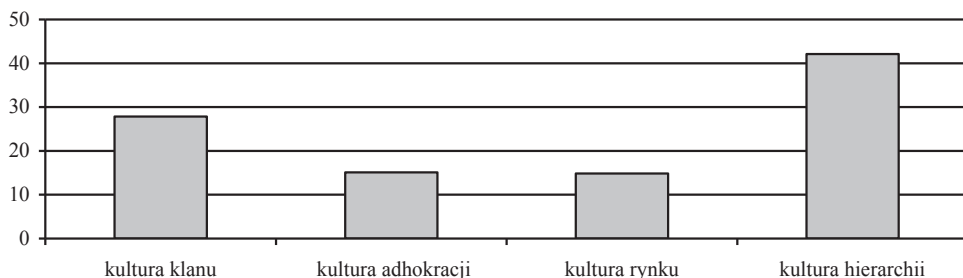
⁵ J. Ferguson, J. Milliman, *Creating effective core. Organizational value: A spiritual leadership approach*, „International Journal of Public Administration” 2008, s. 441 – tłum. własne.

⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 30-31.

lubelskim. O wyrażenie opinii na temat badanych aspektów poproszono 42 osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych oraz 74 pracowników socjalnych.

4. Wyniki badań

Wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę w zakresie diagnozy istniejącej kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim wykazały dominację kultury hierarchicznej (42,1%). Według badanych respondentów ich organizacje są wysoce sformalizowane, obowiązuje w nich ścisła hierarchia. Swoją efektywność badane ośrodki opierają na zachowaniu *status quo*. Utrzymanie niezakłóconego ich funkcjonowania przez długi czas 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 ograniczają swobodę, kreatywność, otwartość działania. Jest to kultura zorientowana na zadania, kompetencje i perfekcję, także role pracowników są ograniczone do przypisanych im zadań. Rolą kierownika w organizacjach o kulturze hierarchii jest sprawne organizowanie, administrowanie, kontrolowanie i koordynowanie.



Rys. 1. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące poszczególnych typów kultur organizacyjnych – stan obecny (%)

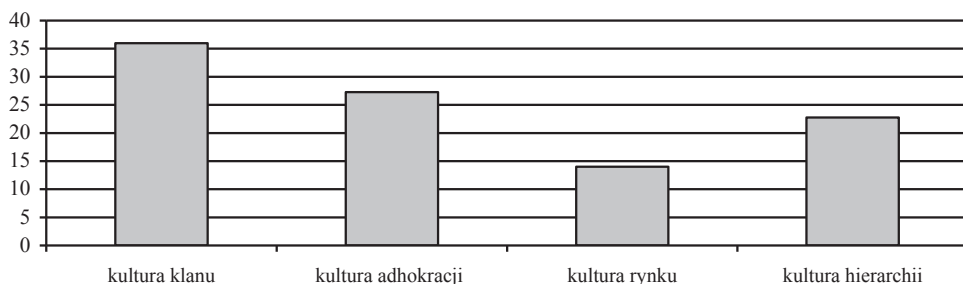
Źródło: opracowanie własne.

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.

Średni wpływ – w porównaniu z kulturą hierarchii – na istniejący w organizacji system wzorów kulturowych ośrodków pomocy społecznej ma kultura klanu (27,8% wskazań). Kultura rynku i adhokracji w badanych organizacjach była w najmniejszym stopniu dostrzegana przez respondentów.

Rozkład odpowiedzi respondentów, dotyczących oceny aktualnej kultury organizacyjnej, przedstawia rysunek 1.

Wyniki badań pozwoliły także zidentyfikować preferowany przez badanych system wartości kulturowych ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim, co w formie graficznej prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Rozkład odpowiedzi respondentów na poszczególne typy kultur organizacyjnych – stan pożądaný (%)

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci w największym stopniu uznali za pożądaný wzory kulturowe wyrażone w kulturze klanu. Oznacza to, że chcieliby pracować w środowisku charakteryzującym się egalitaryzmem, otwartymi relacjami między kierownikiem a podwładnymi, niesformalizowanymi sieciami komunikacyjnymi, w którym zachęca się do indywidualnego i grupowego uczenia się oraz dzielenia się zdobytą wiedzą i umiejętnościami. Odpowiada im preferowana w kulturze klanu duża elastyczność i swoboda działania, poparcie kreatywności, twórczych rozwiązań oraz promowanie pracy w zespole.

Badane osoby chcą postrzegać efektywność ośrodków pomocy społecznej w zmianie i przystosowywaniu się, a jednocześnie w harmonijność i konsekwentnym postępowaniu. W jedności członków organizacji, wyznających wspólne wartości, cele, oraz w spójności organizacyjnej upatrują źródła skuteczności działania organizacji. Od kierownictwa oczekują ojcowskiego podejścia, mentorstwa, doradztwa. Elastyczność pracowników socjalnych, ich samodzielność, doskonalenie, zaangażowanie są fundamentalnymi pożądanymi wartościami, które powinien wspierać niski stopień sformalizowania procedur i działania, delegowanie uprawnień, koła jakości, orientacja na długi okres, niski kontekst komunikacji.

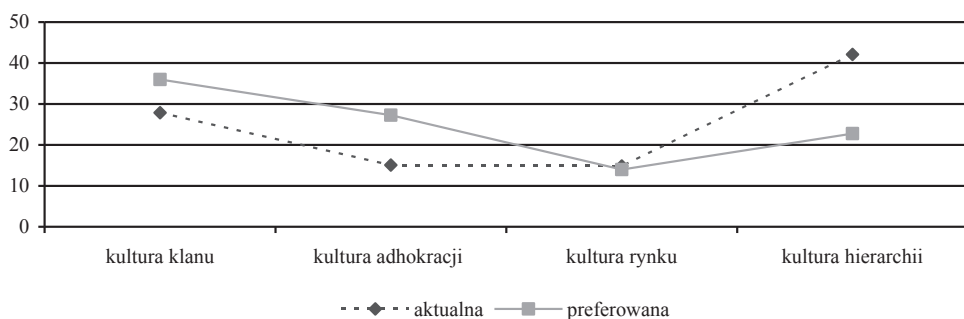
Drugim typem kultury, który badane osoby uznały za preferowany, jest kultura adhokracji (27,27%). W swojej istocie organizacje o kulturze adhokracji podlegają ciągłym zmianom, doskonaląc relacje z otoczeniem poprzez zaskakiwanie i nadzwyczajne satysfakcjonowanie klientów oraz przewidywanie ich potrzeb. Kultura adhokracji charakteryzuje się wysoką tolerancją niepewności, akceptacją pomyłek, zwiększoną autonomią pracowników, orientacją na współpracę i pracę grupową.

W organizacjach o kulturze adhokracji pracownicy oceniani są na podstawie kreatywności, innowacyjności, twórczego podejścia do zadań i rozwiązywania problemów.

Kultura adhokracji, podobnie jak kultura klanu, stawia na elastyczność i swobodę działania, traktując je jako warunek skuteczności. Skuteczny kierownik w tej kulturze jest przedsiębiorczy, wizjonerski, nowatorski, patrzący bez obaw w przyszłość. Zadania realizowane są przez doraźnie powołane zespoły zadaniowe, w których dzielenie się wiedzą, sprawna komunikacja, otwartość, uprawnienia do podejmowania decyzji są wartościami niezbędnymi.

Badani respondenci w prawie takim samym stopniu jak kulturę klanu wybierają także kulturę hierarchii (22,76%). Najmniej respondenci opowiadali się za kulturą rynku (13,99%).

Porównanie wyników badań dotyczących istniejącej i pożądanej kultury organizacyjnej pozwala na wyznaczenie kierunku zmiany kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej (rys. 3). Przemiana ta powinna polegać na zwiększaniu wpływu kultury klanu i adhokracji na system społeczny w badanych organizacjach i jednocześnie zmniejszaniu znaczenia kultury hierarchii.



Rys. 3. Kierunki zmiany kulturowej w ośrodkach pomocy społecznej

Źródło: opracowanie własne.

Umocnianie wzorów kulturowych opisujących kulturę klanu powinno uwzględniać następujące działania:

- zwiększanie zakresu samodzielności pracowników,
- zwiększanie stopnia zaangażowania i odpowiedzialności pracowników za losy organizacji,
- tworzenie interdyscyplinarnych zespołów,
- rozwijanie i przedkładanie komunikacji poziomej nad pionową,
- dbanie o pracowników i ich rozwój.

Z kolei promowanie kultury adhokracji oznacza tworzenie przez kierownictwo warunków wyzwalających kreatywność i nowatorstwo pracowników w rozwiązywaniu

problemów, ukierunkowane na zindywidualizowane podejście do podopiecznych ośrodków pomocy społecznej.

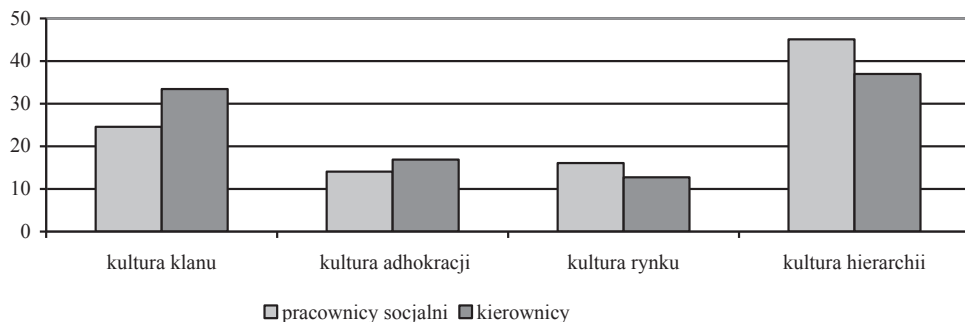
Zmniejszenie natomiast wpływu kultury hierarchii na sposób myślenia i zachowania pracowników badanych organizacji powinno uwzględniać takie działania, jak:

- zwiększenie stopnia decentralizacji,
- ograniczenie liczby procedur i biurokracji,
- zmniejszenie stopnia odgórnej kontroli nad zespołami,
- otwarcie na nowe, niekonwencjonalne rozwiązania.

Wyniki badań wykazały odmienne postrzeganie istniejącej kultury organizacyjnej przez kierowników i osoby zatrudnione na stanowiskach pracowników socjalnych (rys. 4).

W odbiorze kierowników ośrodków pomocy społecznej zarządzane przez nich organizacje charakteryzuje w prawie jednakowym stopniu kultura hierarchii (36,98 %) i klanu (33,44%).

Postrzeganie kultury klanu przez kierowników ośrodków pomocy społecznej jako jednego z dominujących typów nie jest zresztą odosobnione. K. Cameron i R. Quinn we wnioskach ze swoich badań składowali, że „kierownictwo ma większą skłonność do oceniania organizacji jako zdominowanej przez kulturę klanu niż pozostali uczestnicy”⁷.



Rys. 4. Rozkład odpowiedzi kierowników i pracowników socjalnych na pytania dotyczące poszczególnych typów kultur organizacyjnych – stan obecny (%)

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyki kultury hierarchii i klanu są w wielu miejscach sprzeczne, co jednak w opinii wspomnianych autorów jest możliwe⁸. Obydwa typy kultur są zorientowane na sprawy wewnętrzne i integrację, których realizację umożliwia wysoki stopień uregulowań i odgórnej kontroli przy jednoczesnym dbaniu o ludzi w organizacji.

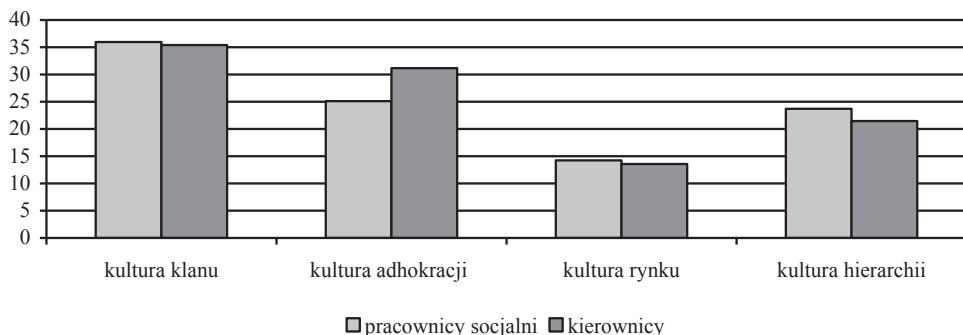
⁷ K.S. Cameron, R.E. Quinn, wyd. cyt., s. 77.

⁸ Tamże, s. 78.

Oznacza to, że efektywność ośrodków pomocy społecznej jest największa wtedy, gdy kładzie się nacisk na stabilność i kontrolę, a równocześnie na tworzenie przyjaznego miejsca, w którym ludzie chętnie ze sobą współpracują. Dominacja tych dwóch typów kultur zakłada koncentrację na wąskim, jasno określonym przepisami segmencie otoczenia, tj. podopiecznych ośrodków pomocy społecznej.

Z kolei pracownicy socjalni za dominujący typ kultury, i to wymownie (45,09%), uznali kulturę hierarchii. Im 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”⁹, w zakresie wyznaczonym sformalizowanymi procedurami i przypisanymi im zadaniami. Z kolei kulturę klanu pracownicy socjalni postrzegali zdecydowanie niżej niż hierarchii (24,58%) i słabiej od swoich kierowników (o 9 punktów procentowych).

W preferowaniu kultury klanu kierownicy i ich podwładni byli już bardziej zgodni. Zgodność ta dotyczy siły preferencji (ok. 35%) i faktu, że jest to najbardziej chciany typ kultury organizacyjnej w ośrodkach pomocy społecznej. Trzeba jednak zauważyć, że ocena kierowników obecnej i preferowanej kultury klanu jest na tym samym poziomie. Natomiast pracownicy socjalni w większym stopniu jej pożądamy, niż postrzegają w swoich organizacjach.



Rys. 5. Rozkład odpowiedzi kierowników i pracowników socjalnych na pytania dotyczące poszczególnych typów kultur organizacyjnych – kultura pożądana (%)

Źródło: opracowanie własne.

Podobieństwo między kierownikami a ich podwładnymi w preferowanym systemie wartości dotyczy także kultury rynku. Obydwie grupy badanych w najmniejszym stopniu (ok. 14%) chciałyby dominacji kultury o dużym dystansie władzy, skoncentrowanej na zadaniu, ambitnych indywidualistów, pobudzanych promowaniem ostrej

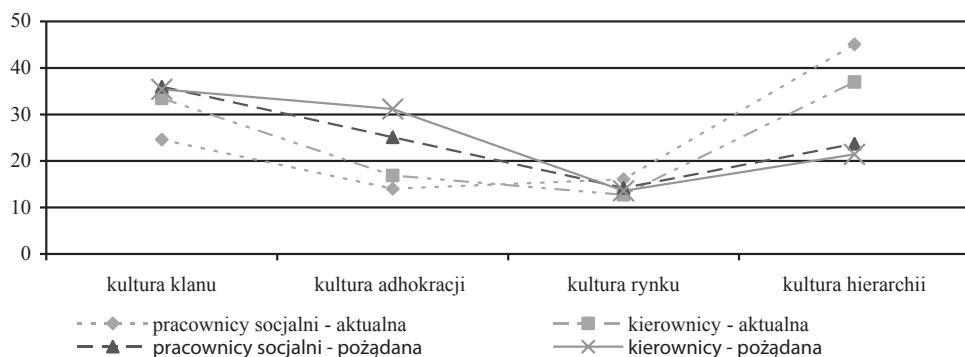
⁹ R. Gierszewska, *Pomoc społeczna*, [w:] B. Rysz-Kowalczyk (red.), *Leksykon polityki społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2002, s. 143.

rywalizacji. Kierownicy i pracownicy badanych ośrodków pomocy społecznej nie postrzegają kultury rynku jako odpowiedniej do realizacji ich społecznej misji. Wynika to z faktu, że sukces organizacji, charakteryzującej się kulturą rynku, utożsamiany jest z pokonywaniem konkurencji, wzrostem udziałów w rynku, pozycją lidera, ekspansją rynkową, stworzeniem partnerskich relacji z kooperantami oraz poprawą wyników finansowych, co jest sprzeczne z ideą służenia potrzebującym.

Kolejne podobieństwo w wyrażanych preferencjach wzorów kulturowych między kierownikami i ich podwładnymi dotyczy pomniejszania wpływu kultury hierarchii na wzory myślenia i działania członków analizowanych organizacji. Badani respondenci nie tylko chcieliby ograniczyć wpływ tego typu kultury na życie organizacji, ale w swoich preferencjach przypisali jej taką samą ocenę (ok. 22%). Trzeba jednak zauważyć, że to kierownicy w większym stopniu (spadek o 15 punktów procentowych) chcą umniejszyć znaczenie hierarchicznego systemu wartości.

Natomiast obydwie grupy respondentów wołałyby zwiększyć znaczenie kultury adhokracji w kształtowaniu życia społecznego ich organizacji. I tym razem to badani kierownicy wyrazili silniejszą preferencję w kierunku kultury adhokracji (31,16%) niż ich podwładni (21,11%).

Podobieństwo i różnice w postrzeganiu aktualnych i preferowanych wzorach kulturowych kierowników ośrodków pomocy społecznej i ich pracowników prezentuje rysunek 6.



Rys. 6. Kierunek zmiany kulturowej w opinii kierowników i pracowników socjalnych

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Kultura organizacyjna badanych ośrodków pomocy społecznej w województwie lubelskim jest heterogeniczna, stanowi mieszanekę dość odmiennych wzorów kulturowych. Wśród nich dominujący wpływ na system wartości kulturowych ma kultura hierarchii, postrzegana zarówno przez kierowników, jak i podwładnych jako mniej

pożądana dla efektywnego funkcjonowania ich organizacji w przyszłości. Zmiana kulturowa powinna prowadzić do konfiguracji kultury klanu i kultury adhokracji. Poza prowadzeniem działań wzmacniających pożądane i osłabiających niechciane wzory kulturowe kierownictwo może stosować duży zestaw narzędzi kształtowania nowego systemu wartości kulturowych. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest jednak trudnym wyzwaniem ze względu na złożoność tego zjawiska.

Literatura

- Boraiko C., Beardsley T., Wright E., *Accident investigations. One element of an effective safety culture*, „Safety Management” 2008 (September).
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Ferguson J., Milliman J., *Creating effective core. Organizational value: A spiritual leadership approach*, „International Journal of Public Administration” 2008, vol. 31.
- 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.
- Rysz-Kowalczyk B. (red.), *Leksykon polityki społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2002.
- Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF SOCIAL WELFARE CENTRES IN LUBLIN VOIVODESHIP

Summary: The paper presents the diagnosis of organizational culture of social welfare centers in Lublin Voivodeship. This diagnosis focuses on current and desired cultural patterns. The study was conducted among 116 employees from 20 organizations. Knowledge of existing and expected cultural values is very important for understanding an organization and can be used in shaping the organizational culture in the right direction.

Keywords: organizational culture, social welfare centres, Lublin Voivodeship.