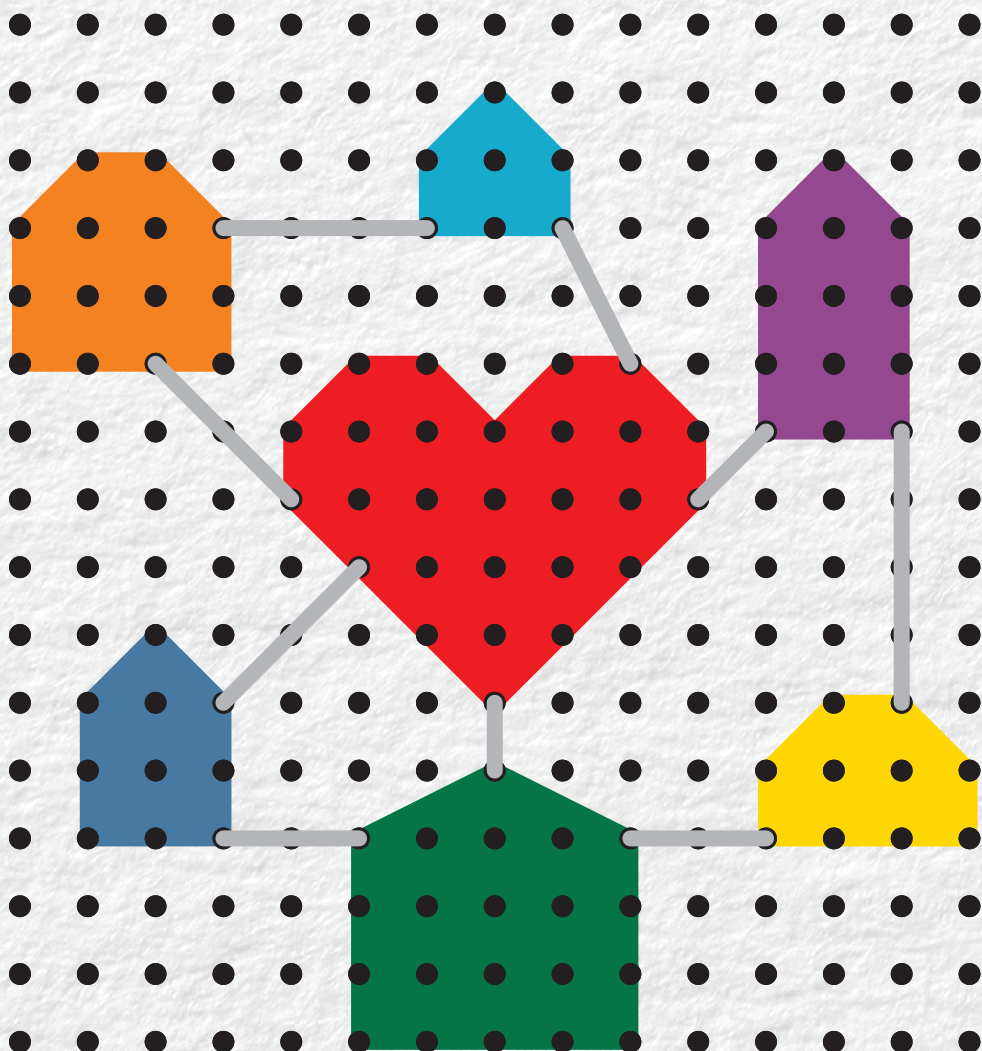


Katarzyna
WOJTANOWICZ

**Budowanie kultury organizacyjnej
i zarządzanie ośrodkami pomocy społecznej
w kontekście kreowania polityki rodzinnej**



**Budowanie kultury organizacyjnej
i zarządzanie ośrodkami pomocy społecznej
w kontekście kreowania polityki rodzinnej**

Katarzyna Wojtanowicz

**Budowanie kultury organizacyjnej
i zarządzanie ośrodkami pomocy społecznej
w kontekście kreowania polityki rodzinnej**

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

Wydawnictwo Naukowe

Kraków 2024

Recenzje wydawnicze
dr hab. Teresa Zbyrad, prof. UR
ks. dr hab. Józef Młyński, prof. UKEN

Korekta
Tomasz Powyszyński


Projekt okładki
Łukasz Rzepka

Skład
Małgorzata Gumularz

Publikacja finansowana z subwencji dla Uniwersytetu Papieskiego
Jana Pawła II w Krakowie

Copyright © 2024 by Katarzyna Wojtanowicz

ISBN 978-83-8370-030-4 (druk)
ISBN 978-83-8370-031-1 (online)

 <https://doi.org/10.15633/9788383700311>

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie
Wydawnictwo Naukowe
30-348 Kraków, ul. Bobrzyńskiego 10

wydawnictwo@upjp2.edu.pl
<https://ksiegarnia.upjp2.edu.pl>

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
--------------------	----------

ROZDZIAŁ I

PODSTAWY KREOWANIA POLITYKI RODZINNEJ	19
--	-----------

1. Prawne aspekty polityki rodzinnej	27
2. Zadania gminy w zakresie pomocy społecznej.....	29
3. Zadania gminy dotyczące wspierania rodziny	32
4. Zadania gminy w zakresie wspierania kobiet w ciąży i rodziny - program „Za życiem”	34
5. Ośrodek pomocy społecznej jako instytucja i realizator lokalnej polityki rodzinnej	36

ROZDZIAŁ II

KULTURA ORGANIZACYJNA INSTYTUCJI	43
---	-----------

1. Definicja kultury organizacyjnej	43
2. Typologie kultury organizacyjnej na podstawie modelu wartości konkurujących	49
3. Funkcje kultury organizacyjnej	54
4. Budowanie kultury organizacyjnej	57
5. Kultura organizacyjna jako element rozwoju instytucji	62
6. Wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie wizerunku instytucji	64

7. Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu zmianą w instytucji	67
8. Podstawy kształtowania kultury organizacyjnej instytucji pomocy społecznej	70

ROZDZIAŁ III

METODOLOGIA BADAŃ	79
1. Przedmiot i cel badań	81
2. Zastosowane narzędzia badawcze	82
3. Charakterystyka terenu i organizacja badań	84
4. Charakterystyka grupy badawczej	86

ROZDZIAŁ IV

KULTURA ORGANIZACYJNA OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ – ANALIZA BADAŃ WŁASNYCH.	93
1. Kultura organizacyjna ośrodków pomocy społecznej na podstawie badań kwestionariuszem OCAI.	93
2. Wartości i zasady pracy w ośrodkach pomocy społecznej jako punkty odniesienia do kultury organizacyjnej i zarządzania	126

ROZDZIAŁ V

ZARZĄDZANIE OŚRODKIEM POMOCY SPOŁECZNEJ	145
1. Podstawy zarządzania w pomocy społecznej.	148
2. Zarządzanie ośrodkiem pomocy społecznej w kontekście kreowania polityki rodzinnej.	151
3. Wyzwania wobec kadry menedżerskiej w pomocy społecznej.	154
4. Tworzenie sprzyjających warunków pracy w ośrodku pomocy społecznej.	163
5. Zarządzanie zasobami ludzkimi	169
6. Zarządzanie godnościowe	174
7. Zarządzanie superwizyjne	176
8. Ewaluacja w zarządzaniu	184
9. Ocena okresowa pracowników	192
10. Publiczne relacje i promocja działań pomocy społecznej	195

11. Współpraca i kooperacja na rzecz wsparcia osób i rodzin	199
12. Rozwój usług społecznych	205
ZAKOŃCZENIE	213
ABSTRACT	227
BIBLIOGRAFIA	231
Wykaz tabel	263
Wykaz rysunków	263
Wykaz wykresów	264

WSTĘP

Pomoc społeczna jest ważnym ogniwem polityki społecznej, stąd prawidłowo funkcjonujące instytucje pomocy społecznej, a nawet szerzej – instytucje wsparcia społecznego, budują bezpieczeństwo społeczne oraz warunki dla prawidłowego rozwoju i funkcjonowania grup społecznych. Zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze, a tym samym ewolucja potrzeb społecznych, wymusza wprowadzenie kolejnych zmian w systemie pomocy społecznej. Kryzysy, które pojawiają się na świecie, w tym również w Polsce, powodują, że niezbędne są działania zmierzające do minimalizowania ich skutków, nie tylko wobec osób dotkniętych trudnościami w funkcjonowaniu, zagrożonych wykluczeniem społecznym, lecz także całych społeczności. Profesjonalnie funkcjonujące instytucje oraz organizacje działające w obszarze pomocy społecznej, zwłaszcza na szczeblu lokalnym, są więc dzisiaj niezbędnym elementem rozwoju.

To właśnie w społeczności lokalnej, blisko codziennych doświadczeń i wyzwań mieszkańców, identyfikowane są podstawowe potrzeby najmniejszej komórki społecznej – rodziny. W małych wspólnotach, gdzie relacje międzyludzkie są silniejsze i bardziej osobiste, łatwiej zauważyć, kiedy rodziny stają w obliczu trudności, czy to ekonomicznych, społecznych, czy edukacyjnych. Lokalne instytucje, takie jak ośrodki pomocy społecznej, szkoły czy organizacje pozarządowe, odgrywają kluczową rolę w reagowaniu na te potrzeby, dostarczając niezbędne zasoby i wsparcie. W efekcie cała społeczność staje się odporniejsza na kryzysy i lepiej przygotowana do wspierania swoich członków, zwłaszcza tych najbardziej narażonych.

Inspiracją do podjęcia tematyki kreowania polityki rodzinnej w organizacji i zarządzaniu ośrodkami pomocy społecznej stała się refleksja nad stanem funkcjonowania tych instytucji w obliczu zmieniających się wyzwań społecznych. Idea profesjonalizacji tych instytucji, wyraźnie postulowana przez praktyków, była również akcentowana w opracowaniach teoretycznych i empirycznych (Granosik, 2016; Kantowicz, 2018; Wódz, Faliszek, 2018; Rymśza, 2020; Kromolicka, Kość, 2021; Szmagański, 2022; Zbyrad, 2023). Przyjęta perspektywa funkcjonowania ośrodka pomocy społecznej jako kluczowej instytucji wsparcia społecznego, kreującej gminną politykę na rzecz rodziny, znajduje odzwierciedlenie w codziennej praktyce funkcjonowania tych instytucji, w szczególności w zakresie kreowania kultury organizacyjnej.

Edgar Schein przedstawia kulturę organizacyjną jako proces dynamiczny i złożony, który ma charakter kontekstualny i manifestuje się zarówno w jednostkach, jak i w grupach ludzi. Zgodnie z jego teorią liderzy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu i zarządzaniu kulturą, ale z czasem kultura ta ewoluuje poprzez wspólne uczenie się członków grupy, aż do osiągnięcia punktu, w którym zaczyna funkcjonować niezależnie. Kultura organizacyjna składa się z podstawowych założeń, które mogą być określone, odkryte lub rozwinięte przez grupę w procesie wspólnego uczenia się, opartego na dzieleniu się przekonaniem. Te przekonania, głęboko zakorzenione w kulturze organizacji, mają istotny wpływ na zachowania pracowników i formują się na różnych poziomach, w tym: przekonania, które wpływają na wydajność i zachowania, postawy, które wspierają wartości organizacji, oraz artefakty, które są zewnętrznymi manifestacjami funkcjonowania organizacji (Schein, 2004).

Na podstawie szeroko pojętych definicji i koncepcji kultury organizacyjnej (modelu teoretycznego) Kim S. Cameron i Robert E. Quinn (2015) opracowali kwestionariusz do oceny kultury organizacji (OCAI), noszący nazwę modelu wartości konkurujących (Competing Values Framework), będący obecnie najczęściej używanym na świecie narzędziem do oceny kultury organizacji. Na podstawie wyników badań efektywności funkcjonowania organizacji, z zastosowaniem tego narzędzia, autorzy wyodrębnili cztery dominujące typy kultury, na które składają się czynniki wyróżniające organizację – podstawowe założenia, wartości, interpretacje, podejście do określonych kwestii oraz inne cechy charakterystyczne organizacji. Cameron i Quinn określili je jako „model wartości

konkurujących”, ukazujący główne cechy efektywnych organizacji, które opierają się na przeciwstawnych wymiarach wartości z sobą konkurujących.

Podjęcie Edgara Scheina oraz Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna stanowią punkt wyjścia do umocowania badań własnych.

Jako autorka opracowania legitymuję się nie tylko doświadczeniem badawczym w podjętej tematyce, lecz także szerokim doświadczeniem praktycznym. Moja droga zawodowa wiodła od pozycji aspiranta pracy socjalnej, przez pełnienie funkcji zarządzających w instytucjach pomocy społecznej, po wdrażanie wielu projektów w zakresie wsparcia społecznego, aż do osiągnięcia roli certyfikowanego superwizora pracy socjalnej. To doświadczenie praktyczne od lat łączę z działalnością badawczą oraz edukacyjną na polu pracy socjalnej.

Codzienna aktywność zawodowa w dziedzinie pomocy społecznej wywołuje u mnie refleksje nad nią oraz rodzi pytania, jak ten stan skutecznie wzmacniać. Prowadzone dotychczas autorskie badania w tym zakresie, a także dogłębna kwerenda literatury, skłoniły mnie do zgłębienia zagadnień związanych z kulturą organizacyjną i zarządzaniem ośrodkami pomocy społecznej w kontekście kreowanej polityki rodzinnej.

Arkadiusz Karwacki i Marek Rymśza (2023) przedstawili analizę różnych podejść do polityk aktywizacji społecznej w Europie. Autorzy wskazują na dwa główne modele: *empowerment* (wzmocnienie) oraz zarządzanie *underclass* (zarządzanie warstwami marginalizowanymi). Ich analizy ujawniły, że mimo prób integracji obu metod na etapie programowania polityk w fazie wdrożenia zazwyczaj dominuje jedno z historycznie ugruntowanych podejść, które koncentruje się na grupach społecznie marginalizowanych i wykluczonych. Autorzy proponują dwubiegunową typologię polityk aktywizacji, usług i praktyk operacyjnych, różnicującą między modelem *empowerment*, odpowiadającym porządkowi pomocy, a modelem zarządzania *underclass*, odpowiadającym porządkowi mobilizacji i kontroli. Analiza kultur aktywizacji wskazuje na różnice w sposobach formułowania narzędzi wsparcia instytucjonalnego i prawnych, zarządzania usługami aktywizacyjnymi oraz praktykami pracy bezpośredniej z klientami.

Dobroniega Trawkowska (2016) w swojej refleksji zwraca natomiast uwagę na zbieżność ocen między pracownikami naukowymi a praktykami, co wskazuje na uznanie istnienia braków w systemie oraz potrzebę jego doskonalenia. Jak

podkreśla Trawkowska, dyskusje ekspertów wywołują potrzebę systemowych zmian w podejściu do pomocy społecznej, zwłaszcza w kontekście profesjonalizacji zawodu pracownika socjalnego i rozwoju usług związanych z opieką i terapią. Analizy złożoności uwarunkowań tych dysfunkcji oraz ich znaczenie dla rozwoju środowiska zawodowego przekładają się na potrzebę głębszego zrozumienia tych procesów oraz poszukiwania nowych modeli pomocy społecznej, które będą lepiej odpowiadać na współczesne wyzwania społeczne.

Z kolei Teresa Zbyrad (2014) wskazuje, że „nie jest łatwo być pracownikiem socjalnym”. Wymagania zawodowe w pracy socjalnej są dynamiczne i nieustannie się zmieniają. Rosnące kryteria dotyczące edukacji i kwalifikacji, a także wzrost obowiązków zawodowych, idą w parze z rosnącymi oczekiwaniami osób korzystających z pomocy społecznej. Pracownicy socjalni muszą być w ciągłej gotowości do podnoszenia swoich kwalifikacji, śledzenia zmian w ustawach, przepisach i rozporządzeniach, przyjmowania wniosków o pomoc, a także wykonywania pracy terenowej. Role, które przyjmują, są niezwykle zróżnicowane – od pracowników instytucji i urzędników, przez biurokratów, kontrolerów, fachowców i specjalistów, aż po dobroczyńców, opiekunów i działaczy społecznych. Skala i różnorodność obowiązków mogą wydawać się przytłaczające, przekraczając możliwości jednej osoby.

Barbara Kromolicka (2023) argumentuje, że skuteczna pomoc dla rodziny wymaga kompleksowego podejścia, które uwzględnia zarówno systemowe interwencje, jak i indywidualnie dostosowane działania, odpowiadające na konkretne potrzeby rodzin. Według niej polityka rodzinna powinna zapewniać wsparcie na różnych etapach życia rodziny, począwszy od narodzin dzieci, przez wychowanie i edukację, aż po opiekę nad seniorami. Autorka podkreśla, że polityka ta powinna koncentrować się nie tylko na interwencjach kryzysowych, lecz także na działaniach profilaktycznych. Powinna być elastyczna, aby mogła dostosować wsparcie do specyficznych i zmieniających się potrzeb różnorodnych rodzajów rodzin. Istotna jest również rola społeczności lokalnych w identyfikacji i reagowaniu na potrzeby rodzin, a polityka rodzinna powinna promować i wspierać inicjatywy społecznościowe, które oferują wsparcie dostosowane do lokalnych warunków. Proces społecznych zmian sprzyja coraz większemu zindywidualizowaniu osób, co wymaga od nowoczesnej rodziny, aby była rozumiana przez pryzmat wartości i potrzeb konkretnej osoby. Rodzina, łącząca członków

poprzez więzi pokrewieństwa, prawne czy alternatywne układy bliskości, musi być postrzegana jako wymagająca stałej uważności i wsparcia.

Głównym motywem książki stają się więc różnorodne perspektywy działania systemu pomocy społecznej oraz jego rola w kształtowaniu polityk społecznych, szczególnie na rzecz rodziny. Głównym celem opracowania jest ukazanie roli i znaczenia kultury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej w kontekście jego funkcjonowania i realizacji zadań – określenie typu kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej, stanu obecnego i pożądanego, wraz z rozpoznaniem wartości i zasad, którymi kierują się kadra zarządzająca oraz zatrudnieni specjaliści realizujący merytoryczne zadania na rzecz osób i rodzin – pracownicy socjalni i asystenci rodziny. Celem praktyczno-wdrożeniowym badań jest opracowanie rekomendacji do zarządzania ośrodkami pomocy społecznej w kontekście kreowania i realizacji lokalnej polityki społecznej, w tym rodzinnej. W ramach tak sformułowanych celów badań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Jaki typ kultury organizacyjnej funkcjonuje, w odniesieniu do modelu wartości konkurujących, w ocenie pracowników ośrodka pomocy społecznej (kadry zarządzającej oraz pracowników merytorycznych – pracownicy socjalni i asystenci rodziny)? Jaki jest jej stan obecny i pożądaný? Jakimi wartościami i zasadami kierują się (kadra zarządzająca oraz pracownicy merytoryczni – pracownicy socjalni i asystenci rodziny) w organizacji i realizacji działań na rzecz osób i rodzin? Jaki wpływ ma kultura organizacyjna ośrodka pomocy społecznej na wizerunek w środowisku? Czy kultura organizacyjna ośrodka pomocy społecznej ma wpływ na kreowanie i realizację polityki rodzinnej w gminie? Jakie są rekomendacje dla zarządzania ośrodkiem pomocy społecznej w kontekście kreowania i realizacji lokalnej polityki rodzinnej?

Prezentowana książka wpisuje się w nowe podejście do kreowania kultury organizacyjnej i zarządzania instytucjami pomocy społecznej.

Łączy ona potrzebę budowania świadomości tych instytucji o ich roli i znaczeniu dla kształtowania lokalnych polityk społecznych. Kluczowe są wyznawane wartości, takie jak godność, wolność oraz równość osób i rodzin, a także ich prawo do samostanowienia. Ponadto zasady takie jak: współodpowiedzialność za proces zmian, solidarność, wzmacnianie kompetencji i możliwości rozwojowych osób i rodzin, udostępnianie zasobów oraz dbałość o dobro rodziny i jej

członków stanowią fundament tożsamości zawodowej. Te wartości i zasady są niezbędne w podejściu pracowników ośrodków pomocy społecznej do realizacji zadań, w tym zagadnień etycznych oraz procesu *empowermentu*. One również kształtują podmiotowość społeczności organizacyjnej oraz podmiotowe podejście do realizacji zmian, dotyczących ich klientów i całych społeczności gminnych.

Małgorzata Cziczowska-Giedziun (2020, s. 25–27) zgłębia zagadnienie podmiotowości w kontekście tradycji socjologii pozytywistycznej. Zwraca uwagę na wzajemne powiązania między działaniami jednostkowymi a procesami na poziomie struktury społecznej. Podkreśla, że nie można rozdzielać podmiotu od warunków strukturalnych, co implikuje, że społeczeństwo jest nieustannie tworzone, podtrzymywane i zmieniane przez działania jednostek. Prezentowane podejście balansuje między indywidualistycznymi a kolektywistycznymi koncepcjami relacji między jednostką a społeczeństwem, pokazując, że społeczeństwo kształtowane jest przez ludzkie działania, a podmiotowość jednostki nie jest jej przypisana raz na zawsze, lecz wiąże się z gotowością do innowacji i działań społecznych. Podmiotowość łączy się również z władzą – zdolnością do kontroli nad przebiegiem zdarzeń społecznych i przekształcaniem rzeczywistości poprzez mobilizację zasobów. Takie rozumienie podmiotowości może być inspirujące również w kontekście myślenia o podmiotowości rodziny w procesie pomagania, gdzie podkreśla się gotowość do działania, przejmowanie kontroli nad własnym życiem oraz wykorzystywanie dostępnych zasobów w celu transformacji rzeczywistości w myślenie o wspieraniu rodziny i pomaganiu jej. Nieinstrumentalne traktowanie rodzin oraz postrzeganie ich jako podmiotów działania społeczno-wychowawczego to cechy charakteryzujące to podejście.

Janusz Miąso (2020) natomiast skupia się na roli personalizmu w budowaniu kapitału społecznego oraz w edukacji społecznej. Personalizm odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu wartości międzyludzkich i społecznych, pomagając jednostkom w budowaniu głębszych relacji i lepszego zrozumienia innych osób w nowoczesnym, zmediatyzowanym społeczeństwie. Autor opisuje personalizm jako nurt będący odpowiedzią na współczesne wyzwania społeczne, takie jak izolacja, konsumpcjonizm i brak głębszych relacji interpersonalnych. Zwraca uwagę na znaczenie wzajemnej życzliwości, miłości społecznej i pomnażania dobra duchowego jako antidotum na współczesne problemy społeczne.

Ciekawe podejście pedagogii bliskości międzyludzkiej prezentuje Grzegorz Godawa (2024). Opisuje fenomen bliskości, który od dawna towarzyszy ludzkości, pełniąc kluczową funkcję w tworzeniu więzi międzyludzkich – małżeńskich, rodzicielskich, przyjacielskich, a także w różnych wymiarach niesienia pomocy. Bliskość umożliwia przekształcenie obcej osoby w kogoś, kto nie stanowi zagrożenia, a staje się bliskim. Bliskość ma wielorakie wymiary – naukowy, kulturowy, społeczny oraz religijny i jest zorganizowana wokół miłości, która jest siłą napędową życia społecznego. Godawa zwraca uwagę na to, jak wzniosła natura miłości wpływa na możliwość dzielenia się doświadczeniami z innymi. Podkreśla również, że współczesne zmiany społeczne sprawiają, że osiągnięcie bliskości jest coraz większym wyzwaniem.

Takie rozumienie procesu pomagania i wspierania powinno być również bliskie instytucjom pomocy społecznej, znajdując zastosowanie w wyznawanych wartościach i podejmowanych zasadach pracy oraz kształtując ich kulturę organizacyjną.

Książka składa się z pięciu rozdziałów oraz zakończenia. Pierwszy rozdział przedstawia podstawy kreowania polityki rodzinnej, z perspektywy zarówno teorii familiologicznych, jak i uwarunkowań prawnych oraz zadań gminy w kontekście wspierania rodziny. Ukazuje również rolę ośrodka pomocy społecznej jako instytucji i realizatora lokalnej polityki rodzinnej.

W drugim rozdziale analizowane są, w wymiarze teoretycznym i koncepcyjnym, znaczenie i rola kultury organizacyjnej w kreowaniu działalności instytucji, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji pomocy społecznej.

Trzeci rozdział stanowi opis metodologii badań własnych, celu i przedmiotu badań oraz charakterystyki terenu, organizacji badań i grupy badawczej. Prezentuje również zastosowane narzędzia badawcze. Do zbadania typu kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej wykorzystano kwestionariusz (OCAI) Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna. Zastosowanie tego kwestionariusza pozwoliło poznać profil kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej. Jest on skoncentrowany na sześciu obszarach oceny i umożliwia ustalenie, jaki jest stan obecny kultury organizacyjnej oraz jej stan pożądaný. Kolejnym narzędziem badań ilościowych zastosowanym w podjętych badaniach były dwa autorskie kwestionariusze ankiety. Pierwszą ankietę, skierowaną do kadry zarządzającej, oraz drugą, przeznaczoną dla pracowników socjalnych

i asystentów rodziny, zastosowano w celu uzyskania szczegółowych informacji o wartościach i zasadach, którymi kierują się badani w codziennej realizacji zadań. Dalsze badania jakościowe przeprowadzono za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), wykorzystując autorski kwestionariusz, którym objęto kadrę zarządzającą. Ten zakres badań odniósł się do oceny przez dyrektorów ośrodków pomocy społecznej wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie działalnością podległej im instytucji oraz kreowanie i realizację lokalnej polityki rodzinnej wraz z rekomendacjami dla realizacji funkcji zarządczych w ośrodku pomocy społecznej.

Rozdział czwarty stanowi przedstawienie wyników badań własnych. Ukazuje szczegółową analizę stanu obecnego i pożądanego kultury organizacyjnej w badanych ośrodkach pomocy społecznej. Analiza materiału badawczego ukazuje profil kultury organizacyjnej poszczególnych ośrodków na podstawie średnich danych uzyskanych od pracowników oraz zarządzających. Wyniki prezentowanych badań ankietowych pozwoliły na uzyskanie szczegółowych informacji o wartościach i zasadach panujących w organizacjach, z uwzględnieniem specyfiki działalności ośrodków pomocy społecznej. Stanowią one zatem rozwinięcie badań przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza OCAI, uzupełniając je o analizę wartości i zasad stosowanych przez pracowników i dyrektorów, a także o badanie wpływu kultury organizacyjnej ośrodków na wyznaczanie tych wartości oraz zasad. Całość materiału badawczego uzupełniona jest wypowiedziami dyrektorów badanych instytucji uzyskanymi w indywidualnych wywiadach pogłębionych.

Piąty rozdział jest poświęcony zagadnieniom zarządzania jako odpowiedzi na wyniki badań kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej. Ukazuje koncepcyjno-praktyczne ujęcie procesów zarządzania i może stanowić formę rekomendacji dla rozwoju funkcji zarządczych w instytucjach pomocy społecznej. Prezentowana charakterystyka wybranych obszarów zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej stanowi odpowiedź na prezentowaną analizę materiału badawczego kultury organizacyjnej, wypracowane wnioski i rekomendacje dla podejmowania funkcji zarządczych oraz podstawy teorii zarządzania.

Całość opracowania kończy podsumowanie zawierające wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych analiz teoretyczno-badawczych. Publikacja, będąca

studium koncepcyjno-badawczym, jest owocem wieloletniego doświadczenia praktycznego autorki w systemie pomocy społecznej, działalności badawczej oraz głębokiego namysłu nad stanem i rolą instytucji pomocy społecznej w kreowaniu polityki społecznej i rodzinnej, a także wpływu ich kultury organizacyjnej i zarządzania na realizowane procesy wsparcia. Opracowanie, choć nie wyczerpuje tematu, może stanowić źródło inspiracji do pogłębiania badań w tym zakresie, a także do wdrażania w praktyce strategii kreowania lokalnych polityk na rzecz osób i rodzin, zarówno w działalności instytucji pomocy społecznej, jak i szerzej, w ramach wsparcia społecznego.

W tym miejscu pragnę wyrazić słowa podziękowania i wdzięczności wszystkim, którzy wspierali mnie na każdym etapie powstawania tej książki. Moim przełożonym, koleżankom i kolegom z Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie. Szczególne podziękowania kieruję do dyrektorów i pracowników badanych ośrodków pomocy społecznej. Wasza otwartość na udział w badaniach znacząco przyczyniła się do powstania tej publikacji oraz wypracowania rekomendacji, które z pewnością przyniosą zamierzone efekty. Praca w systemie pomocy społecznej to nie tylko wyzwanie, lecz także misja, którą realizujecie każdego dnia z dużym zaangażowaniem.

Wyrazy wdzięczności kieruję również do p. prof. UR dr hab. Teresy Zbyrad oraz ks. prof. UKEN dr. hab. Józefa Młyńskiego za opracowanie recenzji i merytoryczne wskazówki, które wpłynęły na końcowy kształt opracowania.

Dziękuję również mojej rodzinie za zrozumienie i wsparcie, które było mi niezbędne podczas pracy nad książką.

ROZDZIAŁ I

PODSTAWY KREOWANIA POLITYKI RODZINNEJ

Państwo wraz ze swoimi strukturami jest odpowiedzialne za kreowanie polityki społecznej. Jednym z najważniejszych obszarów prowadzonej polityki społecznej jest polityka prorodzinna. Polityka na rzecz rodziny, jako działalność ukierunkowana na wspieranie społecznie pożądaných zachowań w sferach związanych z pełnieniem przez rodzinę funkcji społecznych, jest stosunkowo nowym obszarem działań polityki społecznej. Termin pojawił się w Europie na początku XX wieku, w związku z toczącą się wówczas dyskusją nad polityką społeczną, jaką prowadziły rządy w stosunku do rodzin i dzieci. Został on użyty w szczególności do opisanía tych działań, które miały na celu wpływanie na sytuację rodzin z dziećmi lub na poszczególnych członków systemu rodzinnego. Stąd, jak wskazuje Bożena Balcerzak-Paradowska (2015, s. 10), adresatami polityki rodzinnej są rodziny, zwłaszcza takie, w których są dzieci. Rodziny te spełniają ważne społecznie funkcje, przy czym należy podkreślić, że obecnie funkcje te są realizowane także wobec małżonków lub partnerów oraz innych osób zależnych. W ostatnich latach obserwujemy trend zwiększania się autonomii polityki prorodzinnej wobec polityki społecznej. Możemy przyjąć, że polityka prorodzinna zorientowana jest na umacnianie podmiotowości rodzin, polityka społeczna natomiast – na umacnianie podmiotowości jednostek.

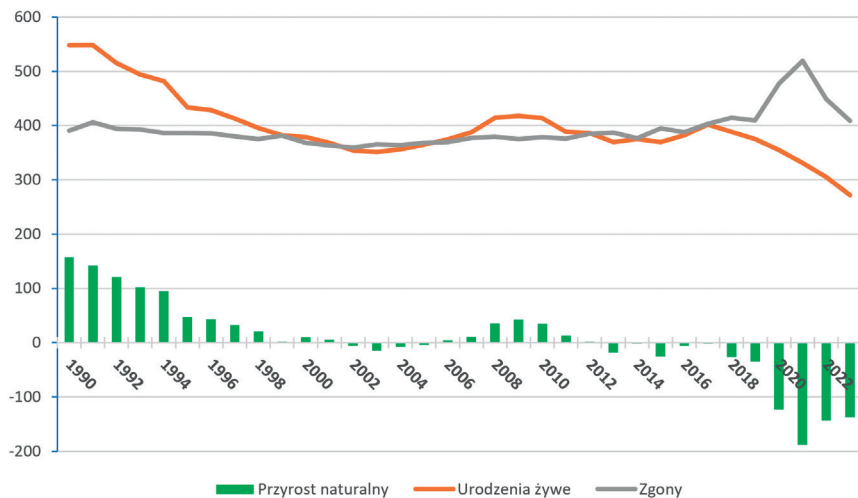
Polityka rodzinna to istotny element działalności każdego państwa, który ma na celu wsparcie i wzmocnienie struktur rodzinnych oraz poprawę jakości

życia obywateli. Państwo, poprzez swoje różnorodne instytucje i mechanizmy prawne, realizuje szereg zadań mających na celu ochronę i promocję rodzin.

Jak wskazuje Arkadiusz Durasiewicz (2017, s. 61–62), termin polityki rodzinnej zaczęto odnosić do działań na rzecz dzieci i ich rodzin, a zwłaszcza takiej polityki państwa i samorządów, której celem jest wywarcie wpływu na sytuację rodzin posiadających dzieci lub poszczególnych członków struktury rodzinnej. Jak wskazuje Durasiewicz, przesłanką, na której opiera się polityka rodzinna, jest zapotrzebowanie na dobrze funkcjonujące struktury rodzinne, w których rodzą się i wychowują dzieci, które powinny „w przyszłości wydajnie pracować, być obywatelami i rodzicami”.

Analizy demograficzne jednoznacznie wskazują, że w ostatnich latach znacząco przyspieszył proces starzenia się społeczeństwa w Polsce. Głównym czynnikiem jest przede wszystkim gwałtowny spadek urodzeń w polskich rodzinach.

Wykres 1. Przyrost naturalny w Polsce w latach 1990–2023 (w tys.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

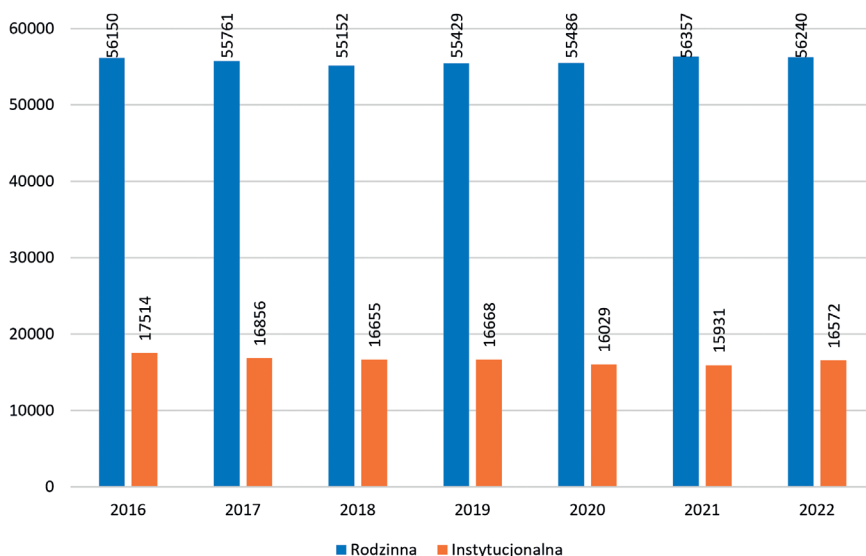
W krajach Europy Zachodniej, w tym w Polsce, od lat 80. XX wieku obserwujemy występowanie czynników wpływających na podejście młodych osób

do zakładania rodziny i funkcjonowania w życiu rodzinnym. Wywołuje to szereg zjawisk w kontekście rodzinnym (Guja, 2016, s. 40):

- spadek zawierania małżeństw przy równoczesnym wzroście związków nieformalnych,
- podejmowanie decyzji o zawarciu związku małżeńskiego w późniejszym wieku,
- odkładanie decyzji o posiadaniu potomstwa lub całkowita rezygnacja z urodzenia dziecka,
- rosnąca liczba dzieci urodzonych poza małżeństwem,
- rosnąca liczba separacji i rozwodów.

Niekorzystne czynniki identyfikowane w funkcjonowaniu rodzin (w szczególności: brak więzi rodzinnych, uzależnienia, niskie kompetencje i zaangażowanie w życie rodzinne, trudności opiekuńczo-wychowawcze, niski poziom funkcjonowania) wpływają na rosnące zagrożenie dla funkcjonowania dzieci w tych rodzinach. W ostatnich latach rośnie liczba dzieci zagrożonych tymi czynnikami i wychowujących się poza rodziną biologiczną.

Wykres 2. Liczba dzieci przebywających w systemie pieczy zastępczej w latach 2016–2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Obserwowane zjawisko zwiększającego się zapotrzebowania na struktury pieczy zastępczej w Polsce wywołuje szereg trudności systemu w zabezpieczeniu dostępności tej formy usług, zapewnienia dzieciom prawidłowych warunków wychowania poza systemem rodzinnym. Stanowi to również uzasadnienie dla wzmocnienia realizowanej polityki, w szczególności w gminie, na rzecz wsparcia rodziny. To rodzina powinna być zawsze dla dziecka środowiskiem socjalizacyjnym i wychowawczym, w którym kształtują się normy regulujące jego zachowania wobec członków rodziny i środowiska pozarodzinnego. To właśnie w tym środowisku dzieci, w kontakcie bezpośrednim i pośrednim, powinny przyswajając wartości, normy i zasady postępowania w relacjach interpersonalnych z innymi ludźmi oraz światem zewnętrznym (Zięba, 2008, s. 123).

Szczególną rolą rodziny jest jej pozytywne funkcjonowanie w sferze psychiczno-uczuciowej. To oddziaływanie ma znaczący wpływ na budowanie się więzi w rodzinie, co przekłada się na późniejsze procesy przystosowania społecznego dziecka. Nie bez znaczenia jest również funkcjonowanie rodziny w sferze społeczno-kulturowej. Rodzina stanowi dla dziecka ważną formę życia społecznego, która ma znaczący wpływ na jego późniejsze dostosowanie się do życia w innych grupach i szerszych zbiorowościach (Adamski, 2021, s. 38).

Współczesny świat staje się dla rodziny i jednostki źródłem szans, ale i zagrożeń. Oferuje wiele możliwości i różnorodności życia, nie dając gwarancji co do uniwersalności i stałości wartości moralnych. Obserwowane współcześnie zmiany powodują wiele negatywnych następstw, które wywołują doświadczanie w rodzinach sytuacji kryzysowych (Smyła, 2022, s. 18–19). Wpływa to na zainteresowanie rodziną jako głównym środowiskiem życia człowieka, równocześnie odgrywającym istotną rolę w społeczeństwie (Błasiak, 2019, s. 9).

Rodzina, jako podstawowa jednostka społeczna, stanowi przede wszystkim wspólnotę unikalnie powiązanych osób i jest głównym środowiskiem życiowym dla każdego z nas. Jest to zjawisko wielowymiarowe, funkcjonujące jak specyficzny system wzajemnie powiązanych elementów. W rodzinie przychodzimy na świat, rośniemy, dojrzewamy i kształtujemy naszą osobowość, a także przechodzimy proces starzenia. Rodzina jest nieodłącznie związana z życiem każdej osoby i odgrywa kluczową rolę w rozwijaniu dojrzałości oraz w zapewnianiu poczucia bezpieczeństwa. Wspólnota ta doświadcza także wielu kryzysów, które mogą zakłócić jej stabilność i tożsamość. Ponadto będąc odzwierciedleniem

społeczeństwa, w którym egzystuje, rodzina kształtuje swoje postawy i style życia, często pod wpływem, a nawet presją środowiska zewnętrznego (Wojtanowicz, 2021, s. 103).

Często podkreśla się, że rodzina stanowi jedną z najbardziej cenionych wartości społecznych i jest kluczowym fundamentem dla przyszłych pokoleń. Relacje, które tworzymy w obrębie domu rodzinnego, mają istotny wpływ na to, jakie osobowości kształtują się w nas, gdy dorastamy. To właśnie w rodzinie uczymy się pierwszych wzorców zachowań, które później przejawiamy jako dorośli. W związku z tym rodzina zasługuje na szczególne traktowanie i powinna być objęta odpowiednią ochroną, aby zapewnić jej stabilność i bezpieczeństwo, co z kolei przyczynia się do budowania zdrowego społeczeństwa.

Dynamiczne przemiany w społeczeństwie współczesnym wpływają znacząco na strukturę rodziny oraz na warunki, w jakich funkcjonuje. W odpowiedzi na te zmiany wiele rodzin wykorzystuje wewnętrzne mechanizmy samoregulacji, które pozwalają im skutecznie mierzyć się z coraz nowszymi wyzwaniami życiowymi. Specjaliści pracujący z rodzinami często stosują podejście familiocentryczne, które kładzie nacisk na traktowanie rodziny nuklearnej jako centralnego punktu interwencji i wsparcia. Jest to podejście, które uznaje, że każda rodzina posiada swoją unikalną mądrość i zasoby, które mogą być kluczowe w rozwiązywaniu wewnętrznych problemów oraz w adaptacji do zewnętrznych zmian. Rodzina, jako przykład złożonych, ale harmonijnie funkcjonujących relacji bezpośrednich, tworzy unikalny system, w którym członkowie współpracują i wspólnie dążą do realizacji swoich celów, zachowując przy tym swoją odrębność i integralność (Dybowska, Wojtanowicz, 2020, s. 105).

Życie w ramach rodziny ma fundamentalne znaczenie dla wszystkich jej członków, oferując oparcie w trudnych momentach oraz zapewniając poczucie bezpieczeństwa i stabilności. W rodzinie rozwijamy zdolności niezbędne do efektywnego funkcjonowania w społeczeństwie, takie jak umiejętność budowania relacji interpersonalnych czy zdobywanie i przekazywanie wiedzy.

Rodzina charakteryzuje się szeregiem unikalnych cech, które są warte promowania i utrzymywania (Matysik, Sobczyk, 2016). Są to między innymi:

- silne, długotrwałe więzi emocjonalne i uczuciowe – te głębokie relacje stanowią fundament dla emocjonalnego wsparcia każdego z członków rodziny,

- relacje pełne osobistych i bezpośrednich emocji – pozwala to na otwartą i szczególnie bliską komunikację wewnętrzną,
- wewnętrzna spójność – członkowie rodziny często działają jako spójna całość, wspierając się nawzajem w codziennych i wyjątkowych sytuacjach,
- zaangażowanie wszystkich członków w działalność grupy – każdy członek rodziny przyczynia się do jej życia i rozwoju, co wzmacnia poczucie przynależności i odpowiedzialności,
- swobodny i nieformalny charakter życia rodzinnego – atmosfera w rodzinie często jest luźna i nieformalna, co sprzyja spontaniczności i komfortowi,
- prywatność z równoczesnym zachowaniem kontroli społecznej – rodzina jest miejscem prywatnym, ale jednocześnie funkcjonuje w ramach akceptowanych standardów i norm społecznych, co pomaga w utrzymaniu odpowiednich wzorców zachowań,
- wspólne zamieszkiwanie, nazwisko, własność materialna i kultura duchowa – te elementy tworzą konkretne i trwałe podstawy, na których opiera się życie rodzinne,
- ciągłość biologiczna – rodzina łączy pokolenia poprzez wspólny kod genetyczny, co wpływa na poczucie ciągłości i przynależności.

Warto więc wspierać i promować te cechy, ponieważ rodzina, jako podstawowa komórka społeczna, odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu zdrowego społeczeństwa. Poprzez wzmacnianie więzi rodzinnych i dbałość o te wartości możemy przyczynić się do budowania silniejszej i bardziej zintegrowanej wspólnoty.

Kształtowanie i wzmacnianie rodziny są ważnymi obszarami planowania i realizowania polityki rodzinnej. Należy szczególnie zwrócić uwagę na poszanowanie godności wszystkich członków rodziny oraz okazywanie szacunku całej rodzinie. W codzienności życia rodzinnego istotne staje się modelowanie właściwej atmosfery, budowanie bezpośredniej i bezpiecznej przestrzeni do dzielenia się trudnościami, bólem i obawami. Wzajemne relacje w rodzinie, pozwalające na okazywanie współczucia, i empatyczna komunikacja stanowią wartość rodziny. Okazywane są głównie poprzez afirmowanie pozytywnego nastawienia oraz kierunkowanie działań na uznawane wartości. W tym kontekście działania wspierające należy ukierunkować na (Błasiak, Dybowska, 2021):

- szukanie jedności i harmonii w rodzinie (nazywanie problemów i natychmiastowe podejmowanie rozwiązywania konfliktów),

- praktykowanie bezpośredniej, szczerzej i konkretnej komunikacji w rodzinie,
- stwarzanie przestrzeni do nazywania oraz okazywania uczuć i emocji, przyzwalanie na przeżywanie wszystkich emocji, i trudnych, i przyjemnych,
- umiejętne (rozsądne) gospodarowanie budżetem i posiadanymi zasobami,
- wspólne spędzanie czasu przez członków rodziny (posiłki, wykonywanie prac domowych, codzienne aktywności, wspólny odpoczynek, wspólne rozrywki – przez to tworzenie więzi i pogłębianie kompetencji poznawczych i społecznych dzieci),
- kojącą obecność,
- niepozostawianie członka rodziny samego w obliczu trudności czy nagłej sytuacji,
- pielęgnowanie rutynowych aktywności i rytuałów rodzinnych,
- zapewnianie członkom rodziny poczucia bezpiecznej przynależności,
- usprawnianie kompetencji wychowawczych rodziców,
- zauważanie, nazywanie i komunikowanie mocnych stron obok słabych punktów i ograniczeń,
- dostrzeganie i tworzenie klimatu na pielęgnowanie talentów i rozwijanie zainteresowań,
- korzystanie z zasobów krewnych, społeczności lokalnej, czy zasobów osobowych w obliczu wyzwań i przeżywanych kryzysów.

Działania te są kluczowe dla tworzenia mocnych, zdrowych i wszechstronnych struktur rodzinnych, które są w stanie przetrwać wyzwania współczesnego świata.

Państwo i jego struktury stoją przed szeregiem wyzwań w kontekście kształtowania efektywnej polityki prorodzinnej. Priorytetem powinno być działanie skoncentrowane na kilku kluczowych obszarach, które mogą znacząco wpłynąć na poprawę warunków życia rodzin w społeczeństwie:

1. Tworzenie warunków w celu zapewnienia godziwego poziomu życia. Państwo powinno aktywnie działać na rzecz poprawy sytuacji materialnej rodzin, w tym zapewnienia odpowiednich warunków mieszkaniowych. To obejmuje programy wspierające dostęp do mieszkań oraz subsydia, które mogą pomóc rodzinom w utrzymaniu stabilności finansowej.
2. Umożliwienie godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Ważne jest, aby stworzyć takie warunki pracy, które będą elastyczne i dostosowane do

potrzeb rodzin, szczególnie tych z małymi dziećmi lub opiekujących się niepełnosprawnymi członkami rodziny. To może obejmować elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej oraz rozbudowane prawa do urlopów macierzyńskich i rodzicielskich.

3. Prowadzenie polityki na rzecz zwiększenia liczby urodzeń. Działania mogą obejmować finansowe i socjalne zachęty dla rodzin decydujących się na dzieci, takie jak zasiłki rodzinne, ulgi podatkowe oraz wsparcie w dostępie do opieki zdrowotnej i edukacyjnej.
4. Budowanie pozytywnego klimatu dla funkcjonowania rodzin. Państwo powinno promować wartość małżeństwa i rodziny, także poprzez ochronę prawną tych instytucji. Możliwe działania to kampanie społeczne ukierunkowane na wzmocnienie pozytywnego wizerunku życia rodzinnego oraz przeciwdziałanie dyskryminacji i przemocy domowej.
5. Rozwój usług społecznych wspierających rodziny. Rozbudowa dostępnych usług społecznych, takich jak pomoc psychologiczna, doradztwo rodzinne, centra opieki dziennej, które mogą wesprzeć rodziny w codziennym życiu, jest niezwykle ważna. Usługi te powinny być dostosowane do różnorodnych potrzeb wszystkich członków rodziny, niezależnie od ich wieku czy stanu zdrowia.

Efektywne działania w tych obszarach wymagają nie tylko zaangażowania na poziomie krajowym, lecz także współpracy z samorządami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi oraz sektorem prywatnym. Współpraca ta powinna prowadzić do tworzenia kompleksowych rozwiązań, które z jednej strony zabezpieczą podstawowe potrzeby rodzin, a z drugiej – wspierają ich rozwój i dobrostan w dłuższej perspektywie (Szukalski, 2010, s. 160).

W wielu opracowaniach naukowych oraz programach strategicznych w obszarze polityki społecznej możemy spotkać się z terminami „polityka prorodzinna” i „polityka rodzinna”. Często są one używane zamiennie. Warto to jednak doprecyzować. Definicja polityki prorodzinnej częściowo odnosi się do inicjatyw i programów mających na celu wspieranie rodziców w zakładaniu rodzin, decyzji o posiadaniu dzieci oraz wychowywaniu potomstwa. Założenia polityki prorodzinnej obejmują najczęściej: świadczenia finansowe dla rodzin, opiekę nad dziećmi, elastyczne godziny pracy, urlopy rodzicielskie i inne inicjatywy mające na celu zwiększenie liczby dzieci w społeczeństwie oraz poprawę warunków

życia rodzinnego. Definicja polityki rodzinnej jest natomiast bardziej ogólna i może obejmować szerszy zakres inicjatyw i programów mających na celu poprawę życia rodzin, niezależnie od ich statusu rodzicielskiego. Założenia polityki rodzinnej częściej odnoszą się do udzielania wsparcia wszystkim członkom rodziny, takiego jak usługi opiekuńcze, edukacja, opieka zdrowotna, pomoc socjalna, wsparcie dla osób starszych, przeciwdziałanie przemocy domowej czy stwarzanie elastycznych warunków do łączenia życia rodzinnego z zawodowym.

Założenia polityki na rzecz rodziny, które wskazują na potrzebę holistycznego i etycznego podejścia do kwestii rodziny w polityce publicznej oraz opartego na podstawach stanowionego prawa, mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia efektywnej i humanitarnej ochrony i wsparcia dla rodzin. Powinny nie tylko odpowiadać na bieżące potrzeby, lecz także antycypować przyszłe wyzwania, co pozwoli na budowanie trwałego i sprawiedliwego systemu wsparcia dla rodzin.

Państwo, poprzez skuteczną politykę prorodzinną, stara się tworzyć warunki, które umożliwiają rozwój rodzin i przyczyniają się do budowania silniejszego społeczeństwa. Polityka ta musi być elastyczna i dostosowana do zmieniających się warunków oraz potrzeb obywateli. W ostatnich kilkunastu latach realizowano wiele programów rządowych i nowych rozwiązań na rzecz rodziny. W roku 2007 wprowadzono Program Polityki Rodzinnej, urlop ojcowski (od 2010 roku), program rozwoju opieki nad dzieckiem do lat 3, Kartę Dużej Rodziny, świadczenie pieniężne „becikowe”, a w 2015 roku – rządowy Program 500+ (Grewiński, 2021, s. 389). Wsparcie i ochrona rodzin mają swoje odzwierciedlenie również w zapisach obowiązującego prawa.

1. Prawne aspekty polityki rodzinnej

Rodzina i jej struktury są chronione prawnie. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w swoich zapisach odnosi się do zasady dobra rodziny. W art. 71 wskazuje, że „państwo w swojej polityce społecznej i gospodarczej uwzględnia dobro rodziny. Rodziny znajdujące się w trudnej sytuacji materialnej i społecznej, zwłaszcza wielodzietne i niepełne, mają prawo do szczególnej pomocy ze strony władz publicznych. Matka przed i po urodzeniu dziecka ma prawo do szczególnej pomocy władz publicznych”. Ustawa zasadnicza w art. 72 odnosi się

również do zasady dobra dziecka, wskazując, że „Rzeczpospolita Polska zapewnia ochronę praw dziecka. Każdy ma prawo żądać od organów władzy publicznej ochrony dziecka przed przemocą, okrucieństwem, wyzyskiem i demoralizacją. Dziecko pozbawione opieki rodzicielskiej ma prawo do opieki i pomocy władz publicznych” (Konstytucja RP, 1997). W tym zakresie wszystkie organy władzy publicznej są zobowiązane do tworzenia warunków dla wsparcia oraz ochrony rodziny i dziecka. Konstytucyjny podział władzy publicznej w Polsce zapewnia jej decentralizację.

Szczególną rolę w tej kwestii odgrywa gmina, jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego. Ustawa o samorządzie terytorialnym, określająca zadania samorządów, przekazała na szczebel lokalny szereg zadań społecznych, w tym w zakresie szeroko rozumianej polityki rodzinnej. W celu zwiększenia skuteczności polityki rodzinnej i zgodnie z zasadą pomocniczości uprawnienia w zakresie prowadzenia tej polityki zostały przekazane na szczebel lokalny. Na poziomie lokalnym istnieje bowiem możliwość lepszego zdiagnozowania sytuacji rodzin i zastosowania adekwatnych form pomocy (Balcerzak-Paradowska, 2015, s. 10).

Do obowiązkowych zadań gminy (Ustawa o samorządzie gminnym, 1990) należy zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty, zadania własne w szczególności obejmują obszary mające wpływ na warunki życia ludności:

- związane z utrzymaniem i rozwojem infrastruktury technicznej gminy, wspieraniem rozwoju gospodarki, ochrony środowiska, budownictwa mieszkaniowego, kultury, kultury fizycznej i turystyki, lokalnego transportu,
- ochrony zdrowia, pomocy społecznej, w tym prowadzenie ośrodków i zakładów opiekuńczych, edukacji publicznej,
- działalności prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej oraz polityki senioralnej.

Gmina realizuje zadania własne oraz zadania zlecone przez administrację rządową, które są współrealizacją polityk centralnych. Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym mieszkańcy tworzą wspólnotę samorządową z zakresem przydzielonych zadań. Gmina obejmuje określone terytorium. W Polsce funkcjonują gminy: wiejskie, miejsko-wiejskie, miejskie oraz miasta na prawach powiatu. Wielkość gminy decyduje o jej zasobach oraz skali realizowanych zadań.

W kontekście działań na rzecz rodziny i dziecka należy podkreślić zadania z obszaru pomocy społecznej, wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej oraz polityki prorodzinnej. W tym zakresie gminy realizują w szczególności postanowienia ustawy o pomocy społecznej (Ustawa o pomocy społecznej, 2004), o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem”.

Realizacja zadań gminy wynikających z zapisów wskazanych ustaw nabiera priorytetowego znaczenia w kontekście wspierania funkcjonowania rodzin oraz przeciwdziałania przeżywaniu kryzysów, w szczególności tych wywołujących trudności w wypełnianiu funkcji rodziny. Jest to szczególnie ważne w kontekście pojawiającego się zagrożenia niezdolności rodziców do wychowywania dzieci oraz umieszczenia dziecka w pieczy zastępczej. Stąd identyfikuje się ciągle potrzebę wspierania funkcjonowania rodzin, w szczególności w ramach jej samodzielności oraz budowaniu jej dobrostanu.

2. Zadania gminy w zakresie pomocy społecznej

Zgodnie z zapisami ustawy o pomocy społecznej pomoc społeczna jest instytucją polityki społecznej państwa, mającą na celu umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężanie trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości. Obowiązek realizacji pomocy społecznej spoczywa na administracji rządowej i samorządowej, które współpracują w tej kwestii, na zasadzie partnerstwa, z organizacjami społecznymi i pozarządowymi, Kościołem katolickim, innymi Kościołami, związkami wyznaniowymi oraz osobami fizycznymi i prawnymi (Ustawa o pomocy społecznej, art. 2). To właśnie skuteczność tej współpracy wpływa na skuteczność oddziaływań systemu wsparcia społecznego. Realizacja zadań systemu pomocy społecznej w dużej mierze zależy również od skuteczności w działaniu innych instytucji szeroko pojętej polityki społecznej, zarówno usług społecznych, jak i instytucji wspierania dochodów (Wóycicka, 2013, s. 119).

Głównym celem pomocy społecznej jest wspieranie mieszkańców w dostosowaniu ich warunków życia do minimum pozwalającego na normalne egzystowanie. Ustawa o pomocy społecznej określa szczegółowe warunki wypłacania

świadczeń i udzielania pomocy społecznej, warunkując jej udzielanie przez spełnianie zasady dwukryterialności. Pierwszym jest kryterium dochodowe (popularnie zwane progiem wejścia do systemu pomocy społecznej), drugim zaś jest wystąpienie, w odniesieniu do osoby lub rodziny, co najmniej jednej z przesłanek socjalnych wymienionych w ustawie o pomocy społecznej. Oba kryteria muszą być spełnione jednocześnie. Z pomocy społecznej mogą skorzystać osoby i rodziny przeżywające trudności, do których należą w szczególności: ubóstwo, sieroctwo, bezdomność, bezrobocie, niepełnosprawność, długotrwała lub ciężka choroba, przemoc domowa, potrzeba ochrony ofiar handlu ludźmi, potrzeba ochrony macierzyństwa lub wielodzietności. A także wystąpienie: bezradności w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzenia gospodarstwa domowego, zwłaszcza w rodzinach niepełnych lub wielodzietnych, trudności w przystosowaniu do życia po zwolnieniu z zakładu karnego, alkoholizmu lub narkomanii, zdarzenia losowego i sytuacji kryzysowej, klęski żywiołowej lub ekologicznej (Ustawa o pomocy..., art. 7).

Pomoc społeczna polega w szczególności na przyznawaniu i wypłacaniu świadczeń pieniężnych, świadczeniu pracy socjalnej, dostępności do wielu usług społecznych. W tym celu gmina prowadzi i rozwija niezbędną infrastrukturę socjalną oraz realizuje formy pomocy społecznej i samopomocy w ramach zidentyfikowanych potrzeb społeczności lokalnej (Ustawa o pomocy..., art. 15). Zadania pomocy społecznej w gminach wykonują jednostki organizacyjne – ośrodki pomocy społecznej lub powstałe w wyniku przekształcenia ośrodka pomocy społecznej – centra usług społecznych (Ustawa o pomocy..., art. 110).

Do zadań własnych gminy w zakresie pomocy społecznej (Ustawa o pomocy..., art. 17.1) należy opracowanie i realizacja gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka. W zakresie świadczeń pieniężnych gmina wypłaca zasiłki celowe i okresowe (które mogą być przyznane w szczególności na pokrycie części lub całości kosztów zakupu żywności, leków i leczenia, opału, odzieży, niezbędnych przedmiotów użytku domowego, drobnych remontów i napraw w mieszkaniu, a także kosztów pogrzebu), opłaca składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe za osobę, która zrezygnuje z zatrudnienia w związku z koniecznością sprawowania

bezpośredniej, osobistej opieki nad długotrwale lub ciężko chorym członkiem rodziny oraz wspólnie zamieszkującymi matką, ojcem lub rodzeństwem.

W przypadku świadczeń niepieniężnych gmina oferuje w szczególności: pracę socjalną, poradnictwo specjalistyczne, interwencję kryzysową, schronienie, posiłek, niezbędne ubranie; także usługi opiekuńcze w miejscu zamieszkania, w ośrodkach wsparcia oraz w rodzinnych domach pomocy, specjalistyczne usługi opiekuńcze w miejscu zamieszkania oraz w ośrodkach wsparcia, mieszkania wspomagane i treningowe, pobyt i usługi w domu pomocy społecznej.

Bezwarunkowo postawienie całościowej diagnozy problemów społecznych, potrzeb i potencjałów w zakresie usług społecznych jest kluczowe dla skutecznej realizacji zadań pomocy społecznej przez gminę. Proces ten wymaga zintegrowanego podejścia i współpracy między różnymi sektorami oraz zainteresowanymi stronami. Kluczowymi elementami, które powinny być uwzględnione w procesie tworzenia efektywnej strategii pomocy społecznej na poziomie lokalnym, są:

- Diagnoza społeczna – pierwszym krokiem jest przeprowadzenie szczegółowej diagnozy, która pomoże zidentyfikować główne problemy społeczne, między innymi: ubóstwo, bezdomność, przemoc domową, uzależnienia czy wykluczenie społeczne. Diagnoza powinna opierać się na danych statystycznych, ale także na bezpośrednich konsultacjach z mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi, pracownikami socjalnymi oraz innymi ekspertami.
- Ocena potrzeb – wspólnie z diagnozą problemów konieczne jest zrozumienie rzeczywistych potrzeb społeczności, w tym dostępu do usług zdrowotnych, edukacji, wsparcia zawodowego, mieszkaniowego czy opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi. Powinno to również obejmować ocenę specyficznych potrzeb różnych grup demograficznych, takich jak: dzieci, młodzież, rodziny wielodzietne, osoby starsze czy imigranci.
- Analiza potencjału – oprócz problemów i potrzeb ważne jest także zidentyfikowanie zasobów i potencjału, które mogą być wykorzystane do rozwoju usług społecznych. Obejmuje to zarówno infrastrukturę fizyczną, zasoby ludzkie, w tym dostępność profesjonalnych pracowników socjalnych, wolontariuszy, a także potencjał współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi.
- Planowanie infrastruktury społecznej – na podstawie przeprowadzonej diagnozy i oceny potrzeb gmina powinna planować rozwój odpowiedniej

infrastruktury społecznej, która umożliwi efektywne świadczenie usług. To może obejmować rozbudowę lub modernizację ośrodków pomocy społecznej, schronisk, centrów integracji społecznej, mieszkań wspomaganych i treningowych, placówek edukacyjnych czy ośrodków zdrowia.

- **Rozwój profesjonalnej kadry** – kluczowym elementem jest również inwestycja w rozwój kadry, co obejmuje nie tylko rekrutację odpowiednich specjalistów, lecz także ciągłe szkolenia i rozwijanie kompetencji pracowników socjalnych, asystentów rodziny, psychologów, terapeutów, a także personelu administracyjnego.
- **Monitoring i ewaluacja** – ważnym elementem strategii jest również ustanowienie systemów monitoringu i ewaluacji, które umożliwią bieżące śledzenie efektywności wdrażanych programów i interwencji. To pozwoli na szybką reakcję i dostosowanie strategii do zmieniających się warunków i potrzeb lokalnej społeczności.

Dzięki tak kompleksowemu podejściu gmina może efektywnie reagować na bieżące wyzwania, ale też przyczynić się do długoterminowej poprawy jakości życia swoich mieszkańców oraz budować silniejszą, bardziej zintegrowaną społeczność.

3. Zadania gminy dotyczące wspierania rodziny

Ustawa o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej już w swojej preambule uzasadnia jej uchwalenie:

Dla dobra dzieci, które potrzebują szczególnej ochrony i pomocy ze strony dorosłych, środowiska rodzinnego, atmosfery szczęścia, miłości i zrozumienia, w trosce o ich harmonijny rozwój i przyszłą samodzielność życiową, dla zapewnienia ochrony przysługujących im praw i wolności, dla dobra rodziny, która jest podstawową komórką społeczeństwa oraz naturalnym środowiskiem rozwoju, i dobra wszystkich jej członków, a w szczególności dzieci, w przekonaniu, że skuteczna pomoc dla rodziny przeżywającej trudności w opiekowaniu się i wychowywaniu dzieci oraz skuteczna ochrona dzieci i pomoc dla nich może być osiągnięta

przez współpracę wszystkich osób, instytucji i organizacji pracujących z dziećmi i rodzicami.

Zakres ustawy w obszarze działań gminy koncentruje się na udzielaniu wsparcia rodzinie w przewyżnianiu trudności w wypełnianiu funkcji opiekuńczo-wychowawczych poprzez: analizę sytuacji rodziny i środowiska rodzinnego oraz przyczyn kryzysu w rodzinie, wzmocnienie roli i funkcji rodziny, rozwijanie umiejętności opiekuńczo-wychowawczych rodziny, podniesienie świadomości w zakresie planowania oraz funkcjonowania rodziny, pomoc w integracji rodziny, przeciwdziałanie marginalizacji i degradacji społecznej rodziny oraz dążenie do reintegracji rodziny. Działania są prowadzone w formie pracy z rodziną oraz pomocy w opiece i wychowaniu dziecka (Ustawa o wspieraniu rodziny..., art. 8).

Praca z rodziną ma być prowadzona w szczególności w formie: konsultacji i poradnictwa specjalistycznego, terapii i mediacji, usług dla rodzin z dziećmi, w tym usług opiekuńczych i specjalistycznych, pomocy prawnej, szczególnie w zakresie prawa rodzinnego, organizowania dla rodzin spotkań mających na celu wymianę ich doświadczeń oraz zapobiegania izolacji. Działania z rodziną mają spełniać funkcję zarówno profilaktyczną, jak i prewencyjną. Praca z rodziną jest prowadzona także w przypadku czasowego umieszczenia dziecka poza rodziną, w pieczy zastępczej realizowanej przez powiat.

Ważną usługą społeczną, realizowaną na mocy ustawy o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, jest wsparcie asystenta rodziny w wypełnianiu funkcji opiekuńczo-wychowawczej. Ma on towarzyszyć rodzicom we właściwym pełnieniu funkcji społecznych i realizacji spraw na rzecz domu i rodziny. Dzięki temu rodzina ma stanowić odpowiednie środowisko wychowawcze dla swojego potomstwa. Asystent rodziny realizuje również pedagogizację rodziców z elementami terapii i pracy socjalnej w środowisku zamieszkania rodziny i w miejscu przez nią wskazanym. Motywuje i dopinguje członków rodziny do podejmowania działań mających na celu poprawę ich sytuacji. Monitoruje również postępy rodziny w realizacji wspólnie opracowanego planu pracy. Pracuje głównie w miejscu zamieszkania rodziny lub miejscu przez nią wskazanym. Asystent rodziny nie jest opiekunem rodziny, lecz nosicielem pozytywnej zmiany w rodzinie. Przez pewien czas towarzyszy

i wspiera rodzinę z dziećmi, aby w przyszłości samodzielnie potrafiła pokonywać trudności życiowe, zwłaszcza dotyczące opieki i wychowania potomstwa, oraz stwarzała dzieciom optymalne warunki do prawidłowego rozwoju (Krasiejko, 2016, s. 23–27).

Wsparcie w opiece i wychowaniu realizują również organizowane przez gminę placówki wsparcia dziennego. Do placówek wsparcia dziennego zalicza się między innymi świetlice i kluby środowiskowe oraz ogniska wychowawcze. Sprawują one funkcje opiekuńcze, wspierają rodziców w wychowywaniu dzieci, uczą gospodarowania czasem, odpowiedzialności, obowiązkowości. W placówkach tych prowadzi się zajęcia socjoterapeutyczne, wspomagające dzieci z zaburzeniami zachowania. Prowadzone są również placówki wsparcia dziennego, niosące pomoc specjalistyczną dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych (*Wspieranie rodziny i piecza zastępcza*, b.d.).

Realizowana polityka na rzecz rodziny jawi się jako istotny element polityki lokalnej warunkującej wsparcie rodziny, by mogła funkcjonować o własnych siłach oraz w jak największym stopniu samodzielnie zaspokajając swoje potrzeby (Młyński, 2020).

Rzeczywiście, polityka na rzecz rodziny jest kluczowym elementem polityki lokalnej, który ma na celu wsparcie rodzin w taki sposób, aby mogły one funkcjonować niezależnie i samodzielnie zaspokajając swoje potrzeby. Taka polityka obejmuje szereg działań i strategii, które są dostosowane do specyficznych wymagań i warunków danej społeczności.

4. Zadania gminy w zakresie wspierania kobiet w ciąży i rodziny – program „Za życiem”

Celem działań podejmowanych w ramach ustawy i uchwalonego na podstawie jej zapisów programu „Za życiem”¹ jest uregulowanie w sposób kompleksowy wsparcia dla kobiet w ciąży i rodzin, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet w ciąży powikłanej oraz w sytuacji niepowodzeń położniczych, a także

¹ Na podstawie ww. ustawy opracowany został program kompleksowego wsparcia dla rodzin „Za życiem”, przyjęty uchwałą Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 2016 roku.

dzieci, u których zdiagnozowano ciężkie i nieodwracalne upośledzenie albo nieuleczalną chorobę zagrażającą ich życiu, które powstały w prenatalnym okresie rozwoju dziecka lub w czasie porodu. Program dotyczy w szczególności: wczesnego wspomagania rozwoju dziecka, opieki, w tym paliatywnej, rehabilitacji dzieci posiadających zaświadczenie o ciężkim i nieodwracalnym upośledzeniu albo nieuleczalnej chorobie zagrażającej życiu, które powstały w prenatalnym okresie rozwoju dziecka lub w czasie porodu, a także wsparcia dla kobiet w ciąży i ich rodzin w przypadku ciąży powikłanej i pomocy w zabezpieczeniu szczególnych potrzeb, w tym mieszkaniowych, rodzin z dzieckiem posiadającym stosowne zaświadczenie. Działania kierowane są również do (Program „Za życiem”, b.d.):

- rodzin z dzieckiem legitymującym się orzeczeniem o niepełnosprawności albo orzeczeniem o lekkim, umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności, określonym w przepisach o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,
- dzieci i młodzieży posiadających odpowiednią opinię o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju dziecka, orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub orzeczenie o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych.

Działania realizowane w ramach programu „Za życiem” są ukierunkowane w szczególności na usługi wspierające i rehabilitacyjne, wsparcie mieszkaniowe, koordynację edukacji, poradnictwa i informacji. Każda kobieta w ciąży i jej rodzina mogą w tym zakresie skorzystać z pomocy i wsparcia asystenta rodziny.

Ustawa przewiduje dwa zasadnicze obszary pomocy świadczonej kobietom w ciąży i rodzinom, w szczególności z dzieckiem niepełnosprawnym, czyli w zakresie dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej oraz do instrumentów polityki na rzecz rodziny gwarantujących rodzicom niepełnosprawnego lub zmagającego się z nieuleczalną chorobą dziecka jednorazowe świadczenie pieniężne.

W praktyce, choć ustawa „Za życiem” oferuje wiele form wsparcia, jej realizacja napotyka różnorodne wyzwania, w tym ograniczenia budżetowe, różnice w dostępności usług w różnych regionach kraju oraz potrzebę ciągłego monitorowania efektywności wprowadzanych rozwiązań. Wdrażanie takiej ustawy wymaga współpracy wielu instytucji, na poziomie zarówno centralnym, jak i lokalnym, a jej skuteczność musi być regularnie oceniana, aby realnie odpowiadać na potrzeby rodzin.

5. Ośrodek pomocy społecznej jako instytucja i realizator lokalnej polityki rodzinnej

Pomoc społeczna to zorganizowana działalność różnych podmiotów, które wspierają jednostki i grupy społeczne w przezwyciężaniu trudności życiowych. Kluczową rolę w tym obszarze odgrywają ośrodek pomocy społecznej, a także centra usług społecznych, które powstały w wyniku jego przekształceń. Celem tych instytucji jest nie tylko zapobieganie problemom, lecz także inicjowanie samopomocy, by wzmacniać funkcjonowanie poszczególnych grup społecznych, zwłaszcza rodzin. W ramach polityki społecznej ośrodek pomocy społecznej realizuje cztery kluczowe funkcje: stwarza warunki do zaspokojenia różnorodnych potrzeb mieszkańców, reguluje ich działania w ramach stosunków społecznych, zapewnia ciągłość życia społecznego oraz integrację dążeń i stosunków jednostek, umacniając wewnętrzną spójność społeczności. Te działania są długofalowe i niezmiernie ważne, szczególnie w obliczu zmian społecznych i ekonomicznych (Szczepański, 1972, s. 75).

Zgodnie z określonymi funkcjami pojęcie instytucji może być rozumiane na cztery główne sposoby (Szczepański, 1972, s. 75–76):

- a. Instytucja jako grupa osób pełniących funkcje publiczne – to organizacje lub zespoły ludzi, które zajmują się zarządzaniem i realizacją zadań w sferze publicznej. Mogą to być urzędnicy państwowi, pracownicy samorządowi czy przedstawiciele władzy wykonawczej, których działania są ukierunkowane na dobro wspólne i zarządzanie zasobami społecznymi.
- b. Instytucja jako określone formy organizacyjne – odnosi się do struktur lub systemów, które regulują działalność grupy ludzi działających w imieniu całej społeczności. Te struktury mogą obejmować różne typy organizacji, od korporacji po organizacje *non profit*, które koordynują działania swoich członków, aby osiągnąć wspólne cele.
- c. Instytucja jako zbiór urządzeń materialnych i narzędzi – to infrastruktura i zasoby, które umożliwiają realizację zadań publicznych. Może to obejmować budynki użyteczności publicznej, technologie, a także inne środki materialne, które umożliwiają instytucjom wykonywanie ich zadań, takich jak zapewnienie bezpieczeństwa, zdrowia czy edukacji.

- d. Instytucja jako określone role społeczne o szczególnym znaczeniu dla grupy – w tym kontekście instytucje definiowane są poprzez role społeczne, które są kluczowe dla funkcjonowania i struktury społeczeństwa. Mogą to być role przywódcze, edukacyjne czy kulturowe, które pomagają w utrzymaniu i promowaniu wartości oraz norm społecznych, będąc jednocześnie integralną częścią społecznej tkanki.

Elementami każdej instytucji są wyszczególnione, akceptowane i określane przez grupę sposoby działania w jej interesie i w jej imieniu. Instytucje, będąc elementem życia społecznego, służą zaspokajaniu potrzeb jednostek. Jednocześnie stanowią element kontroli społecznej, podtrzymujący spójność i funkcjonalność systemu społecznego. Ze względu na pełnione przez instytucje specyficzne dla nich funkcje stają się one nieodłącznym elementem spójności systemu. Podstawowymi elementami każdej instytucji są cele i funkcje, jakie realizuje jej personel przy wykorzystywaniu posiadanych zasobów, zgodnie z podstawowymi normami i wartościami (Kaźmierczak, Łuczyńska, 1998, s. 67). Analizując pomoc społeczną jako instytucję, należy sprecyzować kryteria służące do jej opisu. Według Tomasza Kaźmierczaka i Marii Łuczyńskiej są nimi: formalna organizacja, społeczne sponsorowanie i odpowiedzialność, brak motywu osiągnięcia zysku jako dominującego celu działania, funkcjonalna generalizacja – zintegrowane spojrzenie na ludzkie potrzeby, powiązanie z potrzebami konsumpcyjnymi jednostek. Działania pomocy społecznej są formalnie zorganizowane. Jako instytucja zatrudnia ona wyspecjalizowany personel, realizujący jej cele i zadania w jasno określonych strukturach organizacyjnych. Cele, metody, formalna organizacja oraz odpowiedzialność wobec społeczeństwa cechują instytucję pomocy społecznej. Społeczne oddziaływanie oraz redystrybucja publicznych środków finansowych są natomiast określone przez ustawodawcę.

Pomoc społeczna jawi się również jako instytucja podlegająca kontroli społecznej, która zawiera formułę społecznej odpowiedzialności instytucji pomocy społecznej wobec społeczeństwa, które przez swoich przedstawicieli może nadzorować redystrybucję posiadanych zasobów. Instytucje funkcjonujące w życiu społecznym służą zaspokajaniu różnorodnych potrzeb jednostek. Pomoc społeczna, obok rodziny, jest więc jedną z podstawowych instytucji wspierających zaspokajanie potrzeb jednostki w sytuacji pojawiającej się dysfunkcji czy pogłębiających się problemów społecznych.

Zgodnie z zasadą pomocniczości to na gminie spoczywa najwięcej zadań z zakresu polityki społecznej i prorodzinnej. Skutecznie działająca instytucja wymaga sprawnej organizacji i zarządzania. Choć instytucje pomocy społecznej nie wypracowują zysku w rozumieniu biznesowym, to w wymiarze społecznym coraz częściej muszą podejmować działania zmierzające do „budowania swego kapitału” na rzecz rozwoju i świadczenia usług społecznych. To w imieniu gminy ośrodek pomocy społecznej lub centrum usług społecznych przejmują odpowiedzialność za projektowanie, koordynację i realizację usług społecznych przeznaczonych również dla rodziny.

Wspieranie człowieka w sytuacji trudnej jest realizowane w instytucjach poprzez inicjowanie wielorakich przedsięwzięć o charakterze nie tylko formalnym, wymagającym od pracowników legitymowania się specjalistycznymi kompetencjami, lecz także wspólnotowym, opierającym się na aktywności grup lokalnych, na przykład stowarzyszeń, wolontariuszy bądź organizacji samopomocowych (Szymanowska, 2017).

Obszary realizacji zadań ośrodków pomocy społecznej oraz prowadzonej przez nie pracy socjalnej można podzielić na cztery kluczowe wymiary, które umożliwiają kompleksowe podejście do wsparcia oferowanego jednostkom, rodzinom i całym społecznościom:

1. Wymiar ustawowy – obejmuje działania oparte na przepisach prawnych i ustawach regulujących system pomocy społecznej. W tym wymiarze ośrodki koncentrują się na realizacji zapisanych w prawie form opieki, pomocy oraz wsparcia, które są obowiązkowe i stanowią podstawę ich działania.
2. Wymiar organizacyjny – dotyczy zarządzania ośrodkiem pomocy społecznej oraz jego współpracy z innymi podmiotami, takimi jak organizacje pozarządowe czy instytucje publiczne i prywatne, które uzupełniają działania systemu pomocy społecznej. W tym wymiarze kluczowe jest skuteczne planowanie, organizowanie działań, a także rozwijanie partnerstw, które mogą przyczynić się do lepszego adresowania potrzeb lokalnych społeczności.
3. Wymiar badawczy/diagnostyczny – koncentruje się na identyfikacji i analizie problemów społecznych za pomocą badań interdyscyplinarnych oraz metod specyficznych dla takich dyscyplin jak pedagogika, socjologia,

polityka społeczna, psychologia, prawo, filozofia, teologia czy antropologia. W ramach tego wymiaru pracownicy socjalni i eksperci różnych dziedzin pracują nad opracowywaniem skutecznych strategii interwencji i wsparcia, które są dopasowane do konkretnych potrzeb i sytuacji.

4. Wymiar kapitału ludzkiego – skupia się na pracownikach socjalnych i przedstawicielach innych zawodów pomocowych. Ten wymiar podkreśla znaczenie stosowania skutecznych praktyk w rozwiązywaniu problemów społecznych, które opierają się na autorskich metodach oraz budowaniu efektywnych struktur organizacyjnych. Wspiera rozwój kompetencji i umiejętności pracowników, co jest kluczowe dla skutecznego wykonania ich roli w systemie pomocy społecznej.

Rozwijając te cztery wymiary, ośrodki pomocy społecznej mogą nie tylko reagować na aktualne problemy, lecz także proaktywnie przeciwdziałać przyszłym wyzwaniom społecznym, wzmacniając odporność i dobrostan wspólnot, którym służą (Michalska, 2022).

Jednostki samorządu gminnego, w tym ośrodki pomocy społecznej, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu warunków życia społecznego, mając na celu poprawę jakości życia mieszkańców. Ich działania koncentrują się w szczególności na wsparciu rodzin, zwiększaniu ich społecznej partycypacji oraz ułatwianiu dostępu do różnorodnych instytucji i usług. Ponadto te jednostki mają za zadanie edukować i podnosić świadomość społeczności lokalnej, co przyczynia się do budowania silniejszej i bardziej zaangażowanej społeczności. Aby realizować te cele w maksymalnie efektywny sposób, coraz częściej stosowane jest strategiczne zarządzanie. To podejście pozwala na systematyczne planowanie i wdrażanie działań, które są odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby i wyzwania społeczne. Kluczowe w procesie strategicznego zarządzania są dokładne rozpoznanie istniejących problemów na terenie gminy, ich specyfiki oraz zrozumienie wzajemnych powiązań i wpływu tych problemów na życie społeczne. Taka analiza umożliwia nie tylko reaktywne, lecz także proaktywne działania, które mogą zapobiegać przyszłym trudnościom. Efektywne zarządzanie strategiczne wymaga stałej współpracy pomiędzy różnymi podmiotami działającymi na terenie gminy, włączając w to ośrodki pomocy społecznej, lokalne organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, a także mieszkańców. Takie zintegrowane podejście zapewnia, że wszystkie działania są dobrze skoordynowane i skupione

na wspólnym celu, jakim jest zwiększenie dobrobytu wszystkich mieszkańców gminy (Mrozek, 2021).

Działania ośrodka pomocy społecznej lub centrum usług społecznych powinny być starannie dostosowane do różnorodnych i specyficznych potrzeb rodzin, które zmagają się z problemami opiekuńczymi i wychowawczymi. Szczególną uwagę należy zwrócić na rodziny niepełne, wielodzietne, a także te, które są jednocześnie niepełne i wielodzietne, gdzie wyzwania mogą być szczególnie skomplikowane. W celu efektywnego wsparcia tych rodzin ośrodki powinny rozwijać i integrować usługi społeczne, które będą odpowiadać na ich indywidualne potrzeby. Kluczowym aspektem jest zwiększenie integracji działań skierowanych do rodzin, które są długoterminowymi beneficjentami pomocy społecznej i mogą doświadczać głębokiego wykluczenia społecznego. Ważne jest, aby nie pomijać również rodzin, które dotychczas nie korzystały z systemu wsparcia, ale mogą potrzebować pomocy w przyszłości. Ważnym kierunkiem działań powinien być rozwój programów aktywności lokalnej, które stają się kluczowymi elementami systemu wsparcia. Programy te powinny integrować różne formy pomocy, od interwencji kryzysowych po wsparcie długoterminowe, w tym programy zagospodarowania czasu wolnego dla dzieci i młodzieży oraz inicjatywy wspierające integrację całych rodzin. Takie podejście nie tylko pomaga w rozwiązywaniu bieżących problemów, lecz także przyczynia się do budowania silniejszych i bardziej zintegrowanych społeczności, zapewniając stabilne i zdrowe środowisko dla przyszłego rozwoju wszystkich jej członków (Trawkowska, 2021, s. 111–112).

Podejście instytucji ma kluczowe znaczenie dla skuteczności rozwiązywania problemów rodzinnych oraz dla tworzenia warunków, które sprzyjają poprawie jakości życia i rozwoju rodziny. Odpowiednio zorientowane działania instytucji mogą znacząco wpłynąć na funkcjonowanie rodzin, oferując wsparcie dostosowane do ich indywidualnych potrzeb oraz promując strategie, które pomagają przeciwdziałać różnym problemom społecznym (Durasiewicz, 2017, s. 347). Pomoc społeczna, realizowana przede wszystkim przez ośrodki pomocy społecznej, pełni istotną funkcję w realizacji polityki społecznej na poziomie lokalnym. Instytucje te nie tylko są narzędziami wsparcia osób w trudnych sytuacjach, ale są także kluczowe w kształtowaniu kultury pomocy i wspomagania na poziomie społeczności lokalnych. Działalność tych ośrodków, poprzez swoje

struktury i procedury, umożliwia identyfikację i reagowanie na indywidualne potrzeby osób i rodzin. Zrozumienie funkcjonowania i wpływu tych czynników wewnątrzorganizacyjnych na jakość udzielanej pomocy pozwala na ciągłe doskonalenie metod pracy oraz efektywne zarządzanie zasobami w celu zwiększenia skuteczności interwencji społecznych (Szymanowska, 2017).

Warto również uwzględnić podejście ukierunkowane na kształtowanie polityki spójności, podkreślając jej unikalność dla rozwoju społeczno-gospodarczego, które różni się od tradycyjnych transferów socjalnych. Głównym celem jest tworzenie równych szans dla wszystkich mieszkańców, co osiąga się przez inwestycje w infrastrukturę oraz rozwiązania instytucjonalne zamiast bezpośredniej redystrybucji dochodów. Polityka spójności skupia się na eliminacji barier i dyskryminacji, a nie na bezpośrednim przekazywaniu środków finansowych. Potencjalne negatywne skutki tradycyjnej pomocy socjalnej, takie jak błędy w adresowaniu pomocy, hamowanie inicjatywności, poczucie bezwartościowości, biurokratyzacja, nietrwałość programów pomocowych, mogą hamować podnoszenie jakości życia i zadowolenia społecznego. Kluczowe jest zatem stworzenie sprzyjającego środowiska dla rozwoju usług publicznych i prywatnych, które wspólnie przyczyniają się do wzrostu kapitału ludzkiego i społecznego. Inwestycje w infrastrukturę społeczną, edukację, zdrowie i kulturę są niezbędne dla długoterminowego, zrównoważonego rozwoju (Hausner, 2012, s. 27–28).

Ponadto warto podkreślić aspekty polityki opartej na dowodach, która stanowi fundamentalny element współczesnego podejścia do kształtowania strategii publicznych. Jest to podejście, które pozwala decydentom na opieranie swoich decyzji na solidnych, naukowo zweryfikowanych informacjach, co ma na celu zwiększenie efektywności i skuteczności podejmowanych działań. Zasadniczo różni się od polityki opartej na subiektywnych opiniach, która często wykorzystuje dowody w sposób selektywny, ignorując jakość badań lub opierając się na niezweryfikowanych przekonaniach. Podejście w kreowaniu polityki rodzinnej wyraźnie powinno się dystansować od podejść bazujących na ideologiach, przesądach czy spekulacjach, które mogą prowadzić do nieefektywnego wykorzystania zasobów publicznych i społecznych (Górniak, Mazur, 2012, s. 192–193).

Ośrodek pomocy społecznej odgrywa zatem kluczową rolę jako realizator lokalnej polityki rodzinnej, stając się podstawowym miejscem wsparcia dla rodzin znajdujących się w trudnych sytuacjach życiowych. Jego działalność jest

integralnie związana z lokalnymi strategiami rozwoju społecznego i interwencji, co pozwala na skuteczniejsze reagowanie na potrzeby mieszkańców. Działania ośrodka pomocy społecznej w zakresie realizacji lokalnej polityki rodzinnej są zatem zróżnicowane i wymagają stałej adaptacji do lokalnych warunków oraz potrzeb społeczności. Ośrodek, jako kluczowy aktor w lokalnym ekosystemie pomocy społecznej, ma zatem znaczący wpływ nie tylko na życie poszczególnych rodzin, lecz także na ogólny rozwój społeczny danej wspólnoty. Istotne jest więc poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, które umożliwiłyby dostęp do zarówno dóbr materialnych, jak i przestrzeni publicznych. Proces transformacji powinien stymulować nowe dynamiki rozwojowe w społecznościach lokalnych, aktywizując przy tym różnorodne zasoby dostępne dla mieszkańców (Hausner, 2021).

Ośrodek pomocy społecznej odgrywa zatem niezastąpioną rolę jako mediator między indywidualnymi i rodzinnymi potrzebami a dostępnymi zasobami społecznymi, będąc fundamentem ich misji społecznej. Jego działania obejmują identyfikację i ocenę potrzeb osób w trudnych sytuacjach życiowych oraz efektywne koordynowanie i alokowanie zasobów, co znacząco przyczynia się do zwiększenia ich efektywności. Ośrodki te służą jako kluczowy most łączący beneficjentów z różnorodnymi formami wsparcia – od pomocy materialnej, poprzez doradztwo i wsparcie psychologiczne, aż po interwencje kryzysowe i kompleksowe programy usług społecznych. W ten sposób odgrywają one istotną rolę w kształtowaniu lokalnej polityki społecznej i wsparcia rodzin, wpływając na poprawę jakości życia społeczności. Efektywne funkcjonowanie tych instytucji wymaga nie tylko odpowiednich zasobów i narzędzi, lecz także ciągłego budowania ich kultury organizacyjnej oraz skutecznego zarządzania, aby mogły one kompetentnie odpowiadać na zmieniające się potrzeby społeczne i wyzwania.

ROZDZIAŁ II

KULTURA ORGANIZACYJNA INSTYTUCJI

Kultura organizacyjna jest zbiorem wartości, norm, przekonań oraz zachowań, które definiują unikalny charakter każdej instytucji. Ma ona zasadniczy wpływ na sposób, w jaki organizacja funkcjonuje na co dzień, jak podejmuje decyzje, jak rozwiązuje problemy oraz jakie są relacje między jej członkami. Rozumienie i kształtowanie kultury organizacyjnej są kluczowe dla efektywności działania każdej instytucji. Wspiera to zarówno codzienne operacje, jak i długofalowe strategie rozwoju. W praktyce efektywne zarządzanie kulturą wymaga ciągłej uwagi i zaangażowania ze strony liderów i wszystkich członków organizacji.

1. Definicja kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna instytucji jest jej podstawowym determinantem funkcjonowania, co przekłada się na jej rozwój i „wynik biznesowy” oraz wizerunek w społeczeństwie. Choć instytucje pomocy społecznej nie wypracowują zysku w rozumieniu biznesowym, to w wymiarze społecznym coraz częściej muszą podejmować działania zmierzające do „budowania swojego kapitału” na rzecz rozwoju i świadczenia usług społecznych. Stąd jednym z elementów funkcjonowania jednostek organizacyjnych pomocy społecznej jest budowanie kultury organizacyjnej, która przełoży się na sprawność funkcjonowania tych instytucji oraz ich pozytywny wizerunek w społeczeństwie. Jak wskazuje Piotr Sztompka

(2002, s. 285), instytucja to zbiór reguł związany z określonym kontekstem społecznym, realizujący podobne, istotne społeczne funkcje.

Pojęcie „kultura” pochodzi od łac. *cultus agri* („uprawa roli”). Jak wskazuje Monika Kostera (1996, s. 13), jest to proces charakterystyczny dla określonej czasoprzestrzeni danej organizacji, w której pracownicy realizują postrzegane przez siebie działania. W znaczeniu najszerszym kultura obejmuje to wszystko, co w zachowaniu i wyposażeniu członków społeczeństw ludzkich stanowi rezultat zbiorowej działalności. Kulturę można określić jako ogół wytworów ludzi, zarówno materialnych, jak i niematerialnych: duchowych, symbolicznych, które koncentrują się na wzorach myślenia i zachowania. Kultura buduje całokształt dorobku społecznego i wpływa na rozwój cywilizacji (Kultura, b.d.). Krystyna Serafin (2015, s. 88) analizując zjawisko kultury, wskazuje, że jest ona związana z człowiekiem i przez niego kształtowana. Jako zjawisko społeczne – powstaje i rozwija się w pewnej społeczności i dzięki relacjom społecznym. Jest zatem również zjawiskiem wyuczonym. Odwołując się do jej cech, stwierdza, że kultura:

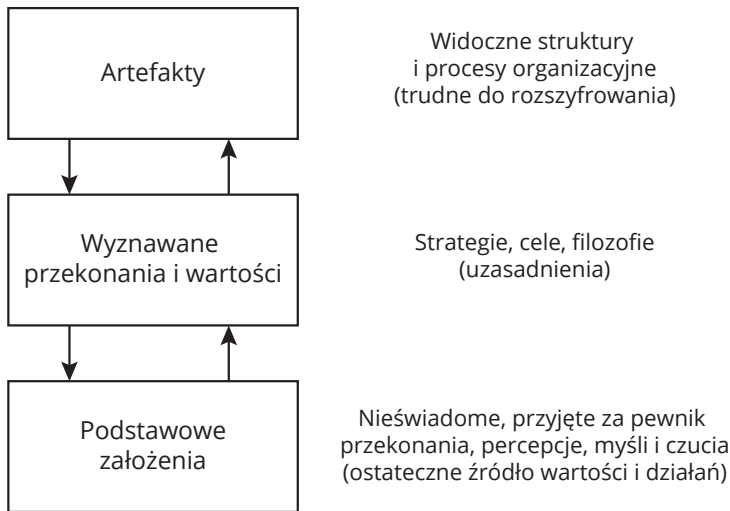
- ma wymiar czasowy, charakteryzuje się rozciągłością w czasie i jest dorobkiem wielu pokoleń,
- ma wymiar przestrzenny, rozprzestrzenia się wraz z rozwojem ludzkości i przemieszczaniem się człowieka,
- jest systemem, ma własną wewnętrzną logikę i jest całością, której części składowe są ze sobą powiązane.

Jako pierwszy pojęcie kultury w ujęciu organizacyjnym w 1951 roku opisał Elliott Jacques (Olivier, 2018). W literaturze można odnaleźć wiele definicji kultury organizacyjnej. Choć pojęcie to wywodzi się z nauk o zarządzaniu, to w swojej istocie jest interdyscyplinarne, odnoszące się do różnych dyscyplin naukowych. Stąd jest to pojęcie ukazywane w wymiarze wieloznacznym i niejednorodnym. Punktem wspólnym zainteresowania tą problematyką jest poszukiwanie czynników wpływających na sukces funkcjonowania organizacji. Czynnikiemami tymi są również wartości, normy i postawy jej pracowników. To one wpływają na funkcjonowanie zespołów pracowniczych oraz budują jej organizacyjną społeczność. Kultura organizacyjna przedstawia się jako wyraz specyfiki firmy zakotwiczonej w kulturze określonej społeczności (Mazur, 2014, s. 47).

Edgar Schein określa kulturę organizacyjną jako dynamiczny i wieloaspektowy proces, mający charakter kontekstowy i żyjący w nas jako jednostkach,

a także w grupach ludzi. Jak wskazuje, to liderzy pomagają tworzyć kulturę i zarządzać nią, jednak ona ewoluuje poprzez grupowe uczenie się i może zacząć żyć własnym życiem. Kultura organizacyjna to wzorzec podstawowych założeń, wymyślonych, odkrytych bądź rozwiniętych w obrębie danej grupy w trakcie nauki, która tworzy się na bazie wspólnych przekonań. Te przekonania mają silny wpływ na zachowania pracowników i kształtują się pod różnymi warstwami. Są to: przekonania (sterujące ludzką wydajnością i zachowaniem), postawy (wspierające wartości) oraz artefakty (rozumiane jako zewnętrzne przejawy funkcjonowania organizacji) (Schein, 2004).

Rysunek 1. Poziomy kultury organizacyjnej – model Edgara Scheina



Źródło: opracowanie na podstawie Schein (2004).

Jak wskazuje Dorota Chmielewska-Muciek (2009), mnogość określeń i stanowisk badaczy wobec kultury organizacyjnej zaowocowała u autorki próbami systematyzacji jej definicji w trzech ujęciach: dychotomicznym, wielowymiarowym oraz interdyscyplinarnym.

Odnosząc się do ujęcia dychotomicznego, należy wskazać na dwudzielność pojęcia kultury organizacyjnej, wzajemnie się wykluczające i uzupełniające do całości. Czesław Sikorski (2002, s. 2) podzielił definicje kultury organizacyjnej,

wskazując na dwa sposoby jej ukazywania: sposób działania bądź sposób myślenia. W pierwszym podejściu – „sposób, w jaki tutaj działamy” – kulturę organizacyjną definiują Adrian Furnham i Barrie Gunter (Armstrong, 2000, s. 151), określając, że stanowi ona „społeczne spoiwo i wytwarza poczucie wspólnoty, przez co przeciwdziała procesom różnicowania. Oferuje wspólny system znaczeń stanowiący podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia”. W drugim podejściu – „sposób, w jakim tu myślimy” – kulturę organizacyjną definiuje natomiast Geert Hofstede (2000, s. 17), który wskazuje, że jest to zjawisko wspólne dla danej społeczności, charakteryzujące się „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej kategorii”.

Jak wskazuje dalej Sikorski, najczęściej kulturę organizacyjną ujmuje się jako sposób myślenia oraz działania. Tak kulturę organizacyjną definiował Elliott Jacques, wskazując, że jest „zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować” (Sikorski, 2002, s. 2).

Chmielewska-Muciek odwołuje się do zasadniczej różnicy w sposobie definiowania kultury organizacyjnej, którą odnieść można do rozumienia jej w sposób wartościujący i niewartościujący. W niewartościującym ujęciu kultura organizacyjna „jest traktowana jako kategoria opisowa, niepodlegająca wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania instytucji”, a w wartościującym – „jako wzór wartości, idei i innych symbolicznych systemów, które kształtują zachowania”. Z tego względu „kultura to wiedza podzielana w mniejszym lub większym stopniu przez członków organizacji, wyrażana w działaniach i słowach” (Chmielewska-Muciek, 2009, s. 320–321).

Wielowymiarowość ujęcia kultury organizacyjnej odnosi się do kategorii funkcjonalnej jako swoistego kontekstu wpływającego na efektywność organizacji i procesu zarządzania nią oraz koncentruje się na relacjach przyczynowo-skutkowych. Chmielewska-Muciek, za Anthonym Buono i Jamesem L. Bowditchem, określa kulturę organizacyjną jako „konsekwencję subiektywnego postrzegania i interpretowania granic grupy czy organizacji”. Takie ujęcie odnosi do rozumienia, że każda organizacja jest kulturą. W odniesieniu do Clifforda Geertza autorka z kolei podaje, że „kultura jest siecią znaczeń, którą jest opłatan człowiek”, jako efekt interpretacji rzeczywistości przez ludzi, ukazując jej

perspektywę poznawczą. Za Jamsem Van Maanem i Stephenem Turnerem ukazuje ujęcie symboliczne, określając organizację „jako system wspólnych symboli i znaczeń. Pozwalają one kreować, podtrzymywać, zmieniać i przekazywać rzeczywistość organizacyjną”. W ujęciu strukturalno-psychodynamicznym zwraca uwagę na „podświadome procesy, których wyrazem jest kultura, jako forma ekspresji, wymykająca się świadomości” (Chmielewska-Muciek, 2009, s. 322).

Ujęcie wielowymiarowe kultury organizacyjnej, wywodzące się z nauk antropologicznych, prezentuje również Linda Smircich. Wskazuje ona na trzy możliwe postrzeganie kultury organizacyjnej: jako zmienną niezależną, jako zmienną wewnętrzną oraz jako rdzenną metaforę, łącząc rozumienie teorii kultury z teorią organizacji. Ujmowanie kultury jako zmiennej niezależnej jest w tym ujęciu czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania. Kultura jako czynnik zewnętrzny wpływa na zachowania pracownicze i menedżerskie oraz funkcjonowanie organizacji i bezpośrednio je determinuje. Kultura jest instrumentem, dzięki któremu ludzie realizują swoje potrzeby, a służy temu organizacja realizująca określone zadania. Na funkcjonowanie organizacyjne ma również wpływ wewnętrzna kultura organizacji (jako zmienna zależna). Jest to kierunkowanie i zarządzanie kulturą organizacyjną w celu wypełniania funkcji społecznych, jako mechanizmu adaptacji i regulacji, w procesie zmiany środowiskowej. W tych dwóch ujęciach kultura wpływa na organizację. Linda Smircich (1983) uznaje, że kultura staje się organizacją sama dla siebie, subiektywnie postrzegającą i interpretującą granice grupy czy organizacji.

W najszerszym, interdyscyplinarnym ujęciu pojęcie kultury organizacyjnej ma charakter podsumowujący dorobek wielu dyscyplin naukowych. Interdyscyplinarną analizę definicji przeprowadził Łukasz Sułkowski (2002, s. 48–52), wyróżniając jej konteksty:

1. Kultura organizacyjna jako organizacja, która warunkuje wszystkie zachowania członków organizacji. Nie ma możliwości analitycznego oddzielenia kultury organizacyjnej od innych aspektów funkcjonowania organizacji.
2. Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych, podobnie jak na przykład kultura regionu, kultura narodu czy kultura europejska. Więzy, wartości, normy i wzory kulturowe wynikające z różnych kręgów

kulturowych, między innymi kultury organizacyjnej, mogą się wzajemnie przenikać oraz wywierać na siebie wpływ.

3. Kultura organizacyjna jako społeczne reguły gry, które stanowią zbiór niepisanych zasad, jako dopełnienie organizacji formalnej.
4. Kultura organizacyjna jako tożsamość organizacji. Kultura organizacyjna to jej przestrzeń symboliczna, którą możemy ujmować na poziomie organizacji jako grupę społeczną albo jako indywidualne jej postrzeganie przez jej członków.
5. Kultura organizacyjna jako filozofia organizacji, stanowiąca zespół podstawowych założeń dotyczących istnienia organizacji i jej członków.
6. Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości, które kształtują jej członków poprzez tę sieć znaczeń, zespół wartości i norm organizacyjnych.
7. Kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań, które stanowią zwyczajowy sposób działania członków organizacji, jako model powielanych zachowań.

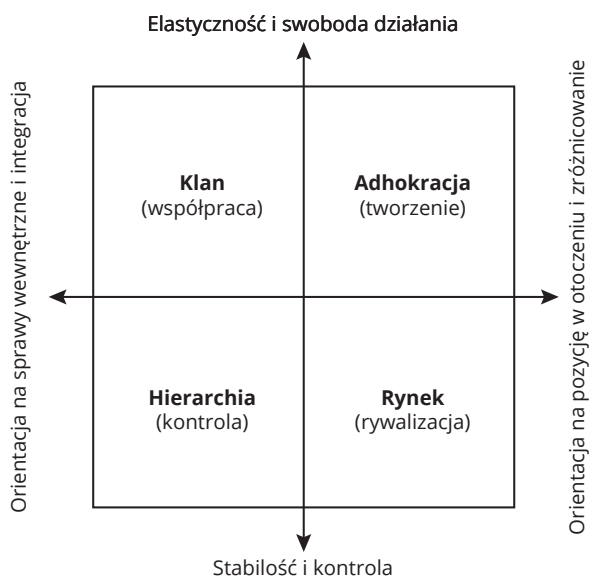
Jak wskazuje interdyscyplinarna analiza pojęcia kultury organizacyjnej, nie ujmijmy jej w jedną definicję, ale będziemy odwoływać się do zespołu cech, dziedzictwa historycznego, które kształtuje normy, wartości i ideały, a przede wszystkim filozofię funkcjonowania organizacji. Ukazane definicje w znacznym stopniu się pokrywają albo uzupełniają. Fundamentem kultury organizacyjnej jest jednak dziedzictwo wszystkiego, co stworzył człowiek, i zdolność człowieka do czerpania z tego dziedzictwa na potrzeby danej organizacji. Odbywa się to zarówno w wymiarze historycznym, normatywnym, strukturalnym, jak i psychologicznym oraz ideologicznym.

Klasyczne koncepcje zmian społecznych przyjmują jedno wspólne założenie. Sprowadzają się do twierdzenia, że dzieje ludzkości posiadają jakąś logikę, sens, formę oraz dadzą się ująć w jednolitym schemacie. Najczęściej jest to schemat rozwoju (postępu), a więc procesu kierunkowego i endogennego, przebiegającego w sposób prawidłowy i konieczny przez szereg etapów ku coraz doskonalszym formom życia społecznego. Rozwój ten może przybierać również schemat cyklu, a więc powracających kołowo, powtarzających się, prawidłowych i koniecznych faz. I jak wskazuje Piotr Sztompka (2002), kultura jest w nieustannym procesie transformacji (nie „istnieje”, lecz „dzieje się”).

2. Typologie kultury organizacyjnej na podstawie modelu wartości konkurujących

Odniesienie do wielowymiarowości i interdyscyplinarności definicji kultury organizacyjnej wymaga dookreślenia jej typów. Dwa podstawowe ujęcia kultury organizacyjnej odnoszące się do koncepcji antropologicznej i socjologicznej ukazują podejście funkcjonalne i semiotyczne. Na podstawie szeroko pojętych definicji i koncepcji kultury organizacyjnej (modelu teoretycznego) Kim S. Cameron i Robert E. Quinn (2015) opracowali kwestionariusz do oceny kultury organizacji (OCAI), noszący nazwę modelu wartości konkurujących (*Competing Values Framework*), obecnie najczęściej używane na świecie narzędzie do oceny kultury organizacji.

Rysunek 2. Model wartości konkurujących



Źródło: opracowanie na podstawie K. S. Cameron i R. E. Quinn (2015, s. 44).

Na podstawie wyników badań efektywności funkcjonowania organizacji, z zastosowaniem tego narzędzia, autorzy wyodrębnili cztery dominujące typy kultury, na które składają się czynniki wyróżniające organizację – podstawowe

założenia, wartości, interpretacje, podejście do różnych kwestii oraz inne cechy charakterystyczne organizacji. Cameron i Quinn określili je „modelem wartości konkurujących”, ukazującym główne cechy efektywnych organizacji, które opierają się na przeciwstawnych wymiarach wartości z sobą konkurujących.

Zaprezentowane ćwiartki modelu wartości konkurującej stały się podstawą określenia typów odpowiadających głównym formom organizacyjnym. Mogą one stanowić podstawę określania różnych orientacji, a także konkurujących wartości charakteryzujących zachowanie człowieka. Uniwersalność tych wymiarów i pojemność ćwiartek kierunkują do utożsamienia każdej ćwiartki z typem kultury. I tak ćwiartka A, „klan”, to współpraca; B – „adhokracja” – to tworzenie; C – „rynek” – to rywalizacja; a D – „hierarchia” – to kontrola. Cameron i Quinn (2015) szczegółowo scharakteryzowali określone cztery typy kultury organizacyjnej.

Kultura klanu (współpraca)

Pierwszy modelowy typ organizacji nazywany jest klanem ze względu na swe podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. W organizacjach typu klanowego dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele, obserwuje się spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Bardziej przypominają wielką rodzinę niż instytucję. Zamiast przepisów i procedur jak w modelu hierarchicznym czy konkurencyjności i nastawienia na zysk jak w modelu rynkowym, typowymi cechami firm typu „klan” są: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi i poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników. Do podstawowych założeń w kulturze klanu należy między innymi to, że środowiskiem organizacji najlepiej zarządzać przez pracę zespołową i rozwój pracowników, klientów powinno się traktować jak partnerów, organizacja musi stwarzać przyjazną atmosferę pracy, a głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności. Organizacja, w której panuje kultura klanu, jest przyjaznym miejscem pracy. Ludzie świetnie ze sobą współdziałają, a firma przypomina wielką rodzinę. Przywódcy są traktowani jak mentorzy, opiekunowie, a nawet – można powiedzieć – jak rodzice. Spójność organizacji zapewniają lojalność i przywiązanie do tradycji. Duży nacisk

kładzie się na długofalową korzyść, jaką daje rozwój osobisty, ważne są też silne więzi i morale załogi. Sukces jest rozpatrywany w kategoriach dobrej atmosfery wewnątrz organizacji i troski o ludzi. Organizacja premiuje pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus.

Kultura adhokracji (tworzenie)

Drugi model kultury wywodzi się z przejścia od ery industrializacji (uprzemysłowienia) do ery informacji, ukierunkowanej na szybkie reagowanie na wyjątkowo niespokojne i zmienne warunki, jakie panują w dzisiejszym świecie. Słowo „adhokracja” utworzono od wyrażenia ad hoc, chodziło bowiem o wskazanie, że mamy do czynienia z doraźnie powoływanymi, wyspecjalizowanymi, dynamicznymi jednostkami. Zgodnie z założeniami sukces zapewniają przede wszystkim innowacje. Organizacje powinny zajmować się głównie rozwijaniem nowych produktów i usług oraz przygotowywaniem się na to, co może przynieść jutro, a podstawowym zadaniem zarządu jest popieranie przedsiębiorczości, kreatywności i poszukiwań nowatorskich rozwiązań. Elastyczność i innowacyjność prowadzą do zwiększania zasobów i zysków, więc nacisk należy położyć na tworzenie wizji przyszłości, ujarzmioną anarchię i uwolnioną, choć zdyscyplinowaną wyobraźnię. Organizację, w której panuje kultura adhokracji, charakteryzuje to, że jest ona dynamiczna, przedsiębiorcza i kreatywna. Ludzie chętnie ryzykują. Dobry przywódca powinien być wizjonerem, innowatorem i ryzykantem. Tym, co zapewnia organizacji spójność, jest chęć eksperymentowania i innowacyjność. Kładzie się nacisk na utrzymanie pozycji lidera w dziedzinie nowej wiedzy, wyrobów lub usług, na gotowość do zmian i stawianie czoła nowym wyzwaniom. W dłuższej perspektywie organizacja przywiązuje dużą wagę do szybkiego wzrostu i zdobywania nowych zasobów. Sukces jest utożsamiany z produkowaniem unikatowych i trudnych do zastąpienia wyrobów i usług.

Kultura rynku (rywalizacja)

Kolejny model określono mianem rynkowej formy organizacji. Wywodzi się on z teorii efektywności organizacji. Termin „rynek” nie oznacza w tym wypadku

obiekty działań marketingowych czy ogółu konsumentów. Odnosi się raczej do typu organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek. Jest znacznie silniej zorientowana na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu, niż na sprawy wewnętrzne. Zajmuje się transakcjami z (przeważnie) podmiotami zewnętrznymi, między innymi z dostawcami, klientami, koncesjonariuszami, związkami zawodowymi i ciałami nadzorującymi. W przeciwieństwie do hierarchii, w której wewnętrzna kontrola jest utrzymywana dzięki przepisom, wąskiej specjalizacji i scentralizowanym decyzjom, organizacja typu „rynek” działa przede wszystkim dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym, konkurencji i wymianie pieniężnej. To znaczy, że organizacje o tym typie kultury skupiają się przede wszystkim na przeprowadzaniu transakcji (wymianie, sprzedaży, kontraktach) z innymi jednostkami, by zdobywać przewagę konkurencyjną. Rentowność, wyniki, pozycja na rynku, realizacja ambitnych zadań i baza stałych klientów to główne hasła w działalności organizacji. Podstawowymi wartościami liczącymi się w organizacjach tego typu są konkurencyjność i wydajność, które osiąga się przez podkreślanie znaczenia pozycji na rynku i kontroli. Organizacja, w której panuje kultura rynku, jest miejscem pracy zorientowanym na wyniki. Przywódcy są twardzi i wymagający. Tym, co gwarantuje spójność organizacji, jest chęć zwyciężania. Długofalowo dąży ona do zwiększenia konkurencyjności i osiągania ambitnych celów. Sukces jest utożsamiany z udziałem w rynku i jego penetracją. Ważne jest pokonywanie konkurencji i utrzymanie pozycji lidera. Wewnątrz organizacji panuje duża konkurencja, zarówno wśród pracowników, jak i wśród zarządzających, którzy są motywowani rywalizacją i osiąganiem celów z ogromnym skupieniem na sukcesie.

Kultura hierarchii (kontroli)

Czwarty model to organizacja, w której panuje kultura hierarchiczna, to miejsce w wysokim stopniu sformalizowane i zhierarchizowane. Procedury dyktują, co mają robić ludzie. Zarządzający są koordynatorami i organizatorami. Ważne jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji. Długofalowo organizacja dąży do trwałości, przewidywalności i efektywności. Gwarancją spójności organizacji są ujęte w regulaminy przepisy i zasady. Stąd dominują tutaj duże liczby ujednoliconych procedur i liczne szczeble hierarchii. Takie

podejście tworzy organizacje wysoce sformalizowane, w których zakres obowiązków i sposób realizacji zadań jest precyzyjnie określony. Wartości określające kulturę hierarchii to przewidywalność i efektywność, która charakteryzuje się pewną powtarzalnością i ściśle określonym standardem postępowania. To buduje wysoką formalizację działań i sztywną hierarchię organizacyjną. Wypracowane procedury są wyznacznikami do podejmowania określonych decyzji i działań, a obowiązujące przepisy zapewniają spójność organizacji. Strategicznie instytucja hierarchiczna dąży do stabilności, przewidywalności działań oraz wysokiej sprawności i efektywności.

Kultura hierarchii odnosi się do teorii organizacji Maxa Webera z początku XX wieku. Głównym wyzwaniem, przed którym stały organizacje, było sprawne wytwarzanie dóbr i usług na potrzeby coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa. Siedem cech charakterystycznych, zaproponowanych przez Webera (1947), stało się znane jako klasyczne atrybuty biurokracji (zasady, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność). Te cechy miały zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia zamierzonego celu przez organizacje, których głównym dążeniem było wytwarzanie identycznych wyrobów w sposób efektywny, niezawodny i niezakłócony.

Jak wskazują Cameron i Quinn (2015), w większości organizacji istnieje jakiś dominujący typ kultury. Bywają jednak organizacje, które nie mogą określić swojego typu. Często wynika to z faktu, że nie mają wiedzy, jak wygląda ich kultura, albo obserwuje się w nich występowanie w niemal takim samym stopniu wszystkich czterech typów kultury.

Kształtowanie się kultury organizacyjnej jest procesem ciągłym, który podlega wpływom rozmaitych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Typ preferowanej kultury organizacyjnej buduje zdolność instytucji w obszarach:

- dostosowania działalności do potrzeb środowiska, w którym działa,
- rozwoju działalności i świadczonych usług,
- zdolności do pozyskiwania środków na swoją działalność oraz rozwój,
- rozwoju wewnętrznej i zewnętrznej współpracy.

Typ kultury organizacyjnej wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji, odgrywa znaczącą rolę w rozwoju osobistym pracowników, ale także w rozwoju całej organizacji.

3. Funkcje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna instytucji jest jej podstawowym determinantem działalności, co przekłada się na poziom jej funkcjonowania i rozwój. Kultura organizacyjna to nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji (Juchnowicz, 2014, s. 36). Tym samym spełnia wiele funkcji oraz realizuje wiele celów. Mają one przy tym istotne znaczenie w kontekście formalnych celów organizacji. Choć kultura każdej organizacji jest na swój sposób odmienna i niepowtarzalna, to w literaturze przedmiotu wyróżniono jej główne funkcje:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną

oraz

- zewnętrzną,
- wewnętrzną.

Funkcja integracyjna

Integracyjna funkcja kultury organizacyjnej, jak podaje Wiesław Harasim (2015, s. 25), to kultura rozumiana jako społeczny „klej”, utrzymujący organizację w całości. Ten „klej” to uczestnictwo w organizacji, które przejawia się w realizowaniu i akceptowaniu wspólnych celów, wartości, norm i zwyczajów. Procesy te budują spójność organizacji. Pozwalają na kształtowanie tożsamości organizacyjnej jej pracowników, która tworzy się w procesie grupowym, poprzez wspólne działanie i wzajemne uczenie się. Takie funkcjonowanie nie jest wolne od konfliktów oraz różnicowania, czy nawet dyskryminacji wewnątrz grupy. To z kolei może prowadzić do tworzenia się podgrup i selekcji członków organizacji (Sikorski, 2002).

Edgar Schein (2004, s. 50) wymienił grupy czynników, które pozwalają ocenić stopień integracji kulturowej organizacji, do których zaliczył:

- wspólny język oparty na podobnie rozumianych kategoriach pojęciowych oraz własnym słownictwie,
- określanie granicy oddzielającej grupę od otoczenia,

- stworzenie hierarchii wewnętrznej i zasad stratyfikacji społecznej wewnątrz grupy,
- utrwalenie się zasad, reguł i rytuałów regulujących stosunki między członkami grupy,
- uzgodnienie systemu kar i nagród,
- przyjęcie wspólnej ideologii, która pozwala uzasadnić stosunek członków grupy do samej organizacji oraz panujących w niej reguł.

Integracyjna funkcja kultury wpływa na budowanie organizacyjnej jedności przez tworzenie atmosfery współpracy oraz akceptację wspólnych wartości i celów (utożsamianie się). Tworzy to klimat, który wpływa na proces integracji (współpracy i współdziałania), poczucie bezpieczeństwa i stabilności oraz budowanie tożsamości organizacji (Wyrwicka, 2014, s. 199).

Funkcja percepcyjna

Wiąże się ze sposobem postrzegania środowiska, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jej istotą jest dostarczanie informacji i wiedzy zarówno o sytuacji wewnętrznej, jak i o stanie otoczenia. W wyniku wspólnego przebywania i kontaktów ludzie zdobywają informacje i nową wiedzę, poszerzają horyzonty postrzegania rzeczywistości i dzielą się opiniami. Dzięki temu wspólnie uczą się kultury oraz dowiadują się, jakie są wobec nich oczekiwania organizacji.

Czesław Sikorski (1998, s. 62) wyraźnie wskazuje, że kultura dostarcza członkom organizacji informacji na temat stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku oraz sposobu rozumienia racjonalności, które muszą być postrzegane wraz z poczuciem sensu danej organizacji – czego dana rzeczywistość dotyczy i czym jest.

Funkcja adaptacyjna

Polega na stabilizowaniu rzeczywistości i tworzeniu stanu względnej równowagi przez wypracowanie procedur pracy oraz wzorców działań przystosowawczych, które ułatwiają zaakceptowanie zachodzących zmian. Wpływa na poczucie bezpieczeństwa, ponieważ daje odczucie „bycia w gotowości”.

redukując tym samym lęk i niepokój związane z dynamiką otoczenia, a jednocześnie stanowi siłę sprawczą i rozwija motywację, mobilizując równocześnie do działania.

Funkcja ta polega na organizacyjnym uzgodnieniu (Sikorski, 1998, s. 63):

- istoty misji i strategii organizacyjnej,
- rodzaju celów organizacyjnych,
- środków służących realizacji celów, do których zaliczymy: strukturę organizacyjną, podział pracy, system nagród, sposób zarządzania i sprawowania władzy,
- kryteria oceny pracowników,
- sposób korygowania celów i działań organizacyjnych.

Funkcje wewnętrzne i zewnętrzne

Funkcje kultury organizacyjnej koncentrują się wokół zawartych w nich przekazach, które kształtują zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Kultura sprawia, że organizacja ma swoją tożsamość, co odróżnia ją od innych organizacji nawet w tej samej branży. Informuje środowisko zewnętrzne o obszarze i standardach swojej działalności.

Waldemar Bańka (2011) do czynników wewnętrznych zalicza „historię” organizacji, jej wartościowe lub mniej wartościowe dokonania, które:

- służą integracji załogi, zaspokajaniu potrzeby spójności i afiliacji pracowników,
- definiują zespoły pracownicze i utrwalają w świadomości pracowników styl kierowania organizacją,
- podtrzymują i utrwalają język komunikacji,
- wpływają na zachowania etyczne pracowników,
- pozwalają zrozumieć wizję, strategię i misję organizacji.

Funkcja wewnętrzna jest rodzajem filtra wydarzeń, do jakich dochodzi w organizacji. Funkcja zewnętrzna obejmuje natomiast wszystkie czynniki nakierowane na realizację przyjętych przez organizację celów. Koncentruje się ona na prezentacji zewnętrznej organizacji. Ma wpływ na postrzeganie organizacji w środowisku oraz wśród kandydatów ubiegających się o zatrudnienie. Strategia i misja firmy, prezentowane na zewnątrz w sposób interesujący,

powodują, że zatrudnieni w niej pracownicy bardziej identyfikują się z „życiem” organizacji, a w społeczeństwie budzi ona zaufanie (Bańka, 2011, s. 133–134).

Kultura organizacyjna ma pełnić swoje funkcje, wyjaśniając i przedstawiając liczne wskazówki postępowania dla pracowników. Ma wpływać na rozumienie działalności przez pracowników i włączenie się w proces twórczego myślenia oraz budowania motywacji do współpracy. Kultura organizacyjna kształtuje działania pracowników, a także ich myślenie. Może stanowić mocny fundament, kreując tym samym wizerunek firmy zarówno wewnątrz niej, jak i na zewnątrz (Brdulak, 2005, s. 29). Wielu teoretyków i badaczy kultury organizacyjnej podkreśla, że jest to cecha organizacji pełniąca funkcję spoiwa społecznego, a równocześnie zapewniająca jej trwałość. Zatem kultura organizacyjna scala i jednoczy oraz stabilizuje funkcjonowanie instytucji (Dziewulski, 2014, s. 286). Obniża niepewność zatrudnionych pracowników, sprzyja wspólnemu postrzeganiu celów oraz ułatwia poszukiwania sposobów rozwiązywania problemów. Daje mocne osadzenie dla posunięć strategicznych organizacji (Kuc, 2003, s. 274–279). Siłę kultury organizacyjnej, zdaniem Sikorskiego (1998, s. 64), możemy mierzyć stopniem jej wyrazistości, upowszechnienia i precyzyjności w działaniu oraz stopniem kontroli społecznej w danym środowisku.

4. Budowanie kultury organizacyjnej

Każda instytucja posiada swoją strukturę organizacyjną, realizuje wyznaczone zadania. Podstawą jej funkcjonowania są jednak w dużym stopniu: panujący wewnątrz „klimat”, zaangażowanie i postawy pracowników oraz pozycja w środowisku. Warto sobie zadać pytania: „Jakie są nasze wartości?”, „Do czego dążymy?”, „Jaka jest nasza misja i wizja?”, „Jak realizujemy tę misję i wizję?”, „Co chcemy osiągnąć i jak?”. Budowanie kultury organizacyjnej jest procesem, na który w znacznym stopniu oddziałują zewnętrzna sytuacja społeczna oraz aktualne „trendy” i potrzeby w danej branży. Konsekwencją tego wpływu musi być zmiana – dostosowanie kultury organizacyjnej do aktualnych potrzeb społecznych, zarówno tych zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Jak wskazuje Katarzyna Szymańska (2016), dostrzeżenie tej zależności podkreśla rozumienie kultury organizacyjnej jako stale trwającego, proaktywnego

procesu konstruowania rzeczywistości. I jak podkreśla, przyszłość zarządzania organizacjami publicznymi leży w ich kulturze organizacyjnej. Często bowiem dokonując próby wyjaśnienia danego zjawiska, odwołujemy się do kultury, zakładając, że każda organizacja tworzy specyficzną kulturę, a określone w niej czynniki, takie jak: wartości, normy, wzory zachowań, symbole i mity, pozwalają stworzyć jej indywidualność. Tym samym czynniki te kształtują relacje między pracownikami, między pracownikami a kierownictwem oraz między organizacją a otoczeniem, reagując na zachodzące zmiany oraz pozwalając na odróżnienie jednych członków organizacji od drugich.

Podstawowym fundamentem każdej organizacji jest kapitał ludzki, który nierozzerwalnie jest związany z kreowaniem kultury organizacji. Kapitał ten stanowią kadra zarządzająca i pracownicy. Panująca w organizacji kultura organizacyjna jest podstawowym odniesieniem w procesie zarządzania, może być mocnym fundamentem dla tworzenia silnej i skutecznie działającej instytucji, ukierunkowanej na rozwój. Utrwalony w organizacji typ kultury staje się obszarem wartości i norm, który internalizują jej pracownicy, a którego wzorzec kulturowy daje trwałe oparcie bez względu na jej warunki organizacyjne (Sikorski, 1998, s. 64).

Instytucja – realizując swoje zadania – powinna określić podstawowe granice swojej kultury (Dziewulski, 2014, s. 287–288):

- a) cele organizacji – wizję, misję,
- b) strategię działania – środki umożliwiające osiągnięcie celów – system zarządzania, struktura organizacyjna, model podejmowania decyzji, organizacja pracy,
- c) monitoring/ewaluację/audyt – kryteria oceny działania organizacji wraz z założonymi strategiami i metodami oraz narzędziami służącymi do korygowania działań.

W budowaniu kultury organizacyjnej instytucji istotną rolę odgrywa określenie wizji i misji. Są one fundamentem strategii, jej wdrażania oraz ewaluacji. Nie są to pojęcia łatwe do zdefiniowania, często ze sobą mylone lub uważane za tożsame. Jak jednak podaje Władysław Janasz (2009), chodzi tu o dwie różne koncepcje. Wizję można formułować w kategoriach uzyskania wyznaczonych celów jako inspirującą koncepcję przyszłości organizacji, jej potencjału i wyobrażenie pożądaną przyszłości. Misja z kolei ściśle wiąże się z zasadami i filozofią funkcjonowania określonego działania skojarzonego z wizją.

Formułowanie wizji organizacji

Formułowanie wizji organizacji to kluczowy proces strategiczny, który definiuje długoterminowy cel i kierunek działania organizacji. Wizja jest inspirującym obrazem przyszłości, do której organizacja dąży. „Wizja jest to wyrażona słownie, mentalna wizualizacja pożądanego stanu organizacji, do którego kierownicy oraz zatrudniony personel będzie dążyć. Dobra wizja jest ambitna, ale realna, zwięzła, czasami wyniosła, bo ma swoim brzmieniem motywować otoczenie” (Misja i wizja, b.d.).

Sformułowanie wizji organizacji stanowi punkt wyjścia do określenia misji i celów strategicznych.

**wizja → misja →
wartości → cele strategiczne**

Wizja to spojrzenie w przyszłość, koncentruje się na celu, który organizacja zamierza osiągnąć, angażując wszystkie zasoby. Realizacja wizji wymaga zaangażowania i udziału wszystkich pracowników. Zgodnie z wizją organizacja określa i realizuje swoje cele, kierunkuje działania, integruje w imię wspólnych wartości, motywuje do pokonania problemów, podnosi morale pracowników (Sołoducho-Pelc, 2012, s. 431). Zatem jest to proces, który ma na celu określenie, czym organizacja ma stać się w przyszłości (a nie jaki jest jej stan obecny), ma łączyć działania operacyjne ze strategicznymi. Ma inspirować do osiągnięć i kierunkować w przyszłość (Janasz, 2009, s. 84). W literaturze przedmiotu określono więc główne cechy wizji organizacji: zwięzłość, przejrzystość, abstrakcyjność, wyzwanie, orientacja na przyszłość, stabilność, zdolność do inspirowania (Kowalik, 2022).

**Wizja ma odpowiadać na pytanie:
Co robi nasza organizacja i dlaczego?**

Tworzenie wizji organizacji to odkodowanie przyszłości, przechodzące od przeszłości do teraźniejszości, sprowadzające ją do rzeczywistości. Cechą wizji organizacji jest jej twórczy i wizjonerski charakter, odnoszący się do kluczowych kompetencji organizacji oraz jej otoczenia (Janasz, 2009, s. 84).

Formułowanie misji organizacji

Formułowanie misji organizacji to kluczowy element strategii, który definiuje główny cel i istotę działalności organizacji. „Misja zawiera w sobie krótki, precyzyjny manifest najważniejszych celów organizacji, jej credo oraz zadeklarowanie filozofii jej funkcjonowania, czyli powód istnienia. Można więc powiedzieć, że jest swojego rodzaju wizytówką opisującą rolę firmy (czy mówiąc szerzej: zbiorowości/organizacji) na rzecz otoczenia. Swoją treścią eksponuje walory odróżniające opisywany podmiot od konkurentów. Wyznacza kierunek wzrostu, dążeń dla kierownictwa, jak i pracowników. Stanowi wartość organizacji, motywuje. Misja jest pojęciem konkretniejszym od wizji, zawierającym więcej szczegółów, które po dalszym rozbudowaniu i skonkretyzowaniu będą podstawą tworzenia strategii” (Misja i wizja, b.d.).

Zatem misja ściśle jest powiązana z wizją, wiąże się z filozofią i zasadami funkcjonowania organizacji. Jest również rozumiana jako „soczewka” organizacji, odzwierciedlająca specyfikę jej działalności, cel i aspiracje, charakterystyczne cechy i posłannictwo. Misja wyjaśnia powody działalności: wyznacza kierunki działania przez określenie granic i obszarów, informuje o przyjętych wartościach i zachowaniach, ukierunkowuje motywację i pobudza pracowników do współpracy we właściwym kierunku (Janasz, 2009, s. 85).

W literaturze przedmiotu określono główne cechy misji organizacji: klarowność i zrozumiałość, odniesienie do organizacji, aktualność, niepowtarzalność – unikalność – indywidualność, trwałość i ciągłość, dostosowanie do odbiorców oraz motywowanie pracowników (Stone, 1996).

Misja odpowiada na pytanie: jak będzie realizowana wizja organizacji?

Misja ma zatem prowadzić do postępu, realizuje się bardziej w teraźniejszości i wyjaśnia tożsamość organizacji w sposób ponadczasowy, może więc być ciągle ta sama (Pakuła, 2005, s. 84).

Formułowanie celów strategicznych organizacji

Cele organizacji to przyszłe pożądane stany rzeczy lub procesów. Ze względu na horyzont czasowy mogą być one: długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe. Z rozwojem i skutecznym działaniem, prowadzącym do sukcesów organizacji, nieodłącznie związane jest pojęcie założonych i realizowanych przez nią celów. Właściwie zarządzana organizacja powinna jasno określić swoje cele, zarówno w perspektywie czasowej, jak i ilościowej oraz jakościowej. Sformułowane cele muszą ściśle korespondować z wizją i misją organizacji.

Strategiczne osiągnięcie sukcesu organizacji, jak wskazują Thomas Donaldson i Lee Preston (1995), oznacza, że organizacja odnosi sukces wtedy, gdy spełnia oczekiwania grup interesariuszy, którzy mają wpływ na jej decyzje, ale jednocześnie są pod jej wpływem.

Sukces nie jest kwestią przypadku. Jak wskazują Robert Kaplan i David Norton (2011, s. 38), funkcjonowanie organizacji, w wysoce złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu, zależy od jej zdolności do zmian i rozwoju, która jest mierzona w perspektywie czasowej wyznaczonej przez strategię działania.

Cele strategiczne odpowiadają na pytania:

co realizujemy (co?),

w jakim obszarze dokonujemy zmian (gdzie?),

w jakim horyzoncie czasowym (kiedy?),

czego potrzebujemy do realizacji celu (jak?).

Budowanie kultury organizacyjnej jest ważnym wyznacznikiem jej planów działania oraz rozwoju. Brak lub nieprecyzyjne określenie wizji, misji i strategii organizacji może zaważyć negatywnie na wszystkich płaszczyznach działania, na trudnościach organizacyjnych, stopniu i jakości efektów, ale również na negatywnym postrzeganiu organizacji w środowisku zewnętrznym. Może to prowadzić do zbudowania stereotypów kulturowych, postrzegania organizacji, które jest trudne do przeformułowania, oraz odrzucenia, zwłaszcza w przypadku informacji negatywnych.

5. Kultura organizacyjna jako element rozwoju instytucji

Podstawę pożądanego stanu funkcjonowania każdej organizacji stanowią jej stosunki panujące wewnątrz, a także jej postrzeganie zewnętrzne. Już Platon odwoływał się do potrzeby stworzenia zasad funkcjonowania wspólnoty, która stworzy swoim członkom możliwość życia na dobrym poziomie.

Traktując więc podejście do kultury organizacyjnej jako cechę jej środowiska społecznego, nieuchronne jest podejście wartościujące ją. W socjologii i psychologii organizacji z kolei kulturę rozumie się najczęściej w sposób niewartościujący. Źródła tworzące kulturę organizacyjną koncentrują się na trzech elementach:

- otoczeniu, które zależne jest od szeregu zmiennych, są to na przykład zmienne społeczno-kulturowe, ekonomiczne, regulacje prawne i trendy technologiczne,
- organizacji, na którą składają się: misja, tradycja i historia organizacji, jej wielkość, strategia i struktura oraz preferowany styl kierowania,
- jej uczestnikach, których rolą jest współtworzenie tej kultury, to przede wszystkim ich jakość, czyli wykształcenie, doświadczenie zawodowe i życiowe oraz potrzeby i wyznawane wartości.

Kultura organizacyjna powinna zapewniać zbieżność celów jednostek z celami organizacji, bez konieczności akcentowania tej jedności dążeń (Serafin, 2015). Należy zatem przyjąć, że kultura organizacyjna jest niepowtarzalna, stanowi wyznacznik pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego, tworzy przy tym trudną do zdefiniowania kategorię. Maciej Gitling (2019) wskazuje, że jej zmiana wymaga dużego wysiłku oraz umiejętności całej organizacji, ponieważ jest ukryta w umysłach ludzi, którzy ją tworzą. Koncentruje się na wspólnym podzieleniu poglądów, współodczuwaniu i reagowaniu, uwypuklając to, co wspólne (a nie różne). Scalając i stabilizując, zmniejsza niepewność oraz stanowi układ stosunków międzyludzkich, postaw, wartości, przekonań, norm i sposobów poznawania świata. Kultura organizacyjna kształtuje się oraz rozwija w czasie i jest rezultatem procesu uczenia się, który nie jest dany z góry. Jest pewnego rodzaju tajnym porozumieniem między ludźmi dotyczącym pożądanых zachowań. Spaja terażniejszość z przeszłością, co zapewnia ciągłość i rozwój tej organizacji. Wartości

organizacyjne są istotnym elementem budowy kultury organizacji, nie są dane raz na zawsze i mogą ulegać modyfikacji.

Jak uważają Kinga Kijewska i Eugeniusz Zdrojewski (2008), należy świadomie kształtować kulturę organizacyjną, ponieważ wyznacza ona ramy zachowań oraz determinuje decyzje podejmowane przez wszystkich członków organizacji i tym samym decyduje o jej efektywności. Kultura organizacyjna wpływa na wydajność, motywację i zaangażowanie pracowników, umożliwiając płynną i ciągłą realizację zbiorowego wysiłku na rzecz doskonalenia i rozwoju organizacji.

Kultura organizacji kierunkuje dokonujące się w niej zmiany, wybory strategiczne, budowaną strukturę organizacyjną i politykę personalną. Wpływa na komunikację w organizacji, buduje atmosferę i klimat oraz ma bezpośrednie przełożenie na dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony–podwładny. Tak nakreślony kierunek przesądza o skuteczności i efektywności pracowników, dzięki którym organizacja rozwija się i osiąga sukcesy (Kubik, 2011).

Do budowania kultury w organizacji przywiązuje się coraz większą uwagę, dopatrując się w niej determinanty prawidłowego funkcjonowania i rozwoju. Zwraca się szczególną uwagę na jej niematerialne zasoby (ludzkie), które prawidłowo kierowane i rozwijane mogą się przyczynić do zwiększenia efektywności organizacji. Duży wpływ na budowanie kapitału ludzkiego ma inwestowanie w wiedzę pracowników, co winno się przyczynić do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Planowane i wdrażane strategie rozwoju organizacji powinny zawierać elementy zmian kulturowych, które w sposób bezpośredni wpisują się w określoną wizję, misję i strategię instytucji (Stroińska, Trippner-Hrabi, 2016).

Mikołaj Herbst (2007) ukazuje, że obok zasobów ludzkich istotną rolę w budowaniu siły organizacji stanowi kapitał społeczny. Postrzega on kapitał społeczny jako efekty zewnętrzne istniejących sieci interakcji, które wzajemnie na siebie oddziałują (oddziaływania zewnętrzne mogą być pozytywne lub negatywne). Jednym z głównych czynników kapitału społecznego jest zaufanie, którego poziom wpływa bezpośrednio na zaangażowanie pracowników. Do budowania tego kapitału przyczyniają się procesy socjologiczne, które bazują na społecznych interakcjach, a ich głównymi formami są kooperacja i wymiana.

Budując kulturę organizacyjną, należy zwrócić uwagę, że jest ona ważnym fundamentem rozwoju, jednak jej kluczowe elementy powinny zmieniać się stosunkowo rzadko, stanowiąc równowagę pomiędzy zmianami a stabilizacją. Planując zatem, które jej elementy powinny ulec zmianie, powinno się równocześnie planować, które powinny pozostać niezmienione. Każdorazowo wymaga to przemyślanej decyzji (Mrówka, 2010, s. 168).

Jednym z elementów kultury organizacyjnej jest tak zwany klimat organizacji. Klimat panujący w organizacji odzwierciedla atmosferę środowiska pracy oraz subiektywne odczucia pracowników związane z funkcjonowaniem w organizacji. Jest przejawem satysfakcji z pracy, stopnia spełnienia oczekiwań pracowników oraz relacji pracowniczych (Glińska-Noweś, 2007, s. 72–73). Barbara Kozusznik (2005, s. 225) podkreśla, że klimat jest w organizacji „powierzchnią kultury” i jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem. Kultura organizacyjna obejmuje szersze aspekty psychologicznego oddziaływania (wizja, misja, wartości, cele strategiczne), klimat organizacji jest natomiast użyteczniejszym ujęciem socjologicznym. Klimat w organizacji identyfikują charakterystyczne wymiary (Urban, 2008, s. 19–22):

- natura relacji interpersonalnych między współpracownikami,
- natura hierarchii w organizacji,
- natura pracy,
- system wsparcia i nagradzania pracowników.

Klimat organizacji jest odczuwalną i widoczną częścią działalności. Ma on bezpośredni wpływ na satysfakcję pracowników, a także przełożenie na satysfakcję klientów, odbiorców usług. Stąd nazywany jest również w literaturze „klimatem świadczenia usług”, co wpływa też na budowanie wizerunku organizacji jako przyjaznego środowiska pracy i świadczenia usług.

6. Wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie wizerunku instytucji

Budowanie wizerunku w otoczeniu społeczno-gospodarczym jest ważnym elementem działalności każdej organizacji. W dużych organizacjach za działania związane z budowaniem wizerunku często odpowiedzialne są profesjonalne

komórki *public relations*, jednak w znacznym stopniu jest to również odpowiedzialność związana z funkcjonowaniem i zachowaniami pracowników organizacji. To właśnie pracownicy, w codziennych działaniach, także w prywatnym przekazie informacji na temat pracy, kształtują jej pozytywny lub negatywny wizerunek (Pawłowska, 2020).

„Wizerunek” to termin wywodzący się z języka łacińskiego (*imago*) i oznacza wzór, pierwowzór, odbicie, obraz. Wizerunek może być wykreowany przez organizację, a także przez innych specjalistów (*public relations*). W głównej mierze organizacja powinna koncentrować się na budowaniu pozytywnego oblicza organizacji, które przedstawia ją w korzystnym świetle i służy zdobywaniu społecznej akceptacji dla jej działalności, a tym samym pozyskiwaniu partnerów, zaufania klientów i innych „profitów” służących rozwojowi organizacji.

Na markę organizacji składa się nie tylko nazwa i logo. Jest ona rozumiana jako jej „dusza”, a odzwierciedleniem jest całościowe funkcjonowanie i postrzeganie organizacji, w szczególności charakter działalności oraz kultura organizacyjna. Wizerunek organizacji to postrzegany przez odbiorców obraz. Podstawą zarówno wizerunku, jak i tożsamości organizacji są jej wizja i misja.

Budowanie wizerunku to proces, który powstaje zgodnie z przyjętą kulturą organizacyjną albo tworzy się samoczynnie. Jeśli nie jest świadomie kreowany, to jest upowszechniany przez informacje i opinie, niezależnie od woli organizacji, poza ustalone przez nią ramy. Właściwie wykreowany wizerunek jest dla instytucji również narzędziem budującym pozycję w środowisku. Wizerunek pełni funkcję strategiczną, a marka, będąca jego elementem, stanowi najważniejszą część niematerialnych zasobów – tożsamość organizacji i zaufanie społeczne (Zbrzyzny, 2011).

Kultura i tożsamość organizacji budują więc wizerunek instytucji. Fundament historycznej działalności, system wartości, przyjęte normy i rytuały wpływają na postrzeganie zewnętrzne. Z kultury organizacyjnej instytucji wyrasta jej tożsamość jako swoista autoprezentacja i sposób działania w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Pozytywny wizerunek ma bardzo duże znaczenie dla pracowników organizacji i wszystkich podmiotów z jej otoczenia. Z perspektywy organizacji i zarządzania wizerunek instytucji oznacza sposób, w jaki interesariusze z otoczenia zewnętrznego postrzegają ją, lub w jaki kierownictwo życzyłoby sobie, aby ich instytucja była postrzegana przez interesariuszy (Grech, 2018).

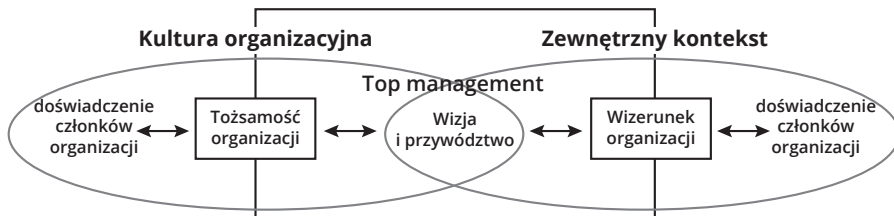
Budowany wizerunek jest ściśle związany z postrzeganiem organizacji przez różne społeczności: klientów, pracowników, inne instytucje (samorządowe, rządowe, prywatne), a także media, których wpływ na kształtowanie publicznego wyobrażenia o organizacji jest niepowtarzalny (media to nie tylko ważne narzędzie informacyjne, lecz także opiniotwórcze). Podmioty interesujące się instytucją i jej działalnością czynią to z wielu powodów, kierując się przy tym różnymi wartościami. Stąd ich ocena może być subiektywna i podyktowana kreowaniem swoich „potrzeb”, a kształtowanie właściwego obrazu organizacji wiąże się z dogłębną analizą jej postrzegania przez otoczenie. Budowa wizerunku wymaga odpowiednich kompetencji i umiejętności identyfikacji potrzeb odbiorców oraz rozpoznawania ich zwyczajów i psychiki w ścisłym powiązaniu z wartościami organizacji. Pożądany wizerunek organizacji, wypływający z wizji i misji organizacji, może być bardzo idealistyczny i trudny do zrealizowania. Nie należy jednak z niego rezygnować. Powinien być traktowany jako cel, do którego organizacja dąży w długiej perspektywie (Zalejski, 2011).

Daria Kuling i Aleksandra Mazurek (2020) wskazują, że kształtowanie wizerunku instytucji to również sztuka perswazji, realizowana z przytoczeniem odpowiednich argumentów w celu wywarcia wpływu na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne. Perswazja odnosi się do tych aktów komunikacyjnych, których celem jest realizowanie strategii wpływających na określony sposób postrzegania instytucji, zainteresowanie skorzystaniem z określonej usługi czy też wzięcie udziału w konkretnej akcji. Komunikacja ta ma kreować pożądany wizerunek marki organizacji w świadomości odbiorców, budzić pozytywne skojarzenia i emocje.

Wizerunek organizacji jest ściśle powiązany z zaufaniem społecznym. Stąd umiejętność wykorzystywania własnych zasobów i kompetencji, powiązana z wykonywaniem świadomych działań, minimalizuje zagrożenia wizerunkowe (Szymańska, 2022). Żeby zbudować pozytywny wizerunek, organizacja musi być autentyczna, odpowiadać na potrzeby klientów oraz umiejętnie komunikować się z otoczeniem.

Organizacja, choć buduje się „od środka”, nie jest wolna od zewnętrznych kontekstów, które również ją kształtują oraz mają realny wpływ na wewnętrzne funkcjonowanie i postrzegany wizerunek zewnętrzny.

Rysunek 3. Relacja między kulturą organizacyjną, tożsamością a wizerunkiem



Źródło: Załona (2017, s. 66).

Wizerunek organizacji jest powiązany z jej tożsamością, jest jej lustrzanym odbiciem. Przytoczony przez Tomasza Załonę model ukazuje tożsamość zawierającą się w kulturze organizacyjnej, na którą wpływ mają opinie i przekonania formułowane przez jej otoczenie oraz wizje i prowadzenie zarządzających.

Wartości i przekonania kreują zachowania ludzi w organizacji. Wpływają na jej klimat, postawy pracowników, wspierają wdrażanie strategii oraz ukazują wizerunek na zewnątrz (Oleksy, 2014, s. 494).

7. Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu zmianą w instytucji

Analizując istotę, znaczenie i rolę kultury organizacyjnej, należy podkreślić, że jest ona ważnym ogniwem zarządzania. Kultura organizacyjna koncentruje się na obowiązujących wartościach, normach i postawach pracowników, które w znacznym stopniu kształtują się poprzez realizowane funkcje zarządcze. Czytelna i silna kultura organizacyjna wpływa na poziom współpracy pracowników oraz efektywną komunikację. Buduje wspólnotę, której wizja i misja stają się zrozumiałe i bardziej akceptowane przez pracowników.

Wraz z rozwojem pojęcia kultury organizacyjnej, wskazując na jej wagę, zaczęto odnosić ją również do terminu zarządzania kulturą organizacyjną. Zaczęto wskazywać na psychologiczny wymiar zarządzania organizacją, a samo powiązanie kultury z organizacją zaczęto postrzegać jako nobilitujący czynnik jej funkcjonowania. Geert Hofstede (2000, s. 101–102) dowodzi, że kultura

organizacyjna jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej. Wpływa to na budowanie pewności w działalności organizacji w zmieniającym się otoczeniu. Nie jest to związane tylko z oceną efektywności działań, ale również z umiejętnością zaangażowania potencjału zewnętrznego i wewnętrznego w działalność organizacji (Zbiegień-Maciąg, 2022).

Budowanie kultury organizacyjnej w znacznym stopniu może wspomagać procesy zarządcze, w szczególności dokonywanie znaczących zmian, związanych na przykład z przekształceniem organizacji. Nawet jeśli są to zmiany pożądane, czy wręcz niezbędne, nie zostaną przeprowadzone bez trudności, jeśli nie będą powiązane i wspomagane przez kulturę organizacyjną. Planowanie i koordynacja procesów zmian są sterowane przez najwyższy szczebel organizacyjny, a więc odpowiedzialność ta spoczywa na szczeblu zarządzającym. Przywódca organizacji, biorąc pod uwagę całokształt działalności organizacji, określa jej strategiczny kierunek działalności. Wpływ na zarządzanie instytucją mają zatem nie tylko zdolności przywódcze lidera, lecz także kultura organizacyjna. Wypracowana strategia działania organizacji, która nie będzie odnosiła się do kultury organizacyjnej, w znacznym stopniu może wpłynąć na jej „rozmycie się”. Wprowadzanie zmian w tak zwanym wymiarze technicznym, bez odniesienia do wartości, misji i wizji, spotka się z oporem realizatorów, a nawet z wizerunkowym uszczerbkiem organizacji.

Każda organizacja wymaga stymulacji rozwoju poprzez zarządzanie zmianą. Kurt Lewin (1947) zaproponował najpopularniejszy model planowania i wprowadzania zmiany. Teoria zarządzania zmianą Lewina wyjaśnia niepewność i opór, których mogą doświadczać wszyscy pracownicy. Model ten składa się z trzech etapów: rozmrożenia, zmiany i ponownego zamrożenia. Edgar Schein odniósł ten model do zmian kultury organizacyjnej. Wszelkie zmiany muszą jednak być dostrzeżone, planowane i wydobyte z potencjału organizacji, z przyjęciem ich intencjonalności oraz kreatywności ich twórców (Masłyk-Musiał, 1996, s. 157).

Wielu znawców kultury organizacyjnej podkreśla, że ważnymi elementami jej zmiany są postawa i zachowanie pracowników. Nie zawsze jednak zmiana zachowań wprost przekłada się na zmianę lub wzmocnienie kultury organizacyjnej. Należy jednak podkreślić, że kultura ta stanowi element scalający, ale nie jest jedynym wyznacznikiem wprowadzanych zmian. Równie istotne, jak

dodaje Grażyna Aniszewska (2004, s. 9–12), są realizacja strategii oraz zgodność między kulturą organizacyjną a strukturą, wsparcie kultury przez przywództwo, sposób motywowania pracowników oraz prowadzona polityka kadrowa. Kultura wyznacza poziom pewności i funkcjonowania zewnętrznego organizacji.

Przeciwstawnym biegunem pewności jest niepewność. Brak jasno kreowanej kultury organizacyjnej wpływa na powstawanie niepewności w organizacji. Czesław Sikorski (1998, s. 43) określa niepewność w organizacji jako nieadekwatną wiedzę o zdarzeniu, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania jakiegoś problemu. Brak jasności postępowania, brak informacji o czynnikach kreujących określone sytuacje ma bezpośredni wpływ na nieprzewidywalność w podejmowaniu działań. Może to prowadzić do błędnego działania lub całkowitego zaniechania. Niepewność buduje się na różnych poziomach i może ona wypływać z różnych źródeł. Są to w szczególności:

- brak jasno określonej kultury organizacyjnej, wizji i misji organizacji,
- niewystarczające lub zbyt duże zasoby osobowe i rzeczowe,
- brak czytelnego zaangażowania zasobów organizacji,
- zbyt niski lub wykraczający poza potrzeby zakres świadczonych usług,
- problemy w określaniu priorytetów w działaniu,
- nieprzewidywalne interakcje z przełożonymi i współpracownikami,
- brak samodzielności w działaniu pracowników oraz silne uzależnienie od innych współpracowników lub przełożonego,
- trudne relacje z otoczeniem.

Są to zatem czynniki wewnętrzne – związane z organizacją pracy i funkcjonowaniem pracowników, a także zewnętrzne – koncentrujące się na współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Funkcjonowanie w niepewności jest stresujące, wywołuje chaos, a ostatecznie może prowadzić do zaniechania działania. Osiągnięcie zamierzonych celów organizacji w dużym stopniu nie zależy tylko od działającego, ale od wielu czynników, których nie może on w pełni kontrolować oraz przewidzieć. Stąd pojawia się potrzeba pewności zaliczana przez Abrahama H. Masłowa do podstawowych potrzeb ludzkich, związana z dążeniem do przewidywania i planowania własnego funkcjonowania w przyszłości (Sikorski, 1998, s. 44).

Budowanie pewności w działaniu organizacji jest podstawową cechą jej kultury. Funkcjonowanie w szybko zmieniającym się otoczeniu lub bez jasno określonej

kultury organizacyjnej buduje kulturę wysokiego ryzyka. Wzorce kulturowe mogą silnie oddziaływać zarówno na integrację, jak i dezintegrację procesów w organizacjach. Niepewność można zredukować na dwa sposoby: unikać niepewności (to jest ograniczać działania do stosunkowo pewnego zakresu) lub absorbować ją (to jest przejmować obowiązki radzenia sobie z niepewnością przez wybrane części systemu organizacyjnego) (Czerniachowicz, 2008). Działania w zakresie redukcji niepewności mogą wpływać na niską lub wysoką jej tolerancję. Poziom tolerancji może być wywołany unikaniem identyfikowania czynników ryzyka i zagrożenia w działalności organizacji, brakiem świadomości lub refleksji nad działalnością. Świadome unikanie niepewności (koncentrujące się na uprzedzeniu lub wywoływaniu pożądanych zmian w organizacji i jej otoczeniu), wysoka jej tolerancja (koncentrująca się między innymi na standaryzacji działania, zastosowaniu metod i narzędzi) prowadzi do budowania pewności w działaniu organizacji.

Kultura organizacyjna jest przewidywalnym standardem budowania pewności w działaniu instytucji wobec zmiennej i nieprzewidywalnej rzeczywistości zewnętrznej. Podmiotem zmiany w funkcjonowaniu organizacji są działania jej pracowników. Należy zatem prowadzić do pożądanego kierunku zmian w instytucji, bazującego na poczuciu „własności” pracowników, wywoływaniu w nich postrzegania, że podjęte działania realizują również dla siebie, dla własnego rozwoju i zwiększenia atrakcyjności na rynku pracy. Takie podejście może być jednym z elementów kultury organizacyjnej. Integracja wartości (organizacji, pracowników i otoczenia) prowadzi do pożądanых zmian w działalności instytucji, wyzwolenia motywacji pracowników do silnego zaangażowania w realizację zadań.

8. Podstawy kształtowania kultury organizacyjnej instytucji pomocy społecznej

Działalność prowadzona przez ośrodek pomocy społecznej lub – w wyniku jego przekształcenia – przez centrum usług społecznych jest jednym z instrumentów systemu polityki społecznej gminy, jej ważnym ogniwiem. W celu zrealizowania stawianych przed nią wyzwań musi podejmować ciągłą analizę własnej organizacji oraz współpracę z innymi podmiotami, podejmować dialog w wyznaczaniu

strategicznych kierunków rozwoju polityki społecznej i prorodzinnej, opartych na głębokiej analizie zjawisk społecznych.

Odwołując się do zasad tworzenia kultury organizacyjnej, należy podkreślić, że również instytucje pomocy społecznej są zobligowane do podjęcia głębokiej analizy i kształtowania podstaw swojej organizacyjnej działalności.

Podstawą działalności każdej instytucji jest jej kapitał ludzki, czyli dobrze przygotowana do realizacji merytorycznych zadań kadra. Kapitał ten stanowi zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy. Panująca w organizacji kultura organizacyjna jest podstawowym odniesieniem w procesie zarządzania i może być mocnym fundamentem dla tworzenia silnej i skutecznie działającej instytucji, ukierunkowanej na rozwój. Utrwalony w organizacji typ kultury staje się obszarem wartości i norm, który internalizują jej pracownicy.

Podstawą działalności instytucji pomocy społecznej jest udzielanie wsparcia osobom i rodzinom w przezwyciężaniu trudnych sytuacji życiowych, a także w wysiłkach zmierzających do zaspokojenia niezbędnych potrzeb, i umożliwienie im życia w warunkach odpowiadających godności człowieka. Udzielane wsparcie ma prowadzić do uzyskania możliwie najwyższego poziomu funkcjonowania i samodzielności oraz integracji ze środowiskiem.

Na tak określony cel w swojej organizacji instytucja pomocy społecznej powinna kierować się zatem wartościami:

- Godność osób i rodzin – relacje pomiędzy instytucją a społeczeństwem zewnętrznym powinno cechować poszanowanie godności ludzkiej i wartości poszczególnych jednostek i rodzin. Wartość ta wpływa na prawa i obowiązki, które mają charakter powszechny i niezbywalny. Godność będąca istotą człowieczeństwa jest fundamentem systemu pomocy społecznej i nadrzędną wartością w udzielaniu wsparcia. Ma ona szczególne odniesienie w postrzeganiu człowieka i rodziny jako autonomicznej jednostki mającej prawo do samodzielnego kierowania swoim życiem i ponoszenia za nie odpowiedzialności. Jest również wyznacznikiem w sytuacji uzasadnionego działania instytucji w obronie godności. Jej ochrona może uzasadniać ingerencję w wolność człowieka w sytuacji, gdy udziela się pomocy wbrew jego woli (Sierpowska, 2016).
- Wolność osób i rodzin – wartość ta wyraża się w poszanowaniu decyzji i wyborów osoby i rodziny, a także jej prawa do współuczestnictwa oraz

współkształtowania procesu wsparcia. Szczególnie w pomocy społecznej łączy się z określonymi prawami, takimi jak: prawo do skorzystania ze świadczeń pomocy społecznej, prawo do otrzymania świadczenia w formie i wysokości, o jaką dana osoba się ubiega, oraz prawo do korzystania ze świadczenia w określony sposób (Nitecki, 2008, s. 116).

- Równość osób i rodzin – jest jednym z najważniejszych elementów przyczyniających się do realizacji dobra wspólnego opartego na idei solidarności społecznej i sprawiedliwym podziale świadczeń i dostępności do określonych usług (Kuczma, 2014).
- Prawo do samostanowienia – wyrażane w kierowaniu się zasadą dobra osób i rodzin, poszanowania ich godności i prawa do samostanowienia i podejmowania decyzji w swojej sprawie na każdym etapie udzielanego wsparcia. Przejawem poszanowania prawa jednostki i rodziny do samostanowienia jest stosowanie odpowiedniego podejścia oraz metod pracy, w tym również kontrakt socjalny i indywidualne plany wsparcia (Sierpowska, 2016).

Tak określone wartości zachęcają do zastanowienia się nad motywami udzielania wsparcia przez instytucje pomocy społecznej i zatrudnionych w niej specjalistów. Jak wskazuje Anna Michalska (2017, s. 58), od realizatorów działań wspierających wymaga się szczególnego wysiłku w przekraczaniu barier:

- stereotypowych wyobrażeń o cechach ludzi, których wspierają,
- lęku wobec „inności” rasowej, etnicznej, religijnej i kulturowej,
- kontrolowanej wrażliwości, w celu ograniczenia ryzyka wypalenia zawodowego.

Kierując się wyznaczonymi celami i wartościami w działalności instytucji oraz wymaganiami stawianymi jej realizatorom, należy wyznaczyć zasady, którymi instytucja będzie się kierowała w swojej codziennej działalności. Marta Czechowska-Bieluga (2020) wskazuje na konieczność tworzenia w obszarze pomocy nowych form organizacyjnych ukierunkowanych na pracę z rodziną z wieloma problemami.

Do zasad udzielania pomocy i wsparcia zaliczymy (Szarfenberg, 2011):

- a) zasadę akceptacji osoby i rodziny – opartą na zasadach tolerancji, poszanowania godności, swobody wyboru wartości i celów życiowych,
- b) zasadę indywidualizacji – podmiotowego podejścia do osoby i rodziny, jego niepowtarzalnej osobowości, z jej prawami i potrzebami,

- c) zasadę poufności – czyli respektowania prywatności i nieujawniania informacji uzyskanych od osoby i rodziny bez ich wiedzy i zgody osobom trzecim (z wyłączeniem wyjątków wynikających z przepisów obowiązującego prawa),
- d) zasadę prawa do samostanowienia – prawo do wolności i odpowiedzialności za swoje życie (z wyłączeniem sytuacji zagrożenia zdrowia i życia),
- e) zasadę współodpowiedzialności za proces zmiany – odpowiedzialność ponosi zarówno specjalista udzielający wsparcia, jak i rodzina oraz poszczególni jej członkowie,
- f) zasadę solidarności – jeżeli jednostka jest zbyt słaba, aby samodzielnie rozwiązywać problemy społeczne, muszą one być rozwiązywane w grupie, w ramach wspólnot tworzących odpowiednią infrastrukturę pomocy i integracji społecznej,
- g) zasadę wzmocnienia kompetencji i możliwości rozwojowych osoby i rodziny – wyposażenie w wiedzę i umiejętności niezbędne do samodzielnego funkcjonowania,
- h) zasadę udostępniania zasobów – zobowiązanie pracownika służb społecznych do poszukiwania możliwości zaspokojenia uzasadnionych potrzeb rodziny związanych z występowaniem przyczyn korzystania z systemu wsparcia,
- i) zasadę neutralności – poszukiwanie przyczyn i rozwiązań związanych z powodem, dla którego osoba/rodzina korzysta z usług pomocy i integracji społecznej, niezależnie od poglądów i postaw przyjmowanych przez osoby pomagające i użytkowników tych usług,
- j) zasadę obiektywizmu (nieoceniań) – wszechstronne, oparte na profesjonalnej wiedzy, rozpatrywanie każdej sytuacji, niedokonywanie osądów podczas analizy sytuacji, która jest przyczyną korzystania przez osoby/rodziny z usług pomocy i integracji społecznej,
- k) zasadę dobra rodziny i poszczególnych jej członków – uwzględnienie w postępowaniu pomocowym korzyści poszczególnych członków środowiska rodzinnego w odniesieniu do udzielanego wsparcia.

W podejściu do budowania kultury organizacyjnej jednostka pomocy społecznej, mając na uwadze cele, wartości i zasady, powinna uwzględnić podejście oparte na procesie *empowermentu*. Oznacza to między innymi kształtowanie

takiego podejścia w swojej działalności, które będzie promowało zdolności osób korzystających ze wsparcia do optymalnego oraz kompetentnego funkcjonowania, a także wydobycie możliwości sprawczych i zdolności do ustanawiania oraz odbudowywania swojego statusu jako równoprawnych, kompetentnych obywateli w społeczeństwie. Analizując sytuację związaną z przekształceniami w systemie pomocy społecznej i podejściem do rozwoju usług społecznych, wymaga się, aby funkcjonowanie tych instytucji uwzględniało instrumenty aktywnej polityki (Jarczyńska, 2017).

Również Joanna Szymanowska (2017) dowodzi, że działania społeczne powinny cechować racjonalność, celowość, etyczność, transformatywność oraz kontekstowość. Ważnym czynnikiem jest również odniesienie do norm etycznych, co czyni z zatrudnionych w instytucjach pomocy społecznej specjalistów grupę zawodową o wyraźnie zarysowanej tożsamości i swoistej kulturze.

Zmieniający się system społeczno-gospodarczy, a tym samym potrzeb społecznych, wymusza rewizję działalności instytucji pomocy społecznej. Sytuacja wybuchających kryzysów na świecie, w tym również w Polsce, powoduje, że niezbędne są działania zmierzające do minimalizowania ich skutków wobec osób i rodzin dotkniętych trudnościami w funkcjonowaniu czy zagrożonych wykluczeniem społecznym. Nowym wyzwaniem obecnych czasów, dla systemu pomocy społecznej, jest również podjęcie działań profilaktycznych wobec tych osób, które przeżywają trudności, a którzy klientami pomocy społecznej do tej pory nie byli. Należy zwrócić uwagę na zmieniającą się strukturę społeczną, kładąc większy nacisk na dostosowanie do zmian demograficznych oraz potrzebę objęcia większym wsparciem osób starszych i z niepełnosprawnościami, a także tworzenie warunków do funkcjonowania tych osób w strukturach rodzinnych.

Takie podejście wymaga zweryfikowania podejścia do organizacji i zarządzania w pomocy społecznej, adekwatnego do aktualnych potrzeb danej społeczności. Uwzględniając dotychczasowe doświadczenia systemu pomocy społecznej, opartego na niskiej efektywności i ukierunkowanego na nadmierną opiekuńczość, należy podjąć działania zmieniające ten stan rzeczy. Aktualne podejście zakłada przekazanie większej decyzyjności mieszkańcom danej społeczności, co ma wpłynąć na ich większe zaangażowanie we wprowadzanie zmian w budowaniu samodzielności i poprawie jakości życia. Decyzyjność osób

korzystających z systemu wsparcia ma koncentrować się na ścisłej współpracy z przedstawicielem instytucji pomocy społecznej oraz świadomym wyborze oferowanych usług. Ma się to przyczynić do tego, aby przyznawane świadczenia, oferowane usługi, w tym praca socjalna, odpowiadały rzeczywistym problemom i możliwościom osób i rodzin, a zastosowane mechanizmy wpływały bardziej mobilizująco i aktywizująco na ich zaangażowanie oraz gotowość aktywnego udziału w życiu publicznym.

W budowaniu kultury organizacyjnej instytucji pomocy społecznej należy uwzględnić wskaźniki pomiaru jakości jej działania. Ryszard Szarfenberg (2013, s. 14) zaliczył do nich:

- a) stosowalność – polegającą na zdolności nauki i technologii pomocy społecznej do spowodowania poprawy funkcjonowania osoby i rodziny przy wykorzystaniu jak najbardziej sprzyjających okoliczności,
- b) skuteczność – jako stopień, w jakim poprawa dobrobytu została osiągnięta,
- c) efektywność – jako zdolność do obniżenia kosztów bez zmniejszenia osiągniętych efektów,
- d) optymalność – jako równoważenie poprawy dobrobytu z kosztami tej poprawy,
- e) akceptowalność – osiągnięcie zgodności z oczekiwaniami, pragnieniami i życzeniami klientów i ich rodzin,
- f) legitymizacja – osiągnięcie zgodności ze społecznymi preferencjami wyrażonymi w zasadach etycznych, wartościach, normach zwyczajowych, prawach i regulacjach,
- g) sprawiedliwość – zgodność z zasadą sprawiedliwego dystrybuowania usług pomocy społecznej i korzyści z tego płynących pomiędzy członków społeczeństwa.

Są to podstawowe wartości i zasady, którymi powinny kierować się instytucje pomocy społecznej w kreowaniu kultury organizacyjnej. Powinny stać się podstawą określania wizji i misji działania organizacji. Misyjność pomocy społecznej odnosi się do głęboko zakorzenionych wartości, które wyznaczają cele działalności instytucji pomocy społecznej.

Charakter pomocy społecznej w Polsce jest przede wszystkim wielowymiarowy, obejmuje szereg różnorodnych działań, które muszą podejmować ośrodki pomocy społecznej. Zakłada kompleksowe podejście do osób potrzebujących,

uwzględniając różnorodne obszary życia i zapewniając im wsparcie na wielu płaszczyznach. Dzięki temu system pomocy społecznej może skuteczniej odpowiadać na zróżnicowane potrzeby i sytuacje życiowe różnych beneficjentów. Jednocześnie polski system pomocy społecznej stoi przed wieloma wyzwaniami i barierami, które utrudniają skuteczną jej organizację. W szczególności zaliczyć należy do nich:

1. Niedostateczne finansowanie – jednym z głównych problemów jest niewystarczające finansowanie systemu pomocy społecznej. Niskie budżety mogą ograniczać dostępność świadczeń, jakość usług oraz możliwość rozwoju i modernizacji infrastruktury pomocowej oraz dostęp do doskonalenia zawodowego pracowników.
2. Ciągłe zmieniające się prawo – częste modyfikacje przepisów mogą prowadzić do niepewności i dezorientacji wśród pracowników instytucji pomocy społecznej oraz osób z niej korzystających. To z kolei utrudnia planowanie długoterminowych działań pomocowych oraz adaptację do nowych wymogów, co może wpływać na jakość i dostępność oferowanych usług.
3. Nierówności w dostępie – istnieją różnice w dostępie do pomocy społecznej między regionami oraz grupami społecznymi. W mniejszych miejscowościach czy na obszarach wiejskich może być mniejsza dostępność usług pomocy społecznej niż w większych miastach.
4. Brak spójności i koordynacji – często brakuje spójności i efektywnej koordynacji działań pomiędzy różnymi instytucjami i agendami zajmującymi się pomocą społeczną. Może to prowadzić do powielania się usług, nadmiernego biurokratyzmu oraz problemów w identyfikacji i skoordynowaniu potrzeb klientów.
5. Bariery biurokratyczne – powodują, że proces ubiegania się o pomoc społeczną może być skomplikowany i czasochłonny ze względu na liczne procedury i wymagane dokumenty.
6. Zwiększone zapotrzebowanie na pracę socjalną i usługi społeczne – obserwuje się wzrost liczby osób potrzebujących pomocy społecznej i usług społecznych, szczególnie w okresach doświadczania kryzysów, które mogą przekraczać możliwości systemu i prowadzi do presji na pracowników socjalnych.

7. Brak odpowiedniej infrastruktury i kadry – w niektórych regionach brakuje odpowiedniej infrastruktury i personelu, co utrudnia skuteczne świadczenie pomocy społecznej. Prowadzić to może do przeładowania systemu, opóźnień w udzielaniu wsparcia oraz niższej jakości świadczonych usług.
8. Niewystarczające kwalifikacje i kompetencje personelu – skala problemów klientów pomocy społecznej, w szczególności diagnozowana potrzeba pracy z osobami/rodzinami wieloprotymowymi, ukazuje, że kadra pomocy społecznej musi ciągle poszukiwać skutecznych rozwiązań i podnosić swoje kwalifikacje lub doświadczenie. Brakuje na to otwartości, czasu lub środków, co może ograniczać skuteczność działań pomocowych².

Potrzeba prowadzenia badań nad kulturą organizacyjną ośrodków pomocy społecznej ma kluczowe znaczenie, ze względu na wiele aspektów:

- a. Podniesienie standardu świadczenia usług – kultura organizacyjna bezpośrednio wpływa na jakość i efektywność usług świadczonych przez ośrodki pomocy społecznej. Badania w tym obszarze mogą ujawnić, jakie aspekty kultury przyczyniają się do wyższego poziomu wsparcia osób/rodziny, a które mogą wymagać zmiany lub poprawy.
- b. Zrozumienie dynamiki zespołowej – pracownicy ośrodków pomocy społecznej często podejmują działania w trudnych warunkach emocjonalnych. Zrozumienie kultury organizacyjnej może pomóc w identyfikacji czynników stresogennych i sposobów na ich redukcję, co przekłada się na większą satysfakcję i zdrowie psychiczne pracowników.
- c. Efektywne zarządzanie zmianą – w miarę jak sektor pomocy społecznej ewoluuje, ośrodki muszą dostosowywać swoje metody pracy. Badania nad kulturą organizacyjną mogą dostarczyć wiedzy na temat najlepszych praktyk w zarządzaniu zmianą, umożliwiając skuteczniejsze wdrażanie nowych strategii i procesów.
- d. Rozwój liderów i zarządzanie zasobami – zrozumienie, w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na rozwój liderów i zarządzanie zasobami,

² Bariery w funkcjonowaniu ośrodków pomocy społecznej w opinii ich kadry zarządzającej. Opracowanie własne na podstawie wyników badań, indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z dyrektorami badanych ośrodków pomocy społecznej.

może pomóc w kształtowaniu skutecznych liderów, którzy będą umieli odpowiednio motywować i inspirować swoje zespoły.

- e. Odpowiedzialność i transparentność – badania mogą pomóc ośrodkom pomocy społecznej we wdrażaniu bardziej transparentnych i odpowiedzialnych praktyk, co jest kluczowe dla utrzymania zaufania społecznego i zapewnienia, że środki publiczne są wykorzystywane efektywnie i etycznie.
- f. Adaptacja do różnorodności kulturowej – ośrodki pomocy społecznej coraz częściej wspierają zróżnicowane społeczności. Badanie kultury organizacyjnej może ułatwić zrozumienie i adaptację do różnorodności kulturowej, co z kolei może przyczynić się do lepszego dostosowania usług do potrzeb wszystkich klientów.

Prowadzenie badań w tej dziedzinie pozwoli naukowcom na identyfikację kluczowych wskaźników jakości i rekomendowanie działań, które implementowane do praktyki, mogą skutecznie podnieść standardy pracy w ośrodkach pomocy społecznej.

Identyfikuje się potrzebę większego zainteresowania kulturą organizacyjną instytucji pomocy społecznej. Stanowi to wyzwanie nie tylko dla osób zarządzających, lecz także dla badaczy podejmujących swoją aktywność w obszarze polityki społecznej. Stąd wzbudziło to również zainteresowania badawcze i poznawcze autorki prezentowanego opracowania.

ROZDZIAŁ III

METODOLOGIA BADAŃ

Zainteresowanie kulturą organizacyjną, jej wpływ na funkcjonowanie organizacji i osiągnięte cele, w szczególności w kontekście biznesowym, jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy nauk o zarządzaniu i jakości. Coraz częściej takie badania podejmuje się w pozostałych dziedzinach nauk społecznych, między innymi socjologii, pedagogice i psychologii. Również obszar nauk o rodzinie, w kontekście budowania polityki rodzinnej, znajduje uzasadnienie dla podejmowania tego zakresu badań.

Analiza literatury wskazuje na niewielką liczbę opracowań odnoszących się wprost do kultury organizacyjnej instytucji pomocy społecznej (Chmielewska-Muciek, 2013; Marzec, 2014; Szymanowska, 2017) oraz jej wpływu na realizację polityki społecznej czy rodzinnej, co potwierdza trafność wyboru zarówno przedmiotu, jak i podmiotu badań. Rezultaty prezentowanych badań mogą być podstawą rekomendacji dla rozwoju instytucji działających w obszarze wsparcia rodziny i realizacji pracy z rodziną, szczególnie w kontekście organizacji i zarządzania tą instytucją.

Badanie skuteczności, warunków organizacji i realizacji zadań pomocy społecznej przez ośrodki pomocy społecznej było podejmowane przez Najwyższą Izbę Kontroli. Jak pokazały wyniki badania w zakresie organizacji i warunków pracy pracowników socjalnych (NIK, 2019b), obecne rozwiązania nie pozwalają w pełni na skuteczną realizację zadań ustawowych w zakresie pomocy społecznej. Kolejny raport NIK (2019a) pokazuje, że praca z klientami pomocy

społecznej jest szczególnie wymagająca. U jej podstaw powinno leżeć rozumienie głębokiego sensu pracy z człowiekiem łamiącym normy społeczne, często trudnym i niezmotywowanym.

Tomasz Kaźmierczak (2011, s. 86–87) wskazuje, że krytyka polskiego systemu pomocy społecznej jest zasadna z uwagi na jej zbytnią opiekuńczość, a efektywne wsparcie i aktywizacja są bez wątpienia jednymi z ważniejszych, jeśli nie najważniejszych, tematów prowadzonego dyskursu w obrębie systemu pomocy społecznej. Pomoc społeczna nie pełni już funkcji uzupełnienia systemu, lecz stanowi jego istotny i trwały element, który powinien zapewniać mu wewnętrzną równowagę w kreowaniu aktywnej polityki społecznej (Łojko, 2014). Jak dodaje Dobroniega Trawkowska (2007), ośrodki pomocy społecznej, zwłaszcza w miastach, są przykładem instytucji znajdujących się w stanie permanentnych zmian organizacyjnych, które mają wzmacniać organizację i realizację zadań tych instytucji. Często jednak wypowiedzi pracowników socjalnych wskazują na częściowo pozorny charakter usprawnień i rozwiązań organizacyjnych w ośrodkach pomocy społecznej. Kultura organizacji stanowi podstawę jej tożsamości, a wizerunek – percepcję organizacji przez jej interesariuszy.

Badania empiryczne wskazują, że typ kultury organizacyjnej silnie oddziałuje na różnorodne aspekty funkcjonowania instytucji. Również sposób postrzegania danej organizacji istotnie wpływa na osiągnięte przez nią efekty i stanowi ważny czynnik skuteczności jej działań i osiągniętych sukcesów (Marzec, 2014).

PolSKI system pomocy społecznej podlega ciągłym zmianom. Regularnie pojawiają się nowe inicjatywy mające na celu jego zreformowanie. W ostatnich latach dużym przedsięwzięciem było wdrażanie projektów w zakresie oddzielenia pracy socjalnej od świadczeń i usług w pomocy społecznej. Podejmuje się wypracowanie i testowanie nowych modeli pracy. Kolejną dużą zmianą, a zarazem wyzwaniem dla systemu, jest upowszechniany model dający możliwość przekształcenia ośrodka pomocy społecznej w centrum usług społecznych. Zarządzający i administracja muszą przyjąć rozważne podejście do organizacji instytucji pomocy społecznej, biorąc pod uwagę permanentne zmiany systemu oraz zmieniające się potrzeby społeczne.

1. Przedmiot i cel badań

Funkcjonowanie ośrodka pomocy społecznej jako podstawowej jednostki organizacyjnej pomocy społecznej na terenie gminy warunkuje jakość i skuteczność podejmowanych strategii społecznych oraz realizowanych założeń polityki społecznej i rodzinnej.

Zatem klimat organizacji, w szczególności przyjęte wartości i zasady, ich zgodność z celami i działaniami będą podstawą kształtowanej kultury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej (Szymanowska, 2017). Rozpoznanie i zbadanie kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej oraz wskazanie rekomendacji do zarządzania instytucją, biorąc pod uwagę jej wpływ na kreowanie i realizację lokalnej polityki społecznej, w tym rodzinnej, są zasadne.

Głównym celem poznawczym badań jest określenie typu kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej, stanu obecnego i pożądanego wraz z rozpoznaniem wartości i zasad, którymi kieruje się kadra zarządzająca oraz zatrudnieni specjaliści realizujący merytoryczne zadania na rzecz osób i rodzin – pracownicy socjalni i asystenci rodziny.

Celem praktyczno-wdrożeniowym badań jest opracowanie rekomendacji do zarządzania ośrodkami pomocy społecznej w kontekście kreowania i realizacji lokalnej polityki społecznej, w tym rodzinnej.

W związku z tym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaki typ kultury organizacyjnej funkcjonuje, w odniesieniu do modelu wartości konkurujących, w ocenie pracowników ośrodka pomocy społecznej (kadra zarządzająca oraz pracownicy merytoryczni – pracownicy socjalni i asystenci rodziny)? Jaki jest jej stan obecny i pożądaný?
2. Jakimi wartościami i zasadami kierują się (kadra zarządzająca oraz pracownicy merytoryczni – pracownicy socjalni i asystenci rodziny) w organizacji i realizacji działań na rzecz osób i rodzin?
3. Jaki wpływ ma kultura organizacyjna ośrodka pomocy społecznej na wizerunek w środowisku?
4. Czy kultura organizacyjna ośrodka pomocy społecznej ma wpływ na kreowanie i realizację polityki rodzinnej w gminie?
5. Jakie są rekomendacje dla zarządzania ośrodkiem pomocy społecznej w kontekście kreowania i realizacji lokalnej polityki rodzinnej?

Kultura organizacyjna i zarządzanie są ściśle powiązane, tworząc dynamiczny system, który wpływa na wszystkie aspekty działalności organizacji. Kultura organizacyjna może zarówno wspierać, jak i utrudniać procesy zarządcze, wpływając na efektywność, innowacyjność i zdolność organizacji do osiągnięcia jej celów. Kultura organizacyjna jest zatem fundamentalnym elementem, który kształtuje zarządzanie i wpływa na wszystkie aspekty działalności organizacji. Zarządzanie kulturą, świadome kształtowanie jej wartości i norm, jest niezbędne do zapewnienia, że organizacja nie tylko przetrwa, lecz także będzie się rozwijać w szybko zmieniającym się świecie.

2. Zastosowane narzędzia badawcze

Do realizacji założonych celów badania zastosowano strategię metod mieszanych (*mixed methods*), co pozwala na kompleksową analizę badawczą. Zastosowanie triangulacji metodologicznej w badaniach dotyczy wykorzystania kilku metod badawczych w jednym projekcie badawczym. Odnosi się ona także do sytuacji, w której wykorzystuje się różne techniki w obrębie tej samej metody badawczej lub różne skale pomiarowe w ramach narzędzia badawczego (Stolecka-Makowska, 2016). Obecnie można stwierdzić, że badania mieszane zyskują coraz większe zaufanie i uznanie w zarządzaniu oraz stały się postulowanym wyborem metodologicznym, który pozwala właściwie rozpoznać dynamicznie zmieniające się procesy i zjawiska (Sułkowski, 2023, s. 5). W przedmiotowych badaniach zastosowano narzędzia badań ilościowych i jakościowych. Triangulacja metodologiczna umożliwia zbieranie danych do tworzenia kompleksowej i kontekstualnej wiedzy. Pozwala minimalizować słabości indywidualnych metod badawczych, zwiększając tym samym rzetelność i trafność wniosków oraz wiarygodność wyników badań (Konecki, 2008, s. 128–129).

Do zbadania typu kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej zastosowano kwestionariusz (OCAI) opracowany na podstawie modelu teoretycznego noszącego nazwę modelu wartości konkurujących (*Competing Values Framework*, CVF; zob. rozdział 2.2), który jest obecnie najczęściej używanym na świecie narzędziem do oceny kultury organizacji. Zastosowanie tego kwestionariusza pozwoliło poznać profil kultury organizacyjnej badanych ośrodków

pomocy społecznej. Jest on skoncentrowany na sześciu obszarach oceny i umożliwia ustalenie, jaki jest stan obecny kultury organizacyjnej oraz jaki jest jej stan pożądany. Kwestionariusz składa się z sześciu pytań:

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
4. Co zapewnia spójność organizacji?
5. Na co kładzie się największy nacisk?
6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

Do każdego z wyżej wymienionych pytań są przypisane cztery odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w organizacji. Kwestionariusz OCAI używa 100-punktowej skali, co jest jej głównym atutem, ponieważ umożliwia dokładniejsze rozróżnienie w wynikach i ukazanie unikalności kultury organizacyjnej, w przeciwieństwie do mniej zróżnicowanych skal 5- czy 7-punktowych typu Likerta. Ponadto skala ta zmusza respondentów do szukania kompromisów, co może ograniczać tendencję do nadawania ekstremalnych ocen wszystkim kategoriom, co często występuje przy użyciu skali Likerta. Jednakże skala ipsatywna stosowana w OCAI wiąże odpowiedzi między sobą, co oznacza, że odpowiedzi na poszczególne pytania nie są niezależne. W konsekwencji standardowe techniki analizy statystycznej, które zakładają niezależność odpowiedzi, mogą być niewłaściwe do przetwarzania pewnych danych. Stąd badacze proponują wykorzystanie dodatkowych metod statystycznych dostosowanych do konkretnego zakresu badań, co też w przedmiotowym badaniu uczyniono (Cameron, Quinn, 2015, s. 148).

Kolejnym narzędziem badań ilościowych zastosowanym w podjętych badaniach były dwa autorskie kwestionariusze ankiety. Pierwszą ankietę, skierowaną do kadry zarządzającej, oraz drugą, przeznaczoną dla pracowników socjalnych i asystentów rodziny, zastosowano w celu uzyskania szczegółowych informacji o wartościach i zasadach, którymi kierują się badani w codziennej realizacji zadań.

Dalsze badania jakościowe przeprowadzono za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), wykorzystując autorski kwestionariusz, którym objęto kadrę zarządzającą. Ten zakres badań odniósł się do oceny przez

dyrektorów ośrodków pomocy społecznej wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie działalnością podległej im instytucji oraz kreowanie i realizację lokalnej polityki rodzinnej wraz z rekomendacjami dla realizacji funkcji zarządczych w ośrodku pomocy społecznej. Analiza tych wyników badań stanowi bogate rozwinięcie i uzasadnienie dla wyników badań przeprowadzonych kwestionariuszem OCAI oraz badań ankietowych.

Tak dobrane narzędzia badawcze, odpowiednio dopasowane do specyfiki badanego obszaru i charakterystyki badanej grupy, umożliwiły uzyskanie wiarygodnych i miarodajnych danych. W przypadku analizy kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej istotne jest zastosowanie kombinacji metod jakościowych i ilościowych.

3. Charakterystyka terenu i organizacja badań

W projekcie badawczym zastosowano celowy dobór próby badawczej. Do realizacji założonych celów badania wytypowano 11 ośrodków pomocy społecznej funkcjonujących w 11 gminach miejskich województwa małopolskiego.

Tabela 1. Liczba jednostek administracji gminnej województwa małopolskiego

Miasta na prawach powiatu	3
Gminy miejskie	11
Gminy miejsko-wiejskie	50
Gminy wiejskie	118
Gminy ogółem	182

Źródło: opracowanie własne.

Miejskie ośrodki pomocy społecznej biorące udział w badaniu to: MOPS w Bochni, MOPS w Bukowni, MOPS w Gorlicach, MOPS w Grybowie, MOPS

w Jordanowie, MOPS w Limanowej, MOPS w Mszanie Dolnej, MOPS w Nowym Targu, MOPS w Oświęcimiu, MOPS w Suchej Beskidzkiej oraz MOPS w Zakopanem.

Zdecydowano się na miasta, ponieważ pomoc społeczna w miastach obejmuje zintegrowany zestaw usług mających na celu wsparcie osób i rodzin w trudnych sytuacjach życiowych. Jest to system, który adaptuje się do specyficznych potrzeb miejskich populacji i odgrywa kluczową rolę w zwiększaniu spójności społecznej oraz zmniejszaniu nierówności. Społeczność miejska to zróżnicowana i dynamiczna grupa ludzi zamieszkujących obszary miejskie. Pomoc społeczna w miastach jest więc dynamicznym i wielowymiarowym systemem, który stale ewoluuje, aby skutecznie odpowiadać na zmieniające się potrzeby miejskiej populacji. Małe miasta, różniące się od dużych metropolii i obszarów wiejskich, mają swoją unikalną atmosferę i charakterystykę. Zazwyczaj są zdefiniowane przez mniejszą populację, niższą gęstość zabudowy i bardziej ograniczone zasoby, co wpływa na styl życia, społeczność i możliwości usługowe. Uzyskane wyniki badań w przyjętej grupie badawczej mogą być użyteczne dla planowania i wdrażania polityk czy interwencji zarówno w większych, jak i mniejszych społecznościach. Istotne jest jednak, aby przy implementacji wyników badań uwzględnić specyficzne konteksty tych społeczności.

Badania przeprowadzono w okresie od listopada 2023 do kwietnia 2024 roku. Do udziału w badaniu zaproszono wszystkich zarządzających dyrektorów ośrodków pomocy społecznej oraz zatrudnionych specjalistów realizujących zadania merytoryczne – w odpowiedzi na przedmiot badań – pracowników socjalnych i asystentów rodziny.

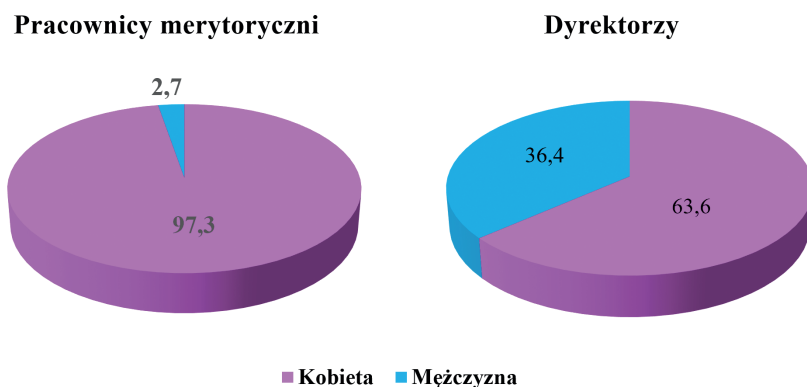
W badaniach łącznie udział wzięło 11 OPS, a w ich ramach – 11 dyrektorów oraz 110 pracowników merytorycznych (94 pracowników socjalnych oraz 16 asystentów rodziny), w tym:

- a) w badaniu oceny kultury organizacyjnej OPS kwestionariuszem OCAI udział wzięło 10 ośrodków,
- b) w badaniach ankietowych udział wzięło 11 ośrodków (11 dyrektorów i 110 pracowników merytorycznych),
- c) w indywidualnych wywiadach pogłębionych udział wzięło 10 ośrodków (10 dyrektorów).

4. Charakterystyka grupy badawczej

Charakterystyka respondentów ze względu na płeć w prezentowanym badaniu ukazuje zdecydowaną przewagę kobiet zatrudnionych w sektorze pomocy społecznej, co odzwierciedla globalne zjawisko dominacji kobiet w zawodach związanych z opieką i wsparciem społecznym. Wśród pracowników merytorycznych kobiety stanowią ponad 97% ogółu. Na stanowiskach zarządzających ich udział jest natomiast niższy i wynosi niemal 64% (4 z 11 zarządzających to mężczyźni).

Wykres 3. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – płeć respondentów (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



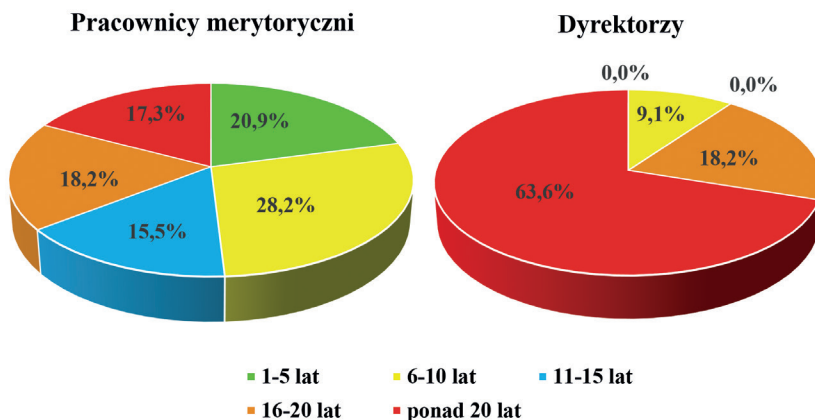
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci badania stanowią grupę doświadczonych pracowników systemu pomocy społecznej. Blisko 80% z nich to osoby ze stażem pracy powyżej 5 lat, co wskazuje na dojrzałość i doświadczenie w tej branży. Więcej niż 15 lat doświadczenia w systemie pomocy społecznej posiada natomiast 35% pracowników merytorycznych. Należy zauważyć, że spora grupa pracuje w zawodzie ponad 20 lat – 17% wszystkich pracowników merytorycznych. Badanie pokazuje, że znacząca część pracowników merytorycznych jest zaangażowana w ten sektor od długiego czasu, co może sugerować wysoki poziom doświadczenia i zaangażowania w swoją pracę. Zarazem pracownicy merytoryczni ze stażem

do 5 lat stanowią około 21% ogółu respondentów. To pokazuje, że mimo dominacji doświadczonych pracowników sektor ten przyciąga również młodsze pokolenia, co jest ważne dla ciągłości świadczenia usług i wprowadzania nowych idei oraz podejść w pracy socjalnej.

W grupie dyrektorów badanych ośrodków pomocy społecznej 9 osób posiada ponad 16-letnie doświadczenie pracy w pomocy społecznej (w tym 7 zarządzających pracuje ponad 20 lat). Tak wysoki odsetek dyrektorów z długoletnim doświadczeniem świadczy o ich głębokiej znajomości specyfiki branży i wskazuje, że kluczowe stanowiska decyzyjne piastują osoby, które mają wiedzę i doświadczenie w dziedzinie pomocy społecznej. To może przekładać się na efektywność w prowadzeniu instytucji i wprowadzaniu potrzebnych zmian.

Wykres 4. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – staż respondentów w pomocy społecznej (pracownicy [$N = 110$], dyrektorzy [$N = 11$])

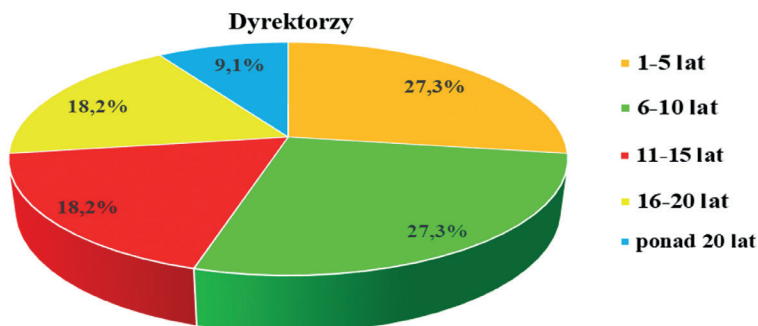


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani dyrektorzy ośrodków pomocy społecznej wykazują różnorodne doświadczenie w zarządzaniu. W grupie badanej 3 dyrektorów posiada do 5 lat doświadczenia w zarządzaniu, kolejnych 3 dyrektorów ma staż zarządczy między 6 a 10 lat. Ponadto 2 dyrektorów posiada od 11 do 15 lat doświadczenia w zarządzaniu, tyle samo (2 dyrektorów) ma doświadczenie trwające od 16 do 20 lat, a 1 legitymuje się ponad 20-letnim stażem w zarządzaniu.

Dyrektorzy stanowią zróżnicowaną grupę, ale w większości są to osoby doświadczone w sprawowaniu funkcji zarządczych. Dane pokazują również, że przed objęciem funkcji zarządczych osoby te pracowały w sektorze pomocy społecznej. Doświadczenie dyrektorów w pracy w sektorze pomocy społecznej oraz w zarządzaniu zespołami i projektami ma znaczący wpływ na sposób funkcjonowania ośrodków. Z jednej strony ich wiedza i umiejętności mogą znacząco przyczyniać się do skuteczności i profesjonalizmu w realizacji powierzonych zadań. Długie lata praktyki pozwalają na efektywne zarządzanie zasobami, skuteczne planowanie działań oraz budowanie silnych zespołów, które są kluczowe dla sukcesu każdej organizacji. Doświadczeni liderzy często wykazują również wysoką odporność na stres oraz umiejętność radzenia sobie w kryzysowych sytuacjach, co jest nieocenione w sektorze, gdzie pracownicy często mierzą się z trudnymi i wymagającymi przypadkami. Jednakże z drugiej strony długotrwałe doświadczenie może również prowadzić do pewnej oporności na zmiany. Dyrektorzy, którzy przez wiele lat pracowali według ustalonych schematów, mogą mieć trudności z adaptacją do nowych, innowacyjnych metod pracy, które wymagają odmiennego podejścia. Może to hamować wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań, które są niezbędne dla adaptacji instytucji do zmieniających się warunków społecznych i ekonomicznych oraz rosnących oczekiwań społeczeństwa. Taka sytuacja wymaga od liderów nie tylko umiejętności zarządzania, lecz także elastyczności w myśleniu i otwartości na ciągłe uczenie się.

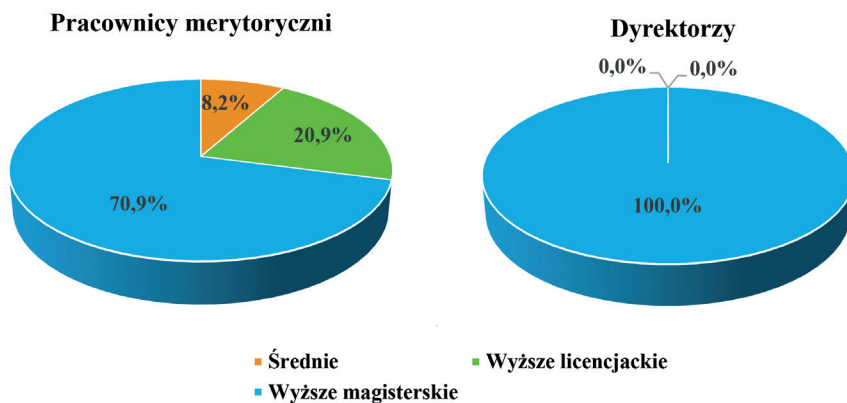
Wykres 5. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – staż w zarządzaniu respondentów – dyrektorów ($N = 11$)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci to kadra wysoko wykształcona: ponad 90% z nich posiada wykształcenie wyższe, w tym ponad 70% wszystkich pracowników merytorycznych to osoby z wykształceniem wyższym magisterskim. Co więcej, wszyscy dyrektorzy legitymują się wykształceniem magisterskim. Taki wysoki poziom edukacji wśród pracowników merytorycznych i kierownictwa odzwierciedla zaawansowany standard wymagań stawianych w tej dziedzinie oraz podkreśla rolę solidnej bazy akademickiej jako fundamentu dla skutecznej pracy w sektorze pomocy społecznej. Wykształcenie to pozwala na zrozumienie teorii społecznych i psychologicznych, które są niezbędne w pracy z klientami, oraz umożliwia stosowanie nowoczesnych metod i technik pracy socjalnej.

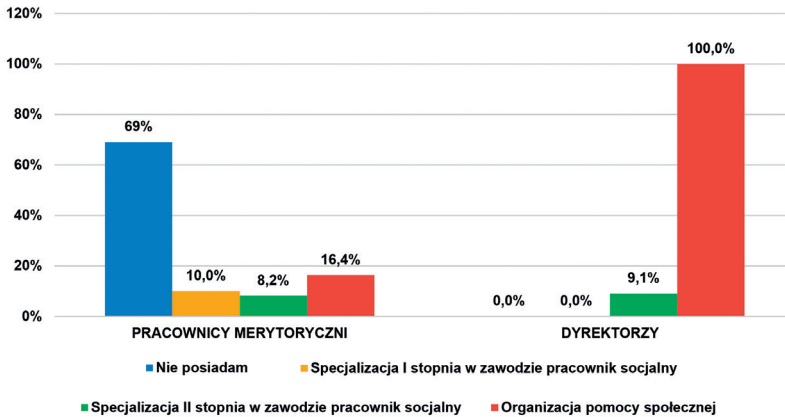
Wykres 6. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – wykształcenie respondentów (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci wskazują również na posiadanie dodatkowego wykształcenia. Wśród pracowników merytorycznych 10% posiada pierwszy stopień specjalizacji, ponad 8% – drugi stopień specjalizacji, a ponad 16% posiada wykształcenie związane z organizacją pomocy społecznej. Jednocześnie wszyscy dyrektorzy (100%) spełniają formalny wymóg ukończenia studiów związanych z organizacją pomocy społecznej.

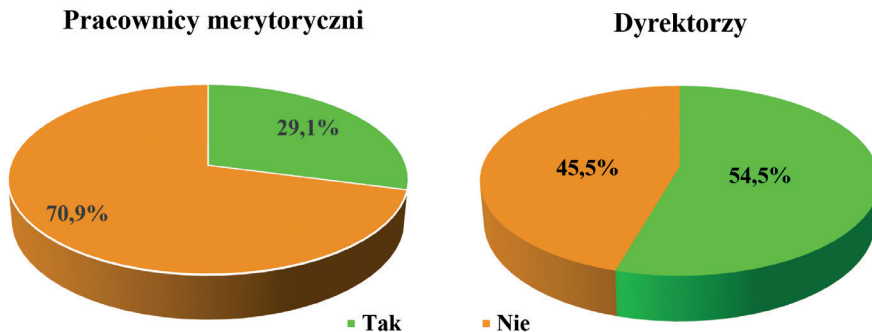
Wykres 7. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – dodatkowe wykształcenie respondentów (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci posiadają również wykształcenie na poziomie studiów podyplomowych. Niemal 30% pracowników merytorycznych oraz ponad połowa dyrektorów posiada wykształcenie podyplomowe. Najczęstsze ukończone kierunki to między innymi: pedagogika, oligofrenopedagogika, pedagogika rewalidacyjna, pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna, mediacje i negocjacje, terapia artystyczna, administracja i zarządzanie, psychodietetyka, metodyka i metodologia pracy socjalnej, doradztwo zawodowe oraz ekonomia społeczna.

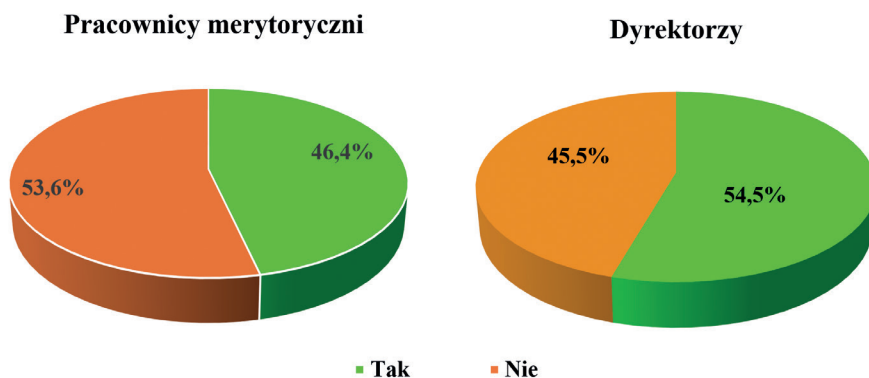
Wykres 8. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – ukończone studia podyplomowe (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci uczestniczą również w certyfikowanych szkoleniach. Blisko połowa pracowników merytorycznych i ponad połowa dyrektorów ukończyła certyfikowane formy doskonalenia zawodowego. Wśród zdobytych certyfikatów respondenci wymieniają między innymi: przeciwdziałanie przemocy w rodzinie, profilaktyka i terapia uzależnień, praca z rodziną wielopropblemową, mediacje rodzinne, terapia skoncentrowana na rozwiązaniach, asystentura rodziny, praca metodą CAL, koordynacja indywidualnych planów usług społecznych oraz praca z rodziną w nurcie systemowym.

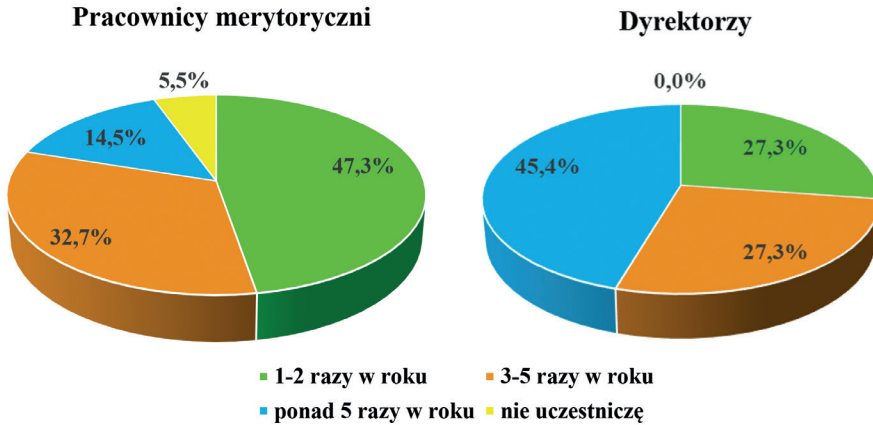
Wykres 9. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – ukończone szkolenia certyfikujące (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci, zarówno pracownicy merytoryczni, jak i dyrektorzy, systematycznie doksztalcają się poprzez uczestnictwo w różnych formach szkoleń z zakresu pomocy społecznej. Około 95% pracowników merytorycznych i wszyscy dyrektorzy regularnie uczestniczą w szkoleniach. Ponad 47% pracowników merytorycznych bierze udział w 1 lub 2 szkoleniach rocznie, blisko 37% – od 2 do 5, a ponad 14% w więcej niż 5 szkoleniach rocznie. Wśród dyrektorów ponad 45% uczestniczy w szkoleniach więcej niż 5 razy w roku, a po 27% zarządzających ośrodkami pomocy społecznej bierze udział w szkoleniach od 3 do 5 razy lub 2 razy w roku.

Wykres 10. Uczestnictwo w szkoleniach z obszaru pomocy społecznej przez respondentów (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zebrany materiał badawczy, uzyskany dzięki dobranej metodologii, stanowi fundamentalną bazę do przeprowadzenia bogatej i dogłębnej analizy. Ta analiza nie tylko ukazuje zjawisko i znaczenie kultury organizacyjnej w badanych ośrodkach pomocy społecznej, lecz także dostarcza rekomendacji dla osób kierujących tymi instytucjami.

ROZDZIAŁ IV

KULTURA ORGANIZACYJNA OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ – ANALIZA BADAŃ WŁASNYCH

Analiza badawcza to kluczowy etap w procesie naukowym, który pozwala na głębokie zrozumienie zebranych danych i wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonych badań. Ten etap jest niezbędny do weryfikacji założeń badawczych i formułowania nowych teorii, co przyczynia się do rozwoju wiedzy w danej dziedzinie nauki.

1. Kultura organizacyjna ośrodków pomocy społecznej na podstawie badań kwestionariuszemOCAI

Celem tej części badań było określenie typu kultury organizacyjnej w badanych ośrodkach pomocy społecznej – stanu obecnego i pożądanego.

Ponieważ zjawiska, które świadczą o kulturze organizacji, są uważane za coś oczywistego, większość respondentów miała trudności z rozpoznaniem kultury i jej opisaniem. „I właśnie tutaj kwestionariuszOCAI może się okazać szczególnie przydatny, ponieważ pozwala uzmysłwić i wydobyć na światło dzienne te aspekty kultury organizacji, które w inny sposób są niemożliwe do wychwycenia i określenia” (Cameron, Quinn, 2015, s. 87). Badanie ukazuje profil kultury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej na podstawie średnich danych uzyskanych od pracowników oraz zarządzających. Porównanie oceny pracowników i dyrektorów pozwala na dokonanie dalszych szczegółowych

analiz w zakresie kultury organizacyjnej w instytucji, przygotowania gruntu do zainicjowania dyskusji nad nią lub zaplanowania i wdrożenia procesu zmian. Na potrzeby tego opracowania badanie miało odpowiedzieć na pytanie: Jaki typ kultury organizacyjnej funkcjonuje, w odniesieniu do modelu wartości konkurujących, w ocenie pracowników ośrodka pomocy społecznej (kadra zarządzająca oraz pracownicy socjalni i asystenci rodziny) – jej stan obecny i pożądaný?

Jak pokazuje szczegółowa analiza poszczególnych obszarów kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej, oceny pracowników różni się od oceny dyrektorów. Stanowi to doskonały punkt wyjścia do dyskusji i osiągnięcia konsensusu, ponieważ pozwala dostrzec wcześniej niedoceniane aspekty kultury organizacji i rozwija wrażliwość na punkt widzenia innych. Indywidualne podejście do wypełniania tego kwestionariusza pozwala respondentom na osobistą refleksję nad dominującymi wartościami, praktykami oraz zachowaniami w ich miejscu pracy, co z kolei może przyczynić się do lepszego zrozumienia obecnej kultury organizacyjnej. Ponadto zachęca pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesie diagnozy kultury organizacyjnej, co może zwiększyć ich zaangażowanie w ewentualne procesy zmian. Uczestnictwo pracowników w badaniu może także wpłynąć na ich poczucie odpowiedzialności i przynależności do organizacji.

Poniżej zostanie zaprezentowany kwestionariusz wartości konkurujących OCAI oraz przedstawione zostanie zestawienie tabelaryczne poszczególnych obszarów badania kultury organizacyjnej w miejskich ośrodkach pomocy społecznej województwa małopolskiego. Zestawienie zostało zanonimizowane, ponieważ przedmiotem analizy nie jest ukazanie kultury organizacyjnej konkretnego ośrodka. Dodatkowo zaproponowana prezentacja pozwala na ukazanie walorów zastosowanego kwestionariusza OCAI w poszczególnych jego sześciu częściach (zgodnie z przyjętą przez autorów narzędzia prezentacją). W przypadku podjętego badania ważne jest, by skupić się na mechanizmach, praktykach i wartościach, które są uniwersalne lub charakterystyczne dla sektora, a nie na konkretnych przypadkach ośrodków pomocy społecznej.

Część pierwsza kwestionariusza odnosi się do ogólnej charakterystyki organizacji. Respondenci przydzielają odpowiednią liczbę punktów stwierdzeniom:

A – Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.

B – Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.

C – W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.

D – W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.

Tabela 2. Ogólna charakterystyka organizacji

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 1	A	34,0	42,2	60,0	50,0	47,0	46,1
	B	23,1	24,6	10,0	20,0	16,6	22,3
	C	27,8	19,3	20,0	10,0	23,9	14,7
	D	15,1	13,9	10,0	20,0	12,6	17,0
OPS 2	A	21,7	21,7	70,0	50,0	45,9	35,9
	B	20,0	26,7	20,0	30,0	20,0	28,4
	C	30,0	33,3	5,0	5,0	17,5	19,2
	D	28,3	18,3	5,0	15,0	16,7	16,7
OPS 3	A	21,8	25,2	10,0	10,0	15,9	17,6
	B	36,1	36,6	20,0	20,0	28,1	28,3
	C	22,5	19,5	30,0	30,0	26,3	24,8
	D	19,6	18,7	40,0	40,0	29,8	29,4
OPS 4	A	30,0	31,7	25,0	25,0	27,5	28,4
	B	20,0	31,7	25,0	25,0	22,5	28,4
	C	16,7	21,6	25,0	25,0	20,9	23,3
	D	33,3	15,0	25,0	25,0	29,2	20,0
OPS 5	A	44,4	51,2	90,0	90,0	67,2	70,6
	B	14,3	16,2	0,0	0,0	7,2	8,1
	C	19,4	16,3	0,0	0,0	9,7	8,2
	D	21,9	16,3	10,0	10,0	16,0	13,2

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 6	A	31,7	25,0	60,0	100,0	45,9	62,5
	B	15,0	25,0	20,0	0,0	17,5	12,5
	C	18,3	25,0	10,0	0,0	14,2	12,5
	D	35,0	25,0	10,0	0,0	22,5	12,5
OPS 7	A	23,1	42,5	30,0	20,0	26,6	31,3
	B	26,9	21,3	15,0	20,0	21,0	20,7
	C	25,6	22,5	25,0	40,0	25,3	31,3
	D	23,1	13,8	30,0	20,0	26,6	16,9
OPS 8	A	14,8	39,0	30,0	20,0	22,4	29,5
	B	16,8	24,0	15,0	20,0	15,9	22,0
	C	27,0	24,3	25,0	40,0	26,0	32,1
	D	41,4	12,7	30,0	20,0	35,7	16,4
OPS 9	A	36,0	40,0	30,0	20,0	33,0	30,0
	B	22,0	26,0	15,0	20,0	18,5	23,0
	C	23,0	19,0	50,0	50,0	36,5	34,5
	D	19,0	15,0	5,0	10,0	12,0	12,5
OPS 10	A	16,4	34,1	25,0	20,0	20,7	27,1
	B	24,5	33,2	20,0	30,0	22,3	31,6
	C	25,0	17,7	25,0	40,0	25,0	28,8
	D	34,1	15,0	30,0	10,0	32,0	12,5

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie stanu obecnego z pożądanym obrazuje kierunek dalszych analiz w zakresie budowania kultury organizacyjnej badanych instytucji. Analiza uwzględnia zarówno postrzeganie typu kultury przez pracowników i dyrektorów, jak i wyniki uśrednione. Ewidentne rozbieżności w ocenach pozwalają na wychwycenie istotnych różnic. Ukazują także obszary zgodności, które warto podkreślić w przeprowadzanych analizach.

Część druga badania odnosi się do stylu przywództwa w organizacji. Respondenci przydzielają odpowiednią liczbę punktów stwierdzeniom:

A – Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.

B – Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.

C – Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.

D – Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.

Tabela 3. Styl przywództwa w organizacji

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 1	A	33,2	36,1	30,0	25,0	31,6	30,6
	B	25,7	27,9	30,0	25,0	27,9	26,5
	C	19,6	15,7	10,0	20,0	14,8	17,9
	D	21,5	20,3	30,0	30,0	25,8	25,2
OPS 2	A	25,0	28,3	80,0	10,0	52,5	19,2
	B	23,3	21,7	5,0	5,0	14,2	13,4
	C	26,7	21,7	0,0	5,0	13,4	13,4
	D	25,0	28,3	15,0	80,0	20,0	54,2
OPS 3	A	37,2	34,6	30,0	20,0	33,6	27,3
	B	11,4	11,8	20,0	30,0	15,7	20,9
	C	13,2	6,8	10,0	10,0	11,6	8,4
	D	38,2	46,8	40,0	40,0	39,1	43,4
OPS 4	A	26,6	30,3	40,0	20,0	33,3	25,2
	B	20,0	26,7	10,0	20,0	15,0	23,4
	C	16,7	11,3	10,0	10,0	13,4	10,7
	D	36,7	31,7	40,0	50,0	38,4	40,9
OPS 5	A	50,0	43,1	10,0	10,0	30,0	26,6
	B	7,5	9,4	0,0	0,0	3,8	4,7
	C	8,1	10,0	0,0	0,0	4,1	5,0
	D	34,4	37,5	90,0	90,0	62,2	63,8

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 6	A	28,4	16,6	60,0	10,0	44,2	13,3
	B	20,0	11,7	30,0	10,0	25,0	10,9
	C	18,3	10,0	0,0	0,0	9,2	5,0
	D	33,3	61,7	10,0	80,0	21,7	70,9
OPS 7	A	27,4	36,8	50,0	30,0	38,7	33,4
	B	23,8	26,9	10,0	20,0	16,9	23,5
	C	25,0	14,4	10,0	20,0	17,5	17,2
	D	23,8	21,9	30,0	30,0	26,9	26,0
OPS 8	A	22,0	34,0	30,0	30,0	26,0	32,0
	B	15,3	28,5	30,0	20,0	22,6	24,2
	C	34,3	13,5	10,0	20,0	22,2	16,8
	D	28,4	24,0	30,0	30,0	29,2	27,0
OPS 9	A	35,0	34,0	40,0	20,0	37,5	27,0
	B	17,0	17,0	30,0	30,0	23,5	23,5
	C	20,0	18,0	10,0	10,0	15,0	14,0
	D	28,0	31,0	20,0	40,0	24,0	35,5
OPS 10	A	19,1	29,1	40,0	25,0	29,5	27,1
	B	21,4	25,5	30,0	25,0	25,7	25,3
	C	33,2	11,8	10,0	25,0	21,6	18,4
	D	26,4	33,6	20,0	25,0	23,2	29,2

Źródło: opracowanie własne.

Analiza stylu przywództwa w kontekście ocen i percepcji różnych grup funkcjonujących wewnątrz organizacji jest rzeczywiście cenna dla ukazania, jak liderzy są postrzegani i jakie są oczekiwania wobec nich. Rozbieżności w ocenie mogą świadczyć o tym, że różne grupy mają inne oczekiwania lub doświadczają różnych stylów przywództwa.

Część trzecia odnosi się do stylu zarządzania w organizacji. Respondenci przydzielają odpowiednią liczbę punktów stwierdzeniom:

A – W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.

B – W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.

C – W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.

D – W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków.

Tabela 4. Styl zarządzania pracownikami

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS1	A	37,5	43,2	50,0	50,0	43,8	46,6
	B	26,1	26,8	20,0	20,0	23,1	23,4
	C	14,6	7,5	5,0	5,0	9,8	6,3
	D	21,8	22,5	25,0	25,0	23,4	23,8
OPS2	A	46,7	46,7	60,0	40,0	53,4	43,4
	B	18,3	20,0	20,0	50,0	19,2	35,0
	C	11,7	10,0	0,0	0,0	5,9	5,0
	D	23,3	23,3	20,0	10,0	21,7	16,7
OPS3	A	45,7	48,6	50,0	50,0	47,9	49,3
	B	21,8	19,6	10,0	10,0	15,9	14,8
	C	8,9	5,7	10,0	20,0	9,5	12,9
	D	23,6	26,1	30,0	20,0	26,8	23,1
OPS4	A	26,7	31,6	50,0	100,0	38,4	65,8
	B	20,0	21,7	20,0	0,0	20,0	10,9
	C	13,3	20,0	0,0	0,0	6,7	10,0
	D	40,0	26,7	30,0	0,0	35,0	13,4
OPS5	A	76,2	73,1	100,0	100,0	88,1	86,6
	B	5,0	6,9	0,0	0,0	2,5	3,5
	C	5,0	4,4	0,0	0,0	2,5	2,2
	D	13,8	15,6	0,0	0,0	6,9	7,8

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 6	A	30,0	46,7	80,0	80,0	55,0	63,4
	B	15,0	21,7	0,0	0,0	7,5	10,9
	C	5,0	0,3	0,0	0,0	2,5	0,2
	D	50,0	31,3	20,0	20,0	35,0	25,7
OPS 7	A	22,4	44,9	30,0	50,0	26,2	47,5
	B	36,3	17,5	20,0	20,0	28,2	18,8
	C	16,3	16,3	10,0	20,0	13,2	18,2
	D	25,0	21,3	40,0	10,0	32,5	15,7
OPS 8	A	22,3	45,2	30,0	30,0	26,2	37,6
	B	16,0	28,2	20,0	20,0	18,0	24,1
	C	17,0	9,8	10,0	20,0	13,5	14,9
	D	44,7	16,8	40,0	30,0	42,3	23,4
OPS 9	A	43,0	42,0	30,0	20,0	36,5	31,0
	B	27,0	27,0	20,0	30,0	23,5	28,5
	C	6,0	6,0	10,0	10,0	8,0	8,0
	D	24,0	25,0	40,0	40,0	32,0	32,5
OPS 10	A	21,4	42,3	40,0	50,0	30,7	46,2
	B	23,2	29,5	30,0	40,0	26,6	34,8
	C	30,0	9,5	0,0	0,0	15,0	4,8
	D	25,5	18,6	30,0	10,0	27,7	14,2

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie obrazuje wyniki pomiędzy postrzeganym obecnym stylem zarządzania przez pracowników a stylem deklarowanym przez samych zarządzających. Bywają w tym zakresie również skrajne opinie. Wynik uśredniony często stoi w opozycji do wskazań poszczególnych grup pracowników, co wymaga także dokonania szczegółowych dalszych analiz pożądanego stylu zarządzania.

Część czwarta odnosi się do czynników zapewniających spójność organizacji. Respondenci przydzielają odpowiednią liczbę punktów stwierdzeniom:

A – Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.

B – Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.

C – Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiągnięcie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.

D – Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.

Tabela 5. Czynniki zapewniające spójność organizacji

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 1	A	29,0	38,2	50,0	50,0	39,5	44,1
	B	31,4	30,8	20,0	20,0	25,7	25,4
	C	18,2	11,4	0,0	15,0	9,1	13,2
	D	21,4	19,6	30,0	15,0	25,7	17,3
OPS 2	A	36,6	36,7	60,0	50,0	48,4	43,4
	B	26,7	23,3	20,0	30,0	23,4	26,7
	C	16,7	16,7	0,0	5,0	8,4	10,9
	D	20,0	23,3	20,0	15,0	20,0	19,2
OPS 3	A	32,2	40,3	40,0	50,0	36,1	45,2
	B	20,0	25,4	20,0	20,0	20,0	22,7
	C	13,2	8,6	10,0	10,0	11,6	9,3
	D	34,6	25,7	30,0	20,0	32,3	22,9
OPS 4	A	25,0	30,0	50,0	50,0	37,5	40,0
	B	21,7	23,3	0,0	0,0	10,9	11,7
	C	16,7	10,0	0,0	0,0	8,4	5,0
	D	36,6	36,7	50,0	50,0	43,3	43,4
OPS 5	A	79,4	79,4	90,0	90,0	84,7	84,7
	B	6,9	6,9	0,0	0,0	3,5	3,5
	C	3,1	3,1	0,0	0,0	1,6	1,6
	D	10,6	10,6	10,0	10,0	10,3	10,3

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 6	A	36,7	36,6	70,0	90,0	53,4	63,3
	B	15,0	21,7	10,0	0,0	12,5	10,9
	C	5,0	5,0	0,0	0,0	2,5	2,5
	D	43,3	36,7	20,0	10,0	31,7	23,4
OPS 7	A	21,3	38,8	30,0	30,0	25,7	34,4
	B	21,3	23,1	10,0	30,0	15,7	26,6
	C	36,2	16,2	10,0	20,0	23,1	18,1
	D	21,2	21,9	50,0	20,0	35,6	21,0
OPS 8	A	18,0	43,8	30,0	30,0	24,0	36,9
	B	18,0	30,0	30,0	30,0	24,0	30,0
	C	20,0	8,8	10,0	20,0	15,0	14,4
	D	44,0	17,4	30,0	20,0	37,0	18,7
OPS 9	A	33,0	37,0	30,0	30,0	31,5	33,5
	B	24,0	26,0	25,0	15,0	24,5	20,5
	C	20,0	12,0	25,0	15,0	22,5	13,5
	D	23,0	25,0	20,0	40,0	21,5	32,5
OPS 10	A	23,6	33,2	40,0	40,0	31,8	36,6
	B	20,0	29,5	40,0	40,0	30,0	34,8
	C	21,4	18,6	0,0	0,0	10,7	9,3
	D	35,0	18,6	20,0	20,0	27,5	19,3

Źródło: opracowanie własne.

Analiza obrazuje stany, które w znacznej mierze ukazują zarówno spójność organizacyjną, jak i poszczególne rozbieżności. Stanowi to istotny punkt wyjścia do dalszych analiz w kwestii osiągnięcia spójności organizacji.

Część piąta odnosi się do czynników nacisku w organizacji. Respondenci przydzielają odpowiednią liczbę punktów stwierdzeniom:

A – W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.

B – W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.

C – W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie w działaniu.

D – W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.

Tabela 6. Czynniki nacisku w organizacji

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 1	A	31,4	39,3	50,0	50,0	40,7	44,7
	B	33,2	35,0	20,0	20,0	26,6	27,5
	C	16,8	12,5	0,0	5,0	8,4	8,8
	D	18,6	13,2	30,0	25,0	24,3	19,1
OPS 2	A	25,0	28,3	40,0	40,0	32,5	34,2
	B	26,7	28,3	40,0	40,0	33,4	34,2
	C	18,3	16,7	0,0	0,0	9,2	8,4
	D	30,0	26,7	20,0	20,0	25,0	23,4
OPS 3	A	33,6	40,3	30,0	40,0	31,8	40,2
	B	27,5	25,4	15,0	10,0	21,3	17,7
	C	9,3	8,6	15,0	10,0	12,2	9,3
	D	29,6	25,7	40,0	40,0	34,8	32,9
OPS 4	A	24,9	40,0	20,0	20,0	22,5	30,0
	B	21,7	26,7	10,0	10,0	15,9	18,4
	C	21,7	20,0	20,0	20,0	20,9	20,0
	D	31,7	13,3	50,0	50,0	40,9	31,7
OPS 5	A	69,4	73,1	100,0	100,0	84,7	86,6
	B	10,6	10,6	0,0	0,0	5,3	5,3
	C	4,4	4,4	0,0	0,0	2,2	2,2
	D	15,6	11,9	0,0	0,0	7,8	6,0

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 6	A	37,3	38,3	75,0	65,0	56,2	51,7
	B	20,3	21,7	20,0	30,0	20,2	25,9
	C	1,7	1,7	0,0	0,0	0,9	0,9
	D	40,7	38,3	5,0	5,0	22,9	21,7
OPS 7	A	11,8	61,2	20,0	30,0	15,9	45,6
	B	19,4	21,3	25,0	30,0	22,2	25,7
	C	23,8	5,6	25,0	20,0	24,4	12,8
	D	45,0	11,9	30,0	20,0	37,5	16,0
OPS 8	A	18,2	52,5	20,0	30,0	19,1	41,2
	B	19,0	24,8	25,0	30,0	22,0	27,4
	C	18,8	8,7	25,0	20,0	21,9	14,4
	D	44,0	14,0	30,0	20,0	37,0	17,0
OPS 9	A	44,0	43,0	40,0	40,0	42,0	41,5
	B	31,0	36,0	30,0	20,0	30,5	28,0
	C	8,0	6,0	10,0	10,0	9,0	8,0
	D	17,0	15,0	20,0	30,0	18,5	22,5
OPS 10	A	20,5	38,2	35,0	40,0	27,7	39,1
	B	21,4	35,9	40,0	40,0	30,7	38,0
	C	21,4	10,9	0,0	0,0	10,7	5,5
	D	36,8	15,0	25,0	20,0	30,9	17,5

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zestawienia wyników ukazuje również podzielność preferencji w poszczególnych obszarach. Pozwala to na wprowadzenie do kultury organizacyjnej instytucji wielu typów oddziaływania.

Część szosta odnosi się do kryteriów sukcesu w organizacji. Respondenci przydzielają odpowiednią liczbę punktów stwierdzeniom:

A – Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.

B – Za miarę sukcesu uważa się stosowanie nowatorskich metod pracy oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.

C – Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.

D – Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: dotrzymywanie terminów i niskie koszty działalności pomocowej.

Tabela 7. Kryteria sukcesu w organizacji

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 1	A	33,5	48,9	50,0	50,0	41,8	49,5
	B	25,4	27,5	30,0	30,0	27,7	28,8
	C	16,8	10,0	0,0	0,0	8,4	5,0
	D	24,3	13,6	20,0	20,0	22,2	16,8
OPS 2	A	38,4	38,4	85,0	85,0	61,7	61,7
	B	15,0	13,3	0,0	0,0	7,5	6,7
	C	13,3	13,3	0,0	0,0	6,7	6,7
	D	33,3	35,0	15,0	15,0	24,2	25,0
OPS 3	A	45,0	54,7	40,0	40,0	42,5	47,4
	B	13,6	15,0	20,0	10,0	16,8	12,5
	C	9,6	5,7	10,0	10,0	9,8	7,9
	D	31,8	24,6	30,0	40,0	30,9	32,3
OPS 4	A	35,1	36,7	50,0	50,0	42,6	43,4
	B	18,3	23,3	0,0	0,0	9,2	11,7
	C	18,3	10,0	0,0	0,0	9,2	5,0
	D	28,3	30,0	50,0	50,0	39,2	40,0
OPS 5	A	70,6	75,6	90,0	90,0	80,3	82,8
	B	6,9	6,9	0,0	0,0	3,5	3,5
	C	3,1	3,1	0,0	0,0	1,6	1,6
	D	19,4	14,4	10,0	10,0	14,7	12,2
OPS 6	A	35,0	41,7	80,0	80,0	57,5	60,9
	B	14,7	18,3	10,0	10,0	12,4	14,2
	C	0,3	0,3	0,0	0,0	0,2	0,2
	D	50,0	39,7	10,0	10,0	30,0	24,9

		Pracownicy		Dyrektor		Średnia	
		Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany	Stan obecny	Stan pożądany
OPS 7	A	19,4	46,2	50,0	70,0	34,7	58,1
	B	16,9	13,8	0,0	5,0	8,5	9,4
	C	20,6	14,4	0,0	0,0	10,3	7,2
	D	43,1	25,6	50,0	25,0	46,6	25,3
OPS 8	A	22,3	62,5	10,0	70,0	16,2	66,2
	B	16,0	15,5	10,0	5,0	13,0	10,3
	C	18,3	8,0	30,0	0,0	24,1	4,0
	D	43,4	14,0	50,0	25,0	46,7	19,5
OPS 9	A	42,0	41,0	30,0	30,0	36,0	35,5
	B	25,0	27,0	10,0	10,0	17,5	18,5
	C	10,0	9,0	15,0	15,0	12,5	12,0
	D	23,0	23,0	45,0	45,0	34,0	34,0
OPS 10	A	24,1	45,9	40,0	40,0	32,1	43,0
	B	15,9	30,0	40,0	40,0	28,0	35,0
	C	9,5	10,0	0,0	0,0	4,8	5,0
	D	50,5	14,1	20,0	20,0	35,1	17,0

Źródło: opracowanie własne.

Prezentacja kwestionariusza wartości konkurujących OCAI ma na celu ukazanie możliwości oraz przydatności tego narzędzia w badawczym i praktycznym zastosowaniu. Jak pokazuje prezentacja, badanie przedstawia wiele możliwości przeprowadzenia pogłębionych analiz, w kontekście wskazanych sześciu obszarów, które stanowią podstawę kultury organizacyjnej instytucji.

Zestawienie wyników w poszczególnych obszarach pozwala wyciągnąć wnioski, że z jednej strony w wielu przypadkach widać rozbieżności w ocenie pracowników i dyrektorów, co jednak nie wywołuje zasadniczych rozbieżności w zgodność z profilem ogólnym, z drugiej – między kulturą obecną a pożądaną występują pewne rozbieżności, które powinny stanowić dla badanego ośrodka punkt wyjścia do dalszych analiz i zaplanowania procesu zmiany. Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych obszarów pozwala na zinterpretowanie wyników z różnych punktów widzenia oraz określenie: typu kultury dominującego w instytucji, rozbieżności między kulturą obecną

i kulturą pożądaną, siły kultury panującej w organizacji, zgodności profili kultury dla różnych cech, stopnia zbieżności zdiagnozowanej kultury ze średnim profilem oraz ukazania pewnych zaobserwowanych tendencji w zakresie stanu obecnego i pożądanego. Nie było to wprawdzie przedmiotem podjętych badań, jednak przedstawienie powyższych zestawień może przekonać badaczy oraz osoby zarządzające instytucjami pomocy społecznej do wykorzystania kwestionariusza OCAI w badaniach nad stanem kultury organizacyjnej i wypracowania strategii działania.

Profil kultury organizacyjnej instytucji uzyskano na podstawie średniej oceny wskazań pracowników i zarządzających (w udziale 50/50%). Poniższe zestawienie obrazuje średnie wyniki uzyskane w badanych ośrodkach pomocy społecznej. Dla określenia typu kultury organizacyjnej przyjęto odniesienia alfabetyczne ABCD, gdzie:

- A** oznacza kulturę „klanu” (współpraca),
- B** oznacza kulturę „adhokracji” (tworzenie),
- C** oznacza kulturę „rynku” (rywalizację),
- D** oznacza kulturę „hierarchii” (kontroli).

Tabela 8. Typ kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej – stan obecny

	Ogólna charakterystyka organizacji		Styl przywództwa w organizacji		Styl zarządzania pracownikami		Co zapewnia spójność organizacji?		Na co kładzie się największy nacisk?		Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?		Średnia ogółem	
	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.
OPS1	A-K	47,0	A-K	31,6	A-K	43,8	A-K	39,5	A-K	40,7	A-K	41,8	A-K	40,7
	B-A	16,6	B-A	27,9	B-A	23,1	B-A	25,7	B-A	26,6	B-A	27,7	B-A	24,6
	C-R	23,9	C-R	14,8	C-R	9,8	C-R	9,1	C-R	8,4	C-R	8,4	C-R	12,4
	D-H	12,6	D-H	25,8	D-H	23,4	D-H	25,7	D-H	24,3	D-H	22,2	D-H	22,3
OPS2	A-K	45,9	A-K	52,5	A-K	53,4	A-K	48,3	A-K	32,5	A-K	61,7	A-K	49,1
	B-A	20,0	B-A	14,2	B-A	19,2	B-A	23,4	B-A	33,4	B-A	7,5	B-A	19,6
	C-R	17,5	C-R	13,4	C-R	5,9	C-R	8,4	C-R	9,2	C-R	6,7	C-R	10,2
	D-H	16,7	D-H	20,0	D-H	21,7	D-H	20,0	D-H	25,0	D-H	24,2	D-H	21,3

	Ogólna charakterystyka organizacji		Styl przywództwa w organizacji		Styl zarządzania pracownikami		Co zapewnia spójność organizacji?		Na co kładzie się największy nacisk?		Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?		Średnia ogółem	
	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.
OPS 3	A-K	15,9	A-K	33,6	A-K	47,9	A-K	36,1	A-K	31,8	A-K	42,5	A-K	34,6
	B-A	28,1	B-A	15,7	B-A	15,9	B-A	20,0	B-A	21,3	B-A	16,8	B-A	19,6
	C-R	26,3	C-R	11,6	C-R	9,5	C-R	11,6	C-R	12,2	C-R	9,8	C-R	13,5
	D-H	29,8	D-H	39,1	D-H	26,8	D-H	32,3	D-H	34,8	D-H	30,9	D-H	32,3
OPS 4	A-K	27,5	A-K	33,3	A-K	38,4	A-K	37,5	A-K	22,5	A-K	42,6	A-K	33,6
	B-A	22,5	B-A	15,0	B-A	20,0	B-A	10,9	B-A	15,9	B-A	9,2	B-A	15,6
	C-R	20,9	C-R	13,4	C-R	6,7	C-R	8,4	C-R	20,9	C-R	9,2	C-R	13,3
	D-H	29,2	D-H	38,4	D-H	35,0	D-H	43,3	D-H	40,9	D-H	39,2	D-H	37,7
OPS 5	A-K	67,2	A-K	30,0	A-K	88,1	A-K	84,7	A-K	84,7	A-K	80,3	A-K	72,5
	B-A	7,2	B-A	3,8	B-A	2,5	B-A	3,5	B-A	5,3	B-A	3,5	B-A	4,3
	C-R	9,7	C-R	4,1	C-R	2,5	C-R	1,6	C-R	2,2	C-R	1,6	C-R	3,6
	D-H	16,0	D-H	62,2	D-H	6,9	D-H	10,3	D-H	7,8	D-H	14,7	D-H	19,7
OPS 6	A-K	45,9	A-K	44,2	A-K	55,0	A-K	53,4	A-K	56,2	A-K	57,5	A-K	52,0
	B-A	17,5	B-A	25,0	B-A	7,5	B-A	12,5	B-A	20,2	B-A	12,4	B-A	15,9
	C-R	14,2	C-R	9,2	C-R	2,5	C-R	2,5	C-R	0,9	C-R	0,2	C-R	4,9
	D-H	22,5	D-H	21,7	D-H	35,0	D-H	31,7	D-H	22,9	D-H	30,0	D-H	27,3
OPS 7	A-K	26,6	A-K	38,7	A-K	26,2	A-K	25,7	A-K	15,9	A-K	34,7	A-K	28,0
	B-A	21,0	B-A	16,9	B-A	28,2	B-A	15,7	B-A	22,2	B-A	8,5	B-A	18,8
	C-R	25,3	C-R	17,5	C-R	13,2	C-R	23,1	C-R	24,4	C-R	10,3	C-R	19,0
	D-H	26,6	D-H	26,9	D-H	32,5	D-H	35,6	D-H	37,5	D-H	46,6	D-H	34,3
OPS 8	A-K	22,4	A-K	26,0	A-K	26,2	A-K	24,0	A-K	19,1	A-K	16,2	A-K	22,3
	B-A	15,9	B-A	22,6	B-A	18,0	B-A	24,0	B-A	22,0	B-A	13,0	B-A	19,2
	C-R	26,0	C-R	22,2	C-R	13,5	C-R	15,0	C-R	21,9	C-R	24,1	C-R	20,5
	D-H	35,7	D-H	29,2	D-H	42,3	D-H	37,0	D-H	37,0	D-H	46,7	D-H	38,0
OPS 9	A-K	33,0	A-K	37,5	A-K	36,5	A-K	31,5	A-K	42,0	A-K	36,0	A-K	36,1
	B-A	18,5	B-A	23,5	B-A	23,5	B-A	24,5	B-A	30,5	B-A	17,5	B-A	23,0
	C-R	36,5	C-R	15,0	C-R	8,0	C-R	22,5	C-R	9,0	C-R	12,5	C-R	17,3
	D-H	12,0	D-H	24,0	D-H	32,0	D-H	21,5	D-H	18,5	D-H	34,0	D-H	23,7
OPS 10	A-K	20,7	A-K	29,5	A-K	30,7	A-K	31,8	A-K	27,7	A-K	32,1	A-K	28,8
	B-A	22,3	B-A	25,7	B-A	26,6	B-A	30,0	B-A	30,7	B-A	28,0	B-A	27,2
	C-R	25,0	C-R	21,6	C-R	15,0	C-R	10,7	C-R	10,7	C-R	4,8	C-R	14,6
	D-H	32,0	D-H	23,2	D-H	27,7	D-H	27,5	D-H	30,9	D-H	35,1	D-H	29,4

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Typ kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej – stan pożądaný

	Ogólna charakterystyka organizacji		Styl przywództwa w organizacji		Styl zarządzania pracownikami		Co zapewnia spójność organizacji?		Na co kładzie się największy nacisk?		Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?		Średnia ogółem	
	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.
OPS 1	A-K	46,1	A-K	30,6	A-K	46,6	A-K	44,1	A-K	44,7	A-K	49,5	A-K	43,6
	B-A	22,3	B-A	26,5	B-A	23,4	B-A	25,4	B-A	27,5	B-A	28,8	B-A	25,7
	C-R	14,7	C-R	17,9	C-R	6,3	C-R	13,2	C-R	8,8	C-R	5,0	C-R	11,0
	D-H	17,0	D-H	25,2	D-H	23,8	D-H	17,3	D-H	19,1	D-H	16,8	D-H	19,9
OPS 2	A-K	35,9	A-K	19,2	A-K	43,4	A-K	43,4	A-K	34,2	A-K	61,7	A-K	39,6
	B-A	28,4	B-A	13,4	B-A	35,0	B-A	26,7	B-A	34,2	B-A	6,7	B-A	24,1
	C-R	19,2	C-R	13,4	C-R	5,0	C-R	10,9	C-R	8,4	C-R	6,7	C-R	10,6
	D-H	16,7	D-H	54,2	D-H	16,7	D-H	19,2	D-H	23,4	D-H	25,0	D-H	25,9
OPS 3	A-K	17,6	A-K	27,3	A-K	49,3	A-K	45,2	A-K	40,2	A-K	47,4	A-K	37,8
	B-A	28,3	B-A	20,9	B-A	14,8	B-A	22,7	B-A	17,7	B-A	12,5	B-A	19,5
	C-R	24,8	C-R	8,4	C-R	12,9	C-R	9,3	C-R	9,3	C-R	7,9	C-R	12,1
	D-H	29,4	D-H	43,4	D-H	23,1	D-H	22,9	D-H	32,9	D-H	32,3	D-H	30,7
OPS 4	A-K	28,4	A-K	25,2	A-K	65,8	A-K	40,0	A-K	30,0	A-K	43,4	A-K	38,8
	B-A	28,4	B-A	23,4	B-A	10,9	B-A	11,7	B-A	18,4	B-A	11,7	B-A	17,4
	C-R	23,3	C-R	10,7	C-R	10,0	C-R	5,0	C-R	20,0	C-R	5,0	C-R	12,3
	D-H	20,0	D-H	40,9	D-H	13,4	D-H	43,4	D-H	31,7	D-H	40,0	D-H	31,6
OPS 5	A-K	70,6	A-K	26,6	A-K	86,6	A-K	84,7	A-K	86,6	A-K	82,8	A-K	73,0
	B-A	8,1	B-A	4,7	B-A	3,5	B-A	3,5	B-A	5,3	B-A	3,5	B-A	4,8
	C-R	8,2	C-R	5,0	C-R	2,2	C-R	1,6	C-R	2,2	C-R	1,6	C-R	3,5
	D-H	13,2	D-H	63,8	D-H	7,8	D-H	10,3	D-H	6,0	D-H	12,2	D-H	18,9
OPS 6	A-K	62,5	A-K	13,3	A-K	63,4	A-K	63,3	A-K	51,7	A-K	60,9	A-K	52,5
	B-A	12,5	B-A	10,9	B-A	10,9	B-A	10,9	B-A	25,9	B-A	14,2	B-A	14,2
	C-R	12,5	C-R	5,0	C-R	0,2	C-R	2,5	C-R	0,9	C-R	0,2	C-R	3,6
	D-H	12,5	D-H	70,9	D-H	25,7	D-H	23,4	D-H	21,7	D-H	24,9	D-H	29,9
OPS 7	A-K	31,3	A-K	33,4	A-K	47,5	A-K	34,4	A-K	45,6	A-K	58,1	A-K	41,7
	B-A	20,7	B-A	23,5	B-A	18,8	B-A	26,6	B-A	25,7	B-A	9,4	B-A	20,8
	C-R	31,3	C-R	17,2	C-R	18,2	C-R	18,1	C-R	12,8	C-R	7,2	C-R	17,5
	D-H	16,9	D-H	26,0	D-H	15,7	D-H	21,0	D-H	16,0	D-H	25,3	D-H	20,2
OPS 8	A-K	29,5	A-K	32,0	A-K	37,6	A-K	36,9	A-K	41,2	A-K	66,2	A-K	40,6
	B-A	22,0	B-A	24,2	B-A	24,1	B-A	30,0	B-A	27,4	B-A	10,3	B-A	23,0
	C-R	32,1	C-R	16,8	C-R	14,9	C-R	14,4	C-R	14,4	C-R	4,0	C-R	16,1
	D-H	16,4	D-H	27,0	D-H	23,4	D-H	18,7	D-H	17,0	D-H	19,5	D-H	20,3

	Ogólna charakterystyka organizacji		Styl przywództwa w organizacji		Styl zarządzania pracownikami		Co zapewnia spójność organizacji?		Na co kładzie się największy nacisk?		Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?		Średnia ogółem	
	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.	Typ	Śr.
OPS 9	A-K	30,0	A-K	27,0	A-K	31,0	A-K	33,5	A-K	41,5	A-K	35,5	A-K	33,1
	B-A	23,0	B-A	23,5	B-A	28,5	B-A	20,5	B-A	28,0	B-A	18,5	B-A	23,7
	C-R	34,5	C-R	14,0	C-R	8,0	C-R	13,5	C-R	8,0	C-R	12,0	C-R	15,0
	D-H	12,5	D-H	35,5	D-H	32,5	D-H	32,5	D-H	22,5	D-H	34,0	D-H	28,3
OPS 10	A-K	27,1	A-K	27,1	A-K	46,2	A-K	36,6	A-K	39,0	A-K	43,0	A-K	36,5
	B-A	31,6	B-A	25,3	B-A	34,8	B-A	34,8	B-A	38,0	B-A	35,0	B-A	33,3
	C-R	28,8	C-R	18,4	C-R	4,8	C-R	9,3	C-R	5,5	C-R	5,0	C-R	12,0
	D-H	12,5	D-H	29,2	D-H	14,2	D-H	19,3	D-H	17,5	D-H	17,0	D-H	18,3

Źródło: opracowanie własne.

Do zbadania monotonicznej zależności pomiędzy dwiema zmiennymi zastosowano nieparametryczną analizę korelacji rang Spearmana. Korelacje pomiędzy zmiennymi badano oddzielnie dla każdego z typów A, B, C i D. Badano występowanie korelacji pomiędzy „ogólną charakterystyką organizacji” a następującymi zmiennymi: „styl przywództwa w organizacji”, „styl zarządzania pracownikami”, „co zapewnia spójność organizacji”, „na co kładzie się największy nacisk” oraz „jakie są kryteria sukcesu w organizacji”. Dla każdego ośrodka pomocy społecznej wzięto średnie wyniki. Oddzielnie przeprowadzono analizę dla wyników dotyczących stanu obecnego i wyników dotyczących stanu pożądanego. Ponadto zbadano występowanie korelacji pomiędzy stanem obecnym a pożądanym dla średniej wartości typu kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej. Przy weryfikacji hipotez przyjęto poziom istotności równy 0,05.

Tabela 10. Analiza korelacji kultury organizacyjnej dla stanu obecnego

Stan obecny	A		B		C		D	
	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p
Styl przywództwa w organizacji	0,22	0,5436	-0,08	0,8287	0,62	0,0558	0,20	0,5796
Styl zarządzania pracownikami	0,63	0,0518	0,38	0,2763	0,66	0,0392	0,50	0,1369

Stan obecny	A		B		C		D	
Ogólna charakterystyka organizacji	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p
Co zapewnia spójność organizacji?	0,73	0,0166	0,04	0,9074	0,91	0,0002	0,71	0,0217
Na co kładzie się największy nacisk?	0,72	0,0195	0,16	0,6515	0,54	0,1076	0,72	0,0186
Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?	0,66	0,0392	0,20	0,5796	0,84	0,0022	0,67	0,0330

Źródło: opracowanie własne.

WNIOSKI (STAN OBECNY):

Dla typu kultury A występuje istotna statystycznie korelacja pomiędzy „ogólną charakterystyką organizacji” a zmienną: „co zapewnia spójność organizacji”. Wartość współczynnika korelacji 0,73 wskazuje na silną korelację dodatnią. Zatem wraz ze wzrostem wartości zmiennej „co zapewnia spójność organizacji” wzrastają wartości zmiennej „ogólna charakterystyka organizacji”. Również dla zmiennych „na co kładzie się największy nacisk” oraz „jakie są kryteria sukcesu w organizacji” występują istotne statystycznie korelacje ze zmienną „ogólna charakterystyka organizacji”. Pierwsza z tych korelacji ma siłę umiarkowaną, a druga jest silną korelacją. Wartości współczynnika korelacji są dodatnie, co oznacza, że wraz ze wzrostem wartości jednej zmiennej wzrastają również wartości drugiej zmiennej.

Dla typu kultury B nie występują istotne statystycznie korelacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Dla typu kultury C korelacje pomiędzy zmienną „ogólna charakterystyka organizacji” a każdą ze zmiennych: „styl zarządzania pracownikami” (umiarkowana siła korelacji), „co zapewnia spójność organizacji” (bardzo silna korelacja) oraz „jakie są kryteria sukcesu w organizacji” (silna korelacja) są istotne statystycznie.

Dla typu kultury D otrzymano wyniki podobne do wyników dla typu A. Występują istotne statystycznie korelacje pomiędzy zmienną „ogólna charakterystyka organizacji” a każdą ze zmiennych: „co zapewnia spójność organizacji” (silna korelacja), „na co kładzie się największy nacisk” (silna korelacja) oraz „jakie są kryteria sukcesu w organizacji” (umiarkowana korelacja).

Tabela 11. Analiza korelacji kultury organizacyjnej dla stanu pożądanego

Stan obecny	A		B		C		D	
	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p
Ogólna charakterystyka organizacji								
Styl przywództwa w organizacji	-0,32	0,3655	0,35	0,3161	0,53	0,1111	-0,24	0,5055
Styl zarządzania pracownikami	0,26	0,4671	0,59	0,0699	0,70	0,0251	-0,24	0,5055
Co zapewnia spójność organizacji?	0,47	0,1739	0,51	0,1315	0,75	0,0118	0,03	0,9330
Na co kładzie się największy nacisk?	0,72	0,0186	0,53	0,1160	0,45	0,1869	0,41	0,2379
Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?	0,61	0,0600	0,39	0,2665	0,61	0,0625	0,33	0,3592

Źródło: opracowanie własne.

WNIOSKI (STAN POŻĄDANY):

Dla typu kultury A tylko korelacja pomiędzy zmienną „ogólna charakterystyka organizacji” a zmienną „na co kładzie się największy nacisk” jest istotna statystycznie. Wartość współczynnika 0,72 wskazuje na silną korelację dodatnią, czyli wraz ze wzrostem wartości jednej zmiennej wzrastają wartości drugiej zmiennej.

Dla typów kultury B oraz D korelacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi nie są istotne statystycznie.

Dla typu kultury C korelacje pomiędzy zmienną „ogólna charakterystyka organizacji” a każdą ze zmiennych: „styl zarządzania pracownikami” oraz „co zapewnia spójność organizacji” występują silne korelacje dodatnie.

Tabela 12. Analiza korelacji typu kultury organizacyjnej stanu obecnego i pożądanego

Typ kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej	A		B		C		D	
	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p	Współczynnik korelacji Spearmana	Wartość p
Stan obecny a stan pożądaný	0,45	0,1869	0,92	0,0002	0,94	0,0001	0,36	0,3104

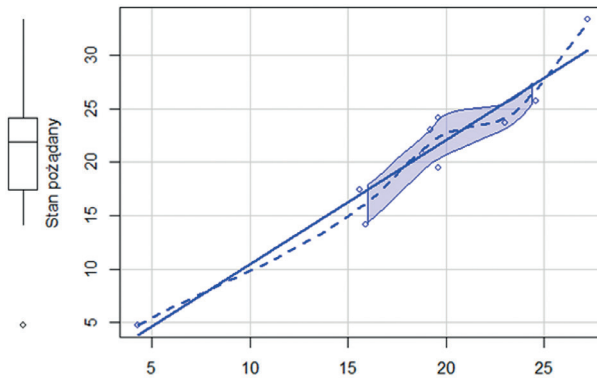
Źródło: opracowanie własne.

WNIOSK:

Dla typów kultury B i C korelacje pomiędzy stanem obecnym a pożądanym są istotne statystycznie. Wartości współczynników (odpowiednio 0,92 i 0,94) wskazują na bardzo silne korelacje dodatnie.

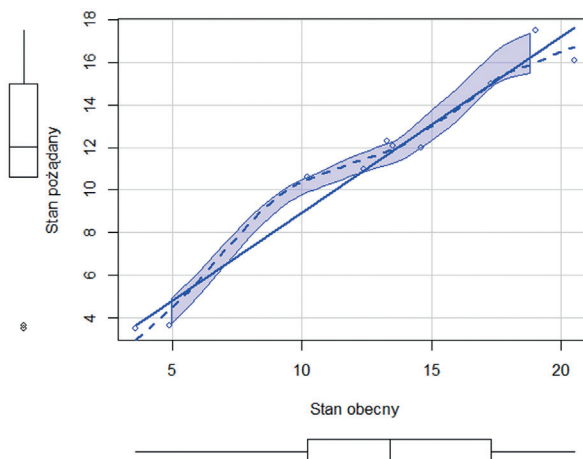
Dla typów kultury A i D korelacje pomiędzy stanem obecnym a pożądanym nie są istotne statystycznie.

Wykres 11. Korelacja pomiędzy stanem obecnym a pożądanym dla typu kultury B



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 12. Korelacja pomiędzy stanem obecnym a pożądanym dla typu kultury C

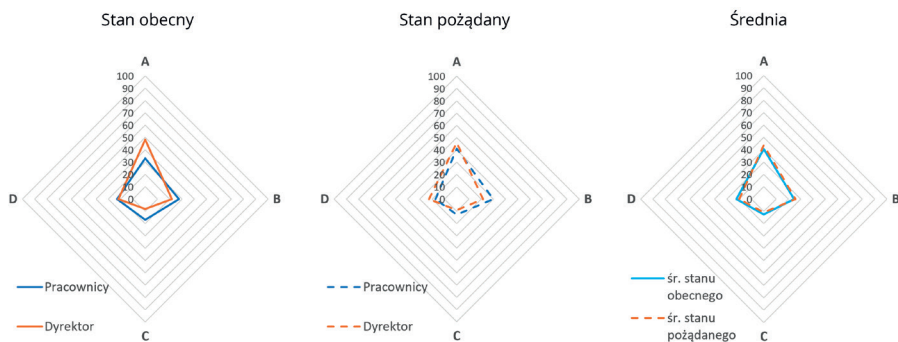


Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują autorzy zastosowanego narzędzia badań, siła kultury organizacyjnej określana jest przez liczbę punktów przyznanych konkretnemu typowi kultury. Im wyższy wynik, tym silniejszy i bardziej dominujący jest dany typ. Kulturowa zgodność oznacza, że różne aspekty kultury organizacji są zharmonizowane, a więc w każdym obszarze działalności dominuje ten sam typ kultury. Przykładowo w takiej kulturze ten sam zestaw wartości wpływa na strategię, styl przywództwa, podejście do zarządzania, system wynagradzania oraz charakterystyczne cechy organizacji. Na podstawie prowadzonych analiz wynika, że w dobrze funkcjonujących organizacjach częściej występuje zgodność kultury, chociaż nie jest to warunek niezbędny do osiągnięcia sukcesu. Istnienie niezgodności i dysonansów często uświadamia potrzebę zmian. Bywa to źródłem niezadowolenia pracowników, którzy często wskazują na niejednoznaczność, brak integracji odbieranych sygnałów lub narzekają na hipokryzję, której są świadkami, gdy codzienne zachowania są sprzeczne z głoszonymi wartościami. Oczywiście, hipokryzja nie zawsze jest wynikiem niejednorodnej kultury, ale często stanowi jeden z głównych przejawów istniejących rozbieżności. Inaczej mówiąc, niejednorodność kulturowa może prowadzić do pojawienia się odmiennych punktów widzenia, różnych celów, konfliktów i rozmaitych strategii wewnątrz organizacji. To z kolei osłabia energię i zaangażowanie pracowników. Chwilowa niespójność może być pożyteczna, ponieważ ukazuje te aspekty funkcjonowania organizacji, które powodują niezadowolenie, lub może ujawnić wcześniej nieuświadamiane cechy kultury prowadzące do zaburzeń w działaniu. Pożądanym wynikiem może być wzmocniona motywacja do zmiany kultury. Na dłuższą metę jednak niespójność utrudnia organizacji funkcjonowanie w sposób maksymalnie efektywny (Cameron, Quinn, 2015, s. 78–79).

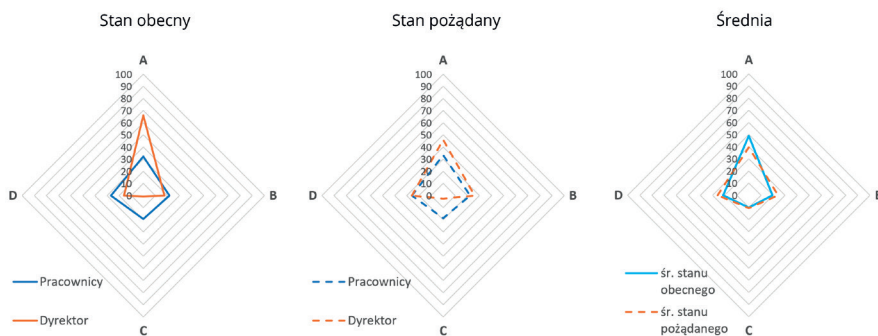
Powyższe zestawienia tabelaryczne zostały również zaprezentowane w formie graficznej, co pozwoliło na bardziej intuicyjne zrozumienie zawartych w nich danych poprzez wizualne przedstawienie wzorców i zależności, które mogłyby pozostać niezauważone w formie tabelarycznej. Wizualne przedstawienie informacji jest często łatwiejsze do zapamiętania niż tekst lub dane cyfrowe, co sprzyja dłuższej retencji przekazanych informacji.

Rysunek 4. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 1



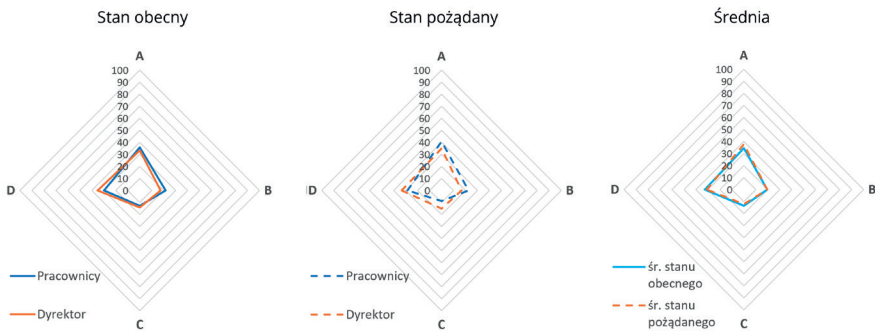
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 2



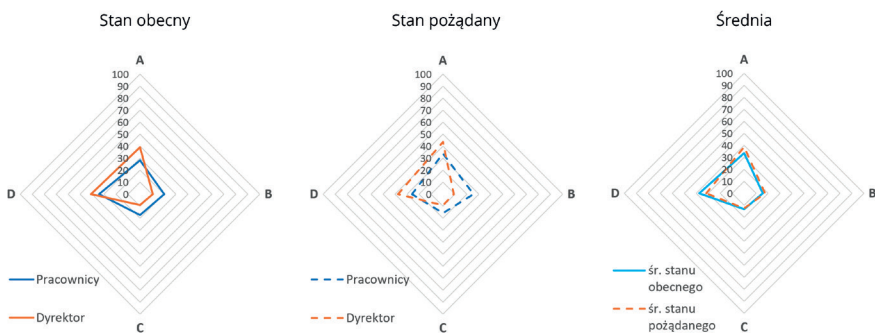
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 3



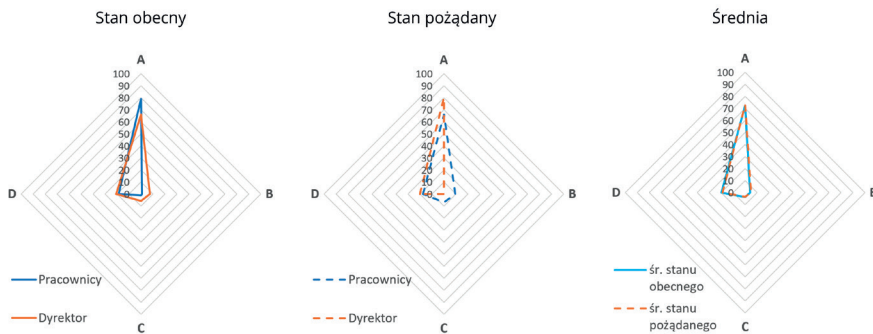
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 4



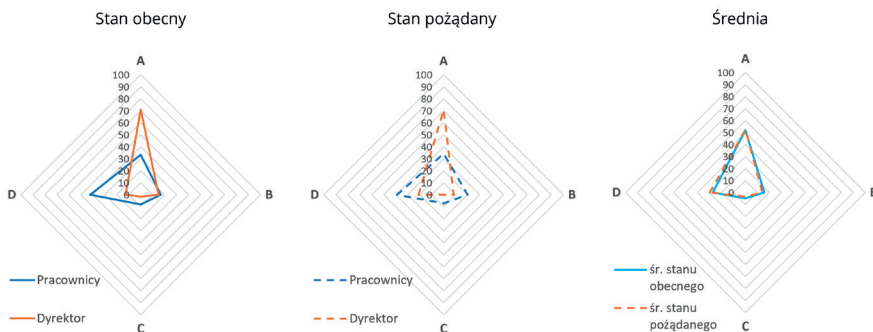
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 5



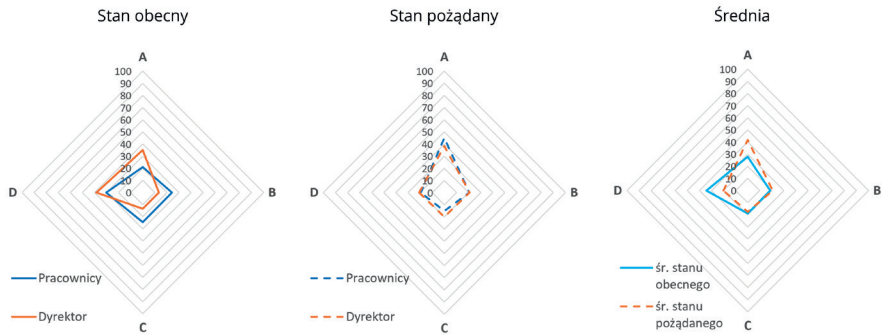
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 6



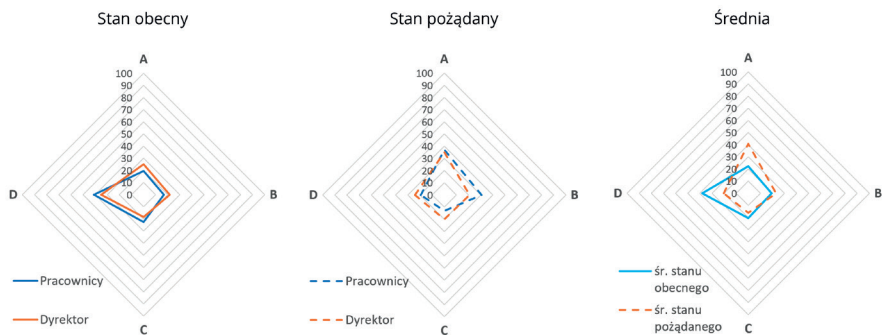
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 10. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 7



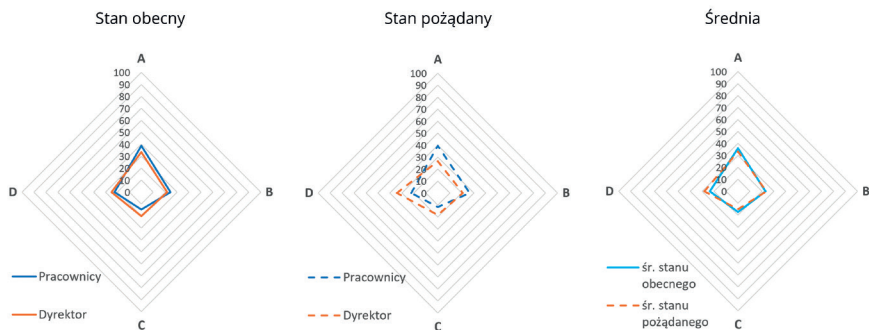
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 11. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 8



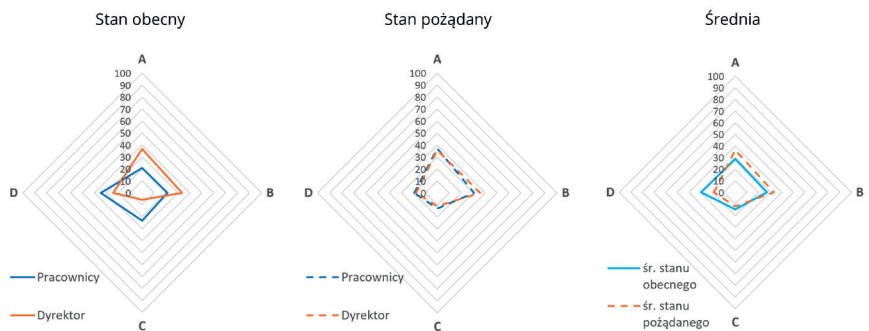
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 12. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 9



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 13. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 10



Źródło: opracowanie własne.

W prezentowanych wynikach badań sześć badanych ośrodków wykazuje typ kultury organizacyjnej A – kulturę klanu (współpracy), pozostałe cztery natomiast – kulturę organizacyjną typu D – hierarchii (kontroli). Całkowita zgodność we wszystkich obszarach występuje w dwóch ośrodkach (A – kultura klanu) i jednym ośrodku typu D – hierarchii (kontroli). W pozostałych występują rozbieżności kulturowe, które dostarczają ważnych wskazań dla budowania kultury organizacyjnej instytucji w przyszłości.

Jak ukazują prezentowane badania, różnice w ocenie obecnego stanu kultury organizacyjnej, występujące pomiędzy pracownikami a dyrektorami, mogą świadczyć o kilku istotnych aspektach w funkcjonowaniu organizacji. Po pierwsze mogą one wskazywać na istnienie barier komunikacyjnych, które uniemożliwiają efektywny przepływ informacji i opinii między zarządzającymi a pracownikami. Po drugie różnice te mogą również odzwierciedlać odmienne postrzeganie priorytetów i celów organizacyjnych, co może prowadzić do konfliktów lub niezrozumienia. Po trzecie może to również sygnalizować, że dyrektorzy są bardziej związani z oficjalnymi deklaracjami dotyczącymi kultury organizacyjnej, podczas gdy pracownicy mogą mieć bardziej praktyczne i bezpośrednie doświadczenia z jej rzeczywistymi przejawami na co dzień. Wreszcie te różnice w percepcji mogą sugerować potrzebę przeprowadzenia głębszej analizy i ewentualnej korekty w sposobach zarządzania kulturą organizacyjną, aby lepiej odpowiadała ona na potrzeby i oczekiwania wszystkich członków organizacji oraz społeczności lokalnej.

W analizie stanu pożądanego z kolei wszystkie 10 ośrodków wskazało na preferowany typ kultury A – kulturę klanu (współpracy), całkowita zgodność we wszystkich obszarach występuje w 2 ośrodkach. Typ organizacji zwany klanem przypomina wielką rodzinę, gdzie dominują wspólne wartości i cele oraz panuje silne poczucie wspólnoty. W klanie ważniejsze od procedur są praca zespołowa i rozwój pracowników, a liderzy działają jak mentorzy, promując uczestnictwo i zaangażowanie. Organizacja stawia na długoterminowy rozwój osobisty i budowanie silnych, moralnych więzi w zespole, a sukces mierzy się jakością atmosfery wewnętrznej i troską o ludzi.

Wskazania stanu pożądanego pokrywają się z deklarowanym stylem zarządzania dyrektorów, wyrażonym w indywidualnych wywiadach pogłębionych.

9 z 10 uczestniczących w badaniu dyrektorów wskazuje na styl zarządzania partycypacyjno-partnerski:

Preferuję jako dyrektor postawę współpracującą. Moi pracownicy mają moje zaufanie i wiedzą, co mają robić. Zawsze mogą się do mnie zgłosić po pomoc [...]. Nie patrzę im na ręce, bo wiem, że jak będą tego potrzebowali, przyjdą do mnie. Działamy wspólnie, ja tego oczekuję i nie wyobrażam sobie ciągłej kontroli i napiętej atmosfery pracy.

Pracujemy tutaj jak jedna wielka rodzina. Owszem, zdarzają się konflikty, ale wówczas siadamy i je rozwiązujemy. Atmosfera w pracy jest dla nas najważniejsza [...]. Znamy się, rozmawiamy też o życiu prywatnym, dzieciach. Jak ktoś doświadcza kryzysów w prywatnym życiu, również się wspieramy, a z sukcesów się cieszymy. Nie wyobrażam sobie inaczej.

Pracy mamy dużo i jest bardzo wymagająca. Musimy pracować zespołowo i się wspierać. Jak potrzebne są procedury, to wspólnie się zastanawiamy nad ich wypracowaniem [...]. Pracownicy sami poszukują rozwiązań. Są specjalistami w swojej dziedzinie. Jak potrzebują szkoleń, to również to sygnalizują, sami wyszukują odpowiednich dla siebie, a ja staram się na nie znaleźć źródło finansowania.

Pracujemy ze sobą już długo, poznaliśmy się, lubimy się. Nie wiem, jak by powiedzieli pracownicy, ale ja staram się słuchać potrzeb pracowników i na nie, oczywiście w miarę możliwości, odpowiadać.

Oczekuję od pracowników współpracy, i tak, chyba nam się udaje współpracować. Pracownicy mają samodzielność w pracy z klientami, ja się włączam, jak widzę, że praca nie idzie w dobrym kierunku lub pojawiają się konflikty. To nie znaczy, że się nie interesuję. Zawsze staram się widzieć, w jakim nastroju wracają pracownicy z terenu, i porozmawiać. W ten sposób jestem na bieżąco z ich sprawami. Razem rozwiązujemy również trudne przypadki.

Pracownicy mają być samodzielni, stawiam na szkolenia, doskonalenie wiedzy i kompetencji w rozwiązywaniu trudności klientów. Zawsze jednak mogą na mnie liczyć, jestem otwarta na omawianie spraw, mamy cykliczne zespoły robocze ds. rodzin, pracujemy razem.

Biorący udział w badaniu dyrektorzy wskazują również na ograniczenia związane z przyjętą kulturą oraz preferowanym stylem zarządzania:

Jak mam dokonać kontroli pracowników, to wydaje mi się to zbędny obowiązek [...]. Ja przecież na co dzień dokonuję oceny pracy moich pracowników. Wiem, jakie są ich mocne i słabe strony. Po co jeszcze co dwa lata dokonywać oceny? Mam na siłę to robić? Koryguję ich postępowanie na bieżąco.

Czasami trudno jest zwrócić uwagę pracownikowi, że coś zrobił źle, jak wiem, ile on i tak wkłada w swoją pracę wysiłku. Znam bardzo dobrze realia pracy i wiem, że nie wszystko zależy od nas. A więcej już i tak nie mogę wymagać, bo i tak trudno jest o pracowników, a pracują przecież w trudnych warunkach i za niskie wynagrodzenie.

Bywa, że nie zwrócę uwagi na pracownika, albo nie zaakceptuję jego planu pomocy. Zawsze staram się to wytłumaczyć. Jednak czasem brakuje zrozumienia. Ja też jestem czasami między „młotem a kowadłem”. Też mam swoich szefów i oni mają swoje wymagania. Czasami pracownicy nie znają pełnych realiów. Muszą mi zaufać. To nie zawsze buduje zrozumienie.

Staram się brać pod uwagę potrzeby pracowników. Jednak muszę oscylować pomiędzy oczekiwaniami społecznymi, potrzebami klientów oraz oczekiwaniami pracowników. „Punkt widzenia zależy od punktu siedzenia”. Czasami pracownicy oczekują mojej decyzji. A to oni są w terenie i najlepiej znają środowisko. Musimy współpracować i brać odpowiedzialność za decyzje ośrodka. Nie jest to łatwe.

Pracownicy mają czasami swoje uwagi, chcieliby inaczej coś zrealizować. Zawsze tego staram się wysłuchać, poznać ich punkt widzenia, ale ostateczna decyzja zazwyczaj należy do mnie. Nie zawsze są zadowoleni, ale muszą patrzeć z pozycji całego ośrodka na wszystkich równo.

Ja wysłałam z zespołu i bycie koleżanką czasami mi przeszkadza w zarządzaniu. Czasami myślę, że lepiej być szefem z zewnątrz.

Szef musi być odpowiedzialny, czasami twardy, ciągle pracować nad swoimi kompetencjami, a to nie jest łatwe [...]. Chce się być dobry dla wszystkich, a to nie wychodzi. Ale ostatecznie nie wyobrażam sobie takiej

sztynnej hierarchii, narzucania z góry. Tutaj się tak nie da rządzić. Tutaj ważny jest człowiek.

Kultura klanu w zarządzaniu, oparta na wartościach wspólnotowych i rodzinnych, ma zarówno wyraźne zalety, jak i wady, które wpływają na funkcjonowanie organizacji.

Oto najważniejsze z nich:

a) Zalety kultury klanu:

- Wysokie zaangażowanie pracowników – silne poczucie przynależności i wspólnoty może zwiększać motywację i lojalność pracowników. Ludzie czują się bardziej związani z firmą, co przekłada się na ich zaangażowanie i chęć do pracy.
- Łatwość adaptacji i elastyczność – bliskie relacje i mniej formalna struktura umożliwiają szybszą adaptację do zmieniających się warunków rynkowych, ponieważ decyzje mogą być podejmowane szybciej i w elastyczniejszy sposób.
- Wysoka spójność wewnętrzna – wspólne wartości i cele ułatwiają komunikację i koordynację działań, co sprzyja efektywności operacyjnej.
- Korzystna atmosfera pracy – pracownicy często odczuwają większe zadowolenie z pracy, gdy panuje przyjazna atmosfera, co wpływa na ich dobrostan i produktywność.

b) Wady kultury klanu:

- Ryzyko nepotyzmu – bliskie, rodzinne podejście może prowadzić do nepotyzmu, w którym decyzje o zatrudnieniu lub awansie są podejmowane na podstawie relacji osobistych, a nie kompetencji.
- Trudności w zarządzaniu konfliktami – w środowiskach, gdzie panuje silne poczucie wspólnoty, konflikty mogą być zamykane pod dywan, co na dłuższą metę może prowadzić do problemów wewnętrznych.
- Ograniczona innowacyjność – w kulturze klanu, gdzie dominują tradycyjne wartości i podejścia, może być trudniej o innowacje i świeże pomysły, ponieważ nadmierna harmonia i unikanie konfliktów ograniczają kreatywność.
- Ryzyko grupowego myślenia – w organizacjach typu klanowego, gdzie ceni się konsensus i jednomyślność, może dochodzić do sytuacji,

w której pracownicy nie wyrażają swoich prawdziwych opinii, co prowadzi do „grupowego myślenia” i podejmowania decyzji niezgodnych z rzeczywistymi potrzebami organizacji.

Zarządzanie organizacją o kulturze klanowej wymaga zatem umiejętności balansowania między budowaniem silnych, osobistych relacji a utrzymaniem profesjonalizmu i obiektywności w podejmowaniu decyzji.

W tym typie kultury można odnaleźć odniesienie do kreowania i realizacji polityki rodzinnej. Kultura klanu w organizacjach wsparcia społecznego charakteryzuje się rodzinnymi wartościami, które kształtują podejście do pomocy rodzinom. Jest to środowisko, w którym panuje osobiste i długotrwałe zaangażowanie w sytuacje rodzin objętych wsparciem. Pracownicy tych organizacji, identyfikując się z ich misją, często rozwijają głębokie, trwałe relacje z rodzinami, co pozwala na lepsze zrozumienie i efektywniejsze reagowanie na ich specyficzne potrzeby. W kulturze klanowej priorytetem jest dobro rodziny jako całości. Decyzje podejmowane są z myślą o najlepszym interesie wszystkich jej członków, co obejmuje zarówno krótko-, jak i długoterminowe wsparcie. Organizacje te często działają we współpracy z lokalnymi społecznościami na korzyść rodziny. Dzięki otwartości na informacje zwrotne i ciągłą współpracę kultura klanowa sprzyja również adaptacji i doskonaleniu procesów wsparcia, co zwiększa ich skuteczność. W takiej atmosferze, gdy pracownicy i rodziny czują się zrozumiani i cenieni, możliwe jest budowanie silnych, moralnych więzi oraz promowanie pozytywnych zmian w życiu rodzinnym.

Analizując różnice między stanem obecnym a pożądanym, zespół pracowników określił, na które aspekty kultury organizacji należy położyć większy nacisk, na które mniejszy, a które pozostawić bez zmian.

Interesujące wnioski mogą wynikać z porównania profilu kultury danej organizacji z typowym profilem kultury dla organizacji działających w tej samej branży. Przydatne będzie zadanie sobie pytań takich jak: Czy kultura naszej firmy spełnia wymagania naszego otoczenia? Jakie zmiany należy wprowadzić, aby lepiej dostosować ją do tych wymagań? Czy nasza firma odpowiednio reaguje na oczekiwania osób i rodzin oraz społeczności lokalnej? Które obszary zostały przez nas zaniedbane? W których kładziemy zbyt duży

nacisk? W jakich obszarach mamy wyjątkowo korzystną pozycję? Jakie są nasze kluczowe kompetencje?

Analiza różnic między danym profilem a średnim profilem w branży, na podstawie poszczególnych odpowiedzi z kwestionariusza OCAI, może prowadzić do dodatkowych wniosków dotyczących koniecznych zmian w kulturze organizacji, które zwiększą jej efektywność oraz dostosują do wymagań środowiska.

Zastosowanie modelu wartości konkurujących w swoim metodologicznym podejściu do budowania kultury organizacyjnej wskazuje propozycję dziewięciu etapów inicjowania zmiany kultury organizacji (Cameron, Quinn, 2015, s. 92–105):

- osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu obecnego,
- osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu pożądanego,
- określenie, co zmiany oznaczają, a czego nie,
- opisywanie kultury organizacji za pomocą historyjek i anegdot,
- przyjęcie strategii działania,
- sporządzenie listy drobnych zwycięstw, możliwych do osiągnięcia w krótkim czasie,
- określenie, co zmiana oznacza dla przywództwa,
- określenie miar stopnia osiągania sukcesów,
- opracowanie systemu komunikowania się.

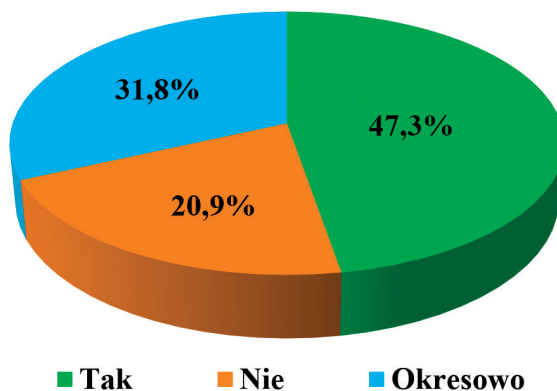
Budowanie kultury organizacyjnej wymaga zdeteminowanego podejścia całego zespołu, skutecznej koordynacji, a także zdecydowanego przywództwa lidera. Badacze aktywni w dziedzinie pracy socjalnej, a także same zainteresowane ośrodki pomocy społecznej rzadko podejmują badania w tej kwestii. Już samo zaproszenie do udziału w prezentowanym badaniu wzbudziło u wielu dyrektorów zainteresowanie, obawy oraz ciekawość poznawczą. Dlatego prezentacja praktycznego zastosowania modelu wartości konkurujących oraz kwestionariusza OCAI może przyczynić się do lepszego zrozumienia dynamik wewnętrznych tych organizacji, poprawy ich funkcjonowania oraz efektywniejszego zarządzania zmianami. Implementacja tych narzędzi pozwala na identyfikację i rozwiązywanie problemów kulturowych, co może skutkować zwiększeniem efektywności w realizacji ich misji społecznej.

2. Wartości i zasady pracy w ośrodkach pomocy społecznej jako punkty odniesienia do kultury organizacyjnej i zarządzania

Wyniki prezentowanych badań ankietowych miały na celu uzyskanie szczegółowych informacji o wartościach i zasadach panujących w organizacjach, z uwzględnieniem specyfiki działalności ośrodków pomocy społecznej opisanej w rozdziale 2.8. Stanowią one zatem rozwinięcie badań przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza OCAI, uzupełniając je o analizę wartości i zasad stosowanych przez pracowników i dyrektorów, a także o badanie wpływu kultury organizacyjnej ośrodków na wyznaczanie tych wartości i zasad.

Wyniki badań wskazują, że badana kadra pomocy społecznej jest grupą intensywnie angażującą się w rozwój swoich kwalifikacji zawodowych. Respondenci uczestniczą w szkoleniach, warsztatach oraz kursach podyplomowych, co pozwala im na aktualizację i poszerzanie swojej wiedzy oraz umiejętności. To zaangażowanie nie tylko podnosi standardy świadczenia usług społecznych, lecz także pozwala lepiej odpowiadać na zmieniające się potrzeby społeczności lokalnych. Ponadto inwestycja w edukację zawodową jest również odpowiedzią na rosnące wymagania regulacyjne oraz oczekiwania beneficjentów usług społecznych, co podkreśla znaczenie ciągłego doskonalenia w tym sektorze.

Chociaż kadra kierownicza w sektorze pomocy społecznej regularnie podnosi swoje kwalifikacje w zakresie pomocy społecznej, wymaga poprawy dbałość dyrektorów o rozwój kompetencji zarządczych. Nie odnotowano, aby dyrektorzy ukończyli jakiegokolwiek szkolenia w zakresie zarządzania. Ich kompetencje w tym obszarze ograniczają się zatem do poziomu uzyskanego podczas studiów wyższych, ukończenia obowiązkowego szkolenia z organizacji pomocy społecznej oraz doświadczenia zawodowego w systemie pomocy społecznej. Regularne uczestnictwo w szkoleniach z zarządzania mogłoby znacząco wpłynąć na podniesienie umiejętności przywódczych, wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania i budowanie kultury organizacyjnej.

Wykres 13. Uczestnictwo w superwizji przez respondentów – pracowników merytorycznych ($N = 110$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dostępność superwizji jest kluczowym elementem dbania o kondycję zawodową pracowników w systemie pomocy społecznej. W badanych ośrodkach pomocy społecznej stały dostęp pracowników merytorycznych do superwizji zapewniany jest w 6 z nich, w 4 superwizja odbywa się okresowo, 1 ośrodek natomiast nie zapewnia jej wcale. W efekcie blisko połowa badanych pracowników merytorycznych regularnie uczestniczy w cyklicznej superwizji, ponad 30% korzysta z niej okresowo, a około 21% w ogóle nie uczestniczy w superwizji prowadzonej przez certyfikowanych superwizorów pracy socjalnej.

Równocześnie kadra zarządzająca nie korzysta z superwizji. Uczestnictwo w niej z pewnością wpłynęłoby na wzmocnienie ich funkcji zarządczych oraz przyczyniłoby się do usprawnienia funkcjonowania całej instytucji. Regularna superwizja mogłaby nie tylko podnieść efektywność zarządzania i rozumienie potrzeb zespołu, lecz także przyczynić się do efektywniejszego reagowania na wyzwania organizacyjne i społeczne, które napotyka każda jednostka pomocy społecznej.

W indywidualnych wywiadach dyrektorzy wyraźnie podkreślali swoje zaangażowanie w doskonalenie zawodowe pracowników oraz zapewnienie im dostępu do superwizji. Zwracali uwagę na to, jak ważne są ciągłe doskonalenie zawodowe i wsparcie superwizyjne w celu utrzymania wysokiej jakości usług oraz efektywności pracy zespołu. Ich podejście wskazuje na świadome dążenie do tworzenia środowiska pracy, które sprzyja rozwojowi kompetencji oraz

wzmacnia odporność emocjonalną pracowników. Uzasadniali to w indywidualnych wywiadach pogłębionych, podkreślając, że regularna superwizja i edukacja są kluczowe dla zapewnienia adaptacji do zmieniających się potrzeb klientów i wymogów regulacyjnych, a także dla zwiększenia satysfakcji zawodowej pracowników:

Zapewnienie szkoleń jest dla mnie bardzo ważne. Zawsze zabezpieczam środki finansowe w budżecie na szkolenia. Szczególnie prawne szkolenia są ważne. Prawo się ciągle zmienia, nie ma jasnych interpretacji, musimy w tym zakresie być na bieżąco.

Pracownicy sami szukają szkoleń albo ja im proponuję. Bardzo chętni są do udziału. Najbardziej pożądane są te z zakresu prawa, przeciwdziałania przemocy domowej i pracy z rodziną. Również ważny jest dostęp do superwizji. Pracownicy są bardziej pewni w swoich działaniach i mniej frustruje ich praca.

W pomocy społecznej budżety są dosyć skromne, ale szkolenia są priorytetem. Nie mam z tym problemu u władz gminy. Corocznie budżet na szkolenia i superwizje mam zapewniony. Kiedyś trzeba było to tłumaczyć, dzisiaj dla władz jest to oczywiste. Pracownicy też rozumieją potrzebę systematycznego doskonalenia zawodowego.

Wszystkie środki wykorzystujemy na superwizje dla pracowników, dyrektor musi sobie radzić bez superwizji. Wspieram się w innych sposób. Mamy dobre kontakty z innymi ośrodkami, jest też Forum Pomocy Społecznej, w którym systematycznie uczestniczę.

Bez ciągłych szkoleń trudno byłoby na odpowiednim poziomie realizować zadania. Superwizja jest dostępna, w miarę potrzeb pracowników. Obecnie, po przerwie, ponownie zgłosili taką potrzebę. I właśnie rozpoczynamy kolejny cykl superwizji.

Praca z naszymi klientami wymaga doskonalenia warsztatu pracy. Mamy klientów wieloprotymowych, wymagających i zasługujących na wsparcie na najwyższym poziomie. Nasze szkolenia mają do tego się przyczynić.

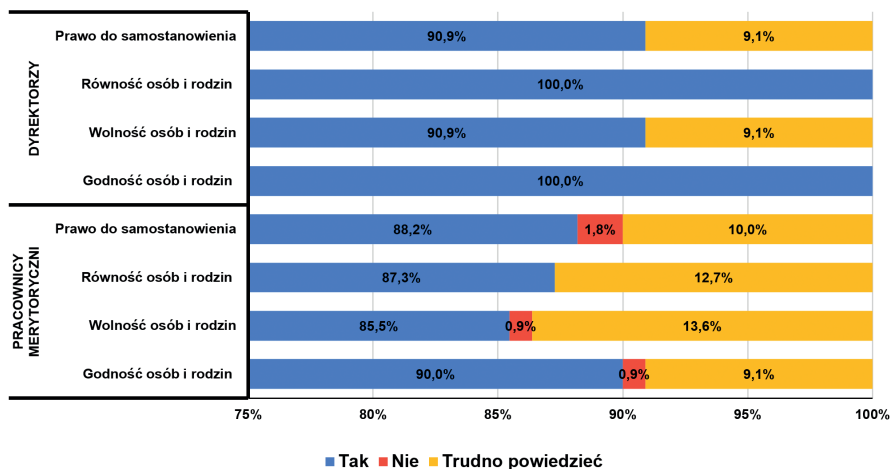
Badane ośrodki dbają o utrzymanie standardów pracy, które są kluczowe dla efektywnego i etycznego świadczenia usług. Dzięki dostępności szkoleń i superwizji instytucje te podnoszą kompetencje zawodowe swoich pracowników oraz

zapewniają, że pomoc oferowana beneficjentom utrzymuje się na odpowiednim poziomie. To z kolei powinno przyczyniać się do poprawy ich dobrostanu i zwiększenia satysfakcji z korzystania z dostępnych usług.

Realizując cel badań ilościowych ukierunkowanych na uzyskanie szczegółowych informacji o wartościach i zasadach panujących w organizacjach, z uwzględnieniem specyfiki działalności ośrodków pomocy społecznej, przeprowadzona analiza badawcza stanowi rozwinięcie badań przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza OCAI. Zostały one uzupełnione o analizę wartości i zasad stosowanych przez pracowników i dyrektorów, a także o badanie wpływu kultury organizacyjnej ośrodków na wyznaczanie tych wartości i zasad.

Wartościami, którymi kierują się dyrektorzy w swoim postępowaniu zawodowym, są przede wszystkim równość i godność osób i rodzin (potwierdza 100% respondentów). Prawo do samostanowienia i wolności osób oraz rodzin są równie ważne – wskazuje na to 91% respondentów. Pracownicy merytoryczni, choć również kierują się tymi wartościami, wykazują nieco mniejsze zdecydowanie: 90% z nich kieruje się godnością osób i rodzin, 88% – prawem do samostanowienia, 87% – równością, a 85% – wolnością.

Wykres 14. Wartości, którymi kierują się w swojej codziennej pracy respondenci (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])

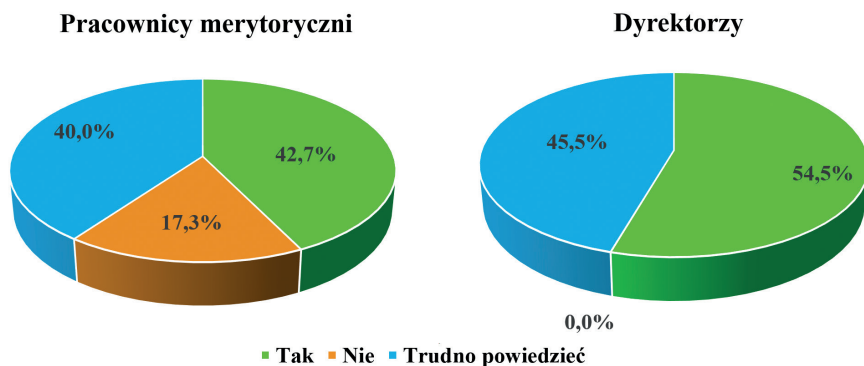


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kierowanie się wartościami w codziennym postępowaniu, według opinii respondentów, niekoniecznie jest determinowane przez kulturę organizacyjną badanych ośrodków pomocy społecznej. Taką zależność dostrzega 42% pracowników merytorycznych oraz 55% dyrektorów. Warto zauważyć, że 17% pracowników merytorycznych wskazało, iż wartości, którymi się kieruje w swojej codziennej pracy, nie wynikają z kultury organizacyjnej ośrodka. Jednocześnie 40% pracowników merytorycznych i ponad 45% dyrektorów trudno jest powiedzieć, czy wynikają one z kultury organizacyjnej ośrodka.

Prezentowane wyniki badania mogą świadczyć o tym, że istnieje niewielka dominacja kultury organizacyjnej, a przez to kultura organizacyjna nie ma mocnego lub jednoznacznego wpływu na zachowania i decyzje podejmowane przez wszystkich pracowników merytorycznych i dyrektorów. Istnieje grupa (17% pracowników merytorycznych), która wyraźnie zaprzecza, by kultura organizacyjna miała wpływ na kierowanie się przez nich określonymi wartościami. Może to oznaczać, że ich osobiste przekonania i wartości są silniejsze niż te promowane przez organizację lub też że kultura w ich miejscu pracy nie jest dostatecznie wyraźna lub silna, aby wpłynąć na ich postępowanie. Duży odsetek respondentów nie potrafi też jednoznacznie określić wpływu kultury organizacyjnej na ich wartości. To z kolei może wskazywać na brak jasności w komunikacji i definiowaniu wartości w organizacji, co sprawia, że pracownicy merytoryczni i dyrektorzy mają trudności z oceną tego wpływu.

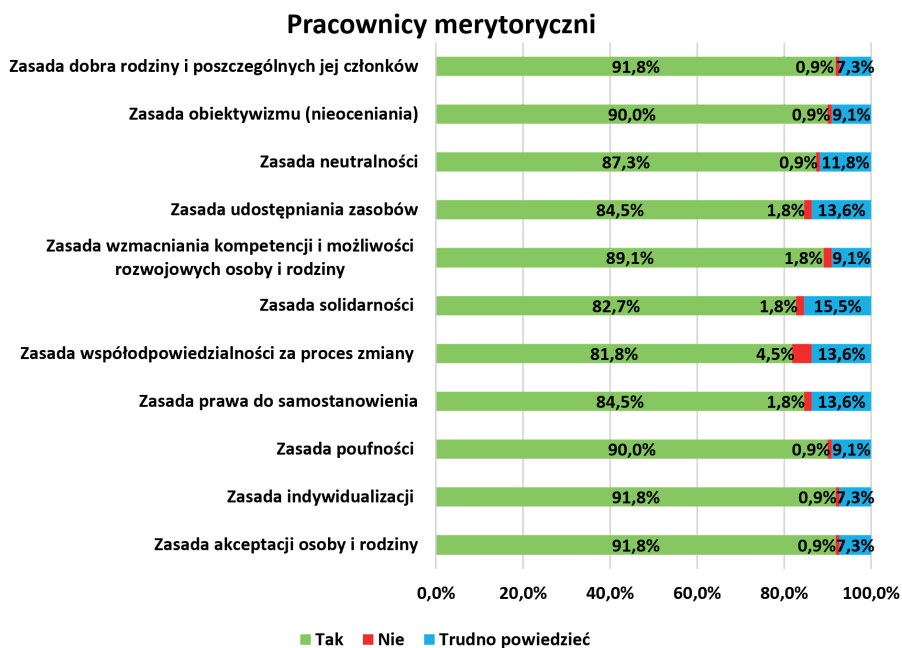
Wykres 15. Czy wartości, którymi się kierujesz, wynikają z kultury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



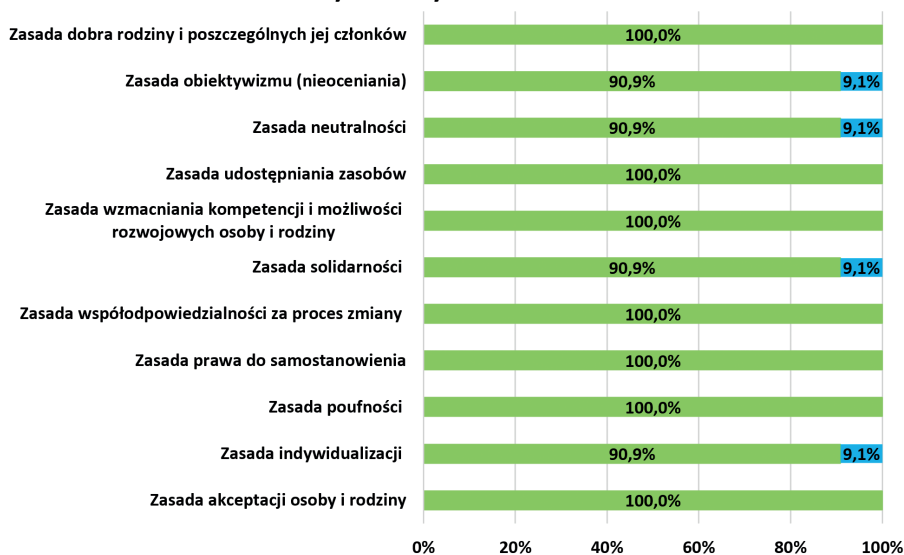
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci w swoim postępowaniu zawodowym w wysokim stopniu kierują się wskazanymi w ankiecie zasadami. Wszyscy dyrektorzy kierują się zasadami dotyczącymi: dobra rodziny i poszczególnych jej członków, udostępniania zasobów, wzmacniania kompetencji i możliwości klientów, współodpowiedzialności za proces zmiany, prawa do samostanowienia, poufności oraz akceptacji osób i rodzin. Około 90% z nich kieruje się natomiast zasadami: obiektywizmu (nieoceniań), neutralności, solidarności i indywidualnego podejścia do osób i rodzin. Nieco bardziej zróżnicowany poziom kierowania się zasadami prezentują pracownicy merytoryczni.

Wykres 16. Zasady, którymi kierują się w swojej codziennej pracy respondenci (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Dyrektorzy



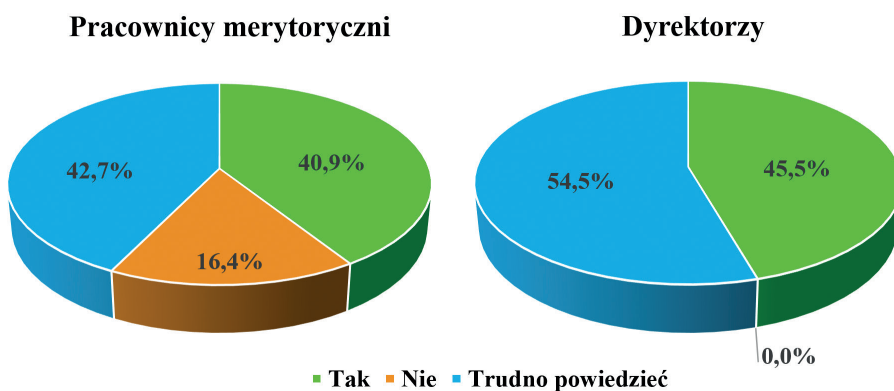
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W swoim postępowaniu zawodowym najczęściej (po około 92% wskazań) stosują zasadę dobra rodziny i poszczególnych jej członków, indywidualizacji oraz akceptacji osób i rodzin. Zasada obiektywizmu (nieoceniaenia) i poufności jest respektowana przez 90% pracowników merytorycznych. Zasadę wzmacniania kompetencji i możliwości stosuje 89%, a neutralności – 87% z nich. Zasady udostępniania zasobów i prawa do samostanowienia są przestrzegane przez 84% pracowników merytorycznych. Najniżej w hierarchii pracownicy merytoryczni ulokowali zasady solidarności (83% wskazań) oraz współodpowiedzialności za procesy zmian (82% wskazania). Należy dodać, że zarówno niektórzy pracownicy merytoryczni, jak i dyrektorzy mieli problemy ze wskazaniem, czy kierują się w codziennym postępowaniu zawodowym niektórymi zasadami. Jednocześnie zwraca uwagę, że w odpowiedziach niektórych pracowników merytorycznych ujawniły się postawy niekierowania się niektórymi zasadami.

Podobnie jak w przypadku wartości, kierowanie się zasadami w codziennym postępowaniu zawodowym również nie jest jednoznacznie determinowane

przez kulturę organizacyjną ośrodka pomocy społecznej. Potwierdza ten wpływ prawie 41% pracowników merytorycznych i 45% dyrektorów. Zaprzecza tym wpływom ponad 16% pracowników merytorycznych. Z kolei około 43% pracowników merytorycznych i 54% dyrektorów ma trudności w określeniu tego wpływu.

Wykres 17. Czy zasady, którymi się kierujesz, wynikają z kultury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



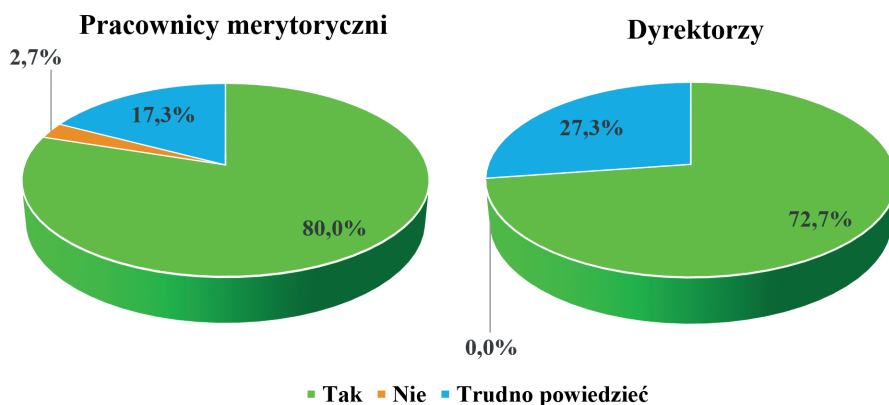
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki dotyczące wartości i zasad potwierdzają, że kultura organizacyjna wywiera jedynie niewielki wpływ na zachowania i decyzje pracowników oraz dyrektorów. Uzasadnia to tezę, że budowanie kultury organizacyjnej w badanych ośrodkach pomocy społecznej nie jest procesem świadomym i zaplanowanym. Chociaż można z całą pewnością stwierdzić, że te instytucje mają wysoki poziom kultury organizacyjnej w zakresie stosowania wartości i zasad, to jednak proces ten wymaga bardziej świadomego i strategicznego podejścia.

Zasada *empowermentu*, rozumiana jako proces kształtowania podejścia, które promuje zdolności osób korzystających ze wsparcia do optymalnego i kompetentnego funkcjonowania, jest stosowana przez 80% pracowników merytorycznych i blisko 73% dyrektorów. Proces ten ma na celu wydobywanie możliwości sprawczych osób wspieranych oraz ich zdolności do ustanawiania i odbudowywania swojego statusu jako równoprawnych, kompetentnych

obywateli w społeczeństwie. Stosowanie zasady *empowermentu* w pomocy społecznej zwiększa skuteczność tej pomocy poprzez aktywizowanie osób, które jej potrzebują.

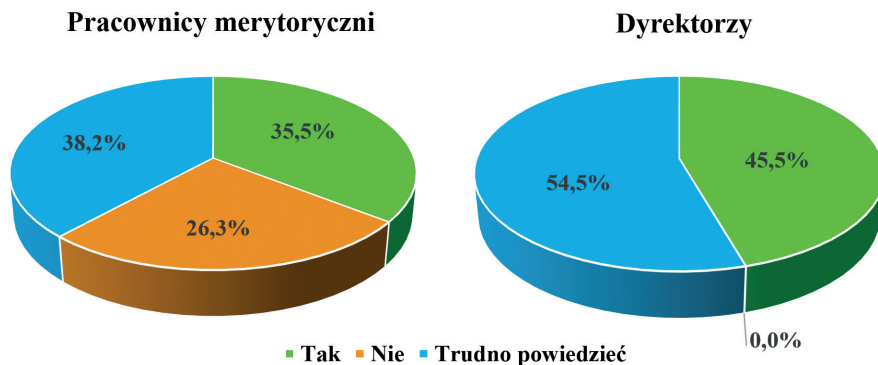
Wykres 18. Czy kierujesz się w postępowaniu zawodowym podejściem opartym na procesie *empowermentu*? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie jak inne opisane wartości i zasady, również *empowerment* nie jest mocno zakorzeniony w kulturze organizacyjnej badanych ośrodków. Dane wskazują na różnice w percepcji zakorzenienia *empowermentu* wśród pracowników merytorycznych i dyrektorów ośrodków pomocy społecznej. Tylko ponad 35% pracowników i ponad 45% dyrektorów uważa, że *empowerment* jest wyznaczony przez kulturę organizacyjną. Ponad 26% pracowników nie zgadza się z tym twierdzeniem, co może świadczyć o różnicach w rozumieniu tego, co *empowerment* naprawdę oznacza i jak powinien być stosowany. Znacząca liczba osób – ponad 38% pracowników merytorycznych i ponad 54% dyrektorów – nie ma zdania na ten temat, co może wskazywać na niepewność lub brak zrozumienia zasady *empowermentu*. Przywołane dane wskazują jednocześnie na potrzebę edukacji dotyczącej korzyści płynących z *empowermentu* i metod jego skutecznego wdrażania.

Wykres 19. Czy *empowerment* jest wyznaczony przez kulturę organizacyjną ośrodka pomocy społecznej? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])

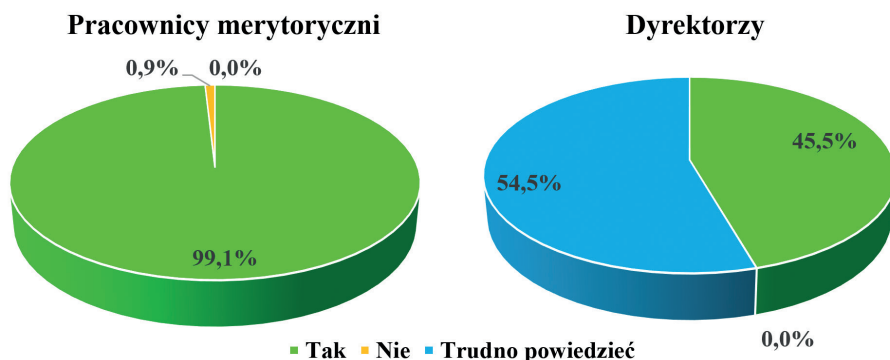


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym zagadnieniem objętym badaniem było odniesienie do kodeksu etycznego pracowników systemu pomocy społecznej. Kodeks etyczny, jako zbiór wytycznych codziennego postępowania zawodowego, służy wszystkim tym, którzy zdecydowali się związać swoją przyszłość z zawodem pracownika socjalnego. Społeczeństwo również ma prawo wiedzieć, że zawód ten dysponuje określonymi środkami zabezpieczającymi, które gwarantują rzetelne, profesjonalne i odpowiedzialne wykonywanie zawodu. Kodeks nie tylko jest zbiorem nakazów i zakazów, lecz także przekazuje pewne wartości, takie jak działanie na rzecz dobrobytu społecznego, poprawy warunków życia osób, rodzin, grup, a także zaangażowanie na rzecz sprawiedliwości społecznej. Kodeks nawiązuje do idei pracy socjalnej, które obejmują poszanowanie godności człowieka, obronę tej godności, prawo do samostanowienia oraz dbałość o równość szans. Zawiera standardy etycznych zachowań, których pracownicy socjalni muszą przestrzegać w swojej pracy. Te standardy odnoszą się do zawodu, relacji ze współpracownikami, klientami, pracodawcą i społeczeństwem. Kodeks stanowi również podstawę do rozwiązywania sporów etycznych, gdy pojawiają się wątpliwości, czy postępowanie pracownika socjalnego spełnia zawarte w nim warunki. Obejmuje

etyczną regulację najważniejszych sfer aktywności pracownika socjalnego oraz rozwoju pomocy społecznej. Rozwój ten manifestuje się w udziale pomocy społecznej w kształtowaniu polityki społecznej państwa oraz ich zaangażowaniu na rzecz rozwoju społeczności lokalnej. W badaniu znajomość kodeksu etycznego pracowników systemu pomocy społecznej deklaruje ponad 99% pracowników merytorycznych i tylko 45,5% dyrektorów (pozostali z nich – ponad połowa – mają trudności z określeniem stanu znajomości tego kodeksu).

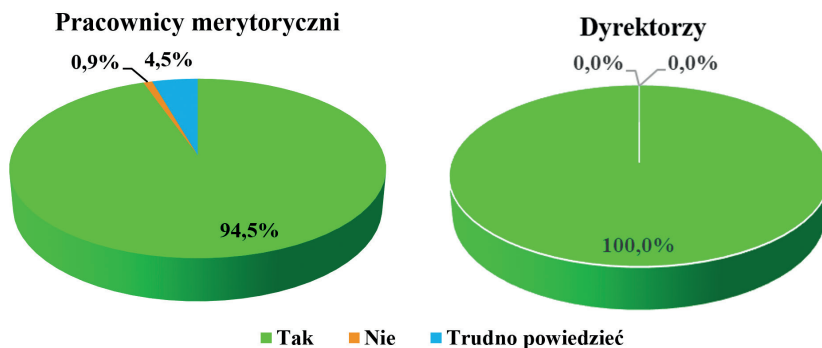
Wykres 20. Czy znasz kodeks etyczny pracowników systemu pomocy społecznej? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

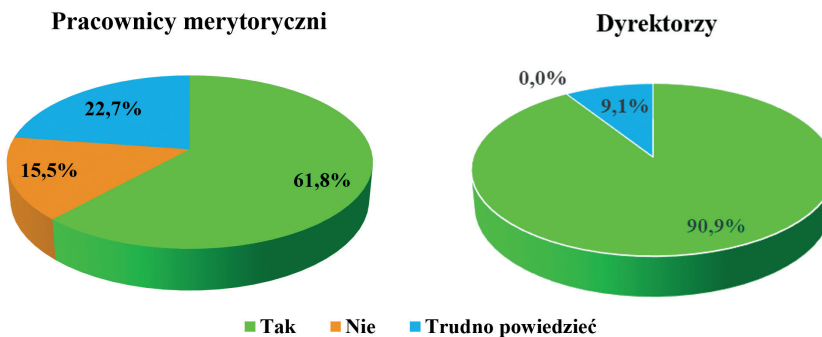
W odniesieniu do znajomości zapisów kodeksu etycznego pracowników systemu pomocy społecznej ponad 94% pracowników deklaruje, że kieruje się tymi zapisami w postępowaniu zawodowym, 4,5% natomiast przyznaje, że nie stosuje się do nich. 100% dyrektorów – pomimo wcześniej deklarowanych trudności z określeniem stanu znajomości tego kodeksu etycznego – z kolei deklaruje, że kieruje się jego zapisami. To może sugerować, że ich początkowa niepewność mogła wynikać z niedoszacowania własnej znajomości kodeksu lub z poczucia niepewności co do pełnej treści dokumentu, a niekoniecznie z faktycznego braku znajomości.

Wykres 21. Czy kierujesz się w postępowaniu zawodowym kodeksem etycznym pracowników systemu pomocy społecznej? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 22. Czy kierowanie się w postępowaniu zawodowym kodeksem etycznym pracowników systemu pomocy społecznej jest wyznaczone przez kulturę organizacyjną ośrodka pomocy społecznej? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])

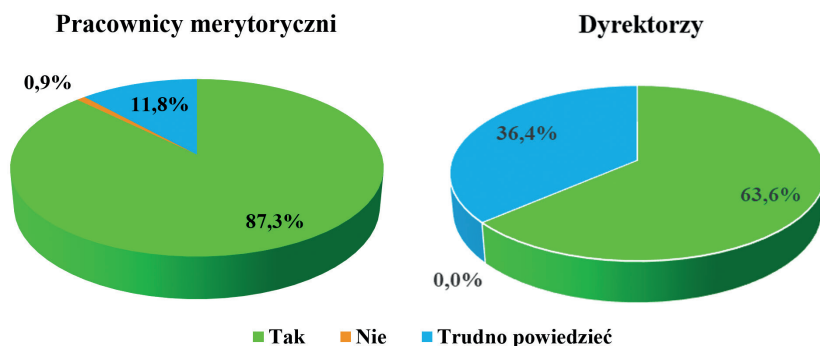


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Deklaracja, że wszyscy dyrektorzy kierują się zapisami kodeksu etycznego, może również wskazywać na silną kulturę organizacyjną, w której przestrzeganie zasad etycznych jest fundamentalną wartością. Nawet jeśli istnieją trudności w precyzyjnym określeniu znajomości zapisów, praktyczne ich stosowanie jest na tyle zakorzenione, że wpływa to na codzienne decyzje i działania. Stąd blisko 91% kierowników i 62% pracowników merytorycznych wskazuje, że

kierowanie się w swoim postępowaniu zawodowym kodeksem etycznym jest wynikiem wpływu kultury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej. Takiego wpływu nie widzi ponad 15% pracowników merytorycznych. Jednocześnie 22% pracowników merytorycznych i 9% dyrektorów ma trudności w wyrażeniu opinii w tej kwestii.

Wykres 23. Czy wypracowana w ośrodku pomocy społecznej kultura organizacyjna ma wpływ na wizerunek instytucji w środowisku? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



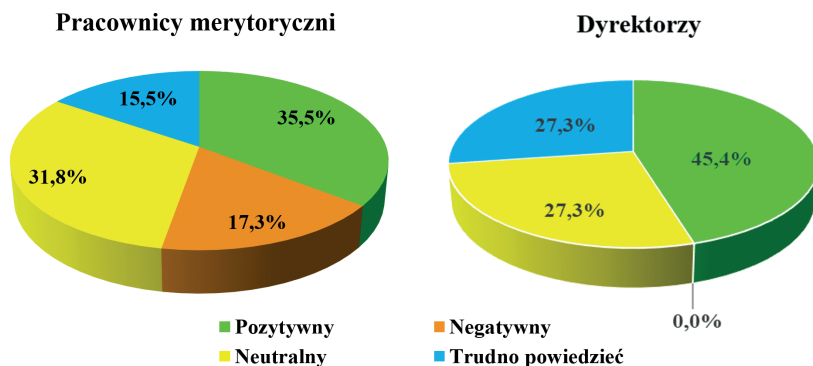
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kultura organizacyjna jest ważnym kryterium budowania wizerunku instytucji. Choć kultura organizacyjna badanych ośrodków pomocy społecznej nie jest obszarem silnej identyfikacji, to jednak respondenci wskazują na jej wpływ na wizerunek instytucji w środowisku. Taki wpływ wskazuje ponad 87% pracowników merytorycznych oraz 63% dyrektorów.

Respondenci dokonali również oceny wizerunku swoich ośrodków pomocy społecznej w środowisku. Pozytywnie ten wizerunek ocenia ponad 35% pracowników merytorycznych i 45% dyrektorów. Ponad 17% pracowników ocenia ten wizerunek jako negatywny. Na neutralne postrzeganie swojej jednostki wskazuje blisko 32% pracowników merytorycznych i 27% dyrektorów. Warto również zaakcentować trudności w ocenie wizerunku ośrodka w społeczeństwie, co wynika z doświadczeń ponad 15% pracowników merytorycznych i 27% dyrektorów. Budowanie pozytywnego wizerunku jest ważnym aspektem działalności, na który warto zwracać uwagę. Tworzenie korzystnego obrazu instytucji

w oczach społeczeństwa, klientów oraz partnerów nie tylko poprawia jej pozycję w środowisku, lecz także przyczynia się do budowania zaufania i lojalności. Skuteczne zarządzanie wizerunkiem może również wpływać na przyciąganie nowych partnerów i potencjalnych pracowników oraz na zachowanie motywacji do pracy obecnych pracowników. Dlatego też każda organizacja powinna systematycznie monitorować i doskonalić strategie związane z kreowaniem pozytywnego wizerunku, biorąc pod uwagę zarówno działania wewnętrzne, jak i zewnętrzne komunikacje.

Wykres 24. Wizerunek ośrodka pomocy społecznej w środowisku w opinii respondentów (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])

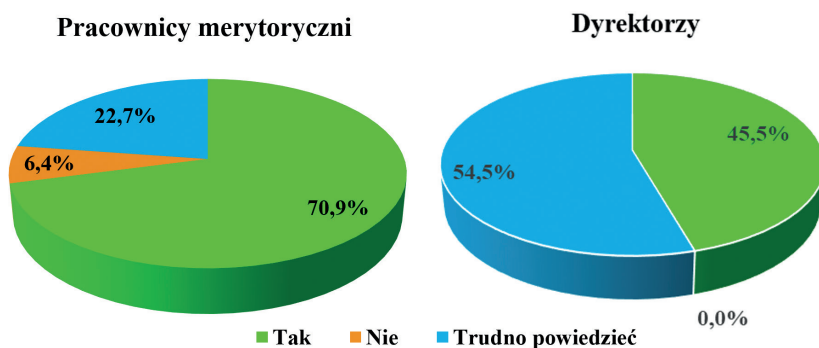


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu odniesiono się również do wpływu wartości i zasad postępowania pracowników badanych ośrodków na kreowanie i realizację polityki rodzinnej w gminie. Na taką zależność wskazało ponad 70% pracowników merytorycznych i 45% dyrektorów. Ponad połowa dyrektorów i 22% pracowników merytorycznych miało trudności w powiązaniu tej zależności. Na brak takiej zależności wskazało tylko ponad 6% pracowników merytorycznych. Istotne jest podkreślenie faktu, że – jak wskazali wszyscy dyrektorzy w indywidualnych wywiadach pogłębionych – ośrodki pomocy społecznej są obciążone obowiązkami opracowania, realizacji i ewaluacji gminnych programów wspierania rodziny, co wskazuje na ich wyraźny udział w kształtowaniu i realizacji tej polityki. Stąd

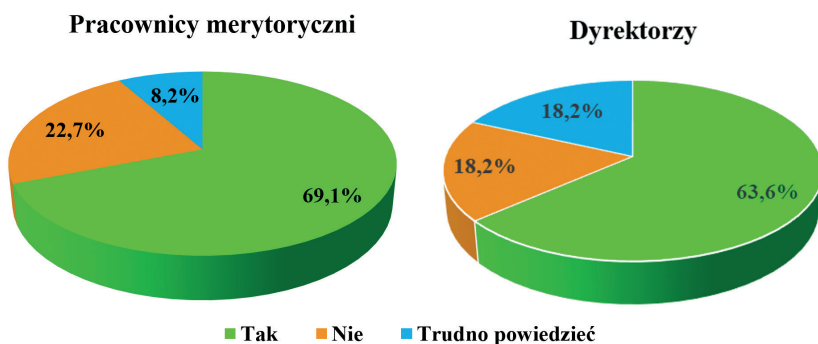
wartości i zasady są bardzo istotne, ponieważ stanowią fundament, na którym opierają się te działania, mając bezpośredni wpływ na skuteczność interwencji społecznych i jakość świadczonych usług.

Wykres 25. Czy wartości i zasady postępowania pracowników ośrodka pomocy społecznej mają wpływ na kreowanie i realizację polityki prorodzinnej w gminie? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

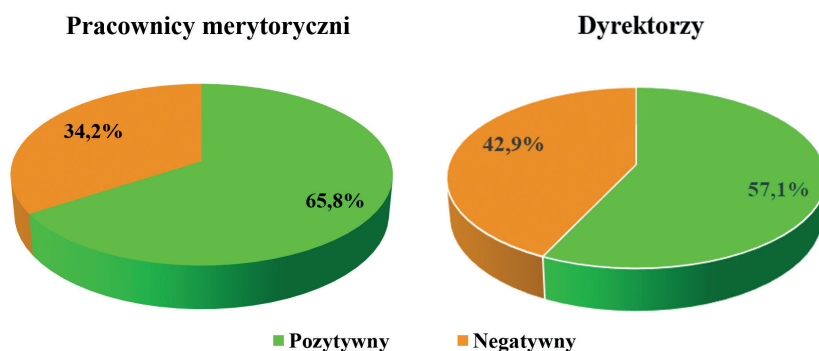
Wykres 26. Czy praca w ośrodku pomocy społecznej wpływa na funkcjonowanie rodzinne respondentów? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym obszarem badania była kwestia związana z łączeniem życia rodzinnego z zawodowym respondentów. Wpływ pracy w ośrodku pomocy społecznej na ich funkcjonowanie rodzinne wskazało blisko 70% pracowników merytorycznych i 64% dyrektorów. Brak wpływu ujawniło 23% pracowników merytorycznych i 18% dyrektorów. Trudności w ocenie wpływu wyraziło 8% pracowników merytorycznych i 18% dyrektorów.

Wykres 27. Jaki jest wpływ pracy zawodowej na życie rodzinne w opinii respondentów? (pracownicy [N = 76], dyrektorzy [N = 7])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród respondentów, którzy wskazali, że praca zawodowa ma wpływ na ich życie rodzinne, większość oceniła ten wpływ jako pozytywny – blisko 65% pracowników merytorycznych i 57% dyrektorów. Negatywny wpływ wskazało blisko 35% pracowników merytorycznych oraz 43% dyrektorów.

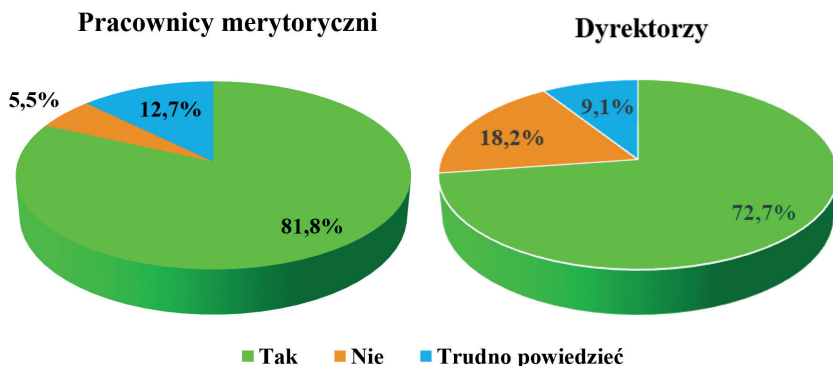
Badania przeprowadzone przez CBOS (2019) ukazują, że większość osób stawia rodzinę na pierwszym miejscu, a praca zawodowa zajmuje drugorzędne miejsce obok innych wartości, takich jak zdrowie, uczciwe życie, spokój czy wiara. W związku z tym głównym wyzwaniem zarówno dla pracowników, jak i pracodawców jest godzenie życia rodzinnego z zawodowym. Zawody pomocowe zajmują szczególne miejsce wśród innych profesji. Jednakże jest to zawód trudny, pracownicy są często nisko wynagradzani i mają niski prestiż społeczny. Od samych pracowników wymaga się jednak wysokich kompetencji zawodowych. Dynamicznie rozwijające się podejście *work-life balance*, czyli równowagi

między życiem zawodowym i osobistym, zwraca uwagę na stawianie granic między wspomnianymi obszarami życia, aby unikać transferu złych emocji oraz konfliktów (Wojtanowicz, 2021).

Chociaż przeprowadzone badanie nie rozpatrywało szeroko wpływu życia zawodowego na życie rodzinne, warto podkreślić znaczenie tych aspektów jako wartości w kulturze organizacji. Jest to kluczowy element w kreowaniu korzystnego klimatu dla rodzin, który wpływa na funkcjonowanie samej instytucji i na jej podejście do realizacji zadań na rzecz środowiska lokalnego.

W odniesieniu do badań (Wojtanowicz, 2021) pracownicy ośrodków pomocy społecznej często zdobywają specjalistyczną wiedzę i umiejętności, które mogą stosować nie tylko w pracy, lecz także w codziennym życiu, pomagając sobie i swoim bliskim radzić sobie z trudnościami życiowymi. Regularne wspieranie innych w trudnych sytuacjach może pomóc pracownikom rozwijać większą empatię i zrozumienie dla potrzeb własnej rodziny, co przyczynia się do głębszych i bardziej satysfakcjonujących relacji rodzinnych. Również posiadanie dostępu do zasobów i wiedzy na temat rozwiązywania problemów społecznych i osobistych może zmniejszyć stres wynikający z nieoczekiwanych trudności życiowych w rodzinie. Chociaż praca w ośrodku pomocy społecznej nie zawsze jest wysoko płatna (co jest wskazywane jako niekorzystny czynnik wpływu na życie rodzinne), może zapewniać stabilność zatrudnienia, co jest ważne dla bezpieczeństwa rodzinnego (Wojtanowicz, 2021).

Wykres 28. Czy system pracy w ośrodku pomocy społecznej pozwala swobodnie łączyć życie zawodowe z rodzinnym? (pracownicy [N = 110], dyrektorzy [N = 11])



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Niemal 82% pracowników merytorycznych i 73% dyrektorów wskazuje na swobodne łączenie życia zawodowego z rodzinnym. Dyrektorzy w indywidualnych wywiadach pogłębionych podkreślali jednocześnie, że aspekt łączenia życia zawodowego jest brany pod uwagę w zarządzaniu i stanowi ważny element funkcjonowania instytucji. Uzasadniali, że:

Praca w sektorze pomocy społecznej jest bardzo wymagająca, nisko opłacana, niewiele jest możliwości nagradzania pracowników. Stąd pewnym dodatkiem jest elastyczny system pracy, możliwość łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Sporadycznie wymaga się od pracowników pracy w godzinach ponadwymiarowych, raczej godziny pracy są przewidywalne [...]. Jeśli pracownik musi sprawować opiekę nad chorym dzieckiem czy wziąć urlop na żądanie, to też nie ma z tym problemów. Zwłaszcza że są to kobiety, matki.

Jeśli pracownik musi wyjść w godzinach pracy w celach prywatnych, to ma taką możliwość. Funkcjonuje system rozliczania, odpracowania czy urlopu na godziny. Również jak pracownicy wypracują nadgodziny, to według własnego uznania je odbijają. Mamy takie zasady, że każdy jak potrzebuje pomocy, to może o nią się zwrócić.

Zaprezentowane badania stanowią punkt wyjścia do zaproponowania dalszych badań oraz działań mających na celu pogłębienie zrozumienia oraz skuteczne zarządzanie ośrodkami pomocy społecznej. Badania nad kulturą organizacyjną ośrodków pomocy społecznej mogą pomóc w zrozumieniu jej wpływu na dobrostan pracowników oraz na jakość świadczonych usług. Badania te mogą skupić się na identyfikacji praktyk organizacyjnych, które wspierają równowagę między pracą a życiem prywatnym, oraz na wyznaczeniu obszarów do poprawy.

Analiza materiału badawczego wskazuje na istotne aspekty budowania kultury organizacyjnej w ośrodkach pomocy społecznej. Wyniki badania sugerują, że zarówno wartości, jak i zasady pomocy społecznej wynikające z realizowanej misji społecznej są zakorzenione w codziennej praktyce. Jednakże nie są one w pełni powiązane ze świadomie kreowaną kulturą organizacyjną tych instytucji. Prezentowane badania ukazują, że jest to obszar działań, który dopiero zaczyna być podejmowany w instytucjach pomocy społecznej. Dlatego istotne jest uświadamianie zarządzających tymi instytucjami, jak ważne jest

konsekwentne budowanie kultury organizacyjnej, która odzwierciedla główne wartości i cele instytucji. Poprzez wyraźne definiowanie i promowanie wartości oraz zasad zarządzający mogą kształtować pożądaną kulturę organizacyjną, która sprzyja efektywnej realizacji misji społecznej oraz lepszemu funkcjonowaniu całej instytucji, budowaniu jej wizerunku i zaufania społecznego, a także rozwojowi usług społecznych na rzecz osób i rodzin. Jest to również ważny aspekt budowania skutecznej i kreatywnej działalności instytucji odpowiedzialnej za kreowanie lokalnej polityki społecznej i rodzinnej.

Przeprowadzona analiza badawcza stanowi kluczowy punkt wyjścia do określenia zagadnień związanych z zarządzaniem ośrodkiem pomocy społecznej, co zostanie zaprezentowane w kolejnym rozdziale.

ROZDZIAŁ V

ZARZĄDZANIE OŚRODKIEM POMOCY SPOŁECZNEJ

Wprowadzenie do tematyki zarządzania ośrodkiem pomocy społecznej obejmuje zrozumienie funkcjonowania tych placówek oraz specyficznych wyzwań, z jakimi się one mierzą. Ośrodki pomocy społecznej odgrywają kluczową rolę w zapewnianiu wsparcia osobom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej, oferując pomoc materialną, pracę socjalną, doradztwo oraz interwencję kryzysową. Zarządzanie ośrodkiem jest zatem złożonym zadaniem, wymagającym specjalistycznej wiedzy, umiejętności, zaangażowania i empatii. Pomoc społeczna wymusza ciągle dostosowywanie do zmieniających się warunków i potrzeb społecznych, co sprawia, że jest to dynamiczna i wymagająca dziedzina polityki społecznej. Podstawy zarządzania obejmują szeroki zakres umiejętności, teorii i praktyk niezbędnych do efektywnego kierowania zespołem i całą organizacją.

Zarządzanie i kreowanie polityki rodzinnej to dwie dziedziny, które często się przenikają i wzajemnie wpływają na siebie, zwłaszcza w kontekście lokalnym. Efektywne zarządzanie tymi obszarami może prowadzić do lepszych wyników w realizacji celów polityki rodzinnej. Ośrodki pomocy społecznej, znajdujące się często na pierwszej linii implementacji, mogą bezpośrednio wpływać na kształtowanie tej polityki. Są odpowiedzialne za realizację wielu programów wsparcia rodzinnego. Dobre zarządzanie tymi ośrodkami gwarantuje, że usługi są dostarczane efektywnie, a wsparcie jest dostosowane do potrzeb lokalnych społeczności. Kierowanie ośrodkiem pomocy społecznej, które bierze pod uwagę te aspekty, nie tylko poprawia jakość życia rodzin korzystających z usług, lecz

także przyczynia się do tworzenia bardziej spójnych, celowych i skutecznych polityk rodzinnych. Taki wpływ ośrodków na politykę rodzinną podkreśla znaczenie łączenia dobrego zarządzania ze strategicznym myśleniem na poziomie polityki gminnej.

Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w ośrodkach pomocy społecznej powinny być zgodne z wartościami kultury organizacyjnej. Dlatego efektywne połączenie kultury organizacyjnej z zarządzaniem w pomocy społecznej jest fundamentem dla budowania skutecznych, odpowiedzialnych i etycznych instytucji, które mogą reagować na złożone i dynamicznie zmieniające się wyzwania w obszarze wsparcia społecznego. Stąd takie podejście stało się myślą przewodnią opracowania. Jak pokazują wyniki badań zaprezentowane w rozdziale czwartym, zarówno wartości, jak i zasady, którymi kierują się pracownicy w codziennej pracy, mają wpływ na jakość świadczonych usług, wizerunek ośrodka pomocy społecznej w środowisku, a także na satysfakcję pracowników z podejmowanych działań.

W dyskusji o różnicach między zarządzaniem a przywództwem często podkreśla się odmienne podejścia do podejmowania decyzji i wpływu na organizację. Menedżerowie, czyli osoby zarządzające, zazwyczaj działają w ramach ustalonych przez organizację struktur i procedur. Ich decyzje są często określone przez wymogi organizacyjne i reaktywne względem zmieniającego się otoczenia. Z kolei przywódcy mają tendencję do działania w sposób bardziej proaktywny. Wierzą, że ich decyzje mogą kształtować organizację, a co za tym idzie – mają wpływ na całą branżę lub otoczenie, w którym operuje organizacja. Dążą do tego, aby ich działania odpowiadały na bieżące potrzeby oraz wyprzedzały zmiany i tworzyły nowe możliwości dla organizacji i jej pracowników. W ten sposób zarządzanie często koncentruje się na efektywności i utrzymaniu *status quo*, podczas gdy przywództwo skupia się na innowacyjności i wprowadzaniu zmian, które mogą transformować organizację i otoczenie, w którym działa. Przywódcy inspirują i motywują swoich podwładnych, by dążyć do wspólnych celów, które przekraczają codzienne obowiązki i rutynowe działania (Żuchowski, 2018).

Rozważając role przywództwa i zarządzania w kontekście ośrodka pomocy społecznej, warto zauważyć, że obie te umiejętności są istotne, ale przywództwo może mieć kluczowe znaczenie w tworzeniu głębszych, trwalszych zmian w społecznościach, którym służy taka organizacja. Ośrodek pomocy społecznej

z pewnością skorzysta na posiadaniu silnych liderów, którzy potrafią łączyć efektywne zarządzanie z inspirującym przywództwem. Takie podejście umożliwia nie tylko zarządzanie codziennymi działaniami, lecz także prowadzenie instytucji w sposób, który zmienia życie ludzi na lepsze i ma pozytywny wpływ na całą społeczność.

Aby skutecznie pełnić funkcję lidera, bardzo ważne jest zastosowanie odpowiedniego stylu zarządzania, który będzie dostosowany do specyfiki zespołu, sytuacji oraz celów, które ma osiągnąć organizacja.

Teoria sytuacyjnego przywództwa, autorstwa Paula Herseya i Kennetha Blancharda (1996), to kluczowy model w literaturze dotyczącej zarządzania i przywództwa. Została ona opracowana, aby dostosować styl przywódczy do poziomu dojrzałości pracowników, co ma kluczowe znaczenie dla efektywności zarządzania. Oto główne style przywódcze w teorii sytuacyjnej:

- Autorytarny – ten styl jest stosowany, gdy pracownicy mają niski poziom dojrzałości. Przywódca musi podejmować większość decyzji i wydawać wyraźne dyrektywy, ponieważ pracownicy nie są jeszcze gotowi do samodzielnej pracy czy podejmowania decyzji.
- Integrujący – styl stosowany, gdy pracownicy osiągną poziom dojrzałości od niskiego do średniego. W tym stylu przywódca zaczyna obdarzać większym zaufaniem swoich pracowników, nadal jednak odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji.
- Partycypacyjny – przywódca stosuje ten styl, gdy pracownicy wykazują dojrzałość od poziomu średniego do wysokiego. Pozwala to na większą partycypację pracowników w procesie zarządzania i decydowania, co sprzyja rozwijaniu ich umiejętności i aktywności.
- Delegujący – ten styl jest odpowiedni, gdy pracownicy są bardzo dojrzałymi, zarówno intelektualnie, jak i moralnie, co pozwala przywódcy na delegowanie znacznej odpowiedzialności i ograniczenie się do sporadycznej kontroli.

Koncepcja dojrzałości pracowników w teorii Herseya i Blancharda (1996) obejmuje ich zdolności i umiejętności oraz gotowość i chęć do przejmowania odpowiedzialności. Przywódca musi oceniać i dostosowywać swój styl zarządzania w zależności od stopnia dojrzałości zespołu, co jest kluczem do skutecznego przywództwa. Ta teoria podkreśla dynamiczne i elastyczne podejście do

przywództwa, które jest kluczowe w zmiennych warunkach organizacyjnych, umożliwiając skuteczne zarządzanie zespołem o różnym stopniu dojrzałości.

W praktyce efektywne zarządzanie w pomocy społecznej często wymaga połączenia różnych stylów, dostosowanych do dynamicznie zmieniających się warunków i zróżnicowanych potrzeb pracowników i odbiorców wsparcia.

Prezentowana w tym rozdziale charakterystyka wybranych obszarów zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej stanowi odpowiedź na przeprowadzoną analizę materiału badawczego, wypracowane wnioski i rekomendacje dla podejmowania funkcji zarządczych oraz podstawy teorii zarządzania.

1. Podstawy zarządzania w pomocy społecznej

Zarządzanie w pomocy społecznej wymaga umiejętności organizacyjnych i menedżerskich, a także głębokiego zrozumienia specyfiki pracy socjalnej, co czyni tę dziedzinę unikalną w porównaniu z innymi obszarami zarządzania. Celami pracy socjalnej są pomoc osobom i rodzinom w trudnej sytuacji oraz dążenie do ich integracji społecznej i zapobieganie marginalizacji. Praca socjalna jest świadczona na rzecz poprawy funkcjonowania osób i rodzin w ich środowisku społecznym. Jej specyfika ściśle wiąże się z kwestiami etycznymi, co wynika zarówno z jej natury, jak i z rodzaju problemów i wyzwań, z którymi mierzą się pracownicy socjalni. Zarządzanie w pomocy społecznej powinno odnosić się do jej misji, być oparte na wartościach i zasadach, szczególnie etycznych, które są kluczowe dla efektywnego i skutecznego wsparcia osób i rodzin. Przyjęcie podejścia etycznego w zarządzaniu nie tylko podnosi standardy działania ośrodków, lecz także wzmacnia zaufanie społeczne i przyczynia się do lepszego zrozumienia oraz efektywniejszego spełniania potrzeb społeczności lokalnych.

Zarządzanie w pomocy społecznej warto odnieść do Tadeusza Kotarbińskiego (2019) i jego opracowania pt. *Traktat o dobrej robocie*. Mimo że jest to dzieło o ogólnym zasięgu, dotyczące efektywnej i etycznej pracy, ma wiele aspektów istotnych również dla zarządzania w pomocy społecznej. Praca Kotarbińskiego dostarcza cennych wskazówek związanych z etyką zawodową, efektywnością działań oraz odpowiedzialnym podejściem do pracy. „Dobra robota”, według Kotarbińskiego, to taka, która jest efektywna, czyli przynosi zamierzone efekty przy

możliwie najmniejszym nakładzie zasobów. W zarządzaniu pomocą społeczną, gdzie zasoby są często ograniczone, kluczowe jest efektywne wykorzystanie dostępnych środków, zarówno materialnych, jak i ludzkich, aby maksymalizować pomoc oferowaną potrzebującym. Kotarbiński zwraca uwagę na odpowiedzialność za wykonywaną pracę. W zarządzaniu pomocą społeczną odpowiedzialność ta rozciąga się na właściwą ocenę potrzeb klientów, adekwatne reagowanie na potrzeby oraz prowadzenie dokumentacji w sposób transparentny i zgodny z obowiązującymi przepisami. Znaczenie w zarządzaniu ma również umiejętność podejmowania racjonalnych decyzji, które są dobrze przemyślane i oparte na solidnych fundamentach etycznych oraz fachowej wiedzy. W zarządzaniu ośrodkami pomocy społecznej decyzje często muszą być podejmowane szybko, ale zawsze z należytą rozważą i uwzględnieniem ich potencjalnych skutków dla osób i rodzin, których te decyzje dotyczą. Kotarbiński przywiązuje dużą wagę do kultury organizacyjnej, która promuje dobre praktyki pracy. W kontekście pomocy społecznej kultura organizacyjna powinna wspierać pracowników w ich codziennych zadaniach, promując otwartość, współpracę oraz ciągłe doskonalenie umiejętności zawodowych. Odniesienie takiego podejścia do prakseologii, czyli nauce o efektywnym działaniu, może być zastosowane w kontekście zarządzania i pracy w pomocy społecznej.

Zarządzanie opiera się na teoriach, modelach i empirycznych dowodach służących do lepszego rozumienia organizacji i procesów w nich zachodzących. Wymaga intuicji, doświadczenia i zdolności adaptacji do zmieniających się warunków. „Zarządzanie zatem polega na świadomym zapewnieniu warunków, aby organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości. Chodzi więc o nadanie kursu organizacji i by dobrze dowodzony okręt podążał wytyczonym kursem” (Jemielniak, Koźmiński, 2011, s. 19).

Zarządzanie obejmuje szeroki zakres działań, które są wynikiem przemyślanych decyzji i mają na celu efektywne zarządzanie zasobami w celu osiągnięcia określonych celów. Jest to proces osiągania celów w sposób efektywny (Szostak, 2023, s. 60).

Misja ośrodków pomocy społecznej często koncentruje się na wspieraniu osób w trudnej sytuacji życiowej, zapewnieniu równego dostępu do zasobów

społecznych i promowaniu dobrostanu społecznego. Zarządzanie w tym kontekście polega na utrzymaniu jasności misji i upewnieniu się, że wszystkie działania organizacji są z nią zgodne. Jest to kluczowe, aby organizacja mogła efektywnie służyć swojej społeczności i spełniać jej oczekiwania oraz oczekiwania finansujących tę działalność. Zarządzanie wymaga tu nie tylko formułowania strategicznych celów, lecz także monitorowania postępów i dostosowywania planów działania w odpowiedzi na zmieniające się warunki i potrzeby danej społeczności. W kontekście pomocy społecznej warto podkreślić potrzebę spójności organizacyjnej, która odnosi się do wewnętrznej harmonii i jedności celów, wartości i działań pracowników. Zarządzanie musi zapewnić, że wszyscy członkowie organizacji rozumieją misję pomocy społecznej i utożsamiają się z nią, co jest niezbędne w celu efektywnego działania i minimalizacji konfliktów wewnętrznych. Jak obrazują wyniki badań przedstawione w rozdziale trzecim, ośrodki pomocy społecznej preferują pożądaną kulturę organizacyjną typu klanowego. Stawia to przed zarządzającymi tymi instytucjami oraz całymi zespołami potrzebę przemyślenia strategii zmian w funkcjonowaniu tych instytucji.

Ośrodki pomocy społecznej muszą się nieustannie dostosowywać do zmieniających się warunków demograficznych, ekonomicznych, politycznych i społecznych. Zarządzanie obejmuje tu krótko- i długoterminowe planowanie, które pozwala na skuteczne reagowanie na nowe wyzwania i możliwości. Jest to także związane z rozwijaniem kompetencji pracowników, wprowadzaniem innowacji oraz poszukiwaniem nowych źródeł finansowania. Zarządzanie instytucją pomocy społecznej wymaga umiejętności menedżerskich oraz głębokiego zrozumienia i respektowania jej normatywnego i celowego charakteru oraz adaptacji do zmiennego kontekstu społeczno-kulturowego. To dynamiczne środowisko wymaga od personelu ciągłego rozwoju, zarówno w zakresie umiejętności zawodowych, jak i osobistych (Młyński, 2015).

Podsumowując, zarządzanie w pomocy społecznej wymaga zintegrowanego podejścia, które łączy solidne planowanie strategiczne z elastycznością operacyjną, umiejętnościami interpersonalnymi i głębokim zrozumieniem społecznych aspektów misji organizacji.

Wyznacznikiem działalności ośrodka pomocy społecznej na poziomie lokalnym są przede wszystkim przepisy prawa, które ustalają ramy prawne dla wszystkich działalności i usług świadczonych przez te instytucje. Ponadto kluczową

rolę odgrywają lokalne dokumenty strategiczne, takie jak: strategia rozwoju gminy, strategia rozwiązywania problemów społecznych oraz programy społeczne na rzecz określonych grup mieszkańców (rodzin, seniorów, osób z niepełnościami), rozwiązywania problemów gminnych (uzależnień od alkoholu i narkomanii) oraz rozwoju usług społecznych, które precyzyjnie definiują cele, kierunki działań oraz oczekiwane rezultaty. Te dokumenty nie tylko określają, jakie zadania powinien realizować ośrodek, lecz także wskazują na priorytety i metody oceny efektywności jego pracy.

2. Zarządzanie ośrodkiem pomocy społecznej w kontekście kreowania polityki rodzinnej

Zarządzanie ośrodkiem pomocy społecznej wymaga głębokiego zrozumienia lokalnych potrzeb rodzin, zwłaszcza tych w trudnej sytuacji życiowej. To zrozumienie pozwala na dostosowanie usług i wsparcia do specyficznych problemów i wyzwań, z jakimi borykają się rodziny w danej społeczności.

W kontekście kreowania polityki rodzinnej niezwykle istotny jest obowiązek opracowania i realizacji trzyletnich gminnych programów wspierania rodziny (Ustawa o wspieraniu rodziny..., 2024). Celem tych programów jest stworzenie spójnego systemu wsparcia dla dzieci i rodzin, które napotykają trudności w wykonywaniu swoich opiekuńczo-wychowawczych funkcji. Programy te są projektowane tak, aby przywrócić rodzinom zdolność do samodzielnego funkcjonowania, wzmocnić ich rolę społeczną i funkcje, rozwijać kompetencje opiekuńcze i wychowawcze, a także zapewnić bezpieczeństwo dzieciom i ich rodzinom. W realizacji programów szczególny nacisk kładziony jest na pomoc skierowaną bezpośrednio do dzieci, a także na wsparcie całych rodzin, obejmujące edukację rodzicielską, doradztwo psychologiczne, pomoc prawną oraz interwencje kryzysowe. Działania te są dostosowywane do lokalnych potrzeb i warunków, co pozwala na efektywniejsze adresowanie specyficznych problemów społecznych w danej gminie. Wdrażanie takiego zintegrowanego podejścia wymaga współpracy różnych instytucji lokalnych, w tym ośrodków pomocy społecznej, szkół, systemu ochrony zdrowia oraz organizacji pozarządowych, co przyczynia się do holistycznego rozwoju i wzmacniania społeczności lokalnej.

W praktyce ośrodek pomocy społecznej często odpowiada za opracowanie i realizację programów wspierających rodziny, co podkreśla jego kluczową rolę w lokalnej społeczności. Jako odpowiedzialna instytucja, zajmuje się identyfikacją potrzeb rodzin oraz projektowaniem, wdrażaniem i monitorowaniem strategii interwencyjnych i wsparcia, które są dostosowane do tych potrzeb. Ośrodek pomocy społecznej ma za zadanie analizować lokalne warunki i potrzeby, na podstawie których tworzy szczegółowe plany działania. Opracowywanie programów obejmuje szerokie konsultacje z interesariuszami, w tym z rodzinami, które mają skorzystać z pomocy, lokalnymi urzędnikami, organizacjami pozarządowymi oraz innymi agencjami świadczącymi usługi społeczne. Celem jest stworzenie programów, które są nie tylko skuteczne, lecz także efektywne, zorientowane na konkretne cele, takie jak poprawa warunków życiowych, edukacja rodzicielska czy wsparcie psychologiczne. Po opracowaniu planów ośrodek zajmuje się ich realizacją. Wymaga to koordynacji działań wielu zespołów i specjalistów, zarządzania zasobami, a także monitorowania postępów i dostosowywania planów w odpowiedzi na bieżące wyzwania. Ośrodek musi również dbać o to, aby programy były realizowane zgodnie z przepisami prawnymi oraz etycznymi standardami. Jednym z najważniejszych zadań ośrodka pomocy społecznej jest monitorowanie efektywności wdrożonych programów. Obejmuje to zbieranie danych, analizę wyników i sporządzanie raportów dotyczących postępów. Ocena efektywności programów pozwala na ich optymalizację i w razie potrzeby wprowadzanie niezbędnych korekt. Efektywna ocena pomaga również w uzasadnianiu potrzeby kontynuacji lub rozszerzenia programów przed lokalnymi władzami i podmiotami finansującymi te działania (na przykład w ramach projektów zewnętrznych). Ośrodek pomocy społecznej często pełni funkcję centrum koordynacji działań różnych instytucji i organizacji zaangażowanych w pomoc społeczną. Zarządzanie taką siecią współpracy wymaga umiejętności negocjacyjnych, zdolności organizacyjnych i kompetencji komunikacyjnych. Efektywna współpraca jest kluczem do realizacji programów wsparcia rodziny, które wymagają zintegrowanego podejścia wielu podmiotów³.

³ Rola ośrodka pomocy społecznej w kreowaniu lokalnej polityki rodzinnej. Opracowanie własne na podstawie wyników badań, indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z dyrektorami badanych ośrodków pomocy społecznej.

Zarządzający ośrodkiem pomocy społecznej ma kluczowe znaczenie w budowaniu i wspieraniu struktury organizacji, która jest gotowa do opracowania i realizacji gminnego programu wspierania rodziny, zgodnie z obowiązującymi standardami⁴.

Jerzy Krzyszkowski (2014), zajmując się kwestiami zarządzania i organizacji w pomocy społecznej oraz kreowaniem lokalnej polityki społecznej, podkreśla rolę lokalnych organizacji pomocy społecznej jako kluczowych narzędzi w rozwiązywaniu problemów społecznych. Jego analizy wskazują, że skuteczne zarządzanie w tym sektorze polega na wykorzystaniu kapitału ludzkiego i społecznego, co może znacząco wpłynąć na efektywność działań. Kapitał ludzki w kontekście pomocy społecznej odnosi się do umiejętności, wiedzy, doświadczenia oraz profesjonalizmu zarówno kierowników, jak i pracowników socjalnych. Krzyszkowski zwraca uwagę na konieczność nieustannego szkolenia (w tym superwizji) i rozwoju zawodowego tych osób, ponieważ są one bezpośrednio odpowiedzialne za realizację misji organizacji. Profesjonalizm i wysokie kompetencje personelu pomagają w skutecznym identyfikowaniu potrzeb klientów, opracowywaniu indywidualnych planów pomocowych oraz w zarządzaniu przypadkami, które często są skomplikowane i wielowymiarowe. Kapitał społeczny obejmuje sieci stosunków społecznych, które organizacje pomocy społecznej budują i utrzymują z różnymi interesariuszami, w tym z innymi organizacjami, lokalnymi władzami oraz społecznością lokalną. Te sieci są nieocenione, ponieważ umożliwiają wymianę informacji, zasobów i wsparcia, co jest niezbędne dla skutecznej pomocy społecznej. Dzięki solidnemu kapitałowi społecznemu organizacje są w stanie lepiej reagować na lokalne potrzeby, prowadzić interwencje społeczne czy nawet wpływać na kształtowanie polityk publicznych w zakresie pomocy społecznej.

Zarządzanie ośrodkiem pomocy społecznej oraz jego integracja z lokalnym systemem polityki społecznej, zwłaszcza w kontekście kreowania polityki rodzinnej, powinny być uznane za priorytet w procesie strategicznego planowania na poziomie lokalnym. „Określając misję w pracy z rodziną proponuje się przyjąć, że będzie nią niesienie profesjonalnej pomocy rodzinie w kierunku

⁴ Pomocą tutaj może służyć przewodnik do tworzenia gminnych programów wspierania rodziny opracowany przez ROPS w Krakowie, <https://rops.krakow.pl/publikacje/poradniki>.

wzmocnienia lub odzyskania jej zdolności w funkcjonowaniu społecznym oraz tworzeniu sprzyjających ku temu warunków” (Ławniczak i in., 2011).

Analiza działalności gmin, w tym ośrodków pomocy społecznej, wskazuje na szeroki zakres inicjatyw podejmowanych na rzecz rodzin. Wiele z tych działań zyskuje wsparcie z programów na różnych szczeblach zarządzania, od wojewódzkiego po rządowy i europejski, co znacznie zwiększa ich zasięg i efektywność (Zelek, 2023, s. 63).

Jak pokazuje praktyka⁵, obowiązek gmin w zakresie opracowania i realizacji programów wspierania rodziny często jest delegowany na lokalne ośrodki pomocy społecznej. To ośrodki pełnią kluczową funkcję w identyfikowaniu potrzeb rodzin oraz w planowaniu i realizacji działań wspierających. Programy te są projektowane w sposób, który ma na celu wspieranie rodzin w trudnych sytuacjach, takich jak ubóstwo, problemy wychowawcze czy trudności związane z opieką nad dziećmi. Realizacja tych programów jest często wspomagana przez współpracę z innymi instytucjami, co pozwala na bardziej kompleksowe podejście do problemów w obszarze wsparcia dziecka i rodziny. W wynikach badań ankietowych respondenci wskazywali na znaczny wpływ wartości i zasad postępowania pracowników badanych ośrodków na kreowanie i realizację polityki rodzinnej w gminie.

3. Wyzwania wobec kadry menedżerskiej w pomocy społecznej

Kadra menedżerska w pomocy społecznej odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu efektywności organizacji, projektowaniu i realizacji programów wsparcia, a także w prowadzeniu zespołów specjalistów, którzy bezpośrednio wspierają osoby i rodziny. W szczególności w obliczu doświadczanych kryzysów społecznych, naturalnych katastrof czy innych nieprzewidzianych sytuacji kadra menedżerska musi szybko reagować, organizując odpowiednie wsparcie i dostosowując działania organizacji do nowych warunków.

⁵ Analiza wyników badań, indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z dyrektorami badanych ośrodków pomocy społecznej. Wszyscy dyrektorzy wskazali, że to na ośrodek pomocy społecznej jest delegowany obowiązek opracowania i realizacji gminnego programu wspierania rodziny.

Kierownik ośrodka pomocy społecznej to osoba pełniąca kluczową funkcję w zarządzaniu instytucją zapewniającą wsparcie i usługi społeczne dla lokalnej społeczności. Odpowiada za szerokie spektrum działań, od operacyjnego zarządzania ośrodkiem po strategiczne planowanie i reprezentowanie instytucji na zewnątrz. Zarządzający ośrodkami pomocy społecznej na mocy ustawy o pomocy społecznej zobowiązani są posiadać wykształcenie wyższe, co najmniej 3-letni staż pracy w pomocy społecznej oraz specjalizację z zakresu organizacji pomocy społecznej. Niezbędne są również odpowiednie predyspozycje i umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi, finansowymi i materialnymi. Obejmuje to planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie działalności ośrodka, co wymaga zarówno strategicznego myślenia, jak i zdolności do zarządzania codziennymi działaniami. Osoba na tym stanowisku powinna wykazywać się wysokim poziomem umiejętności interpersonalnych, umiejętności budowania relacji interpersonalnych i społecznych oraz efektywnej komunikacji z zespołem i z klientami ośrodka, ich rodzinami, a także z zewnętrznymi partnerami i interesariuszami. Kierownik powinien posiadać również specjalistyczną wiedzę w dziedzinie pracy socjalnej, w tym znajomość przepisów prawa dotyczących pomocy społecznej, technik interwencji kryzysowej, zarządzania przypadkiem i innych relewantnych metod pracy socjalnej. Wysoki poziom empatii i silne zasady etyczne są niezbędne, aby efektywnie wspierać klientów znajdujących się w trudnych sytuacjach życiowych. Kierownik powinien promować te wartości wśród swojego zespołu i w codziennej praktyce instytucji. Kierowanie ośrodkiem pomocy społecznej wymaga również silnych zdolności przywódczych, w tym umiejętności motywowania zespołu, prowadzenia go przez zmiany, zarządzania konfliktami oraz inspirowania do ciągłego rozwoju i doskonalenia. Zatem menedżer musi łączyć w sobie wiele różnorodnych umiejętności i cech osobistych, aby skutecznie zarządzać instytucją skoncentrowaną na wsparciu społecznym oraz efektywnie wspierać zarówno swoich pracowników, jak i osoby potrzebujące pomocy. W zarządzaniu ośrodkiem pomocy społecznej często pojawiają się sytuacje wymagające podejmowania trudnych i niepopularnych decyzji. Stąd zarządzający powinien wykazywać się odwagą w podejmowaniu tych decyzji⁶.

⁶ Kierownik, jego cechy i odpowiedzialność. Opracowanie własne na podstawie wyników badań, indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z dyrektorami badanych ośrodków pomocy społecznej.

W nowoczesnych organizacjach, w tym w instytucjach pomocy społecznej, kluczową rolę odgrywają umiejętności planowania. Planowanie strategiczne, jako fundamentalne narzędzie zarządzania, umożliwia ustalenie celów i opracowanie metod ich realizacji. Badania prowadzone przez Małgorzatę Smolarek (2015) wykazują, że instytucje te cenią planowanie za wkład w poprawę osiągnięcia celów, zwiększenie efektywności działań, lepszą kontrolę nad organizacją oraz budowanie pozytywnego wizerunku. Mimo to istnieją znaczące wyzwania. Przede wszystkim założenia strategii są niewystarczająco znane wśród pracowników, co często dotyczy tylko kadry kierowniczej. Taki ograniczony przepływ informacji może przyczynić się do problemów z prawidłowym wdrażaniem strategii. Ponadto błędy w komunikacji celów mogą sprawić, że pracownicy nie będą w pełni rozumieć zadań do realizacji, co utrudnia ich efektywne wykonanie. Brak jasnego przypisania odpowiedzialności za konkretne zadania może z kolei prowadzić do ich niewłaściwej realizacji. Aby zaradzić tym problemom, kierownictwo powinno zwiększyć zaangażowanie wszystkich pracowników w proces planowania i rozwijania strategii. Kluczowe jest również poprawienie procesu implementacji strategii, w tym lepsze określenie i komunikowanie celów oraz wyznaczenie konkretnych osób odpowiedzialnych za realizację zadań zgodnie z harmonogramem. Skuteczność planowania strategicznego zależy od zaangażowania i wiedzy pracowników na wszystkich poziomach organizacji, szczególnie w zakresie procesów implementacji strategii. To podejście nie tylko wspiera realizację misji instytucji, lecz także przyczynia się do budowania zaufania i pozytywnej percepcji w społeczności.

W podejściu do zarządzania sektorem publicznym ujawniają się dwa założenia ideologiczne. Pierwsze odnosi się do zarządzania profesjami i usługami społecznymi (*welfare state*), założeń państwa opiekuńczego, które charakteryzuje się systemem zapewniającym szeroko rozumiane usługi społeczne dla swoich obywateli (Szarfenberg, 2010). Drugie założenie natomiast odnosi się do nowego menedżeryzmu (Nowe Zarządzanie Publiczne), które promuje zastosowanie praktyk biznesowych w celu zwiększenia efektywności i skuteczności w administracji publicznej (Firlej, 2016).

Ryszard Szarfenberg (2010), odnosząc się do zarządzania w sektorze usług społecznych, zwraca uwagę na różnicę między podejściem do profesji społecznych a nowym menedżeryzmem.

Tabela 13. Różnice pomiędzy profesją społeczną a nowym menedżeryzmem

Profesja społeczna (<i>welfare state</i>)	Nowy menedżeryzm
Etos służby publicznej podkreśla odpowiedzialność, uczciwość, bezstronność, oddanie społeczeństwu oraz poszanowanie prawa, które są fundamentami działalności w tym sektorze.	Etos zorientowany na klienta, który kładzie nacisk na potrzeby, oczekiwania i dobrostan osób korzystających z usług publicznych.
Decyzje mają być zgodne z profesjonalnymi standardami i wartościami pomocy społecznej.	Decyzje są postrzegane instrumentalnie i głównie kierują się efektywnością, stosunkiem skuteczności do kosztów i poszukiwaniem konkurencyjności.
Nacisk na stosunki zbiorowe z zatrudnionymi pracownikami, z uwzględnieniem decyzyjności przedstawicieli pracowników.	Nacisk na relacje indywidualne z zatrudnionymi pracownikami, z pominięciem lub ograniczeniem wpływu przedstawicieli pracowników.
Nastawienie konsultacyjne w zarządzaniu publicznym to podejście, które kładzie nacisk na dialog, współpracę i aktywne zaangażowanie różnych interesariuszy w procesie podejmowania decyzji.	Nastawienie autorytarne w zarządzaniu publicznym to model kierowania, w którym decyzje są podejmowane przez jednostkę lub wąską grupę osób, które mają pełną kontrolę nad procesami decyzyjnymi.
Racjonalność krytyczna wobec celów i ograniczeń narzucanych z zewnątrz, stawiająca na potrzebę oceny, czy zewnętrzne wymogi są rzeczywiście korzystne dla społeczeństwa i czy prowadzą do efektywnego i sprawiedliwego dostarczenia usług publicznych.	Racjonalność techniczna, cele i ograniczenia uznane za dane, koncentracja na doborze środków, stawiająca na przyjęcie, że cele i ograniczenia są dane i niezmiennie, a głównym zadaniem jest optymalizacja procesów i metod działania tak, aby osiągnąć te cele w możliwie najefektywniejszy sposób.
Współpraca w realizacji usług publicznych to kluczowy element nowoczesnego zarządzania w sektorze publicznym, który ma na celu poprawę jakości, efektywności oraz dostępności usług świadczonych obywatelom. Integracja różnych jednostek administracji publicznej, organizacji pozarządowych, sektora prywatnego oraz samych obywateli pozwala na bardziej kompleksowe podejście do rozwiązywania problemów społecznych i ekonomicznych.	Konkurencja w realizacji usług publicznych to koncepcja wprowadzania elementów rywalizacji do sektora publicznego w celu zwiększenia efektywności, jakości usług oraz zadowolenia odbiorców. Model ten jest często inspirowany praktykami biznesowymi, w których konkurencja między podmiotami jest uważana za mechanizm prowadzący do innowacji i lepszej obsługi klienta.
Menedżerowie socjalizowani są w dziedzinie pomocy społecznej, przyjmując kluczowe wartości i zasady.	Menedżerowie socjalizowani są ogólnie w ramach dziedziny i wartości zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szarfenberg (2010).

Z zaprezentowanej analizy wynika, że dwa modele kładą nacisk na różne aspekty działania na rzecz jakości. W modelu profesji społecznej zakłada się, że odpowiednie cechy osobowe usługodawcy, takie jak kompetencje, postawa i wartości, przyczynią się do świadczenia usług wysokiej jakości. W podejściu menedżeryzmu kluczowe jest natomiast skupienie na efektach usługi. Oznacza to, że dla jakości istotniejsze są wyniki osiągnięte przez usługodawcę niż jego osobiste cechy. Podstawowa zasada tego typu zarządzania opiera się na rozwijaniu i stosowaniu odpowiednich wskaźników efektywności i rezultatów działalności publicznej w celu ulepszania usług oferowanych przez sektor publiczny. Wyzwaniem dla zarządzających jest więc łączenie modelu profesji społecznej z nowym modelem zarządzania publicznego.

Dzisiejsze podejście lokalnych decydentów do realizacji zadań pomocy społecznej często wymaga zastosowania koncepcji *lean management* (tak zwanego szczupłego zarządzania). Jak wskazuje Marta Sokołowska (2013, s. 7–12), jest to strategia mająca na celu eliminację wszelkiego rodzaju marnotrawstwa w organizacji. Proces ten odbywa się poprzez ciągłe doskonalenie struktury organizacyjnej oraz jej relacji z otoczeniem, co obejmuje ograniczenie funkcji wewnętrznych do tych, które są absolutnie konieczne. Strategia ta przewiduje wprowadzenie znaczących zmian zarówno w obszarze działalności i metod zarządzania, jak i w zakresie szkolenia zawodowego oraz kształtowania postaw pracowników. W procesie tworzenia produktu lub usługi eliminuje się te działania, które nie przyczyniają się do ich wartości. Termin ten odnosi się do wysmuklania, wyszczuplania lub odchudzania organizacji, co oznacza ograniczenie działań do tych, które są rzeczywiście niezbędne. Marnotrawstwem jest każda czynność, która zużywa zasoby, pochłania czas i energię, nie przynosząc jednocześnie żadnej dodatkowej wartości do finalnych usług lub produktów. Marnotrawstwo w kontekście pomocy społecznej jest terminem, który przekracza granice zarządzania i staje się tematem dyskusji w mediach oraz opinii publicznej. To słowo klucz, które często otwiera drzwi do krytyki całego systemu, stanowiąc punkt wyjścia dla debat na temat efektywności, przejrzystości i odpowiedzialności w sektorze publicznym. Marnotrawstwo jest postrzegane nie tylko jako nieefektywne wykorzystanie zasobów, lecz także jako symbol szerszych problemów w systemie, które mogą obejmować nadużycia, brak adekwatnych kontroli czy nieprawidłowości w zarządzaniu. Dyskusje te mogą

prowadzić do istotnych zmian w sposobie funkcjonowania instytucji pomocowych, podnosząc standardy zarządzania i zwiększając świadomość społeczną na temat konieczności reform.

Przykładami marnotrawstwa w ośrodku pomocy społecznej, wynikającymi z różnych nieefektywnych praktyk zarządzania, organizacji pracy i biurokracji, będą:

- Zła organizacja pracy – nieefektywne zarządzanie projektami, prowadzące do powielania działań.
- Brak właściwego obiegu dokumentów, co opóźnia procesy i zwiększa koszty.
- Niewykorzystanie istniejących zasobów, powtarzanie prac, które już zostały wykonane, zamiast wykorzystania dostępnych już informacji i materiałów.
- Biurokracja i nadmierna „papierologia”, rozbudowanie procedur, zbyt wiele poziomów akceptacji, które spowalniają działania i komplikują proste procesy, zabierające pracownikom czas, który mogliby poświęcić na bezpośrednią pracę z klientem.
- Nadprodukcja dokumentacji, tworzenie nadmiernych raportów, kopii dokumentów, które nie są potrzebne.
- Brak lub niewystarczająca współpraca pomiędzy instytucjami, co prowadzi do nadmiernego obciążenia pracą. Pracownicy socjalni i inni specjaliści mogą być przeciążeni koniecznością zarządzania przypadkami w sposób mniej efektywny, co skutkuje frustracją i zmniejszeniem satysfakcji z pracy. Wpływa to również na luki w dostępie do informacji, co oznacza, że ważne informacje nie są dzielone między instytucjami, co utrudnia identyfikację i rozwiązanie problemów klientów w sposób holistyczny.
- Brak lub nieadekwatne wytyczne i procedury pracy, co prowadzi do popełniania błędów i nieefektywności, a czasami do zaniechania podejmowania działań.
- Wytyczne i strategię, które są opracowywane, ale nigdy nie są implementowane („lądują w szufladzie”).
- Nieefektywna praca socjalna, pomoc świadczona klientom, która nie jest adekwatna do ich rzeczywistych potrzeb, ale zgodna z ograniczeniami systemu.

- Bezproduktywne działania, czas spędzany na niepotrzebnych spotkaniach, przemieszczaniu się między biurami w poszukiwaniu dokumentów, które powinny być łatwo dostępne.
- Niewłaściwe wykorzystanie czasu pracy pracowników socjalnych, którzy spędzają zdecydowaną większość czasu na wypełnianiu dokumentacji zamiast na bezpośredniej pracy z klientem.

Te przykłady ilustrują, jak różnorodne formy marnotrawstwa mogą negatywnie wpływać na efektywność pomocy społecznej, obciążając pracowników i budżet, co prowadzi do zmniejszenia jakości świadczonych usług. Eliminacja takich praktyk jest kluczowym krokiem w dążeniu do efektywniejszego i skuteczniejszego systemu pomocy społecznej.

Zarządzanie w pomocy społecznej stanowi wyjątkowe wyzwanie, które wymaga zrównoważenia potrzeby racjonalizacji kosztów z koniecznością inwestowania w rozwój skutecznych programów i usług organizowanych przez ośrodki pomocy społecznej. Piotr Oleksyk (2014) zauważa wpływ rozwoju cywilizacyjnego na funkcjonowanie społeczeństw i wyzwania związane z organizacją pomocy społecznej. Współczesne społeczeństwa charakteryzują się dynamicznym rozwojem, który prowadzi do tworzenia nowych instytucji zarządzających życiem codziennym. Nie wszyscy członkowie społeczeństwa są jednak w stanie równomiernie uczestniczyć w tych procesach, co stawia przed społeczeństwami wysoko rozwiniętymi zadanie zabezpieczenia osób, które nie nadążają za ogólnym tempem rozwoju. Pomoc społeczna w takich społeczeństwach jest silnie zinstytucjonalizowana i regulowana przez przepisy prawne, co jednak nie zawsze wystarcza do zaspokojenia wszystkich potrzeb. W związku z tym istotne jest racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi, które powinny być przeznaczane na pomoc społeczną. Wydatki te powinny być dokładnie analizowane pod kątem efektywności, co może być wspierane przez procedury takie jak budżetowanie zadaniowe. Pomoc społeczna powinna koncentrować się nie tylko na zabezpieczaniu podstawowych potrzeb beneficjentów, lecz także na aktywizacji społecznej, która wspomaga ich powrót do normalnego funkcjonowania w społeczeństwie.

W zarządzaniu pomocą społeczną wyzwaniem jest określenie efektywnych mierników celów, które służą do oceny działań eliminujących negatywne zjawiska i tendencje społeczne. Często działania pomocowe wymagają wieloletnich

inwestycji i zaangażowania, co utrudnia dokładne i wiarygodne mierzenie ich krótkoterminowej skuteczności. Jednym z problemów jest konieczność rocznego rozliczania środków, co może nie odzwierciedlać faktycznych efektów długoterminowych tych działań. Dlatego ważne jest, aby nie ograniczać się tylko do krótkiej perspektywy czasowej i rozumieć, że pełne efekty interwencji pomocowych mogą być widoczne dopiero po kilku latach. Taka realizacja celów, mimo że wymaga cierpliwości i długofalowego planowania, powinna być uznana za znaczący sukces, podkreślając wartość inwestycji w długoterminowe programy społeczne. Wobec tych wyzwań kluczowe jest tworzenie systemów oceny, które będą elastyczne i dostosowane do specyfiki działań pomocowych, uwzględniając ich złożony i wielowymiarowy charakter. To pozwala na lepsze zrozumienie efektów i dostosowywanie strategii wsparcia do zmieniających się potrzeb i warunków osób i rodzin, co jest niezbędne dla skutecznego zarządzania w tym obszarze.

Przed zarządzającymi pomocą społeczną stoi wyzwanie ciągłego zdobywania zaufania społecznego, które nigdy nie jest dane raz na zawsze. Utrzymanie tego zaufania wymaga przejrzystości działań, przestrzegania etyki zawodowej i tajemnicy oraz efektywnego komunikowania się z otoczeniem instytucjonalnym, dziennikarzami, władzami lokalnymi oraz społecznością lokalną, czyli z szeroko rozumianą opinią publiczną. Zaufanie społeczne i reputacja są obecnie niezbędne do efektywnej realizacji misji organizacji pomocowych. *Public relations* (PR) staje się kluczowym elementem w działalności tych instytucji, jako wsparcie ich działania, a także jako istotny obszar działań. Choć istnieje pewien dysonans między statutowymi celami instytucji pomocowych (takimi jak wsparcie, aktywizacja i wspieranie społecznej partycypacji) a działaniami promocyjnymi, które wymagają znacznych nakładów finansowych, praktyka pokazuje, że skuteczna realizacja celów systemu pomocy społecznej nie jest możliwa bez odpowiedniej komunikacji i *public relations*. Skuteczna komunikacja jest kluczowa, by rozpocząć działania, a wsparcie społeczności lokalnej jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu w realizowanych przedsięwzięciach (Szyszka, Walotek-Ściańska, 2014).

Zaprezentowane wyzwania w zarządzaniu pomocą społeczną wymagają podejmowania konkretnych działań, które pomogą w rozwiązywaniu problemów społecznych i budowaniu silnych, efektywnie działających organizacji. Aby

sprostać tym wyzwaniom, konieczne jest zastosowanie zintegrowanego podejścia, które obejmuje kilka kluczowych obszarów działania:

- 1. Wzmocnienie komunikacji wewnętrznej.** Poprawa przepływu informacji na wszystkich poziomach organizacji jest kluczowa. Każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska, powinien być dobrze poinformowany o strategii organizacji, jej celach oraz bieżących działaniach. To pomaga w zrozumieniu roli każdego w kontekście szerszych celów organizacji i zwiększa zaangażowanie w ich realizację.
- 2. Edukacja i szkolenia dla pracowników i kadry zarządzającej.** Organizacje powinny inwestować w regularne szkolenia i warsztaty, które nie tylko podnoszą kompetencje zawodowe, lecz także uczą zarządzania zmianą, komunikacji interpersonalnej i technik rozwiązywania problemów. Pracownicy dobrze przygotowani i wyposażeni w odpowiednią wiedzę mogą efektywniej przyczynić się do realizacji celów organizacji.
- 3. Zarządzanie przez cele i wyniki.** Implementacja systemu zarządzania przez cele i wyniki (*Management by Objectives*, MBO) może znacząco przyczynić się do poprawy efektywności działania organizacji. System ten polega na wyznaczaniu jasnych, mierzalnych celów dla różnych jednostek organizacyjnych oraz regularnym monitorowaniu postępów w ich realizacji.
- 4. Wzmocnienie odpowiedzialności.** Jasne określenie odpowiedzialności za poszczególne zadania i projekty jest niezbędne. Wyznaczenie konkretnych osób odpowiedzialnych za określone działania i wyniki pomoże w eliminacji niejasności oraz zwiększy poczucie odpowiedzialności i osobistego zaangażowania w efekty pracy.
- 5. Ocena efektywności wydatków.** Systematyczna ocena efektywności wydatkowania środków na działania pomocowe jest konieczna, aby zapewnić, że zasoby są wykorzystywane w sposób optymalny. Wdrożenie narzędzi takich jak budżetowanie zadaniowe może wspierać lepsze planowanie i kontrolę finansów.
- 6. Budowanie partnerstw.** Współpraca z innymi organizacjami, instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami prywatnymi oraz społecznością lokalną może znacznie zwiększyć zasoby, praktyczną wiedzę, doświadczenia oraz umiejętności niezbędne do efektywnego wykonywania konkretnych

zadań lub działań na rzecz osób i rodzin. Partnerstwa te mogą również przyczynić się do lepszego rozumienia potrzeb społeczności i dostosowania do nich oferowanych usług⁷.

Podjęcie tych działań wymaga zaangażowania na najwyższym szczeblu zarządzania oraz gotowości do przemyślanej i systematycznej pracy nad ulepszeniem istniejących procedur i praktyk zarządczych. Takie podejście zwiększy efektywność systemu pomocy społecznej oraz umocni zaufanie i poprawi wizerunek tych instytucji w oczach społeczeństwa. Jak pokazują wyniki badań ankietowych, respondenci identyfikują wpływ kultury organizacyjnej i co za tym idzie – zarządzania badanymi ośrodkami pomocy społecznej na ich wizerunek w społeczności.

4. Tworzenie sprzyjających warunków pracy w ośrodku pomocy społecznej

Warunki pracy mają kluczowe znaczenie dla efektywności i jakości działań podejmowanych w każdej organizacji. Dobre warunki pracy nie tylko podnoszą produktywność, lecz także korzystnie wpływają na morale pracowników, ich zdrowie i ogólną atmosferę w miejscu pracy. Z raportu Najwyższej Izby Kontroli (2019) wynika jednak, że gminy często nie zapewniają pracownikom socjalnym odpowiednich warunków i organizacji pracy, które są niezbędne do efektywnej realizacji kluczowych zadań ustawowych w obszarze pomocy społecznej.

Na niekorzystny stan warunków pracy w ośrodkach pomocy społecznej wskazuje również Jerzy Szmagański (2019), opierając się na wynikach przeprowadzonych badań. Aż 57,9% badanych pracowników oceniło te warunki jako złe, co miało związek z kilkoma czynnikami. Do głównych problemów należały: nieefektywna organizacja pracy, przestarzały sprzęt komputerowy oraz duża gęstość przestrzeni biurowej, uwzględniająca ruch klientów i pracowników. Wiele miejsc pracy jest dodatkowo mocno zaniedbanych, a standardem nie są adekwatne zabezpieczenia przed agresywnymi klientami, takie jak wynajęta ochrona

⁷ Wyzwania dla zarządzających ośrodkami pomocy społecznej. Opracowanie własne na podstawie wyników badań, indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z dyrektorami badanych ośrodków pomocy społecznej.

czy odpowiednie zabezpieczenia IT. Ponadto 40,3% pracowników socjalnych wyraziło obawy o własne bezpieczeństwo podczas pracy. Badania ujawniły, że praktyki związane z bezpieczeństwem w systemie pomocy społecznej znacząco odbiegają od intencji i zapisów ustawy o pomocy społecznej, co dodatkowo pogłębia problem. Te wyniki świadczą o pilnej potrzebie interwencji w celu poprawy warunków pracy oraz zwiększenia bezpieczeństwa pracowników socjalnych, co wpłynie na ich dobrostan, ale też przyczyni się do efektywniejszej realizacji ich obowiązków zawodowych.

Dokonane analizy badań własnych pozwalają na zdefiniowanie kluczowych wniosków:

1. Warunki oraz organizacja pracy pracowników socjalnych często uniemożliwiają efektywną realizację zadań ustawowych w ramach pomocy społecznej. Mimo że ośrodki pomocy społecznej dążą do odpowiedniej organizacji pracy, to jednak obciążenie zadaniami przekraczało ich możliwości kadrowe i finansowe. W rezultacie pomoc udzielana jest głównie na najbardziej podstawowym poziomie, skupiona jest przede wszystkim na osobach najbardziej potrzebujących i ogranicza się do kwoty wcześniej zaplanowanych środków budżetowych oraz do sytuacji interwencyjnych.
2. W Polsce obserwuje się znaczący niedobór pracowników socjalnych, co prowadzi do przeciążenia pracy i obniżenia efektywności systemu pomocy społecznej. Zgodnie z ustawą o pomocy społecznej zalecane jest zatrudnienie jednego pracownika socjalnego na 50 rodzin lub osób samotnie gospodarujących, które korzystają z pomocy społecznej. Jak jednak wynika z kontroli przeprowadzonej przez NIK, realia są odmienne – niektórzy pracownicy muszą obsługiwać nawet ponad 150 rodzin lub osób. Pracownicy socjalni mają na swoich barkach obowiązki wynikające z kilkudziesięciu ustaw, co znacząco zwiększa ich obciążenie. Pracownik socjalny w ciągu miesiąca przeprowadza od 20 do 30 wywiadów środowiskowych, wielokrotnie odwiedza osoby objęte pomocą, rozpatruje liczne wnioski, bierze udział w kilku interwencjach oraz współpracuje z około 10 różnymi instytucjami. Ponadto jest zaangażowany w realizację co najmniej jednego lub dwóch programów i projektów na poziomie gminnym lub krajowym. Skutkiem tego nadmiaru zadań jest to, że pracownicy socjalni nie mają wystarczającej ilości czasu na skuteczne prowadzenie

pracy socjalnej, co głównie wynika z nadmiaru pracy biurowej i zbyt dużej liczby podopiecznych. Ta sytuacja uwypukla pilną potrzebę nie tylko zwiększenia liczby pracowników socjalnych, lecz także optymalizacji ich obciążenia pracą. Aby mogli oni efektywnie realizować swoje zadania ustawowe i adekwatnie wspierać osoby potrzebujące, konieczne jest wprowadzenie zmian organizacyjnych, które pozwolą na lepsze zarządzanie czasem pracy i zasobami ludzkimi.

3. System pomocy społecznej w Polsce boryka się z problemami, które uniemożliwiają uznawanie go za w pełni skuteczny. Jednym z kluczowych wskaźników uwidaczniających niedoskonałość systemu jest wysoki odsetek osób korzystających z pomocy społecznej w sposób długotrwały, to jest powyżej trzech lat. Osoby te stają się stałymi podopiecznymi gmin, co sugeruje, że system nie radzi sobie efektywnie z ich usamodzielnianiem.
4. Choć w ostatnich latach odnotowano spadek liczby osób korzystających z pomocy społecznej, to jednak proces ich usamodzielniania rzadko jest wynikiem bezpośredniej pracy socjalnej. Zamiast tego częściej zdarza się, że do poprawy sytuacji życiowej podopiecznych przyczyniają się zmiany w ich sytuacji finansowej. Te zmiany mogą wynikać z różnych czynników zewnętrznych, takich jak wprowadzenie świadczenia 500+, uzyskanie prawa do emerytury lub renty, osiągnięcie pełnoletności, czy nawet wyjazd za granicę w poszukiwaniu pracy. Te obserwacje podkreślają potrzebę przemyślenia i reformy systemu pomocy społecznej (również na poziomie gminy), tak aby stał się efektywniejszy w realizacji swojego głównego celu, jakim jest wsparcie osób w trudnej sytuacji życiowej w ich dążeniu do niezależności i samodzielności. Potrzebne są strategiczne zmiany, które skoncentrują się na łagodzeniu bieżących potrzeb oraz na inwestowaniu w rozwiązania długoterminowe, które umożliwią podopiecznym realne i trwałe wyjście z trudnej sytuacji. Jednym z takich podejść było wdrażanie w ostatnich latach zmian organizacyjnych w ośrodkach pomocy społecznej, tak zwane oddzielenie pracy socjalnej od postępowań administracyjnych czy przekształcenie ośrodka pomocy społecznej w centrum usług społecznych.
5. Wyposażenie i narzędzia pracy, które mają do dyspozycji pracownicy socjalni, są obecnie na podstawowym poziomie, co znacząco ogranicza ich

efektywność w wykonywaniu codziennych zadań. Nadal niewielka część pracowników socjalnych ma dostęp do służbowego telefonu komórkowego, co utrudnia komunikację zarówno z podopiecznymi, jak i innymi instytucjami czy kolegami z pracy. Ponadto istnieje grupa pracowników, która nie posiada dostępu do własnego komputera, co jest niezbędne do sprawnego administrowania dokumentacją i prowadzenia spraw swoich klientów.

6. Kolejnym istotnym problemem jest dostęp do elektronicznych baz danych, które umożliwiałyby szybsze i dokładniejsze ustalanie oraz weryfikowanie informacji o wnioskodawcach. Ograniczony dostęp do tych narzędzi nie tylko wydłuża czas potrzebny na obsługę każdego przypadku, lecz także zwiększa ryzyko błędów lub nadużyć. Poprawa tych warunków jest kluczowa w celu podniesienia efektywności pracy socjalnej. Inwestycje w nowoczesne technologie, takie jak komputery, oprogramowanie do zarządzania przypadkami oraz służbowe telefony komórkowe, są niezbędne. Dzięki tym narzędziom pracownicy socjalni mogliby efektywniej zarządzać swoimi zadaniami, a także szybciej reagować na potrzeby swoich podopiecznych, co zwiększyłoby ogólną jakość świadczonych usług społecznych.
7. Istnieją ośrodki pomocy społecznej, które nie spełniają obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP), co stwarza zagrożenie dla życia i zdrowia pracowników oraz osób korzystających z ich usług. Niezgodność z normami BHP w takich placówkach może prowadzić do poważnych konsekwencji zdrowotnych dla osób tam przebywających. Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy jest podstawowym obowiązkiem każdego pracodawcy i jest kluczowe dla ochrony zdrowia, ale też dla efektywności pracy. Ośrodki, które naruszają te zasady, wymagają natychmiastowej uwagi i działań naprawczych, takich jak przeprowadzenie niezbędnych remontów, poprawa infrastruktury, czy nawet czasowa relokacja, aby zagwarantować bezpieczeństwo wszystkim obecnym na terenie ośrodka.
8. Pracownicy socjalni w swojej codziennej pracy, zarówno w biurze, jak i w terenie, często narażeni są na różnorodne zagrożenia. Do najczęstszych należą agresja werbalna, a czasami również fizyczna. Ponadto, ze

względu na charakter pracy, istnieje ryzyko zakażenia różnymi chorobami, co dodatkowo obniża poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy. Niestety, nie wszyscy pracodawcy podejmują odpowiednie środki, aby zapewnić bezpieczeństwo swoim pracownikom. Brak oceny ryzyka zawodowego dla stanowiska pracownika socjalnego jest poważnym zaniedbaniem, które może prowadzić do zwiększenia ryzyka wypadków i incydentów. Co więcej, wiele ośrodków pomocy społecznej nie zapewnia podstawowych środków bezpieczeństwa, takich jak sygnały alarmowe czy monitoring wizyjny, które mogłyby odstraszać potencjalnych agresorów lub umożliwiać szybką reakcję w przypadku zagrożenia. Brakuje również odpowiednich procedur i środków, które przeciwdziałałyby mobbingowi oraz dyskryminacji w miejscu pracy. To wszystko sprawia, że pracownicy socjalni mogą czuć się zagrożeni podczas wykonywania swoich obowiązków w terenie i w biurze. Aby poprawić sytuację, niezbędne są wdrożenie kompleksowych procedur oceny ryzyka oraz zaimplementowanie środków bezpieczeństwa, które uwzględniają specyfikę pracy socjalnej. Pracodawcy powinni również organizować szkolenia z zakresu samoobrony i pierwszej pomocy, a także wdrażać polityki przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, aby zwiększyć poczucie bezpieczeństwa i dobrostan pracowników. Wprowadzenie takich zmian jest kluczowe dla ochrony zdrowia i życia pracowników socjalnych, którzy na co dzień wykonują niezwykle ważną i wymagającą pracę na rzecz społeczeństwa.

9. Pracownicy socjalni są zazwyczaj wykwalifikowanymi specjalistami, którzy spełniają wymogi prawne dotyczące kwalifikacji do wykonywania tego zawodu. Jednakże, mimo posiadania odpowiednich uprawnień, nie zawsze otrzymują odpowiednie wsparcie od swoich pracodawców w zakresie dalszego rozwoju zawodowego. Brakuje systematycznego doradnictwa i dostępu do szkoleń, które są kluczowe, zwłaszcza w obszarach takich jak rozwój osobisty i superwizja pracy socjalnej. Brak możliwości ciągłego rozwoju i wsparcia superwizyjnego może prowadzić do wypalenia zawodowego, zmniejszenia efektywności pracy oraz obniżenia jakości świadczonych usług. Superwizja jest szczególnie ważna w pracy socjalnej, ponieważ zapewnia pracownikom wsparcie emocjonalne,

pomaga w analizie przypadków oraz rozwija umiejętności niezbędne do skutecznego radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Aby poprawić tę sytuację, organizacje zatrudniające pracowników socjalnych powinny zwiększyć inwestycje w rozwój zawodowy swoich pracowników. Wprowadzenie regularnych szkoleń, warsztatów i sesji superwizyjnych może znacząco przyczynić się do podnoszenia kompetencji pracowników, co bezpośrednio przełoży się na poprawę jakości pomocy oferowanej klientom. Ponadto tworzenie ścieżek kariery i możliwości awansu zawodowego mogłoby dodatkowo motywować pracowników do długoterminowego zaangażowania i lojalności wobec instytucji.

10. Również wynagrodzenie pracowników socjalnych wymaga szczególnej analizy, zwłaszcza w kontekście ich motywacji i skuteczności w pracy. Obecne wynagrodzenia, nawet z uwzględnieniem dodatków za pracę w terenie i nagród, często nie pełnią funkcji motywującej. To może prowadzić do obniżenia zaangażowania w wykonywane obowiązki i zmniejszenia efektywności działań. Ponadto poziom wynagrodzeń w sektorze pomocy społecznej nie jest konkurencyjny na rynku pracy, co utrudnia przyciąganie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników. W niektórych przypadkach podopieczni ośrodków otrzymujący różnego rodzaju świadczenia mają wyższe dochody niż pracownicy socjalni, co jeszcze bardziej obniża prestiż zawodu i może demotywować do pracy w tej branży. Aby poprawić tę sytuację, niezbędne jest przemyślane zrewidowanie struktury wynagrodzeń w sektorze pomocy społecznej.

Tworzenie korzystnych warunków pracy w ośrodkach pomocy społecznej jest procesem, który wymaga wspólnego zaangażowania zarówno osób zarządzających, jak i lokalnych władz samorządowych odpowiedzialnych za alokację środków finansowych. Kluczowe jest zrozumienie, że inwestycje w lepsze warunki pracy przyczyniają się do większej efektywności i satysfakcji pracowników, co bezpośrednio wpływa na jakość świadczonej pomocy społecznej.

Poziom i jakość usług w ośrodkach pomocy społecznej zależą od zasobów kadrowych, nie tylko w kontekście liczby stanowisk, lecz także jakości zarządzania. Istotną rolę w kierowaniu zorganizowaną pomocą odgrywa kadra zarządzająca (Zbyrad, 2014, s. 107). Taki kierunek ukazują również wyniki przeprowadzonych badań kultury organizacyjnej. To styl przywództwa i podejście

do zespołu pracowników (na co kładzie się nacisk) mają kluczowe znaczenie dla pracowników i ich podejścia do realizacji zadań.

5. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), znane również jako *Human Resource Management* (HRM), to filozofia i modele zarządzania zorientowane na człowieka. To koncepcje i metody zarządzania skoncentrowane na pracownikach, mające na celu ich efektywne pozyskiwanie, utrzymanie oraz rozwój zawodowy w ramach organizacji. ZZL, które rozpowszechniło się w dwóch ostatnich dekadach XX wieku, charakteryzuje się menedżerskim podejściem z silną orientacją na otoczenie zewnętrzne firmy. Dąży do zapewnienia wysokiej efektywności zasobów ludzkich, opierając się na całościowym i systemowym, czyli holistycznym, podejściu. ZZL uznaje pracowników za kluczowe aktywa i najcenniejszy kapitał, co wspiera misję i wizję organizacji. Nadaje ono strategiczne znaczenie zarządzaniu ludźmi oraz procesom zarządzania zmianą i kształtowaniu kultury organizacyjnej (Oleksyn, 2008, s. 458).

Zarządzanie zasobami ludzkimi to kluczowy element funkcjonowania każdej organizacji, który ma na celu efektywne zarządzanie pracownikami oraz ich rozwój i dobrostan. Podejście to obejmuje wiele aspektów, które razem tworzą spójny system zarządzania personelem. Oto główne komponenty i cele ZZL:

- Projektowanie i rozwój organizacji – polegający na tworzeniu struktur organizacyjnych, które efektywnie wspierają jej cele. Obejmuje to projektowanie stanowisk pracy, definiowanie ról i odpowiedzialności oraz optymalizację procesów pracy.
- Pozyskiwanie zasobów ludzkich – proces rekrutacji jest kluczowy dla znalezienia i zatrudniania osób, które najlepiej odpowiadają potrzebom organizacji. Skuteczne metody selekcji pomagają w wyborze kandydatów z odpowiednimi umiejętnościami i doświadczeniem.
- Uczenie się i rozwój – inwestycje w szkolenia i rozwój pracowników są niezbędne do budowania kompetencji, które są potrzebne organizacji do osiągnięcia jej celów. Rozwój zawodowy pracowników przyczynia się także do ich satysfakcji i lojalności.

- Wydajność i wynagradzanie – systemy oceny wydajności są projektowane tak, aby motywować pracowników i nagradzać ich za wyniki. Systemy wynagrodzeń muszą być sprawiedliwe i konkurencyjne, aby przyciągnąć i zatrzymać talent w organizacji.
- Dobrostan pracowników – obejmuje zarządzanie świadczeniami pracowniczymi oraz dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy. Promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i wsparcie w trudnych sytuacjach życiowych są kluczowe dla utrzymania dobrego samopoczucia personelu.
- Etyka i wartości moralne – zarządzanie HR powinno być prowadzone zgodnie z wysokimi standardami etycznymi, co obejmuje uczciwe i sprawiedliwe traktowanie pracowników. Organizacje często definiują kodeksy etyczne, które pomagają w podejmowaniu decyzji związanych z zarządzaniem personelem.

Działania ZZL powinny być zintegrowane z celami i strategią organizacji. Dzięki temu zarządzanie ludźmi przyczynia się bezpośrednio do osiągnięcia strategicznych celów realizowanych przez organizację. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi jest więc nie tylko kwestią administracji i zarządzania personelem, lecz także strategicznym elementem, który ma wpływ na sukces całej organizacji (Armstrong, Taylor, 2016, s. 23–24).

Zarządzanie zasobami w pomocy społecznej jest również kluczowe w celu efektywnej realizacji usług socjalnych, które są niezbędne dla wsparcia osób i rodzin znajdujących się w trudnych sytuacjach życiowych. W pracy socjalnej równie ważne jest traktowanie każdej osoby z szacunkiem i empatią, co wpływa na sposób zarządzania zasobami i realizacji usług. Skuteczne zarządzanie w sektorze pomocy społecznej może znacząco przyczynić się do poprawy jakości życia wielu osób, dlatego jest to obszar wymagający szczególnej uwagi i ciągłego rozwoju.

Według Piotra Oleksiaka (2016) kluczowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach pomocy społecznej jest rozwój zawodowy pracownika socjalnego. Rozwój ten może przebiegać poprzez uzyskanie I lub II stopnia specjalizacji oraz uczestnictwo w standardowych szkoleniach, które podnoszą kompetencje pracownika socjalnego w różnych aspektach jego pracy. Jak podkreśla autor, obowiązek podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracownika

socjalnego jest zapisany w art. 119 ustawy o pomocy społecznej. Zgodnie z tym artykułem pracownik socjalny ma obowiązek rozwijać swoje kompetencje zawodowe poprzez uczestnictwo w szkoleniach oraz samokształcenie. Efektywność instytucji pomocy społecznej zależy głównie od kompetencji jej pracowników. W praktyce zarządzanie powinno obejmować: kompleksowe szkolenia pracowników socjalnych, odpowiedni dobór personelu do potrzeb organizacji, motywacyjne systemy wynagrodzeń oraz strategie przeciwdziałające wypaleniu zawodowemu. Różnorodne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, dostosowane do specyfiki działania instytucji pomocy społecznej, powinny wspierać postawę pracowników socjalnych skoncentrowaną na ciągłym rozwoju zawodowym i poszerzaniu wiedzy, co przyczyni się do profesjonalnego wykonywania zadań socjalnych.

Kolejnym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi jest tworzenie warunków umożliwiających godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Badania CBOS z 2019 roku wskazują, że rodzina jest dla większości priorytetem, podczas gdy praca zawodowa plasuje się niżej w hierarchii wartości (obok zdrowia, uczciwego życia, spokoju, wiary). Dlatego kluczowe jest budowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym, co przynosi korzyści zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Praca zawodowa, choć ważna dla zaspokajania potrzeb egzystencjalnych, nie powinna dezorganizować innych obszarów życia. Pracownicy socjalni, którzy odgrywają ważną rolę w społeczeństwie, mają za zadanie wspierać osoby i rodziny w radzeniu sobie z problemami, co podkreśla wagę posiadania przez nich pozytywnych doświadczeń w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych (Wojtanowicz, 2020).

Istotną dziedziną zarządzania zasobami ludzkimi jest również wdrożenie systemu motywacyjnego. Proces motywowania, będący jednym z mechanizmów liderowania, polega na tworzeniu warunków i stosowaniu bodźców, które skłaniają pracowników do działania zgodnego z oczekiwaniami menedżera. Jest istotne, aby motywacja nie ograniczała niezależności pracowników w podejmowaniu decyzji. Proces ten motywuje do angażowania się w dodatkowe działania oraz podejmowania poważniejszych ról w organizacji. W literaturze można wyróżnić dwa podejścia do motywacji: traktowanie jej jako zbioru motywów wpływających na decyzje o zachowaniu oraz motywowanie jako celowe i zaplanowane wpływanie na ludzkie postępowanie

poprzez dostosowywanie środków i okazji do systemów wartości i wymagań, aby osiągnąć określone cele. Można wyróżnić rodzaje motywacji zależnie od przyjętego kryterium:

- motywacja wewnętrzna – obejmuje działania wynikające z wewnętrznych potrzeb, takich jak poczucie odpowiedzialności, kontrola nad własnymi działaniami, możliwość podnoszenia kwalifikacji, wyzwania zawodowe czy szanse awansu,
- motywacja zewnętrzna – wynika z zewnętrznych bodźców, takich jak pochwała, awans, podwyżka wynagrodzenia, lub unikania negatywnych konsekwencji, jak nagana czy zwolnienie dyscyplinarne.

Według innego kryterium (Michna i in., 2015) motywację można podzielić na:

- pozytywną – opiera się na stworzeniu pracownikowi perspektyw na lepsze spełnianie jego celów i wymagań pracodawcy, jak wyższe wynagrodzenie, lepsze stanowisko, większa samodzielność w pracy, możliwości pracy za granicą,
- negatywną – wiąże się z lękiem i poczuciem zagrożenia, które mobilizują do działania poprzez ryzyko przesunięcia do mniej płatnej pracy, utraty części wynagrodzenia za niewykonanie zadania, obniżenia uznania czy otrzymania nagany.

W ośrodkach pomocy społecznej system motywacyjny koncentruje się głównie na uznaniu takim jak pochwały od przełożonych i coroczne nagrody przyznawane z okazji Dnia Pracownika Socjalnego. Chociaż te formy uznania są ważne, pracownicy sygnalizują, że systemy premiowe, obecnie rzadko spotykane, mogłyby znacząco zwiększyć ich zaangażowanie i motywację. W praktyce jednak najmocniejszym motywatorem okazuje się motywacja wewnętrzna. Wynika ona z osobistego zaangażowania pracowników w realizację ich misji zawodowej, co jest szczególnie istotne w sektorze pomocy społecznej, gdzie pracownicy często stają przed trudnościami wymagającymi dużej empatii i poświęcenia. Pomimo ograniczonej liczby zewnętrznych bodźców motywacyjnych pracownicy znajdują wewnętrzne źródła inspiracji, które popychają ich do codziennego działania na rzecz osób potrzebujących. Jak pokazują wyniki badań przedstawione w rozdziale trzecim, pracownicy socjalni i asystenci rodziny kierują się w swojej pracy wartościami i zasadami,

a także kodeksem etycznym, nawet jeśli nie są one jasno określone przez kulturę organizacyjną ich instytucji.

Systemy motywacyjne mają kluczowe znaczenie w życiu zawodowym pracowników i efektywności organizacji. Dobrze zarządzane systemy motywacyjne poprawiają satysfakcję zawodową i efektywność pracowników, co prowadzi do zwiększenia liczby zadowolonych pracowników w organizacji. Dlatego też budowa systemów motywacyjnych powinna być procesem ciągłym, uwzględniającym konsultacje z pracownikami i zespołami. Ważne jest, aby proces ten był szczegółowo zaplanowany i dostosowany do oczekiwań i potrzeb pracowników, ponieważ stanowi jeden z kluczowych elementów decydujących o wyborze i utrzymaniu miejsca pracy przez pracowników (Rogowska, 2020).

Z analiz badawczych (m.in. Trawkowska, 2010; Kanios, 2017; Czaja, 2019; Krasiejko, 2021; Nowosad, 2022) dotyczących kompetencji pracowników pomocy społecznej w Polsce, w tym pracowników socjalnych i asystentów rodziny, wynika, że zmienia się percepcja tego zawodu. Przez wiele lat pracownicy socjalni byli stereotypowo postrzegani jako osoby o niskich kwalifikacjach. Obecnie jednak obserwujemy znaczącą ewolucję tego wizerunku – pracownicy pomocy społecznej są coraz częściej uznawani za grupę zawodową o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach zawodowych. Ta zmiana jest efektem kilku istotnych procesów. Przede wszystkim widzimy podniesienie standardów edukacyjnych wymaganych w tym zawodzie. Coraz częściej od pracowników socjalnych i asystentów rodziny oczekuje się wyższego wykształcenia specjalistycznego, co bezpośrednio przekłada się na jakość świadczonych usług. Również rozwój kompetencji specjalistycznych, takich jak radzenie sobie z przypadkami wielo-problemowymi w rodzinach, jest coraz bardziej widoczny i ceniony. Pracownicy są postrzegani nie tylko jako osoby świadczące pomoc, ale jako profesjonalści, którzy są w stanie efektywnie wspierać w trudnych sytuacjach życiowych, przeciwdziałając problemom społecznym i wspomagając rozwój społeczności. Nie można również pominąć wpływu ciągłej edukacji i szkoleń, które są niezbędne do utrzymania wysokiego poziomu kompetencji pracowników socjalnych. Dzięki temu są oni przygotowani do radzenia sobie z dynamicznie zmieniającymi się wyzwaniami, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i w szerszym kontekście społecznym.

6. Zarządzanie godnościowe

Teoria zarządzania godnościowego, choć nie jest szeroko znana jako oddzielna doktryna zarządzania, skupia się na promowaniu godności i szacunku wśród pracowników w miejscu pracy. Podstawą tej koncepcji jest przekonanie, że każdy pracownik zasługuje na traktowanie z szacunkiem i godnością, co ma kluczowe znaczenie dla jego dobrostanu oraz efektywności pracy. Zarządzanie godnościowe akcentuje ważność etycznych postaw i zachowań wewnątrz organizacji. Teoria ta zakłada, że traktowanie pracowników z godnością przyczynia się do ich osobistego dobrostanu oraz zwiększa ich zaangażowanie i lojalność wobec organizacji, co może prowadzić do wzrostu efektywności i innowacyjności w miejscu pracy. Zarządzanie godnościowe wymaga od liderów i menedżerów dbałości nie tylko o aspekty techniczne i finansowe prowadzenia organizacji, lecz także o budowanie relacji opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Koncentruje się na wartości godności jako nieodłącznym elemencie każdej struktury. Podstawą tego podejścia są szacunek do siebie i innych oraz poczucie własnej wartości, które są fundamentalne dla tworzenia zdrowego środowiska pracy (Sypniewska, 2019).

W kontekście pomocy społecznej zastosowanie teorii zarządzania godnościowego może przynieść wiele korzyści, zarówno dla pracowników, jak i osób korzystających ze wsparcia. Teoria ta zakłada, że pracownicy, którzy czują się szanowani i cenieni, są bardziej zaangażowani i produktywni. W pomocy społecznej, gdzie obciążenie emocjonalne i stres mogą być znaczne, zapewnienie pracownikom wsparcia, uznania ich pracy oraz możliwości rozwoju i awansu może znacząco wpłynąć na jakość świadczonych usług.

Zarządzanie godnościowe promuje równość, inkluzję i sprawiedliwość w miejscu pracy. W sektorze pomocy społecznej, w którym zespoły mogą być kulturowo zróżnicowane, ważne jest, aby każdy członek zespołu czuł się traktowany równo i miał równy dostęp do możliwości rozwoju. Podejście godnego zarządzania zachęca też do otwartej komunikacji między wszystkimi poziomami organizacji. Skupia się to na regularnych spotkaniach zespołowych, przekazywaniu informacji zwrotnych oraz tworzeniu bezpiecznej przestrzeni, gdzie pracownicy mogą wyrażać swoje opinie i wątpliwości bez obawy przed reperkusjami.

Godne traktowanie wiąże się również z konstruktywnym rozwiązywaniem konfliktów. W pracy socjalnej, w której konflikty mogą wynikać z różnic

kulturowych, społecznych czy etycznych, zarządzanie godnościowe promuje metody mediacji i negocjacji, które szanują wszystkie strony. Wreszcie zarządzanie godnościowe podkreśla znaczenie zdrowia psychicznego w pracy. Programy wsparcia, takie jak opieka psychologiczna czy elastyczne godziny pracy, mogą pomóc pracownikom lepiej radzić sobie z presją i stresami związanymi z pracą z osobami i rodzinami wymagającymi szczególnie godnego podejścia.

Pracownik, który jest godnie traktowany, będzie również postępował godnie wobec osób, z którymi podejmuje współpracę. Ma to związek z teorią społecznego uczenia się, która opiera się na naśladowaniu i modelowaniu (Bandura, 2007).

Współcześni liderzy są coraz częściej oceniani przez pryzmat swoich umiejętności zarządczych oraz przez zdolność do integrowania wartości godnościowych z wykonywaną pracą. Przyjmując do zespołu nowych pracowników, lider musi uświadomić im, że praca jest czymś więcej niż tylko wykonywaniem obowiązków za wynagrodzenie. Poprzez budowanie kultury opartej na wartościach i misji organizacji lider tworzy środowisko, w którym praca staje się bardziej satysfakcjonująca. Pracownik, który pracuje w zespole kierowanym przez lidera, dostrzega sens swojej pracy i jest motywowany finansowo, ale też poprzez zaspokojenie jego potrzeb godnościowych. W organizacji, gdzie panuje godnościowy etos, pracownicy czują się dumni z wykonanej pracy, co sprzyja samokontroli i skutecznemu zarządzaniu jakością pracy. Mimo że służba osobom i rodzinom w pomocy społecznej jest bardziej widoczna, wdrażanie zarządzania godnościowego w praktyce może napotykać opór z powodu zakorzenionych tradycji zarządzania opartego na karze i nagrodzie. Zarządzający często opierają się zmianom i trudno jest im zaakceptować nowe podejście związane z wartościami godnościowymi. Zarządzanie godnościowe wymaga więc nie tylko zmiany praktyk zarządzania, lecz także zmiany kultury organizacyjnej i postaw liderów. Jest to proces wymagający świadomego wysiłku i nauki, ale może przynieść korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji jako całości oraz dla osób, którym służy (Kosewski, 2012, s. 14–17). W prezentowanych badaniach kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej wyraźnie zarysowuje się zależność pomiędzy typem kultury organizacyjnej a poczuciem spójności organizacji. Typ kultury klanu w największym stopniu pokrywa się poczuciem spójności organizacji.

7. Zarządzanie superwizyjne

Zarządzanie superwizyjne w pomocy społecznej odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu skutecznego wsparcia i opieki nad klientami oraz w zarządzaniu zespołem pracowników społecznych.

Superwizja w zawodach wsparcia społecznego, szczególnie w pracy filantropijnej, zaczęła się rozwijać już w XIX wieku, głównie w amerykańskich i angielskich organizacjach. W XX wieku została również zaimplementowana w pracy socjalnej. W tym okresie Alfred Kadushin (1976) przedstawił swoją koncepcję superwizji pracy socjalnej, która stanowi podstawę dla dzisiejszych praktyk. W polskim systemie pomocy społecznej superwizja funkcjonowała od wielu lat, jednak w sposób niesformalizowany, bez wyznaczonych standardów. Ważnym momentem dla rozwoju superwizji pracy socjalnej w Polsce był rok 2009, kiedy to wydane zostało pierwsze opracowanie pod redakcją Jerzego Szmagalskiego, zatytułowane *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*. Jak wskazuje redaktor opracowania we wstępie książki (Szmagalski, 2009, s. 9), w Polsce już wcześniej realizowane były nie tylko programy zapoznania z superwizją w toku kształcenia zawodowego pracowników służb społecznych, lecz także – choć niezwykle rzadko – podejmowano próby wdrażania superwizji w praktyce.

Wskazując funkcje superwizji, Szmagalski (2009, s. 22) zaliczył do nich:

- funkcję administracyjną – polegającą na koordynacji działań pracowników w placówce i ze społecznością (na przykład współpracy z innymi placówkami), pracy z personelem i kierownictwem nad opracowaniem polityki i procedur wspierających działania placówki,
- funkcję edukacyjną – jako specyficzny rodzaj doskonalenia kadry, w której szkolenie jest podporządkowane potrzebom danego pracownika pracującego z określonymi przypadkami, napotyającego określone problemy i wymagającego zindywidualizowanego programu edukacyjnego,
- funkcję wspierającą – nakierowaną na pomoc dla pracownika w radzeniu sobie ze stresem zawodowym i traumatycznymi incydentami, liczbą i złożonością przypadków składających się na obciążenie w pracy.

Prawnie superwizję w pracy socjalnej w Polsce wprowadzono w zapisach ustawy o pomocy społecznej. Zgodnie z jej art. 121a podano na gruncie polskim pierwszą formalną definicję. Określono, że superwizja polega „na ustawicznym

rozwoju zawodowym pracowników socjalnych, służącym utrzymaniu wysokiego poziomu świadczonych usług, zachowaniu i wzmacnianiu kompetencji zawodowych, udzielaniu wsparcia, poszukiwaniu źródeł trudności w pracy i możliwości ich pokonywania, a prawo do korzystania z superwizji ma każdy pracownik socjalny” (Ustawa o zmianie ustawy o pomocy..., 2015).

Przyjęto zatem, że superwizja jest to proces ciągłego doskonalenia zawodowego pracowników socjalnych, który ma na celu utrzymanie wysokiego standardu usług, wzmacnianie kompetencji zawodowych oraz udzielanie wsparcia. Superwizja pozwala również na identyfikowanie trudności w pracy oraz poszukiwanie skutecznych sposobów ich rozwiązania. Ważne jest, że każdy pracownik socjalny ma prawo do korzystania z superwizji. W praktyce przyjęto, że zapis ten nie dotyczy jedynie pracowników socjalnych, ale prawo do superwizji mają wszyscy pracownicy systemu wsparcia społecznego.

Praca z rodziną wymaga metodycznego podejścia, odpowiedniego doboru środków i narzędzi, a także prowadzenia monitoringu i ewaluacji. W procesie realizacji tych działań niezwykle istotną rolę odgrywa superwizja. Obecnie staje się ona nie tylko przywilejem, lecz także kluczowym elementem profesjonalizacji działań służb pomocy społecznej, które zajmują się obszarem rodzin. Pracownicy socjalni, asystenci rodziny, streetworkerzy, animatorzy społeczności lokalnej, koordynatorzy pieczy zastępczej, realizatorzy procedury Niebieskiej Karty, pracownicy Domów Pomocy Społecznej (DPS), Środowiskowych Domów Samopomocy (ŚDS), Warsztatów Terapii Zajęciowej (WTZ), specjaliści zatrudnieni w świetlicach środowiskowych, Centrach Integracji Społecznej (CIS), kierownicy Interwencji Kryzysowej (KIS) czy realizatorzy projektów w obszarze pracy socjalnej – wszyscy ci specjaliści potrzebują wsparcia superwizyjnego w swojej pracy z rodzinami. Superwizja pozwala na refleksję nad własną praktyką, identyfikację trudności oraz poszukiwanie skutecznych strategii działania. Dzięki niej pracownicy mogą rozwijać swoje umiejętności i kompetencje, co przekłada się na jakość i skuteczność świadczonych usług. W ten sposób superwizja staje się nieodzownym elementem profesjonalnego i odpowiedzialnego podejścia do pracy z rodziną w obszarze pomocy społecznej (Dybowska, Wojtanowicz, 2020, s. 106).

Rozwój superwizji w obszarze pomocy społecznej jest ściśle związany z dostępnością do wykwalifikowanych superwizorów pracy socjalnej. Obecnie

w Polsce certyfikat superwizora pracy socjalnej uzyskało 128 osób⁸. Ich wiedza, umiejętności i doświadczenie, a także sposób wykorzystania ich kompetencji w procesie superwizji mają kluczowe znaczenie dla skuteczności tego procesu. Profesjonalni superwizorzy są w stanie zapewnić wysoki standard pomocy oraz odpowiednie narzędzia i strategie, które wspierają pracowników socjalnych w doskonaleniu swojej praktyki zawodowej poprzez udzielanie wsparcia, refleksję nad praktyką zawodową, identyfikację obszarów do doskonalenia oraz rozwój umiejętności i kompetencji. Dlatego ich obecność i zaangażowanie mają istotny wpływ na powodzenie całego procesu superwizji w obszarze pomocy społecznej.

Według Marty Czechowskiej-Bielugi (2021, s. 32) superwizja w obszarze pracy socjalnej może być wykorzystywana na dwóch poziomach: mikro i makro.

Na poziomie makro superwizja jest określana jako superwizja pracy socjalnej, która obejmuje organizację jako całość. Koncentruje się na zwiększaniu efektywności jednostek organizacyjnych pomocy społecznej oraz integracji społecznej i innych podmiotów pracy socjalnej. Ma na celu doskonalenie zawodowe pracowników oraz wspieranie rozwoju organizacji w obszarze pomocy społecznej.

Z kolei na poziomie mikro superwizję można rozpatrywać jako superwizję w pracy socjalnej. Skupia się ona na indywidualnych pracownikach socjalnych oraz interakcjach między nimi a klientami. Superwizja mikro koncentruje się na doskonaleniu praktyki zawodowej pracowników, wspieraniu ich w rozwiązywaniu problemów zawodowych oraz rozwijaniu umiejętności niezbędnych do skutecznego działania w pracy socjalnej.

Jerzy Krzyszkowski (2021, s. 57) akcentuje znaczenie superwizji dla realizacji funkcji zarządczych. Według niego superwizja jest narzędziem zarządzania, które ma na celu wspieranie i doskonalenie kadr, wpływając tym samym na jakość pracy oraz motywację pracowników w obszarze pomocy społecznej. Superwizja powinna być integralnie związana z całą strukturą jednostki organizacyjnej pomocy społecznej, obejmując analizę wyników działalności, doskonalenie praktyki oraz wsparcie emocjonalne pracowników. Według prezentowanego podejścia superwizja nie powinna być sprowadzana jedynie do funkcji kontroli pracowników, lecz powinna umożliwiać wykorzystanie refleksyjnej praktyki do

⁸ Wykaz osób, które otrzymały certyfikat superwizora: <https://www.gov.pl/web/rodzina/superwizja-pracy-socjalnej>, stan na 8.02.2024 r.

ciągłego podnoszenia jakości świadczonych usług socjalnych poprzez analizę stosowanych metod pracy. Osoba prowadząca superwizję powinna być zdolna do przekonania kierownictwa jednostki organizacyjnej pomocy społecznej o tym, że superwizja jest integralnym elementem zarządzania, a celem superwizji jest zaspokojenie potrzeb menedżerskich i administracyjnych, wsparcie w rozwoju zawodowym oraz satysfakcja pracowników poprzez zapewnienie im odpowiedniego wsparcia i rozwoju.

Wyzwania, przed którymi stoi pomoc społeczna, wyraźnie wskazują na potrzebę ciągłego doskonalenia i profesjonalizacji, zarówno w kontekście organizacji i zarządzania instytucją, jak i pracy z osobami i rodzinami w procesach udzielanego wsparcia. Zarządzający instytucją pomocy społecznej, wdrażając superwizję, nie tylko udziela potrzebnego wsparcia pracownikom, lecz także uzyskuje realne wsparcie w wypełnianiu funkcji zarządczej.

Superwizja staje się kluczowym narzędziem doskonalenia praktyki zawodowej pracowników oraz wspierania procesów zarządczych i organizacyjnych. Poprzez regularne spotkania superwizyjne pracownicy otrzymują wsparcie w analizie swojej pracy, identyfikacji obszarów do doskonalenia oraz rozwiązywaniu trudności zawodowych. Jednocześnie kierownictwo instytucji może wykorzystać superwizję do uzyskania informacji zwrotnych na temat efektywności działania organizacji, identyfikacji obszarów wymagających poprawy oraz podejmowania decyzji strategicznych. Dzięki temu superwizja staje się narzędziem rozwoju osobistego pracowników, ale też skutecznym instrumentem zarządzania, który wspiera realizację misji i celów organizacji pomocy społecznej. W ten sposób proces superwizji przyczynia się do podnoszenia jakości usług świadczonych przez instytucje pomocy społecznej i do efektywności ich działania na poziomie zarządczym.

Twierdzenie Marca Ferreiry (2014, s. 30) podkreśla istotę superwizji jako dynamicznej metody nauki, która integruje teorię z praktyką w kontekście pracy socjalnej. Autor definiuje superwizję jako proces nauki i rozwoju, w którym superwizor i superwizowany aktywnie łączą teorię i praktykę, przygotowując pracowników do zawodu poprzez dyskusję, refleksję i analizę przypadków. Głównymi celami superwizji są budowanie i rozwijanie tożsamości zawodowej pracowników socjalnych. Poprzez tworzenie przestrzeni dla dyskusji nad wiedzą zawodową i analizy przypadków superwizja umożliwia rozwój umiejętności

oraz pogłębienie wiedzy pracowników na temat procesu interwencji. Ponadto przestrzeń ta pozwala na ocenę wykonywanych zadań, co umożliwia zrozumienie motywacji pracowników i ich podejścia do pracy.

Wdrożenie superwizji w danej jednostce organizacyjnej pomocy społecznej wymaga starannego przemyślenia przez kierownictwo we współpracy z pracownikami.

1. Przed przystąpieniem do zakontraktowania superwizji należy określić potrzeby i preferencje pracowników, odnoszące się zarówno do superwizji, jak i do osoby superwizora, w tym zakładanych celów i zasad organizacji superwizji (miejsca, częstotliwości, formy superwizji, doboru grupy superwizantów).
2. Czas trwania jednego spotkania grupowego uzależniony jest od liczby superwizantów i powinien trwać od 3 do 8 godzin zegarowych przeznaczonych na jedno spotkanie.
3. Częstotliwość spotkań powinna być systematyczna i cykliczna, dla superwizji grupowej minimum 1 spotkanie w miesiącu.
4. W zależności od preferencji pracowników można łączyć dostęp do superwizji grupowej i indywidualnej. W tym zakresie pracodawca może zakontraktować stałą liczbę godzin superwizji grupowej oraz pulę godzin do wykorzystania na superwizję indywidualną. Taka forma organizacji superwizji będzie odpowiadała na identyfikowane potrzeby pracowników korzystania z superwizji grupowej i indywidualnej. Superwizję indywidualną można również realizować w formule online, szybkiego dostępu w sytuacjach interwencyjnych.
5. Dla powodzenia prowadzonych procesów superwizji należy zabezpieczyć odpowiednie warunki lokalowe. Wiele ośrodków, zwłaszcza tych mniejszych, nie posiada odpowiedniego zaplecza lokalowego na organizację superwizji. Może to zaburzać jej realizację. W tym zakresie warto rozemnać zasoby lokalowe na terenie gminy i z nich skorzystać.
6. Należy zadbać o ciągłość w dostępie do superwizji. Bywa, że superwizja kontraktowana jest w ramach zamówień publicznych, bez zachowania tej ciągłości, a przerwy w tym dostępie wynoszą nawet kilka miesięcy. Wywołuje to szereg frustracji u superwizantów oraz zaburza motywację do uczestnictwa w superwizji.

7. Należy umożliwić pracownikom skorzystanie z prawa do wyboru osoby superwizora. Większość ośrodków, zwłaszcza tych mniejszych, zapewnia swoim pracownikom możliwość wyboru superwizora. Te większe jednak, kontraktujące superwizję w trybie zamówień publicznych, nie dają takiej możliwości. Dobrą praktyką dla tych ośrodków może być wyłonienie kilku superwizorów i umożliwienie pracownikom wyboru według własnych preferencji.
8. Przed rozpoczęciem superwizji w instytucji kierownik jednostki organizacyjnej pomocy społecznej powinien spotkać się z superwizorem i określić swoje cele oraz oczekiwania wobec superwizji. Rekomenduje się zawarcie „trójstronnego” kontraktu superwizyjnego zabezpieczającego potrzeby oraz cele superwizyjne wszystkich stron (superwizantów, instytucji i superwizora).
9. Ważne są poddawanie ewaluacji prowadzonych cykli superwizji, na przykład w perspektywie jednego roku, oraz zobowiązanie superwizora do przygotowania raportu/podsumowania prowadzonego w tym okresie procesu superwizyjnego wraz z określeniem rekomendacji dla dalszego rozwoju działań instytucji. Ewaluacja procesów superwizji jest postulowanym standardem jej stosowania. Wnioski i rekomendacje z ewaluacji stanowią cenne wskazówki dla zarządzających instytucją, w zakresie dalszego planowania oraz rozwoju wsparcia merytorycznego i organizacyjnego dla zatrudnionych pracowników, także rozwoju samej instytucji. Często ukierunkowane są one na niwelowanie identyfikowanych trudności, z jakimi spotykają się superwizanci w codziennej praktyce zawodowej (w szczególności w perspektywie organizacyjnej, współpracy w zespole, pracy z klientami czy dylematów etycznych superwizantów).

Tak zaplanowana organizacja superwizji wzmacnia jej zastosowania oraz wpływa na jej efektywność. Realizowany proces superwizji pracy socjalnej w pierwszej kolejności przeciwdziała wypaleniu zawodowemu superwizantów, podnosi umiejętności radzenia sobie ze stresem w toku realizowanych zadań, dostrzegania sukcesów oraz znaczenia pochwały w realizacji pracy socjalnej. Odnosi się również do pracy z przypadkiem oraz roli, jaką odgrywa superwizant w relacji pomocowej. W szczególności superwizja wzmacnia metodykę, metodologię i standardy pracy socjalnej, w tym dokumentowanie jej realizacji,

ocenę jej realizacji, analizę osiągniętych rezultatów oraz odniesienie do etycznego wymiaru realizowanej pracy socjalnej. Stymuluje również współpracę z innymi pracownikami, pomiędzy działami i zespołami, współpracę z innymi instytucjami, analizę procedur i możliwości udzielania wsparcia klientom w danym środowisku lokalnym. Są to konkretne korzyści dla superwizantów oraz dla instytucji, która zyskuje w wymiarze profesjonalizacji i rozwoju działalności na podstawie nowych metod i narzędzi pracy, wzmocnionej kondycji zawodowej zatrudnionych pracowników. Może się to też przełożyć na wzmocnienie zewnętrznego, pozytywnego wizerunku instytucji (Wojtanowicz, Białas, 2024).

Badania ewaluacyjne przeprowadzone w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej wykazały wiele korzyści płynących z udziału w procesie superwizji. Jej uczestnicy wskazują na wzmocnienie swoich kompetencji zawodowych, takich jak diagnoza i etapy metodycznej pracy z rodzinami przeżywającymi trudności, dostrzeganie roli współpracy interdyscyplinarnej, analiza sytuacji rodzin, opracowywanie strategii pomocy rodzinie, stosowanie przepisów i procedur, a także stosowanie nowych metod i narzędzi pracy z rodzinami. Ponadto uczestnicy zauważyli wzrost motywacji do działania oraz wzmocnienie kompetencji osobistych, takich jak umiejętność stawiania granic w relacji z klientem, komunikacja, asertywność, rozwiązywanie konfliktów, radzenie sobie z trudnościami i stresem oraz pewność w realizacji działań. Superwizja przyczyniła się również do doskonalenia organizacji pracy, lepszego stosowania przepisów prawa, poprawy jakości pracy zespołowej i współpracy z partnerami, zmniejszenia konfliktów w zespole oraz wzmocnienia funkcji zarządczej. Te korzyści potwierdzają istotną rolę superwizji w procesie wsparcia i rozwoju pracowników oraz instytucji zajmujących się pomocą osobom i rodzinom⁹.

Superwizja, mimo zdobycia uznania, nadal nie jest powszechnie stosowanym standardem. W instytucjach pomocy społecznej, w których jest dostępna, często ogranicza się tylko do pracowników. Czasami zarządzający korzystają z superwizji pośrednio, delegując tematy do analizy na superwizję pracowników. Superwizja dla kadry zarządzającej jest natomiast realizowana w bardzo ograniczonym zakresie, choć kierownicy deklarują potrzebę jej zastosowania

⁹ Badania ewaluacyjne w zakresie korzyści z uczestnictwa w superwizji i poddawania własnej pracy superwizji prowadzone przez Katarzynę Wojtanowicz w latach 2018–2023 na zakończenie procesu superwizji w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej.

w tym obszarze. Ważne jest zatem, aby również kadra zarządzająca korzystała z superwizji zarządczej, ponieważ ten proces umożliwia głębsze zrozumienie i doskonalenie własnych umiejętności. Poprzez regularne sesje superwizyjne kierownictwo może otrzymywać konstruktywne wsparcie w rozwiązywaniu problemów oraz podejmowaniu decyzji. Superwizja zarządcza wspiera rozwój kompetencji kierowniczych, umożliwiając refleksję nad własną praktyką oraz identyfikację obszarów do doskonalenia. Ponadto poprzez analizę i dyskusję nad własnymi działaniami menedżerowie mogą zwiększyć swoją skuteczność w wykonywaniu obowiązków kierowniczych i efektywnie zarządzać organizacją.

Należy równocześnie podkreślić, że superwizję dla pracowników i kadry zarządzającej nie powinien prowadzić ten sam superwizor. Ważne jest, aby każda grupa miała oddzielnego superwizora, który może skoncentrować się na specyficznych potrzebach i wyzwaniach danej roli w organizacji. Odrębni superwizorzy mogą dostosować swoje podejście i metody pracy do konkretnych potrzeb pracowników oraz kadry zarządzającej, co pozwala na skuteczniejsze wsparcie i rozwój zawodowy każdej grupy. Co więcej, różni superwizorzy mogą przynieść nowe spojrzenie i różnorodne perspektywy, co z kolei może zwiększyć wartość procesu superwizji dla obu grup w organizacji. Zaangażowanie odrębnych superwizorów pozwoli uniknąć również konfliktu ról. Każdy superwizor będzie mógł skupić się na konkretnych potrzebach i wyzwaniach danej grupy pracowników lub kadry zarządzającej, dzięki czemu można uniknąć konfliktów związanych z mieszaniem się różnych obszarów odpowiedzialności. Możliwe więc będą skuteczniejsze wsparcie rozwoju zawodowego oraz lepsze zrozumienie specyfiki pracy każdej z grup, co wpłynie pozytywnie na efektywność i harmonię w organizacji.

Superwizja może być wdrażana na dwa sposoby: wewnątrz, w strukturze ośrodka pomocy społecznej, lub zewnątrz, poprzez udział w grupach superwizyjnych organizowanych przez instytucje takie jak Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej lub we współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej.

Dostępność do superwizji jest dziś powszechnie postulowanym standardem, a jej potrzeba i skuteczność są oczywiste. Nie wszyscy pracownicy zajmujący się wsparciem społecznym osiągnęli jednak gotowość do jej wykorzystania. Mimo to rosnąca świadomość znaczenia superwizji dla doskonalenia

pracy zawodowej oraz osobistego rozwoju przyczynia się do coraz szerszego jej zastosowania w środowisku pracy socjalnej. Jak pokazują prezentowane wyniki badań ankietowych, pracownicy w większości badanych ośrodków mają dostęp do superwizji. Dostępu do niej nie zabezpiecza jednak dla siebie kadra zarządzająca.

8. Ewaluacja w zarządzaniu

Pojęcie ewaluacji staje się coraz popularniejsze wśród badaczy i reformatorów polskiego życia społecznego. Wydaje się, że wkrótce stanie się ono stałym elementem analizy i strategii wspierania szeroko rozumianej jakości polskiego systemu pomocy społecznej oraz pracy socjalnej. To zainteresowanie wynika z procesów demokratyzacji, urynkowienia i racjonalizacji systemów zarządzania, do których doszło w Polsce w latach dziewięćdziesiątych. Ewaluacja nie ogranicza się jedynie do technik pomiaru, analizy czy oceny badanej rzeczywistości. Procesualność i systematyczność badań ewaluacyjnych wskazują na ich szczególny charakter, będący elementem społecznego konstruowania, z udziałem różnych aktorów społecznych. Systemy strategii i technik ewaluacyjnych nie są tylko związane z obszarem edukacji. Coraz częściej są one stosowane w obszarze ochrony zdrowia, polityki społecznej i prorodzinnej, pomocy społecznej, programów profilaktycznych dla młodzieży, usług społecznych, szkoleń, programów zatrudnienia oraz rozwiązywania problemów społeczności lokalnych. Wszystkie one korzystają z dorobku naukowego badaczy zachodnich i polskich, jednak są osadzone w różnych tradycjach kulturowych, społecznych i politycznych (Ornacka, 2003, s. 9).

Jak wskazuje Katarzyna Ornacka, ewaluacja jest pojęciem złożonym, którego zrozumienie wymaga więcej niż tylko wyobraźni pozwalającej umieścić ją w szerszym kontekście nauk społecznych. Kluczowe jest uświadomienie sobie, że proces wartościowania jest faktem społecznym. Same wartości zazwyczaj mają charakter relatywny, zależą od różnych potrzeb konkretnych grup lub instytucji, a także są uwarunkowane różnorodnymi czynnikami kulturowymi. W rezultacie proces wartościowania, a więc i ewaluacji, przekracza ramy procedury kontrolnej o wyłącznie instrumentalnym charakterze (Ornacka, 2003, s. 24).

Ewaluacja, chociaż bywa niekiedy mylona z oceną, posiada znacznie szerszy zakres i nie powinna być z nią utożsamiana. Choć obie koncepcje obejmują element nadawania wartości danemu przedsięwzięciu, ewaluacja jest kompleksową dziedziną nauki, procesem oraz zespołem koncepcji teoretycznych. Ewaluacja zajmuje się analizą podjętych działań na podstawie ustalonych standardów i kryteriów ewaluacyjnych, co nadaje jej charakter systematyczny i oparty na obiektywizmie. Ocena z kolei jest formą zaopiniowania przedsięwzięcia, opartą na bardziej osobistych i subiektywnych preferencjach. Mimo że stanowi jeden z elementów ewaluacji, skupia się głównie na pojedynczych działaniach i może być pomijana w szerszym procesie ewaluacyjnym, gdzie większy nacisk kładzie się na dynamikę interakcji i negocjacje między uczestnikami. Ewaluacja, definiowana różnie w zależności od kontekstu, obejmuje szereg celów i różnorodność kryteriów na etapie oceny. Ma ona charakter systematycznego badania społeczno-ekonomicznego, co pozwala ocenić jakość i wartość programów publicznych. Działania te analizowane są pod kątem nie tylko jakości interwencji, lecz także ich wartości ekonomicznej i finansowej, co pozwala na holistyczną ocenę funkcjonowania danego przedsięwzięcia czy projektu oraz jego efektów. Ewaluacja w kontekście projektów społecznych to kluczowe narzędzie umożliwiające mierzenie skuteczności działań oraz ich ciągle doskonalenie (Rachwał, 2023, s. 116–117).

Ewaluację można zdefiniować jako proces polegający na ocenie, czy konkretne działania przyniosły oczekiwane rezultaty, identyfikując czynniki, które przyczyniły się do ich osiągnięcia, i te, które stanowiły barierę dla sukcesu. Istotą ewaluacji jest użyteczność jej wyników, czyli możliwość ich praktycznego wykorzystania. Ocena tych działań stanowi punkt wyjścia do opracowania rekomendacji, które mają na celu zmianę bieżących praktyk, poprawę błędów oraz upowszechnianie skutecznych rozwiązań. Wnioski płynące z ewaluacji i sformułowane w formie rekomendacji mogą być wykorzystywane w działaniach zarówno obecnych, jak i planowanych. Ewaluacja stanowi wsparcie dla procesu zarządzania na każdym etapie wdrażania działań. Ma to zastosowanie również do systemu pomocy społecznej, który musi być elastyczny i dostosowywać się do zmieniających się warunków oraz potrzeb społecznych. Obszary, które mogą być poddane ewaluacji w ramach pomocy społecznej, obejmują:

- skuteczność świadczeń pomocy społecznej,

- jakość i standard świadczonych usług społecznych,
- realizację projektów i programów społecznych, włączając w to ocenę adekwatności celów oraz efektywność ich realizacji,
- zaspokajanie potrzeb społecznych na poziomie lokalnym, na przykład ocena wdrażania strategii rozwiązywania problemów społecznych na poziomie gminy,
- funkcjonowanie systemu organizacyjnego, obejmujące analizę pracy ośrodków pomocy społecznej celem wprowadzenia ewentualnych zmian organizacyjnych,
- kształcenie kadr pomocy społecznej, w tym realizację potrzeb szkoleniowych pracowników oraz ewaluację samych szkoleń,
- współpracę między instytucjami pomocy społecznej na poziomie samorządowym oraz międzysektorowym.

Ewaluacja powinna dotyczyć konkretnych działań, które posiadają wyznaczony cel, etapy realizacji oraz wskaźniki osiągnięcia wyników. Im bardziej szczegółowo określone jest dane działanie (projekt, strategia), tym łatwiejsza jest do przeprowadzenia ewaluacja (Hryniewicka, 2010, s. 7–8).

Jerzy Krzyszkowski (2010, s. 197) opisuje ewaluację jako systematyczny proces zbierania, analizowania i interpretowania danych, mający na celu ocenę wartości realizowanej polityki społecznej lub programu. Zgromadzone informacje mają służyć jako podstawa do podejmowania decyzji dotyczących dalszego kształtowania polityki społecznej. Informacje te są niezbędne do planowania rozwoju i skutecznego prowadzenia aktualnych procesów. Ewaluacja staje się kluczowym elementem w pracy menedżera w sektorze pomocy społecznej, pełniąc funkcję głównego narzędzia do oceny jego efektywności.

Rolę ewaluacji należy rozpatrywać jako praktykę naukowego badania efektywności instytucji polityki społecznej. Co istotne, funkcja ewaluacji jako narzędzia pozyskiwania dowodów na słuszność finansowania działań ze środków publicznych staje się coraz bardziej znacząca, szczególnie gdy pojawiają się wątpliwości co do ich efektywności. Ewaluacja może więc być postrzegana jako kluczowy instrument wspierający decyzje polityczne i usprawniający zarządzanie środkami budżetowymi. Postulowane obecnie podejście aktywizacyjne stwarza szczególne możliwości dla wykorzystania ewaluacji i doskonalenia jej praktyk (Podkońska, 2014).

Krystyna Faliszek (2020) zwraca uwagę na znaczenie ewaluacji w kontekście funkcjonowania sfery publicznej, podkreślając, że kluczowe są funkcje, jakie powinna spełniać. Typologia funkcji ewaluacji zaproponowana przez Dawida Nevo (1997) okazuje się szczególnie relewantna w kontekście systemu pomocy społecznej. Zgodnie z tą typologią ewaluacja spełnia cztery główne funkcje:

- Funkcja formatywna – koncentruje się na ciągłym doskonaleniu programów i interwencji poprzez dostarczanie bieżących informacji zwrotnych na temat ich realizacji. Ma to na celu pomoc w identyfikacji obszarów wymagających poprawy oraz w modyfikacji działań w czasie ich trwania, co przyczynia się do lepszego dostosowania usług do potrzeb beneficjentów.
- Funkcja konkluzywna – skupia się na ocenie efektywności programu po jego zakończeniu, dostarczając podsumowujących wniosków dotyczących skuteczności realizowanych działań. Informacje te są niezbędne do podejmowania decyzji o przyszłości projektu, czy to w kwestii jego kontynuacji, modyfikacji, czy zakończenia.
- Funkcja psychologiczna – ewaluacja odgrywa również ważną rolę psychologiczną, wzmacniając zaangażowanie i motywację realizatorom działań. Daje poczucie, że ich praca i wysiłki są monitorowane i doceniane, co może podnieść ich morale oraz poczucie odpowiedzialności i zaangażowania w realizowane zadania.
- Funkcja administracyjna – obejmuje wykorzystanie wyników ewaluacji w procesie zarządzania i administrowania programami. Dzięki tej funkcji możliwe są efektywne zarządzanie zasobami, planowanie przyszłych działań, a także odpowiedzialność i rozliczalność wobec finansujących projekt podmiotów.

Każda z tych funkcji odgrywa istotną rolę w systemie pomocy społecznej, nie tylko zapewniając optymalizację działania, lecz także umożliwiając ich ciągłą ocenę i adaptację do zmieniających się warunków oraz potrzeb beneficjentów. Rozwijając funkcje ewaluacji w kontekście interwencji publicznych, zwłaszcza w sferze pomocy społecznej, Faliszek (2020) zwraca uwagę na dodatkowe kluczowe role, które ewaluacja może pełnić. Te funkcje wykraczają poza tradycyjne ramy i są szczególnie ważne dla skuteczności i percepcji działań pomocowych:

- wspieranie procesów uczenia się – ewaluacja może pomagać instytucjom i pracownikom w nabywaniu nowej wiedzy i umiejętności na podstawie doświadczeń, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, z przeszłości,
- wyjaśnianie czynników i procesów – poprzez identyfikację elementów wpływających na sukces lub porażkę interwencji ewaluacja pomaga zrozumieć, które aspekty działania wymagają modyfikacji, a które są efektywne,
- weryfikowanie założeń teoretycznych – analiza ewaluacyjna pozwala sprawdzić, czy teoretyczne podstawy programów faktycznie przekładają się na praktyczne efekty,
- formułowanie konkluzji dla innych programów i projektów – dzięki ewaluacji można promować dobre praktyki i udostępniać wnioski, które mogą być przydatne w podobnych projektach przyszłościowych,
- budowanie zdolności ewaluacyjnych – regularne przeprowadzanie ewaluacji zwiększa kompetencje ewaluacyjne wśród pracowników i organizacji, umacniając ich zdolność do samodzielnego przeprowadzania ocen,
- wzmacnianie partnerstwa i demokratyzacja stosunków społecznych – ewaluacja sprzyja tworzeniu bardziej demokratycznych i otwartych relacji pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, promując dialog i współdecydowanie,
- rozwój i wzmacnianie współpracy między uczestnikami interwencji – poprzez sieci powiązań i relacji ewaluacja wspiera budowanie silniejszej współpracy i lepsze zrozumienie między różnymi stronami,
- aktywizowanie interesariuszy – ewaluacja angażuje różne grupy, szczególnie te tradycyjnie mniej aktywne lub mniej zainteresowane, do udziału w dyskusji i wpływania na kształt programów,
- uprawnianie interesariuszy – daje możliwość grupom zazwyczaj biernie uczestniczącym w programach wpływ na decyzje, co zwiększa ich zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności,
- tworzenie pozytywnego klimatu społecznego – informowanie opinii publicznej i upowszechnianie wyników ewaluacji może poprawić percepcję społeczną projektów i działań pomocowych, budując pozytywny wizerunek instytucji.

Te rozszerzone funkcje ewaluacji podkreślają jej znaczenie nie tylko jako narzędzia do oceny, lecz także jako środka do wpływania na rozwój, efektywność i percepcję polityki społecznej.

Ewaluacja to niezbędny element skutecznego zarządzania projektami i strategiami, który może przyjmować różne formy, zależnie od potrzeb i kontekstu przedsięwzięcia:

- Ewaluacja zewnętrzna – przeprowadzana przez specjalistów niezwiązanych z organizacją, zapewnia wysoki poziom obiektywności. Choć skuteczna w eliminowaniu stronniczości, jest również najbardziej kosztowna z dostępnych opcji. Idealna do dużych projektów, gdzie zewnętrzna perspektywa jest kluczowa do oceny efektów.
- Ewaluacja wewnętrzna – realizowana przez osoby w strukturach organizacji, ale zachowujące pewną niezależność od bieżących działań. Jest mniej kosztowna i szybsza w realizacji niż ewaluacja zewnętrzna, lecz jej obiektywność może być ograniczona przez bliskość do przedmiotu oceny. Najlepiej sprawdza się w projektach, gdzie szybki dostęp do wyników jest bardziej wartościowy niż bezstronność.
- Autoewaluacja – wykonana przez członków zespołu projektowego, pozwala na bieżące dostosowania i szybkie reagowanie na wyzwania. Ryzyko braku obiektywności jest tu jednak największe, co może wpłynąć na wiarygodność wyników. Skuteczna w małych, dynamicznych zespołach, gdzie każdy członek ma bezpośredni wpływ na projekt.

Decyzja o wyborze typu ewaluacji zależy od wielu czynników, w tym od specyfiki projektu, dostępnych zasobów oraz wymagań co do poziomu obiektywności. Kluczowe jest, aby każdy typ ewaluacji był świadomie wybierany, przy uwzględnieniu celów, możliwości i ograniczeń danego przedsięwzięcia, co umożliwi maksymalizację jego efektywności i wpływu (Hryniewicka, 2010, s. 11–12).

Działania ewaluacyjne korzystają z pięciu kluczowych kryteriów, które pozwalają na szczegółową ocenę wpływu i efektywności projektów. Kryterium trafności bada zgodność celów projektu z identyfikowanymi potrzebami oraz zapotrzebowaniem na usługi. Kryterium skuteczności ocenia, czy zamierzone cele zostały osiągnięte. Kryterium efektywności analizuje ekonomiczność działań, porównując koszty realizacji do uzyskanych rezultatów i uwzględniając koszty alternatyw. Kryterium użyteczności sprawdza, czy interwencje spełniają rzeczywiste potrzeby beneficjentów i jak są przez nich oceniane usługi. Ostatnie kryterium, dotyczące trwałości, bada zdolność projektu do utrzymania efektów

po zakończeniu wsparcia, oceniając, czy beneficjenci pozostają niezależni od pomocy społecznej. Te kryteria są fundamentem dla oceny, doskonalenia i adaptacji projektów do zmieniających się potrzeb społecznych.

W procesie ewaluacji kluczowe jest zastosowanie odpowiednich mierników, które są niezbędne do efektywnej oceny postępu i wyników realizowanych działań. Te wskaźniki powinny spełniać kryteria SMART, czyli być zdefiniowane w sposób jasny, mierzalne, osiągalne, istotne oraz ograniczone czasowo. Pomagają one w monitorowaniu postępów w realizacji celów projektowych i umożliwiają porównanie osiągnięć rzeczywistych z tymi, które były oczekiwane. Klasyfikacja miar wyników w obszarze usług społecznych, skupiająca się na zmianach jakości życia klientów, wyróżnia cztery główne rodzaje miar (Szarfenberg, 2010):

- Miary liczbowe – obejmują kwantyfikowalne dane dotyczące liczby klientów, którzy osiągnęli określone cele, takie jak poprawa dobrobytu czy jakości życia. Przykładowo może to być liczba osób, które dzięki wsparciu uzyskały stałą i niesubsydiowaną pracę. Te miary są szczególnie wartościowe, ponieważ bezpośrednio wskazują na efekty działań w kontekście konkretnych, mierzalnych zmian w życiu klientów.
- Miary standaryzowane – są to narzędzia oceny, które często wykorzystują psycholodzy do mierzenia odczuć i postaw klientów. Przykłady mogą obejmować skalę poziomu asertywności czy inne psychometryczne skale pomiarowe, które pozwalają na standaryzowane i porównywalne oceny psychologicznego wpływu interwencji.
- Miary poziomu funkcjonowania osoby lub rodziny – to specyficzne dla danej organizacji narzędzia pomiarowe, które są tworzone i dostosowywane przez usługodawców pomocy społecznej. Te miary mogą być elastyczniejsze i kosztowo efektywniejsze, ponieważ są dostosowane do specyficznych potrzeb organizacji oraz grupy klientów, z którymi pracuje.
- Miary satysfakcji klienta – oceniają one, jak klienci postrzegają otrzymaną pomoc oraz jak oceniają zmiany w swoim dobrobycie jako wynik tej pomocy. Mogą obejmować ankiety satysfakcji, wywiady lub inne metody zbierania opinii klientów, co daje bezpośredni wgląd w ich doświadczenia i postrzeganie efektywności usług.

Jerzy Szmagalski (2008, s. 52–53) podkreśla związek między superwizją a ewaluacją, które są stosowane w różnych dziedzinach zorganizowanej działalności społecznej, w tym w pomocy społecznej i pracy socjalnej. Ewaluacja i superwizja mają na celu usprawnienie pracy w osiągnięciu zakładanych celów w obu dziedzinach. Ewaluacja skupia się na badaniu konkretnego przedsięwzięcia organizacyjnego, realizowanego w określonym czasie i środowisku społecznym. Superwizja zaś koncentruje się na ciągłym wspomaganiu funkcjonowania i doskonaleniu kompetencji pracowników w ich kontekstach organizacyjnych, odbywającym się w regularnych odstępach. Podczas gdy ewaluacja wymaga współpracy i pozyskiwania danych od wielu partnerów projektu, włączając beneficjentów i realizatorów, superwizja jest procesem bardziej spersonalizowanym i odbywa się bezpośrednio między superwizorami a pracownikami. W ewaluacji jednym z celów jest doskonalenie zawodowe pracowników socjalnych, podczas gdy superwizja bezpośrednio koncentruje się na doskonaleniu ich kompetencji zawodowych. Chociaż teoretycznie różnią się podejściami, ewaluacja i superwizja mogą być metodami uzupełniającymi się w realizacji celów organizacyjnych pomocy społecznej i pracy socjalnej. Kluczowe jest jednak konsekwentne wdrażanie teoretycznych założeń obu metod w praktyce, a także budowanie zaufania między partnerami, aby ich współpraca była efektywna i zgodna z etyką pracy socjalnej oraz celami pomocy społecznej.

Ewaluacja odgrywa fundamentalną rolę w pomocy społecznej i kreowaniu lokalnej polityki społecznej. Wyniki ewaluacji powinny być regularnie analizowane i dyskutowane na różnych szczeblach zarządzania, aby efektywnie wpływać na podejmowane decyzje i strategie rozwoju. Ewaluacja jest narzędziem kontrolnym oraz strategią rozwoju, która umożliwi tworzenie bardziej odpowiedzialnej, skutecznej i zorientowanej na potrzeby pracowników i beneficjentów pomocy społecznej. Dzięki niej możliwe jest reagowanie na aktualne wyzwania, ale też przewidywanie przyszłych potrzeb i kierunków rozwoju polityki społecznej. Prowadzone badania ewaluacyjne, które są implementowane do praktyki, odgrywają kluczową rolę w przekształcaniu systemu pomocy społecznej. Przyczyniają się one do przejścia od pasywnych świadczeń, głównie skupiających się na wsparciu finansowym, do modelu aktywizacji i integracji społecznej (Michalska, 2023).

9. Ocena okresowa pracowników

Ocena okresowa pracowników jest ważnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, które pozwala na identyfikację mocnych stron pracowników, wsparcie ich rozwoju oraz podjęcie działań naprawczych w przypadku niezadowolających wyników. Działa ona również jako motywator dla pracowników, umożliwiając im świadome dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Zarówno ustawa o pracownikach samorządowych, jak i ustawa o pomocy społecznej wprowadziły obowiązek przeprowadzania oceny okresowej pracowników. W przypadku Ustawy o pracownikach samorządowych pracodawca samorządowy ma obowiązek przeprowadzania corocznej oceny pracowników samorządowych. Nowelizacja ustawy o pomocy społecznej w 2021 roku wprowadziła z kolei obowiązek przeprowadzania oceny okresowej pracowników socjalnych. Ocena ta ma być dokonywana co dwa lata przez pracodawcę prowadzącego instytucję pomocy społecznej.

Oba te akty prawne mają na celu zapewnienie regularnej oceny pracy pracowników, aby umożliwić śledzenie ich postępów, identyfikację obszarów do rozwoju oraz udzielenie wsparcia w osiągnięciu celów zawodowych, w szczególności ścieżki awansu zawodowego.

Anna Kanios (2017) podkreśla, że praca pracownika socjalnego charakteryzuje się wielowymiarowością i złożonością, co jest jej siłą i źródłem licznych wyzwań. Wymagania stawiane pracownikom socjalnym oraz różnorodne przeszkody, które napotykają w swojej codziennej pracy, mogą faktycznie wpływać na efektywność ich działań oraz ogólne zadowolenie z wykonywanego zawodu. Wielowymiarowość pracy pracownika socjalnego wynika z konieczności stosowania różnych metod i technik pracy, zgodnie z zasadami etyki zawodowej, przy jednoczesnej świadomości złożoności zadań i problemów społecznych. Pracownicy ci muszą balansować między współpracą a kontrolowaniem klientów, co niekiedy prowadzi do powstania dylematów etycznych. Ponadto wymogi instytucji zatrudniających mogą ograniczać autonomię działania, co stawia pracowników w trudnej sytuacji, ponieważ muszą oni znajdować równowagę między przestrzeganiem regulacji a świadczeniem skutecznej pomocy. Przeszkody w pracy pracowników socjalnych w Polsce to również istotne wyzwanie. Przytłaczająca ilość dokumentacji, której wymaga się od pracowników, często

odbierana jako zbędna, pochłania znaczną część czasu pracy, który mógłby być wykorzystany na bezpośredni kontakt z klientami. Ograniczenia czasowe oraz brak odpowiednich środków finansowych znacząco utrudniają realizację zadań i mogą prowadzić do frustracji wśród pracowników, co z kolei wpływa na jakość świadczonych usług. Co więcej, rygorystyczne przestrzeganie przepisów, które są często zmienne, może paraliżować możliwości samodzielnego podejmowania inicjatyw i działań, które wymagają szybkiej i elastycznej reakcji na zmieniające się okoliczności. Powoduje to, że praca jest pełna wyzwań wymagających nie tylko fachowej wiedzy, lecz także umiejętności adaptacji i radzenia sobie w sytuacjach, które często stawiają pracowników przed trudnymi wyborami etycznymi i operacyjnymi. Rozwiązanie tych problemów wymaga zarówno wewnętrznych uwarunkowań w podejściu do zarządzania, dokonywania oceny pracy pracowników, jak i udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej prowadzącej do rozwoju.

Ocenianie pracowników stanowi jedno z najbardziej kluczowych działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji. Jest to proces powszechnie stosowany w praktyce organizacyjnej, w którym pracownicy poddawani są ocenie przez siebie nawzajem czy beneficjentów usług oraz przez swoich bezpośrednich przełożonych czy wyższe kierownictwo. Ocenianie pracy pracownika ma głębokie powiązanie z funkcjami kierowniczymi, a przełożeni starają się wykorzystać oceny jako skuteczne narzędzie zarządzania zespołem. Aby ocenianie mogło efektywnie spełniać swoje funkcje, musi być przeprowadzane nie sporadycznie, ale jako część dobrze zaplanowanego i systematycznego procesu. System oceniania składa się z wielu powiązanych ze sobą elementów, które obejmują: określone cele oceniania, ustalone zasady, jasno zdefiniowane kryteria, podmioty odpowiedzialne za przeprowadzenie oceny, przedmiot oceny, stosowane techniki oraz częstotliwość i procedury przeprowadzania ocen. Każdy z tych elementów jest niezbędny do skonstruowania spójnego systemu ocen, który wspiera rozwój indywidualny pracowników i całej organizacji. Zakres oceny pracownika jest związany głównie z jego obecną lub przyszłą pozycją zawodową. Wyróżnia się dwa rodzaje ocen: bieżące i okresowe. Ocena bieżąca, realizowana przez bezpośredniego przełożonego, ma charakter ciągły i jest zależna od sytuacji, na przykład podczas codziennej analizy pracy. Z kolei ocena okresowa jest sformalizowana i odbywa się regularnie według ustalonych

procedur. Obejmuje ona kompleksową analizę wyników pracy oraz umiejętności i postaw pracownika, co pozwala na ocenę jego osiągnięć w danym czasie, wyznaczenie celów na przyszłość oraz identyfikację potrzeb rozwojowych. Oceny te, oparte na jasnych zasadach i kryteriach, zapewniają obiektywizm i umożliwiają porównywanie wyników w czasie, tworząc systematyczny system oceniający pracowniczego (Ciekanowski, 2012).

Od momentu wprowadzenia obowiązku przeprowadzania okresowych ocen pracownika socjalnego zarządzający ośrodkami pomocy społecznej mieli obowiązek przeprowadzić dwie takie oceny – w 2021 i 2023 roku. Jednakże, jak wynika z badań¹⁰, zarządzający nie wykazują entuzjazmu wobec tych procedur. Ich sceptycyzm wynika z kilku powodów. Przede wszystkim wskazują oni, że na co dzień prowadzą ciągłą ewaluację pracy swoich pracowników, co sprawia, że dodatkowe, formalne oceny okresowe, przeprowadzane co dwa lata, zdają się nie wnosić znaczącej wartości dodanej. Percepcja tych ocen jako narzędzia wspierającego rozwój zawodowy i efektywność pracy jest ograniczona, ponieważ menedżerowie odczuwają, że są one raczej narzucone wobec bieżących procesów oceniających. Ponadto zakładany awans pracownika, który miał nastąpić po dwukrotnej pozytywnej ocenie, nie jest możliwy z powodu ograniczeń finansowych oraz proceduralnych. Mimo że pracownicy osiągnęli wymagany poziom kompetencji dla wyższego stanowiska, przeszkody te uniemożliwiają realizację awansu, ponieważ w instytucji polityka kadrowa nie zakłada tak szybkiej ścieżki awansu zawodowego (w szczególności na stanowisko głównego specjalisty). Odnosząc się jednak do pozytywnych aspektów, osoby zarządzające wskazują, że system ocen okresowych przynosi również korzyści. Zwracają uwagę, że oceny pozwalają na okresowe śledzenie postępów pracowników, co jest kluczowe dla planowania rozwoju zawodowego oraz szkoleń. Okresowe oceny są również cenne, ponieważ dostarczają informacji zwrotnej i stwarzają możliwość pochwały pracowników, co może zwiększyć ich motywację i zaangażowanie w pracy. Ponadto regularne oceny umożliwiają identyfikację obszarów wymagających poprawy, co może prowadzić do podjęcia doskonalenia zawodowego przez pracownika.

¹⁰ Odniesienie do okresowej oceny pracowników. Opracowanie własne na podstawie wyników badań, indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z dyrektorami badanych ośrodków pomocy społecznej.

Jak wskazuje Agnieszka Górnicz-Mulcahy (2020), idealny wzorzec procedury przeprowadzania ocen okresowych pracowników powinien zapewniać jasność i przewidywalność. Oceny powinny być transparentne oraz oparte na wcześniej określonych celach, dzięki czemu pracownicy wiedzą, na jakiej podstawie są oceniani. Proces oceniania nie powinien być traktowany tylko jako obowiązek formalny czy mechaniczne wypełnianie formularzy. Ważne jest, aby uwzględniać samoocenę pracowników i prowadzić dialog, zamiast sprowadzać rozmowę do monologu przełożonego. Taki sposób przeprowadzania ocen ma na celu nie tylko weryfikację osiągnięć, lecz także motywowanie pracowników do dalszego rozwoju. Niestety, jak pokazują badania, często praktyka odchodzi od tych ideałów, co sprawia, że oceny okresowe nie spełniają swojej funkcji rozwojowej.

Warto zatem zrewidować przez zarządzających podejście do okresowej oceny pracowników, ukierunkowując ją na bardziej strategiczne i rozwojowe cele, co może znacząco poprawić efektywność i satysfakcję w miejscu pracy.

10. Publiczne relacje i promocja działań pomocy społecznej

Publiczne relacje i promocja działań pomocy społecznej są kluczowymi elementami w zwiększaniu świadomości społecznej oraz w budowaniu wsparcia i zaufania do instytucji zaangażowanych w te działania. Odpowiednia komunikacja z opinią publiczną i promowanie sukcesów mogą znacząco wpłynąć na postrzeganie pomocy społecznej i jej efektywność.

Pomoc społeczna często staje się tematem publicznych dyskusji, szczególnie w kontekście ujawnianych kryzysów oraz różnych afer. Takie sytuacje prowadzą do negatywnego postrzegania instytucji pomocy społecznej przez media i opinię publiczną, co często skutkuje napiętnowaniem tych organizacji. W obliczu takich wyzwań również instytucje pomocy społecznej powinny skoncentrować się na budowaniu i utrzymaniu transparentności w swoich działaniach oraz na skutecznym komunikowaniu sukcesów i pozytywnych wyników. Jest to kluczowe dla odzyskania i utrzymania zaufania publicznego oraz skutecznej realizacji swoich celów. Angażowanie społeczności lokalnych, regularne publikowanie

raportów z działalności oraz aktywna współpraca z mediami mogą pomóc w przełamywaniu stereotypów i budowaniu pozytywnego wizerunku tych niezwykle ważnych instytucji.

Różnorodność definicji i podejść do *public relations* świadczy o ciągłym rozwoju tej dziedziny oraz jej poszukiwaniach tożsamości. PR, będący relatywnie młodą dziedziną w Polsce, rozwija się dopiero od około dwudziestu lat. W miarę prowadzenia badań jego definicja ewoluuje, włączając nowe elementy i rozszerzając zakres działań w organizacjach. Pojęcie *public relations* pochodzi z języka angielskiego, w którym *public* oznacza „publiczność, społeczeństwo”, a *relations* tłumaczy się jako „relacje, związki”. W polskim języku idiomatycznie można to przetłumaczyć jako „relacje ze społeczeństwem, otoczeniem”. W literaturze przedmiotu pojawia się również określenie PR jako „promocja reputacji” (Frączek, 2011).

Michał Drożdż (2010) podkreśla humanistyczne podejście do *public relations*, widząc w nim narzędzie służące ludziom i potencjał do wydobywania dobra poprzez odpowiednio prowadzone procesy komunikacyjne. PR przekracza granice zwykłego narzędzia do realizacji celów wizerunkowych, stając się sposobem na przezwycięzanie nieufności i budowanie zaufania między organizacjami a ich publicznością. Drożdż wskazuje, że etyka jest fundamentalna w kształtowaniu prawdziwego sumienia, które powinno regulować zarówno twórców, jak i odbiorców komunikacji PR-owej. Tylko wtedy, gdy *public relations* jest prowadzone zgodnie z zasadami etycznymi, może prawdziwie służyć człowiekowi, a nie czynić z niego narzędzie dla własnych celów. To podejście jest szczególnie ważne w kontekście pomocy społecznej, gdzie komunikacja musi być prowadzona z uwzględnieniem specyfiki odbiorców i realnych potrzeb społecznych. W dziedzinie pomocy społecznej, w której relacje oparte na zaufaniu i zrozumieniu są kluczowe, PR może odgrywać centralną rolę w edukowaniu społeczeństwa, rozwijaniu świadomości na temat dostępnych usług i wsparciu osób potrzebujących. Właściwie prowadzone działania PR mogą poprawić percepcję instytucji pomocy społecznej oraz przyczynić się do budowania kultury ufności i współpracy między różnymi sektorami społeczeństwa.

Chociaż głównymi celami działalności instytucji pomocy społecznej nie są promocja ani reklama, lecz pomoc, wsparcie, aktywizacja i wspieranie

społecznej partycypacji, nie można zaniedbywać znaczenia dobrej komunikacji z mediami i otoczeniem oraz pozytywnego wizerunku. Skuteczność i wydajność realizacji tych celów zależy również od efektywnej komunikacji, która umożliwia rozpoczęcie działań i wsparcie środowiska, niezbędne do osiągnięcia pełnego sukcesu. Budowanie zaufania społecznego jest procesem ciągłym, nigdy nie jest dane raz na zawsze. Wymaga nie tylko przejrzystości działań i przestrzegania etyki oraz tajemnicy zawodowej, lecz także umiejętności informowania otoczenia instytucjonalnego, dziennikarzy, władz lokalnych i środowiska lokalnego, które razem tworzą opinię publiczną. Zaufanie społeczne i reputacja stają się kluczowymi warunkami dla efektywnego realizowania misji i zadań tych organizacji. Wizerunek instytucji pomocy społecznej staje się zatem wsparciem w ich działaniach, ale też istotnym elementem strategii (Szyszka, 2012).

Jak wskazuje Marta Chechelska (2015), celem działań *public relations* w pomocy społecznej jest ciągłe kształtowanie pożądanego wizerunku instytucji, jednak redukcja tego procesu wyłącznie do strategii PR jest zbyt prostym uproszczeniem. W rzeczywistości wizerunek instytucji kształtowany jest przez wszystkich pracowników poprzez codzienne interakcje z klientami i partnerami. Tworzenie wizerunku to proces złożony, podatny na wiele trudnych do określenia czynników, które nie zawsze są zależne od nas. Dla pracowników pomocy społecznej kluczowe jest tworzenie przez działania PR atmosfery zrozumienia i społecznego uznania dla ich pracy. Ważne jest, aby czuli się oni współgospodarzami i byli dumni ze swojego miejsca pracy. Aby wizerunek pracownika socjalnego oraz sektora pomocy społecznej był pozytywny i zgodny z rzeczywistością, niezbędne jest ciągle informowanie o wszechstronności zadań i pracy tych osób. Jednakże podstawą jest świadomość, że to przede wszystkim kompetencje i codzienne działania pracowników wpływają na obraz instytucji w oczach społeczeństwa.

Z badań prowadzonych przez Marię Kotas (2014) wynika, że ośrodki pomocy społecznej często napotykają trudności w skutecznym budowaniu wizerunku, co wynika z kilku kluczowych błędów w ich działaniach. Pierwszym z nich jest brak otwartego dialogu z mediami; dziennikarze rzadko są postrzegani jako potencjalni partnerzy, a raczej jako źródło zagrożenia, co prowadzi do izolacji instytucji od mediów. Ponadto działania wizerunkowe często są podejmowane

reaktywnie, tylko w odpowiedzi na kryzys lub zewnętrzną krytykę, zamiast być elementem ciągłej strategii komunikacyjnej. Działania są często ograniczone do obrony funkcjonowania instytucji, bez prób systemowego budowania relacji, informowania społeczeństwa czy zachęcania do większej aktywności i partycypacji. Ponadto PR w tych instytucjach bywa prowadzony w sposób chaotyczny i impulsywny, bez wypracowanego planu czy strategii, a także bez wstępnej diagnozy, która pomogłaby lepiej zrozumieć otoczenie i dostosować komunikację do potrzeb i oczekiwań społeczności. Interesariusze pomocy społecznej zdaniem Kotas są traktowani zbyt formalnie i odległe, co uniemożliwia budowanie głębokich, zaufanych relacji. Aby nieefektywności mogły zostać przezwyciężone, niezbędne jest zwrócenie uwagi na te błędy, a następnie opracowanie i wdrożenie spójnego, przemyślanego planu, który umożliwi budowanie pożądanego wizerunku instytucji. Taki plan powinien uwzględniać stałą współpracę z mediami i aktywne angażowanie społeczności lokalnych w działalność i projekty realizowane przez ośrodek pomocy społecznej.

W kontekście kreowania polityki rodzinnej kluczowe jest budowanie pozytywnego wizerunku rodziny, który powinien być efektem zintegrowanych działań różnych podmiotów zaangażowanych w tę sferę. Te działania powinny koncentrować się na podkreślaniu wartości, które są szczególnie cenne w kontekście życia rodzinnego. Takie wartości mogą obejmować miłość, wzajemne wsparcie, solidarność, odpowiedzialność względem siebie oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym i edukacyjnym. Ekspozowanie tych wartości w publicznych dyskursach, politykach społecznych, mediach oraz przez organizacje społeczne i edukacyjne może przyczynić się do wzmocnienia roli rodziny w społeczeństwie. Pozytywne przedstawianie rodziny może także pomóc w promowaniu modeli zachowań, które sprzyjają zdrowemu rozwojowi społecznemu i emocjonalnemu jej członków. Równocześnie takie podejście do kreowania wizerunku rodziny powinno być uzupełniane przez wsparcie zapewniające rodzinom dostęp do niezbędnych zasobów i usług (*Po pierwsze rodzina*, b.d.).

Wartości i zasady, jakimi kierują się w swoim działaniu ośrodki pomocy społecznej, mają kluczowe znaczenie dla relacji społecznych. Do najważniejszych według opinii respondentów badań ankietowych należy prawo do równości oraz godności osób i rodzin objętych wsparciem.

11. Współpraca i kooperacja na rzecz wsparcia osób i rodzin

Budowanie ładu społecznego w gminie stanowi kluczowy element lokalnej polityki społecznej. Społeczeństwa i rodziny przeżywające kryzysy wymagają szybkiego i efektywnego wsparcia, które powinny zapewnić odpowiednie instytucje i organizacje. Działania te mają na celu nie tylko pomoc w przezwyciężaniu trudności życiowych, lecz także poprawę jakości życia społecznego. Aby skutecznie zabezpieczyć potrzeby różnych grup społecznych, niezbędne jest podejmowanie skoordynowanych i systemowych działań na płaszczyźnie interdyscyplinarnej i międzyresortowej. Kluczowe jest również przeprowadzenie szczegółowej diagnozy społeczności, która uwzględni możliwości instytucji publicznych, organizacji społecznych, przedsiębiorstw i aktywnych mieszkańców, co umożliwi budowanie efektywnej współpracy.

Wszelkie działania podejmowane na rzecz rodzin powinny być ukierunkowane na szybkie przezwyciężenie napotykanym trudności, co ma na celu umożliwienie rodzinom samodzielnego zaspokajania ich potrzeb oraz wypełniania ich funkcji. Aby pomoc była efektywna i szybka, specjaliści muszą stosować różnorodne metody i narzędzia, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawnych. W praktyce nie istnieje jeden specjalista, który mógłby kompleksowo udzielić takiej pomocy rodzinie. W systemie wsparcia rodziny działają liczne instytucje i zaangażowanych jest wielu specjalistów. Dlatego kluczowe są współpraca i współdziałanie wszystkich elementów systemu w codziennych działaniach na rzecz wsparcia osób i rodzin (Dybowska, 2013, s. 14).

O potrzebie budowania szerokiej współpracy interdyscyplinarnej w obszarze wsparcia społecznego mówi się od wielu lat. W tej sprawie podejmowano wiele projektów lokalnych, wspieranych również przepisami prawnymi. Praktycy również podkreślają rolę działania zespołowego oraz trudności związane z jego organizacją. Aby efektywnie współpracować, niezbędne jest zbudowanie odpowiedniego podejścia, które obejmuje: poczucie wspólnych interesów, nieustanne dążenie do realizacji zamierzonych celów, odnajdywanie wspólnych wartości w działaniu, wzajemną troskę o dobro każdego współpracownika, przypisywanie ogólnych celów partnerom oraz przyporządkowywanie konkretnych korzyści do przedsięwzięć. Kluczowe są również utrzymywanie ciągłego dialogu

między kooperantami, wzajemna tolerancja i akceptacja, świadomość współzależności organizacji oraz ograniczonej niezależności. Nie należy zapominać o znaczeniu pozytywnych relacji między partnerami, gotowości do negocjacji oraz ewentualnych ustępstw i kompromisów (Gilejko, 2002).

Dostrzegając potrzebę rozwoju kooperacji w działaniach na rzecz środowisk lokalnych, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w ramach osi priorytetowej „II. Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, działania 2.5 Skuteczna pomoc społeczna, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014–2020” zainicjowało realizację projektu, którego celem głównym było wypracowanie i wdrożenie modelu kooperacji pomiędzy instytucjami pomocy i integracji społecznej a podmiotami innych polityk sektorowych istotnych w kontekście włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa, popularyzacji deinstytucjonalizacji oraz rozwoju usług społecznych. Projekt był realizowany na terenie całej Polski w latach 2018–2023, a jego realizacja była podzielona na trzy subregiony, które koncentrowały się na działaniach podejmowanych: I – w gminach wiejskich, II – w gminach miejsko-wiejskich oraz III – w miastach powyżej 20 tysięcy mieszkańców.

Modele kooperacji w założeniu są odpowiedzią na potrzebę stymulowania rozwoju międzysektorowej, międzyresortowej i międzyinstytucjonalnej współpracy o charakterze systemowym, a tym samym budowania trwałych partnerstw, które bazują na regularnej, stałej współpracy instytucji, podmiotów i służb działających w środowisku lokalnym. Celami podejmowania tej współpracy są holistyczne i komplementarne diagnozowanie potrzeb i rozwiązywanie problemów społecznych, a także wspólne podejmowanie inicjatyw i planowanie kierunków realizacji lokalnej polityki społecznej. Modele kooperacji są propozycjami pozwalającymi na przekraczanie granic wyznaczanych schematem resortowym oraz kierują na budowanie ładu organizacyjnego polityki społecznej w Polsce. Potrzeba opracowania modeli kooperacji wynikała z doświadczeń wskazujących, że pomoc osobom będącym w trudnej sytuacji życiowej często wymaga podejmowania działań wielowymiarowych, rozumianych jako oddziaływanie wielosektorowe, angażujące instytucje i podmioty działające w różnych obszarach lokalnej polityki społecznej. Ich pozytywne efekty w dużej mierze są zależne od możliwości włączenia w programy wsparcia i pomocy zasobów innych sektorów, między innymi: edukacji, ochrony zdrowia, kultury, sportu i rekreacji.

Różne podmioty mają stać się współuczestnikami działań rozwojowych, ale także je współtworzyć, co wiąże się z budową poczucia współodpowiedzialności za przebieg procesów rozwojowych.

Prezentowane modele kooperacji, wskazując rolę zespołów kooperacyjnych (partnerstw) w kreowaniu i realizacji nowoczesnej polityki społecznej, wpisują się w jej paradygmaty – polityki aktywizującej, wielosektorowej i nastawionej na usługi społeczne. Bardziej zintegrowany i skoordynowany proces diagnozowania, planowania i dostarczania usług społecznych na poziomie lokalnych społeczności jest także elementem procesu deinstytucjonalizacji w polityce społecznej. Jest to zatem proces postrzegany jako propozycja budowania struktur i relacji, na poziomie których odbywa się wymiana doświadczeń, idei i wspólnego realizowania lokalnej polityki społecznej.

Wypracowany model kooperacji jest ukierunkowany na budowanie kultury współpracy międzyinstytucjonalnej i międzypracowniczej, tworzenia efektywniejszego systemu wsparcia lokalnego dla osób i rodzin oraz wzmacniania kapitału relacyjnego w lokalnych społecznościach.

Modele kooperacji opierają się na współczesnych koncepcjach polityki społecznej. Są to w szczególności:

- Koncepcja wielosektorowej polityki społecznej, która zakłada rozłożenie odpowiedzialności za realizację usług społecznych na podmioty z różnych sektorów i wiąże się z poszukiwaniem nowych mechanizmów realizacji polityki społecznej (współpraca wielu podmiotów z różnych sektorów dysponujących różnorodnymi zasobami, istotnymi dla zaspokajania potrzeb społecznych).
- Koncepcja współpracy międzysektorowej w formule partnerstwa kooperacyjnego jako najefektywniejszego sposobu realizacji zadań publicznych, umożliwiającego wspólne dokonanie analizy potrzeb, zdecydowanie o rodzaju i kierunku działań oraz ich realizowaniu. To przyczynia się również do rozwijania wzajemnych kontaktów na poziomie instytucjonalnym i personalnym, a także buduje zaufanie oraz sieć powiązań, co wzmacnia kapitał społeczny w lokalnych społecznościach.
- Koncepcja *governance*, która między innymi zakłada, że państwo nie jest jedynym podmiotem realizującym zadania publiczne, a o jego sprawności świadczy przede wszystkim zdolność do kreowania przestrzeni

do współdziałania. Można zatem przyjąć, że istotą *governance* jest stworzenie warunków, które umożliwią podejmowanie wspólnych działań przez sektor publiczny oraz podmioty niepubliczne w celu osiągnięcia określonych celów.

- Perspektywa usługowa w polityce społecznej, która między innymi zakłada organizowanie systemu usług publicznych przez sektor publiczny, przy jednoczesnym ich dostarczaniu przez wszystkie sektory, w tym nieformalny, a także postrzeganie usług jako centralnej kategorii aktywizującej, inwestycyjnej oraz integrującej polityki społecznej.
- Koncepcja koprodukcji usług społecznych, która między innymi zakłada, że należy bardziej zainteresować się rolą odbiorców w tworzeniu i dostarczaniu usług. Potrzeba ta wynika zarówno z pobudek ekonomicznych, jak i politycznych. Wzrost zaangażowania w dostarczanie usług publicznych może poprawić ich jakość oraz obniżyć koszty wytwarzania, większy udział w ich tworzeniu natomiast zwiększa wpływ obywateli na funkcjonowanie instytucji publicznych.

Przyjmując powyższe założenia, wskazano na konkretne korzyści wynikające z wdrożenia modeli kooperacji. Wśród nich znajdują się:

- zintegrowanie i skoordynowanie lokalnie działających instytucji i podmiotów wokół wspólnie uzgodnionych celów, co zminimalizuje ryzyko powielania/dublowania działań, a tym samym przyczyni się do ograniczenia ponoszonych kosztów, a także współdzielenia zasobów, odpowiedzialności, ryzyka i sukcesów,
- szansa na rozwinięcie form pracy zespołowej w ramach danej instytucji czy organizacji i między nimi,
- budowanie nowych, dających satysfakcję relacji interpersonalnych oraz wzmacnianie już istniejących,
- uzyskanie wsparcia mentalnego (*know-how*) – dyskusja z partnerami na temat pomysłów, kierunków działania, realizacja projektów,
- powstanie nowych i rozwój już istniejących kanałów komunikacji, sprawny i właściwy przepływ informacji,
- możliwość lepszego zdiagnozowania lokalnych potrzeb społecznych oraz upowszechniania koprodukcji jako nowego podejścia do dostarczania usług społecznych,

- wzrost wiarygodności kooperujących instytucji, poprawa ich wizerunku w społeczności lokalnej.

Założeniem wypracowanych modeli jest uniwersalność ich stosowania dzięki elastyczności wielu propozycji i możliwości wypełnienia ich rozwiązaniami uwzględniającymi lokalne potrzeby i zasoby. W poszczególnie wypracowanych modelach istnieją różnice w koncepcji organizacyjnej rozwiązań, co wynika z faktu, że każdy z nich został opracowany z uwzględnieniem specyfiki terytorialnej (gminy wiejskie, gminy miejsko-wiejskie, gminy miejskie powyżej 20 tysięcy mieszkańców). Można jednak wskazać ogólne, wspólne założenia (organizacyjne i merytoryczne), na których oparto wszystkie modele.

Podstawą uniwersalnego podejścia jest założenie, że współpraca ma przybierać charakter systemowych działań, a nie jak dotychczas – charakter interwencyjny, sporadyczny i nastawiony na określoną formę działań (na przykład zespoły interdyscyplinarne przeciw przemocy, zespoły oceny sytuacji dziecka umieszczonego w pieczy zastępczej) (*Modele kooperacji. Księga Rekomendacyjna*, 2021).

Modele kooperacji są projektowane głównie do stosowania w sytuacjach, gdy osoby, rodziny czy całe społeczności zmagają się z wieloma niezaspokojonymi potrzebami lub przeżywają chroniczny kryzys, wymagający długoterminowych działań. Istotą działalności zespołów kooperacyjnych jest podjęcie multiprofesjonalnej współpracy z osobą i rodziną, na rzecz której działają, w celu zaspokojenia jej zidentyfikowanych potrzeb. Zaprezentowany model kooperacji odpowiada na współczesne praktyki, łącząc otwartość na zdobywanie wiedzy, jej kumulowanie i testowanie w praktyce z ewaluacją. Jednocześnie charakteryzuje się zaskakującą selektywnością w traktowaniu wiedzy, uzasadnianą argumentami takimi jak „odrębność dyscyplin naukowych”, „różnorodność obszarów zainteresowań praktycznych” czy „osadzenie w różnych sektorach i resortach gospodarki”. Taki stan rzeczy sprzyja dążeniu do specjalizacji i wyraźnego określania granic kompetencji organizacyjnych, co manifestuje się w ograniczeniu zakresu tematów, które organizacja może obsługiwać, względem tych, które są poza jej merytorycznymi i administracyjnymi kompetencjami.

Prezentowany model kooperacji promuje zatem podejście do interdyscyplinarnej współpracy, którą dotąd traktowano często jako pracę grupy osób odpowiedzialnych za wspólne zadania. Teraz jest ona prezentowana jako celowa

i świadoma kooperacja oparta na współdziałaniu, wolna od rywalizacji, gdzie członkowie zespołu wzajemnie się uzupełniają. Choć to podejście nie jest jeszcze powszechne, zarówno politycy społeczni, jak i praktycy działający w obszarze wsparcia społecznego apelują o szerokie zastosowanie tego wypracowanego modelu. Nowe zadania i standardy są wyzwaniem dla pracowników socjalnych i instytucji pomocy społecznej, a często bywają odbierane jako dodatkowe obowiązki. Główne trudności w ich realizacji wynikają z nadmiernego obciążenia pracowników, wynikającego z dużej liczby osób i rodzin przypisanych do jednego specjalisty, problemów z infrastrukturą lokalną oraz częstymi zmianami legislacyjnymi. Mimo tych wyzwań kluczowym elementem, który może pozytywnie wpłynąć na jakość i efektywność pracy socjalnej, jest dostęp do szerokiej gamy narzędzi i instrumentów umożliwiających efektywne działanie (Łojko, 2014).

Rola zarządzającego ośrodkiem pomocy społecznej polega na wspieraniu szerokiej współpracy interdyscyplinarnej i międzyresortowej w realizacji zadań podległych pracowników. Zarządzanie międzysektorowe przez kierownika ośrodka pomocy społecznej pełni kluczową funkcję w efektywnej koordynacji działań na rzecz społeczności lokalnej. Włączając te elementy w strategię zarządzania, kierownik ośrodka pomocy społecznej może zbudować silne i efektywne partnerstwa międzysektorowe, które znacząco przyczynią się do poprawy jakości życia osób korzystających z pomocy społecznej. Wzmocnienie możliwości działania oraz wizerunku społecznego instytucji może znacząco wpłynąć na jej efektywność i postrzeganie w społeczności, co w rezultacie przyczyni się do większej efektywności w realizacji jej misji i celów.

Badania pokazują, że poziom satysfakcji oraz jakość współpracy interdyscyplinarnej i międzyresortowej są zróżnicowane, głównie ze względu na czynnik ludzki. Współpraca tego typu, która obejmuje wiele instytucji czy dyscyplin, wymaga ciągłego pielęgnowania i stymulacji, ponieważ zmieniają się reprezentanci poszczególnych instytucji, co wpływa na dynamikę i jakość współpracy. Często pojawia się zróżnicowanie w zakresie wiedzy i podejścia do realizacji zadań, co może prowadzić do konfliktów. Współpraca interdyscyplinarna to proces, który wymaga otwartości, gotowości do uczenia się od innych oraz asertywności w wyrażaniu opinii. Niezbędne jest tworzenie atmosfery wzajemnego szacunku i dialogu, aby zminimalizować napięcia wynikające z różnic między uczestnikami. Aby poprawić jakość współpracy, warto inwestować w szkolenia

mające na celu rozwijanie umiejętności komunikacyjnych i mediacji, a także w regularne spotkania, które umożliwiają wymianę doświadczeń i rozwiązywanie konfliktów. Współpraca powinna być postrzegana jako partnerstwo, które opiera się na wspólnych celach i wartościach. Ciągły dialog i wzajemne wsparcie pomagają zbudować zaufanie między uczestnikami, co jest kluczowe dla długotrwałego sukcesu interdyscyplinarnej i resortowej współpracy. Mimo wyzwań współpraca interdyscyplinarna niesie liczne pozytywne aspekty. Przede wszystkim buduje spójny system wsparcia, który jest kluczowy dla efektywności wielu działań w sektorze pomocy społecznej. Wspólne działania różnych instytucji demonstrują ich skuteczność, co z kolei przyczynia się do budowania zaufania społecznego do służb pomocowych. Poprzez zintegrowane podejście służby mogą lepiej rozwiązywać skomplikowane i wielowymiarowe problemy społeczne, które wymagają szerokiej wiedzy specjalistycznej i zasobów. Takie działania nie tylko zwiększają efektywność interwencji, lecz także pomagają w zapewnieniu bardziej kompleksowej i dostosowanej do potrzeb pomocy. Współpraca międzyresortowa i interdyscyplinarna sprzyja też wymianie wiedzy i doświadczeń między profesjonalistami z różnych dziedzin, co może prowadzić do innowacyjnych rozwiązań i ulepszeń w świadczeniu usług. Dzięki temu wszyscy uczestnicy mogą lepiej zrozumieć różnorodne aspekty problemów, z którymi się zmagają, co znacznie poprawia jakość i skuteczność podjętych działań. W efekcie dobrze zorganizowana współpraca staje się wartościowym narzędziem w rękach służb pomocowych, który wzmacnia ich zdolność do reagowania na potrzeby społeczne i buduje podstawę dla dalszych działań pomocowych i interwencyjnych¹¹.

12. Rozwój usług społecznych

Strategia rozwoju usług społecznych, którą Rada Ministrów przyjęła 10 sierpnia 2022 roku, ukierunkowuje proces deinstytucjonalizacji i rozwoju usług społecznych, prowadzony od wielu lat w Europie i w Polsce. W myśl polityki publicznej

¹¹ Odniesienie do współpracy interdyscyplinarnej i międzyresortowej. Opracowanie własne na podstawie wyników badań, indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z dyrektorami badanych ośrodków pomocy społecznej.

usługi społeczne zyskują na znaczeniu w polityce społecznej państw, co wiąże się z różnymi wyzwaniami społecznymi i ekonomicznymi. Zmiany demograficzne, starzenie się społeczeństwa, transformacje na rynku pracy, a także wzrost liczby osób potrzebujących wsparcia w codziennym życiu, na przykład osób z niepełnosprawnościami czy w kryzysie psychicznym, wpływają na rosnące zapotrzebowanie na profesjonalnie świadczone usługi społeczne. Oprócz polityki zabezpieczenia dochodu są one kluczowym elementem polityki społecznej, który ma na celu poprawę jakości życia zarówno poszczególnych osób, jak i całych rodzin. Usługi te są dostępne dla wszystkich, jednak skoncentrowane są szczególnie na grupach narażonych na wykluczenie społeczne i dyskryminację, między innymi na dzieciach, osobach starszych, osobach w kryzysie bezdomności oraz innych grupach zagrożonych ubóstwem. Rozwój usług społecznych jest uznawany za priorytet w dokumentach międzynarodowych i unijnych, co skłania państwa do tworzenia odpowiednich strategii i programów na rzecz ich rozwoju. Strategia zakłada szeroką współpracę administracji rządowej z samorządami oraz sektorem pozarządowym, również w kontekście kreowania polityki rodzinnej (Uchwała nr 135, 2022).

Współcześni eksperci często zwracają uwagę na rosnącą rolę usług społecznych w debatach o polityce społecznej, podkreślając ich skuteczność i efektywność w porównaniu z transferami pieniężnymi. Usługi te są postrzegane jako inwestycja w kapitał społeczny, co może przynosić długoterminowe korzyści dla jednostek i dla społeczeństwa w ogóle. Argument ten opiera się na przekonaniu, że bezpośrednia pomoc i wsparcie, takie jak opieka zdrowotna, edukacja, doradztwo zawodowe czy wsparcie psychologiczne, mogą efektywniej adresować konkretne potrzeby i przyczyniać się do zwiększenia samodzielności i integracji społecznej beneficjentów. Jednakże istnieją głosy krytyczne, które podważają rzekomą wyższość usług społecznych nad transferami pieniężnymi. Krytycy argumentują, że skuteczność usług społecznych może być trudna do zmierzenia i nie zawsze gwarantuje lepsze wyniki dla wszystkich grup odbiorców. Ponadto wskazują na możliwe problemy z dostępnością, jakością usług, a także z biurokracją i niewłaściwym zarządzaniem, które mogą ograniczać ich efektywność. Mimo tych różnic w ocenach rozwój i rola usług społecznych w polityce społecznej nadal są przedmiotem ważnych dyskusji, podkreśla się

ich znaczenie w radzeniu sobie z wyzwaniami społecznymi i ekonomicznymi współczesnych społeczeństw (Grewiński, Kawa, 2022, s. 2, 10–12).

Rozwój usług społecznych ma prowadzić do rozwoju lokalnego i tworzenia sprzyjających warunków życia. Rozwój lokalny to kompleksowy proces, obejmujący zmiany gospodarcze, społeczne, kulturalne i polityczne, który ma na celu podnoszenie ogólnego poziomu dobrobytu mieszkańców danego obszaru. Jest to dynamiczna transformacja, która umożliwia przejście od stanów mniej zaawansowanych do bardziej złożonych i rozwiniętych. Kluczowym elementem tego procesu jest racjonalne wykorzystanie dostępnych zasobów wewnętrznych, takich jak kapitał ludzki, naturalny i finansowy, a także efektywne reagowanie na zewnętrzne czynniki, które mogą wpływać na lokalne warunki, takie jak zmiany w przepisach, globalne trendy gospodarcze czy ekologiczne. W praktyce rozwój lokalny wymaga skoordynowanego działania różnych podmiotów, włączając w to lokalne władze i instytucje, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców. Strategiczne planowanie i współpraca między tymi grupami są niezbędne do identyfikacji i wykorzystania lokalnych atutów oraz do przeciwdziałania potencjalnym barierom. Efektywny rozwój lokalny powinien także promować inkluzję i równość, zapewniając, że korzyści z niego płynące są dystrybuowane sprawiedliwie wśród wszystkich członków społeczności. Podnoszenie jakości życia w regionie, poprzez rozwój lokalny, nie tylko wzmacnia ekonomiczną i społeczną infrastrukturę, lecz także przyczynia się do wzbogacenia oferty usług społecznych. Działania te tworzą solidne fundamenty dla długotrwałego i zrównoważonego rozwoju, który jest odporny na zewnętrzne szoki i zmiany, jednocześnie oferując mieszkańcom lepsze możliwości i jakość życia (Adamowicz, 2020).

Współczesne organizacje publiczne działają w dynamicznym i zmiennym środowisku, co wymusza na nich nawiązywanie relacji z różnymi grupami interesariuszy – od mieszkańców, przez przedsiębiorców, po organizacje pozarządowe i instytucje kultury, sztuki oraz nauki. To współdziałanie umożliwia dywersyfikację i innowacyjność w świadczeniu usług publicznych, odchodząc od rutynowych schematów. Organizacje te przechodzą transformację w kierunku struktur sieciowych, która sprzyja efektywniejszemu zaspokajaniu potrzeb interesariuszy i modernizacji zarządzania, co z kolei wpływa na efektywność organizacyjną (Chądzyński, Trippner-Hrabi, 2021, s. 8).

Rozwój i deinstytucjonalizacja usług społecznych będą realizowane tam, gdzie najbardziej są potrzebne, czyli na poziomie lokalnym. Dlatego kluczowa jest rola samorządów lokalnych w diagnozowaniu potrzeb społecznych i planowaniu tego procesu. Na szczeblu regionalnym samorzady wojewódzkie mają obowiązek przygotowania Regionalnych Planów Deinstytucjonalizacji Usług Społecznych, które określą ramy działań. Z kolei samorzady powiatowe i gminne są odpowiedzialne za opracowanie i realizację lokalnych planów zdeinstytucjonalizowanych usług społecznych. Tym samym samorzady lokalne powinny teraz skupić się na odpowiednim planowaniu i organizacji tego procesu. Celem Lokalnych Planów Deinstytucjonalizacji Usług Społecznych jest wyznaczenie kierunków rozwoju tych usług na poziomie lokalnym. Planowanie to obejmuje interwencje potrzebne w odpowiedzi na bieżące wyzwania oraz działania prewencyjne i profilaktyczne. Kluczowym elementem jest przeprowadzenie pogłębionej diagnozy społecznej, która obejmuje analizę struktury społecznej, identyfikację głównych problemów społecznych oraz analizę strategicznych dokumentów lokalnych i ponadlokalnych. Podczas planowania samorzady powinny również dokonać inwentaryzacji dostępnych zasobów, a także przeprowadzić szczegółową analizę interesariuszy procesu, w tym instytucji, organizacji i potencjalnych partnerów. Istotne jest, aby plany uwzględniały potrzeby wszystkich zaangażowanych stron, zarówno odbiorców usług, jak i ich dostawców. Kolejnym ważnym krokiem jest ocena stanu przygotowania personelu służb społecznych, wskazująca na istniejące deficyty kadrowe i kompetencyjne. Taki kompleksowy proces planowania umożliwi tworzenie i realizację usług społecznych, które są dobrze dostosowane do lokalnych potrzeb i możliwości (Ogólnopolskie wytyczne..., b.d.).

Podjęmowane procesy rozwoju usług społecznych w obszarze polityki rodzinnej powinny obejmować rodziny z dziećmi, aby odpowiedzieć na niż demograficzny, i osoby starsze, w odpowiedzi na starzenie się populacji. Zmiana ta wymaga również fundamentalnej rewizji dotychczasowej koncepcji budżetowej oraz konstrukcyjnej polityki, by zapewnić jej większą czytelność i spójność. Kluczowe w tej kwestii staje się zintegrowanie wszystkich narzędzi i środków skoncentrowanych na obszarze polityki rodzinnej i senioralnej. Efektywne wsparcie na poziomie lokalnym, zwłaszcza w gminach, które są najbliższe codziennym problemom rodzin i gospodarstw domowych, może

precyzyjnie diagnozować i odpowiadać na lokalne potrzeby. Takie podejście może przekształcić usługi społeczne w nową, dynamiczniejszą formę wsparcia, która aktywnie wspiera rodziny w ramach szeroko pojętej polityki społecznej. Zasada subsydiarności, która jest kluczowa w organizacji usług społecznych, opiera się na idei „pomocy dla samopomocy”. W praktyce oznacza to, że pierwszeństwo w zapewnieniu wsparcia przypisuje się mniejszym jednostkom organizacyjnym, takim jak rodziny, które są zobowiązane do wzajemnej pomocy przed zwróceniem się o wsparcie do zewnętrznych instytucji. Tylko w sytuacji, gdy rodziny nie są w stanie poradzić sobie samodzielnie, rolę tę przejmują organizacje pozarządowe, a następnie publiczni wykonawcy usług. W przypadku usług skierowanych na wsparcie rodzin, podobnie jak dla usług ukierunkowanych na pomoc jednostkom, kluczowe jest, aby ich wykonawca i odbiorca efektywnie współpracowali. Dlatego ważne jest, aby usługi społeczne były świadczone w sposób możliwie najbardziej dopasowany do indywidualnych potrzeb rodzin. Oznacza to kształtowanie oferty usług w taki sposób, aby była ona atrakcyjna dla odbiorców, a także minimalizowanie barier dostępu do tych usług. W rezultacie usługi społeczne powinny być projektowane z myślą o łatwości dostępu i korzystania, co obejmuje zarówno aspekty geograficzne, jak i proceduralne. Powinny one również aktywnie angażować beneficjentów w proces tworzenia i dostosowywania usług, co zapewnia większą skuteczność i zadowolenie z otrzymywanej pomocy. Rodzina, jako fundamentalna jednostka społeczna, pełni w systemie usług społecznych podwójną funkcję: jest wykonawcą i odbiorcą tych usług. Z tego powodu różnicowanie usług społecznych powinno być zorientowane na specyficzne potrzeby rodzin, co wymaga indywidualnego podejścia i elastyczności w oferowanych rozwiązaniach (Durasiewicz, 2015).

Odpowiadając na zdiagnozowane potrzeby społeczne w obszarze usług dla rodzin, identyfikuje się zapotrzebowanie na wsparcie w kilku zakresach. Są to:

- Usługi wsparcia wychowawczego – skierowane do rodzin z dziećmi, oferujące pomoc w zakresie wychowania, edukacji i rozwoju dzieci. Mogą to być programy wczesnej interwencji, poradnictwo rodzinne oraz warsztaty wychowawcze.
- Usługi opiekuńcze – dostępne dla rodzin potrzebujących wsparcia w opiece nad dziećmi, osobami starszymi, niepełnosprawnymi czy chorymi.

Obejmują one pomoc instytucjonalną i domową, opiekę dzienną oraz wsparcie dla opiekunów.

- Programy kulturalne – mogą obejmować dostęp do muzeów, teatrów, koncertów oraz innych wydarzeń artystycznych. Programy te mogą być specjalnie dostosowane do rodzin, oferując warsztaty, pokazy i przedstawienia interaktywne, które angażują dzieci i dorosłych.
- Zajęcia rekreacyjne – lokalne centra rekreacji mogą oferować różnorodne zajęcia, takie jak sporty drużynowe, lekcje pływania, zajęcia taneczne czy programy fitness, które są dostępne dla różnych grup wiekowych i całych rodzin.
- Warsztaty i kursy edukacyjne – te usługi mogą obejmować lekcje muzyki, sztuki, rzemiosła, gotowania i inne, które nie tylko rozwijają umiejętności, lecz także wspierają kreatywność i spędzanie czasu w rodzinie.
- Programy czytelnicze i biblioteczne – biblioteki mogą oferować specjalne programy czytelnicze dla rodzin, które promują czytelnictwo i edukację przez wspólne czytanie książek i uczestnictwo w dyskusjach.
- Wydarzenia społecznościowe – festiwale, jarmarki i inne lokalne wydarzenia są doskonałą okazją do spędzenia czasu wolnego w rodzinie, umożliwiając integrację z lokalną społecznością i kulturą.
- Atrakcje turystyczne i wycieczki – organizowanie rodzinnych wycieczek do lokalnych atrakcji, takich jak parki narodowe, zabytki czy specjalne ekspozycje, może być świetnym sposobem na edukację i relaks.
- Usługi psychologiczne i terapeutyczne – skierowane do rodzin, które borykają się z problemami emocjonalnymi lub behawioralnymi. W ramach tych usług oferowane są konsultacje psychologiczne, terapie dla rodzin i par, a także wsparcie w kryzysach życiowych.
- Usługi edukacyjne i rozwojowe – propozycja dla rodzin, które chcą rozwijać swoje umiejętności czy kompetencje. Mogą to być kursy dla rodziców, szkolenia zawodowe lub programy rozwoju osobistego¹².

Kluczowym aspektem skutecznych usług społecznych jest ich zdolność do adresowania konkretnych potrzeb rodzin w zmieniających się warunkach

¹² Zapotrzebowanie na usługi społeczne na rzecz dzieci i rodzin. Opracowanie własne na podstawie wyników badań, indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z dyrektorami badanych ośrodków pomocy społecznej.

życiowych. Rodzina jako odbiorca powinna mieć możliwość łatwego dostępu do tych usług, a jako wykonawca – być wyposażona w odpowiednie narzędzia i wiedzę, aby skutecznie wspierać swoich członków. Personalizacja i elastyczność w świadczeniu usług społecznych są kluczowe, aby każda rodzina mogła otrzymać odpowiednią formę wsparcia dostosowaną do jej unikalnych potrzeb.

Usługi społeczne stanowią kluczowe narzędzie w ramach współczesnej polityki społecznej, traktowanej jako inwestycja w kapitał ludzki, społeczny i kulturowy. Jest istotne, aby tworzyć środowisko, które jest przyjazne dla wszystkich obywateli, oferując dostęp do niezbędnych usług, niezależnie od sytuacji społecznej. Według zasad Unii Europejskiej usługi społeczne jako usługi użyteczności publicznej powinny być dostępne dla wszystkich, bezpłatnie lub za symboliczną opłatą, która nie stanowi bariery dostępowej. Polskie prawo umożliwia samorządom decydowanie o ewentualnym współpłaceniu za usługi przez mieszkańców, co pozwala dostosować model finansowania do lokalnych warunków i potrzeb (Zarządzanie usługami..., b.d.).

W odpowiedzi na wyznaczony kierunek deinstytucjonalizacji i rozwoju usług społecznych przyjęto ustawę o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (2019).

Daje ona możliwość przekształcenia ośrodków pomocy społecznej w centrum usług społecznych (CUS). Ustawa dotycząca centrum usług społecznych niesie ze sobą liczne korzyści zarówno dla mieszkańców, jak i dla gminy, dzięki nowoczesnej organizacji świadczonych usług. Oto cztery główne pozytywne aspekty tej regulacji z perspektywy samorządów:

- a. Integracja usług – utworzenie CUS pozwoli na zintegrowanie różnorodnych usług społecznych, które obecnie są realizowane w sposób rozproszony. Koordynacja ta umożliwi efektywniejsze wykorzystanie lokalnych zasobów usługowych, eliminację dublowania procedur i dokumentacji, a także ułatwi mieszkańcom dostęp do potrzebnych usług poprzez jedno „okienko”.
- b. Wzmocnienie roli społeczności lokalnej – w ramach centrum każda gmina zatrudni organizatora społeczności lokalnej, który będzie wspierał samopomoc, wolontariat oraz inne formy pomocy sąsiedzkiej. Działania te nie tylko poszerzą dostępną ofertę wsparcia, lecz także wzmocnią więzi

społeczne, integrację i przeciwdziałanie izolacji społecznej, przy relatywnie niskich kosztach publicznych.

- c. Współpraca między specjalistami – centra zapewnią warunki dla efektywnej współpracy między różnymi profesjonalistami z sektora usług społecznych. Umożliwi to lepsze zrozumienie i wspieranie się nawzajem, co bezpośrednio przełoży się na wyższą jakość oferowanego wsparcia.
- d. Rozwój lokalnych programów usługowych – ustawa daje samorządom możliwość rozwoju i dostosowania oferty usług społecznych do lokalnych potrzeb. Choć może to wiązać się z dodatkowymi kosztami, jest to inwestycja w rozwój społeczny, wspierana przez kombinację finansowania samorządowego, państwowego i środków unijnych, co jest zgodne z kierunkami polityki społecznej Unii Europejskiej.

Te wszystkie działania mają na celu ulepszenie dostępu do usług społecznych, ale też budowanie spójności i systemu wsparcia społecznego, który jest kluczowy dla zrównoważonego rozwoju lokalnych społeczności (Rymsza, 2020).

ZAKOŃCZENIE

Zmieniający się obraz systemu pomocy społecznej, postępujące procesy rozwoju usług społecznych oraz postępujące procesy przekształcania ośrodków pomocy społecznej w centra usług społecznych wymagają pogłębionego podejścia do budowania kultury organizacyjnej instytucji wsparcia społecznego. Taki stan wymuszają również zmieniające się społeczeństwa oraz potrzeby poszczególnych grup społecznych. Obecne wyzwania stawiają przed zarządzającymi oraz całymi zespołami tych organizacji potrzebę analizy stanu obecnego i pożądanego kultury organizacyjnej.

Joanna Staręga-Piasek (2020) ukazując swoją koncepcję zmian w pomocy społecznej, odwołuje się do potrzeby reform w systemie pomocy społecznej, akcentując kluczową rolę profesjonalnych pracowników. Zmiany te są odpowiedzią na dynamiczne zmiany społeczne, demograficzne i gospodarcze, które wpływają na strukturę społeczeństwa. Autorka podkreśla, że nowoczesna pomoc społeczna powinna być otwarta na lokalne potrzeby społeczności, reaktywna na zmieniające się warunki, a także zdolna do identyfikacji nowych wyzwań i odpowiedzi na nie. Zaznacza również potrzebę opracowania nowych, efektywnych form świadczeń, zarówno materialnych, jak i usługowych, oraz konieczność synchronizacji organizacyjnej z innymi reformami publicznymi. Podkreśla, że efektywność pomocy społecznej nie może być mierzona tylko przez tradycyjne wskaźniki finansowe, lecz powinna uwzględniać trwałe zmiany w życiu osób i rodzin korzystających z pomocy. Rozwiązanie tych wyzwań

wymaga otwartego wsparcia ze strony polityków i instytucji publicznych, a także aktywnego zaangażowania samych pracowników instytucji pomocy społecznej.

Już dekadę temu Tomasz Kaźmierczak (2014) poddał krytyce formułę pomocy społecznej w Polsce, argumentując za koniecznością jej fundamentalnej rekonstrukcji. Według autora obowiązująca doktryna polityki społecznej, która traktuje pomoc społeczną jako element systemu zabezpieczenia społecznego, nie odpowiada już aktualnym potrzebom społeczeństwa ani oczekiwaniom wobec tej instytucji. Kaźmierczak wskazuje na potrzebę rozdzielenia funkcji pomocy społecznej na kompensacyjno-protekcijną i promocyjno-rozwojową, proponując autonomizację tej drugiej, by mogła lepiej odpowiadać na wyzwania współczesności. Reformy te, które mają swoje korzenie w teoriach i praktykach z lat 60. i 70. w rozwiniętych krajach mają na celu lepszą adaptację do zmiennych warunków społeczno-gospodarczych oraz umożliwienie efektywniejszego reagowania na indywidualne i społeczne potrzeby.

Również Krzysztof Chaczko (2018), analizując historię i obecny stan systemu pomocy społecznej w Polsce, koncentruje się na jego niewystarczającej reformie od czasów transformacji systemowej w latach 90. Chaczko wskazuje, że mimo iż ustawy z 1990 i 2004 roku wprowadziły zmiany, system nadal opiera się na starych założeniach i nie odpowiada nowoczesnym potrzebom społecznym. System jest krytykowany za brak efektywności, nadmierną biurokratyzację i dominację zasiłków pieniężnych nad działaniami usamodzielniającymi. Podkreśla również potrzebę radykalnych zmian strukturalnych, które odciążą system od funkcji osłonowej i umożliwią skuteczniejsze wsparcie i integrację osób potrzebujących pomocy.

Instytucje pomocy społecznej na poziomie gminy odgrywają zatem kluczową rolę w kreowaniu i realizacji polityki rodzinnej. Ośrodki pomocy społecznej, jako podstawowe jednostki operacyjne na tym poziomie, są pierwszym punktem kontaktu dla osób potrzebujących wsparcia. To właśnie tutaj rodziny mogą uzyskać dostęp do informacji o możliwych formach pomocy, w tym o zasiłkach oraz usługach społecznych. Te działania stanowią integralną część szerszej polityki rodzinnej, która obejmuje programy profilaktyczne i edukacyjne mające na celu zapobieganie problemom społecznym.

W ramach polityki rodzinnej ośrodki powinny realizować międzysektorowe działania, aby zwiększyć swoją skuteczność i zapewnić kompleksowy system

wsparcia. Takie partnerstwo umożliwi lepsze rozumienie lokalnych potrzeb i rozwijanie efektywniejszych usług społecznych. Instytucje te mają także za zadanie realizować i monitorować lokalne programy wsparcia rodziny. Dzięki tym działaniom ośrodki pomocy społecznej są nie tylko wykonawcami polityki, lecz także jej kreatorami, dostosowując środki interwencji do zmieniających się warunków i potrzeb lokalnych społeczności.

Instytucje pomocy społecznej na poziomie gminy stanowią fundament skutecznej polityki rodzinnej. Ich zdolność do integracji różnych form wsparcia, adaptacji do lokalnych uwarunkowań i współpracy z innymi podmiotami pozwala na budowanie odporności społecznej i przeciwdziałanie wykluczeniu. Dzięki ich działaniom możliwe jest łagodzenie skutków kryzysów oraz inwestowanie w przyszłość rodzin i całej społeczności.

Pomyślna reforma systemu pomocy społecznej w Polsce jest w dużej mierze zależna od efektywnego funkcjonowania instytucji odpowiedzialnych za jej realizację. Istotne jest zatem skupienie się na jakości zarządzania oraz na kulturze organizacyjnej tych instytucji, co zostało podkreślone przez wyniki badań, wskazujące na potrzebę głębszej analizy tych aspektów. Zarządzanie instytucjami pomocy społecznej powinno obejmować dążenie do efektywności operacyjnej, ale też rozwijania pozytywnej kultury organizacyjnej, która odnosi się do wartości i zasad oraz promuje innowacje, uczenie się i adaptację do zmieniających się warunków społecznych.

Aby skutecznie projektować procesy zmian w instytucjach pomocy społecznej, niezbędne jest prowadzenie aktywności badawczej oraz formułowanie rekomendacji, które umożliwią implementację wyników badań do praktyki. Prowadzenie badań pozwala na identyfikację istniejących potrzeb oraz barier, które pracownicy i klienci instytucji mogą napotkać. Na tej podstawie można projektować interwencje, które są nie tylko teoretycznie uzasadnione, lecz także dostosowane do specyfiki i realiów danej instytucji.

Kluczowe jest również opracowanie strategii implementacji, która uwzględnia zarówno strukturę organizacyjną, jak i kulturę instytucji. Rekomendacje powinny zawierać szczegółowe kroki wdrożeniowe, harmonogram działań, a także metody monitorowania postępów i ewaluacji efektów. Proces ten powinien być elastyczny, aby można było dokonywać niezbędnych korekt w trakcie realizacji zmian.

Głównym celem opracowania było ukazanie roli i znaczenia kultury organizacyjnej ośrodka pomocy społecznej dla jego funkcjonowania i realizacji zadań. W wyniku badań określono typy kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej, stanu obecnego i pożądanego, wraz z rozpoznaniem wartości i zasad, którymi kierują się kadra zarządzająca oraz zatrudnieni specjaliści realizujący merytoryczne zadania na rzecz osób i rodzin – pracownicy socjalni i asystenci rodziny. Celem praktyczno-wdrożeniowym badań było opracowanie rekomendacji do zarządzania ośrodkami pomocy społecznej w kontekście kreowania i realizacji lokalnej polityki społecznej, w tym rodzinnej.

Na podstawie przeprowadzonych badań, a także wieloletniego doświadczenia praktycznego w systemie pomocy społecznej autorki opracowania, uzasadnione staje się zdefiniowanie wniosków i rekomendacji, które są kluczowe dla poprawy efektywności działania instytucji pomocy społecznej. Analiza danych pozwala na identyfikację obszarów wymagających interwencji. Wnioski wynikające z badań oferują cenne wskazówki, które mogą przyczynić się do rozwoju strategii i praktyk w większym stopniu odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnych oraz pracowników tego systemu.

1. Kultura organizacyjna w badanych ośrodkach pomocy społecznej często nie jest postrzegana jako świadomy i kluczowy element kreowania funkcjonowania i działalności. Rozwinięcie tego pojęcia i zwiększenie świadomości jego znaczenia mogą przynieść znaczące korzyści dla instytucji oraz lepsze rezultaty w realizacji ich misji. Odniesienie do zasad i wartości w codziennej praktyce stanowi istotny punkt wyjścia do formułowania misji organizacji pomocy społecznej oraz tworzenia otwartego i wspierającego środowiska pracy. Zasady te, będące fundamentem etycznym i operacyjnym, pomagają w kształtowaniu kierunków działań oraz w decydowaniu o sposobach realizacji poszczególnych zadań. Są one niezbędne do budowania zaufania i relacji wewnątrz organizacji i w kontaktach z klientami, partnerami oraz społecznością lokalną.
2. Analiza przykładu badanych instytucji pomocy społecznej ujawnia interesującą kwestię dotyczącą braku wyraźnie zdefiniowanej, zindywidualizowanej wizji i misji. Instytucje te często deklarują, że ich działania są kierowane misją określoną w ustawie o pomocy społecznej. Chociaż taka deklaracja zdaje się spełniać wymogi formalne, to jednak w praktyce może

okazać się niewystarczająca dla skutecznego adresowania specyficznych potrzeb lokalnej społeczności oraz dla rozwoju organizacji. Rozwinięcie i zindywidualizowanie misji mogą przynieść znaczące korzyści. Każda społeczność charakteryzuje się unikalnym zestawem wyzwań i potrzeb. Standardowa misja określona przez ustawę może nie być wystarczająco elastyczna, aby odpowiadać na te unikalne wymagania. Personalizacja misji umożliwi instytucjom lepsze dostosowanie się do lokalnych realiów, co z kolei może zwiększyć ich efektywność i skuteczność w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. Misja, która jest bliższa realiom pracowników oraz klientów instytucji, może lepiej motywować personel i budować jego identyfikację z organizacją. Pracownicy, którzy rozumieją i identyfikują się z misją, często wykazują większe zaangażowanie w swoją pracę, co przekłada się na lepszą jakość usług. Instytucje, które aktywnie pracują nad swoją misją, często są bardziej otwarte na innowacje i zmiany. Personalizacja misji może sprzyjać kulturze otwartości na nowe pomysły i podejścia, co jest kluczowe w szybko zmieniającym się środowisku społecznym i ekonomicznym.

3. Badanie typu kultury organizacyjnej w ośrodkach pomocy społecznej z wykorzystaniem kwestionariusza OCAI potwierdziło zasadność stosowania tego narzędzia w ocenie stanu obecnego oraz pożądanego w tych instytucjach. Zastosowanie OCAI nie tylko umożliwi głębsze zrozumienie obecnej kultury organizacyjnej, lecz także wspiera ośrodki w planowaniu strategicznych zmian kulturowych, które są niezbędne do osiągnięcia większej efektywności i lepszego odpowiadania na potrzeby społeczności, której służą. OCAI pomaga zidentyfikować, jakie wartości i praktyki są obecnie dominujące w ośrodkach pomocy społecznej. Dzięki результатам takiego badania pracownicy ośrodka wspólnie z zarządzającymi mogą zdecydować, że chcą zmierzać w kierunku bardziej klanowej kultury, która promuje współpracę, zaangażowanie pracowników i tworzenie rodzinnego klimatu w miejscu pracy. Taka zmiana może przyczynić się do lepszego zaangażowania pracowników i zwiększenia satysfakcji klientów. Wyniki OCAI mogą służyć jako podstawa do tworzenia planów strategicznych zmierzających do modyfikacji obecnych praktyk. Ośrodki mogą wprowadzić szkolenia skoncentrowane na budowaniu zespołu,

liderstwie służebnym czy metodach pracy opartych na współpracy, aby przesunąć kulturę w pożądanym kierunku. Regularne stosowanie OCAI pozwoli na monitorowanie efektów wprowadzanych zmian i dostosowanie strategii w odpowiedzi na wyniki. Dzięki temu ośrodki mogą efektywnie zarządzać transformacją kultury organizacyjnej, co ma kluczowe znaczenie dla długoterminowego sukcesu ich rozwoju.

4. Jednym z kluczowych aspektów rozwoju instytucji pomocy społecznej jest dbałość o stopień integracji kulturowej w organizacji. Kultura organizacyjna pełni funkcję integrującą, co przekłada się na budowanie jedności organizacyjnej poprzez kreowanie atmosfery współpracy i akceptację wspólnych wartości oraz celów. To wzmacnia proces identyfikacji pracowników z organizacją, co jest istotne dla wzmocnienia wewnętrznej spójności. Promowanie kultury współpracy w instytucjach pomocy społecznej jest fundamentem dla efektywnego funkcjonowania. Wspieranie otwartej komunikacji, projektów zespołowych i wspólnych inicjatyw sprzyja lepszemu zrozumieniu i większemu zaangażowaniu pracowników. Instytucje powinny organizować regularne spotkania i warsztaty, które podnoszą kwalifikacje oraz umożliwiają wymianę pomysłów i doświadczeń, co z kolei wzmacnia poczucie przynależności do grupy. Integracja kulturowa umożliwi lepsze współdziałanie pomiędzy różnymi jednostkami i działami organizacji. Wspólne projekty i cele, jasno określone role i odpowiedzialności, a także systemy nagradzania, które honorują współpracę ponad indywidualne osiągnięcia, mogą znacząco przyczynić się do lepszego współdziałania. Stabilna i bezpieczna atmosfera w pracy jest wynikiem efektywnie zarządzanej kultury organizacyjnej. Gdy pracownicy czują się bezpiecznie, ich motywacja do pracy jest wyższa, co bezpośrednio przekłada się na wydajność. Działania na rzecz budowania zaufania, otwartości i wzajemnego wsparcia są zatem kluczowe. Wreszcie silna tożsamość organizacyjna jest istotna dla wizerunku instytucji na zewnątrz oraz dla wewnętrznego poczucia dumy i przynależności pracowników. Utrzymanie spójnego przekazu w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, jasne określenie oczekiwanych postaw i zachowań oraz celebrowanie osiągnięć organizacji przyczyniają się do budowania pozytywnej tożsamości organizacyjnej.

5. Kultura organizacyjna powinna być rozumiana jako dynamiczny i proaktywny proces, który nieustannie kształtuje rzeczywistość wewnątrz organizacji. Jest to kluczowy element, od którego zależy przyszłość zarządzania w organizacjach pomocy społecznej. Rozwój unikalnej kultury każdej organizacji obejmuje tworzenie i przestrzeganie specyficznych wartości, norm, wzorców zachowań, symboli i mitów, które nadają organizacji jej wyjątkowy charakter. Te elementy kulturowe mają fundamentalne znaczenie dla kształtowania relacji wewnątrz organizacji – zarówno między pracownikami a kierownictwem, jak i między samymi pracownikami. Ponadto odpowiednio zarządzana kultura organizacyjna pozwala na efektywne reagowanie na zmiany zewnętrzne i wewnętrzne, wspierając różnicowanie i integrację członków organizacji. Wartości te są nie tylko fundamentem dla bieżącej działalności, ale stanowią także podstawę do budowania przyszłej odporności i adaptacyjności organizacji w obliczu nowych wyzwań.
6. Kultura organizacyjna, będąca kluczowym składnikiem każdej instytucji, powinna spontanicznie sprzyjać zgodności celów osobistych pracowników z celami ogólnymi organizacji, eliminując potrzebę eksplicytnego podkreślania tej zbieżności. Odpowiednie jest zatem uznanie, że kultura organizacyjna reprezentuje unikalne zjawisko, które determinuje pożądane wzorce zachowań wewnątrz organizacji. Odgrywa ona także zasadniczą rolę w formowaniu wewnętrznej tożsamości firmy oraz jej obrazu zewnętrznego. Jako kategoria trudna do jednoznacznej definicji kultura organizacyjna wymaga stałego przemyślenia i dostosowania, co umożliwia organizacji efektywne zarządzanie zmianami oraz wspiera integrację i motywację jej członków. W rezultacie efektywne zarządzanie kulturą organizacyjną przyczynia się do zwiększenia koherencji i skuteczności działania, co jest kluczowe dla realizacji strategicznych celów instytucji pomocy społecznej.
7. W kontekście kreowanej polityki rodzinnej kluczowe jest uwzględnienie wartości rodzinnych w misji ośrodków pomocy społecznej oraz w ich strategicznych celach. To podejście nie tylko podkreśla znaczenie rodziny jako fundamentu społecznego, lecz także kieruje działania instytucji w sposób, który bezpośrednio wspiera rodziny i ich potrzeby. W swojej działalności

ośrodki pomocy społecznej powinny odwoływać się do wartości rodzinnych i kierować się dobrem rodziny. Niezbędna jest również integracja różnych form pomocy, aby zapewnić kompleksowe wsparcie dla rodzin. Wszystkie programy i usługi oferowane przez ośrodki powinny być projektowane z myślą o maksymalnym wspieraniu rodziny jako całości. Powinno to obejmować interwencje kryzysowe i długoterminowe wsparcie, w tym pomoc w zakresie edukacji, zdrowia, mieszkalnictwa i zatrudnienia, które są dostosowane do specyficznych potrzeb różnych typów rodzin.

W odpowiedzi na zdefiniowane wnioski uprawnione jest wskazanie rekomendacji dla realizacji funkcji zarządczych w instytucjach pomocy społecznej:

1. Aby skutecznie pełnić funkcję lidera, istotne jest zastosowanie stylu zarządzania dostosowanego do specyfiki zespołu, sytuacji oraz celów, jakie organizacja ma osiągnąć. Ta rekomendacja wynika z faktu, że różne sytuacje i różni ludzie wymagają różnych podejść. Zanim lider decyduje się na konkretny styl zarządzania, powinien dokładnie przeanalizować dynamikę zespołu, w tym indywidualne umiejętności i motywacje członków, a także specyfikę sytuacji, w której organizacja się znajduje. To może obejmować analizę wyzwań, z jakimi się mierzy, oraz celów krótko- i długoterminowych. Efektywni liderzy są elastyczni w swoim podejściu i potrafią dostosować swój styl zarządzania do bieżących potrzeb. Na przykład w sytuacjach kryzysowych może być wymagane bardziej autorytarne podejście, podczas gdy w stabilnych okresach rozwój zespołu można wspierać poprzez coaching i delegowanie odpowiedzialności. Przyjmując styl zarządzania, który promuje zaangażowanie i pozwala na większą autonomię, liderzy mogą zwiększyć satysfakcję i lojalność w zespole. Pozwala to również na kreatywne rozwiązywanie problemów i innowacyjność, co jest nieocenione w dynamicznie zmieniających się warunkach społecznych.
2. Liderzy powinni regularnie oceniać skuteczność swojego stylu zarządzania i być gotowi do dokonywania zmian, jeśli sytuacja tego wymaga. To oznacza adaptację do zmieniającego się środowiska i ciągłe doskonalenie osobiste i całego zespołu.
3. Kapitał ludzki stanowi fundament funkcjonowania instytucji pomocy społecznej. Inwestowanie w doskonalenie zawodowe zarówno pracowników,

jak i kadry zarządzającej jest kluczowe w celu zapewnienia wysokiej jakości usług oraz efektywnego zarządzania organizacją. O ile zarządzający są skłonni inwestować w rozwój pracowników, na przykład umożliwiając dostęp do superwizji, o tyle podobną dbałością nie otaczają siebie. W kontekście doskonalenia zawodowego kadry pomocy społecznej, szczególnie w zakresie specjalizacji I i II stopnia w zawodzie pracownika socjalnego, niezbędne jest również skupienie się na rozwoju kompetencji zarządczych. Szkolenia z zakresu zarządzania oraz zapewnienie dostępności do superwizji dla kierownictwa instytucji pomocy społecznej stanowią obecnie priorytetowe wyzwanie. Zarządzanie zasobami ludzkimi to kluczowy element funkcjonowania każdej organizacji, który ma na celu efektywne zarządzanie pracownikami, ale też ich rozwój i dobrostan. Należy podkreślać wagę przygotowania do efektywnego zarządzania w trudnych warunkach, rozwijanie umiejętności komunikacyjnych i negocjacyjnych.

4. Współczesne zarządzanie, również w sektorze pomocy społecznej, coraz częściej czerpie z nowoczesnych metod i strategii opracowanych w obszarze biznesu. Wdrażanie tych podejść pozwala organizacjom zwiększyć swoją efektywność i produktywność oraz poprawić jakość świadczenia usług oraz zadowolenie klientów i pracowników. Szczególnie istotne w tym kontekście są: podejście godnościowe, które koncentruje się na szacunku i promowaniu godności każdego pracownika, oraz zarządzanie superwizyjne, polegające na regularnym wspieraniu pracowników w rozwoju zawodowym i osobistym.
5. Monitoring i ewaluacja są fundamentalnymi narzędziami w zarządzaniu instytucjami pomocy społecznej, ponieważ pozwalają na mierzenie skuteczności działań oraz jakości świadczenia usług. Monitoring odnosi się do ciągłego procesu zbierania danych na temat postępu realizacji programu lub działania. Jest to narzędzie, które pozwala zarządzającym i zespołom na bieżąco śledzić postępy, identyfikować potencjalne problemy w realizacji projektów i interweniować w odpowiednim czasie. Monitoring skupia się na efektywności działań – oceniany jest postęp w stosunku do założonych wskaźników, takich jak ilość wykonanych prac, stopień wykorzystania zasobów czy terminowość. Systematyczne

monitorowanie pomaga również w utrzymaniu transparentności i odpowiedzialności. Ewaluacja jest z kolei bardziej kompleksowym procesem, który dokonuje oceny efektów zrealizowanych działań. Dzięki ewaluacji możliwe jest określenie, czy i w jakim stopniu osiągnięto zamierzone cele oraz jaki jest wpływ działań na grupy docelowe i szersze środowisko. Ewaluacja często odbywa się po zakończeniu projektu lub w jego kluczowych punktach, aby dostarczyć wiedzy na temat wartości dodanej przez projekt, jego skuteczności, efektywności, wpływu oraz zrównoważenia. Wyniki ewaluacji mogą prowadzić do rekomendacji zmian w strategiach, podejściach i działaniach, co stanowi podstawę do ciągłego doskonalenia.

6. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w każdej organizacji wymaga stosowania regularnego i systematycznego procesu oceniania pracowników. Ten proces, który powinien być integralną częścią strategii zarządzania, obejmuje ocenę pracowników przez ich kolegów, beneficjentów usług, bezpośrednich przełożonych, a także wyższe kierownictwo. Aby ocena była efektywnym narzędziem zarządzania, musi opierać się na jasno określonych celach, zasadach, kryteriach, odpowiedzialnych podmiotach, stosowanych technikach oraz ustalonych procedurach i częstotliwości przeprowadzania ocen. Tylko dobrze zaplanowany i spójny system ocen pozwala na wsparcie rozwoju zarówno poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji.
7. W ośrodkach pomocy społecznej niezwykle istotne są efektywna publiczna komunikacja i promocja, aby skutecznie funkcjonować i osiągać zamierzone cele. Strategiczne podejście do komunikacji pozwala nie tylko na informowanie społeczności o dostępnych usługach i inicjatywach, lecz także na budowanie pozytywnego wizerunku organizacji oraz wzmacnianie zaufania i współpracy z lokalną społecznością. Aby jeszcze lepiej reagować na potrzeby beneficjentów, zwiększać świadomość problemów społecznych i mobilizować zasoby niezbędne do rozwoju, ośrodki powinny rozważyć intensyfikację działań w mediach społecznościowych. Wykorzystanie mediów społecznych jako kanału komunikacji umożliwi dotarcie do szerszej publiczności, szybsze rozpowszechnianie informacji i lepsze zaangażowanie społeczności, co jest kluczowe dla współczesnych strategii komunikacyjnych w sektorze pomocy społecznej.

8. W odpowiedzi na kluczową rolę instytucji pomocy społecznej jako lokalnych kreatorów polityki społecznej zaleca się dalsze rozwijanie i wzmacnianie wielosektorowej współpracy. Implementacja koncepcji, która zakłada podział odpowiedzialności za świadczenie usług społecznych pomiędzy różnorodne sektory, powinna być kontynuowana i rozwijana w ramach formalnych partnerstw kooperacyjnych. Takie podejście zwiększa efektywność realizacji zadań publicznych poprzez wspólną analizę potrzeb i decyzje o kierunkach działań oraz pozwala na stworzenie sprzyjających warunków do współdziałania sektorów publicznego i niepublicznego. Ponadto kluczowe jest angażowanie beneficjentów w proces koprodukcji usług, co przyczynia się do zwiększenia efektywności, obniżenia kosztów i wzmacniania kapitału społecznego. Wspieranie integracji sektorowej, umiejętności współpracy oraz elastyczności w kreowaniu usług jest niezbędne do adaptacji instytucji pomocy społecznej do zmieniających się potrzeb społecznych, co w konsekwencji zwiększy ich skuteczność i zdolność adaptacyjną.
9. W celu efektywnego kreowania polityki rodzinnej oraz programów usług społecznych istotne jest, aby instytucje pomocy społecznej systematycznie przeprowadzały ciągłą analizę potrzeb i potencjałów społecznych. Identyfikowanie zapotrzebowania na usługi społeczne różnych grup w społecznościach lokalnych jest kluczowe dla dostosowania i optymalizacji oferowanych programów oraz usług na rzecz osób i rodzin. Rozwój polityki rodzinnej to proces, który wymaga kompleksowego podejścia i zaangażowania różnych sektorów społeczeństwa, aby wspierać i poprawiać warunki życia rodzin. Integracja polityki gminnej z polityką państwa oraz programami europejskimi powinna koncentrować się na zwiększeniu spójności i efektywności działań na wszystkich poziomach zarządzania. Scenariusze przyszłości, wskazywane przez Mirosława Grewińskiego (2021) w kontekście rozwoju usług społecznych, obejmują różnorodne modele. Jednym z nich jest koncepcja nazwana przez niego „Jaskółką Dobrobytu”. Opisuje on ten model jako bazujący na rozbudowanych usługach społecznych, w konsekwencji prowadzenia inwestycyjnej polityki społecznej.

Powyższe wnioski i rekomendacje stanowią punkt wyjścia do dalszych, pogłębianych badań w zakresie transformacji polskiego systemu pomocy społecznej,

w szczególności w kontekście roli i znaczenia kultury organizacyjnej i zarządzania ośrodkami pomocy społecznej w kreowaniu polityki na rzecz rodzin. Podjęte badania i wskazane rekomendacje stanowią również źródło implementacji w podejściu interdyscyplinarnym do kreowania lokalnych polityk społecznych. Podstawą polityki opartej na dowodach są ciągłe monitorowanie i analiza danych, które umożliwiają dostosowanie strategii do zmieniających się warunków oraz potrzeb społeczeństwa. Tym samym strategie te powinny być wolne od wpływów ideologicznych, przesądów czy spekulacji, które mogą zakłócać obiektywną ocenę sytuacji i prowadzić do mniej efektywnego zarządzania zasobami. Znaczenie rodziny w kreowaniu polityk społecznych jest nieocenione, ponieważ rodzina stanowi podstawową jednostkę społeczną, która wpływa na wszystkie aspekty życia społecznego i gospodarczego. Polityki społeczne, które skutecznie odpowiadają na potrzeby rodzin, przyczyniają się do budowania silniejszych społeczeństw. Współczesne społeczeństwa charakteryzują się dużą różnorodnością rodzinną – rodziny jednorodzielskie, wielokulturowe czy zrekonstruowane. Polityki społeczne muszą być elastyczne i dostosowane do różnych modeli rodzinnych, by wszystkie mogły korzystać z dostępnych zasobów i wsparcia. Podsumowując, rodzina jest nie tylko jądrem społecznym, lecz także kluczowym elementem, na którym powinny opierać się polityki społeczne. Wzmacnianie jej oznacza budowanie fundamentów zdrowszego, wydajniejszego i bardziej zrównoważonego społeczeństwa.


Publikacja zwraca uwagę na znaczenie instytucji zajmujących się polityką rodziną w lokalnych społecznościach, podkreślając wpływ ich kultury organizacyjnej i zarządzania na efektywność realizacji zadań. Problem ten nabiera szczególnej wagi w obliczu współczesnych wyzwań, takich jak kryzysy kadrowe czy niedostateczne finansowanie inwestycji w obszarze pomocy społecznej, co wymusza konieczność przemyślanych strategii interwencyjnych. Dyskusje na temat rozwoju systemu pomocy społecznej w Polsce są nieustające i odzwierciedlają głębokie zainteresowanie zarówno władz, jak i społeczeństwa w dążeniu do poprawy efektywności tej kluczowej instytucji. Chociaż wdrażane są nowe rozwiązania, liczne wyzwania wciąż pozostają nierozwiązane, co wskazuje na złożoność problemów, z którymi mierzy się ten sektor. Podkreślając potrzebę strategicznego podejścia do wzmocnienia systemu pomocy społecznej, opracowanie to jest odniesieniem do wzmacniania roli i znaczenia wewnętrznego działania

tych instytucji, opartego na budowaniu kultury organizacyjnej i wzmocnieniu funkcji zarządczych. Można zatem uznać, że złożony cel badań oraz podjętej analizy został zrealizowany.


Prezentowane zagadnienia dotyczące kultury organizacyjnej i zarządzania instytucjami pomocy społecznej mają ogromne znaczenie dla aktualnych pracowników systemu pomocy społecznej, ale też powinny zostać włączone do programów kształcenia przyszłych kadr. Taka integracja teorii i nauki z praktyką w edukacji przyszłych pracowników socjalnych może przyczynić się do podnoszenia standardów pomocy społecznej oraz efektywniejszego reagowania na potrzeby osób i rodzin.

Jak wskazuje Józef Młyński (2021), system społeczny można porównać do organizmu, który posiada konkretne funkcjonalne wymagania. Jego istnienie wynika z potrzeby osiągnięcia określonych celów, co obejmuje zaspokajanie podstawowych potrzeb człowieka w społeczeństwie. Realizacja tych potrzeb jest możliwa dzięki wspólnemu działaniu osób, które kierują się odpowiednimi normami, zasadami i ideą dobra wspólnego. W takim systemie każdy jednostkowo podejmuje działania, które przyczyniają się do zaspokojenia własnych potrzeb oraz potrzeb społeczności. Funkcjonowanie systemu jest uzależnione od przestrzegania wspólnych reguł. Brak tych reguł i wartości prowadzi do rozpadu systemu społecznego, co skutkuje brakiem funkcjonalności działań podejmowanych przez członków społeczeństwa, uniemożliwiając efektywne zaspokajanie potrzeb.

Katarzyna Wojtanowicz

 <https://orcid.org/0000-0001-5082-2617>

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

 <https://ror.org/0583g9182>

ABSTRACT

Building organizational culture and managing social welfare centers in the context of creating family policy

Social welfare is an important link in social policy. Properly functioning social welfare institutions, or even more broadly defined – social support institutions, build social security and conditions for the proper development and functioning of social groups. The changing socio-economic environment, and thus the evolution of social needs, necessitates further changes to the social welfare system. The situation of emerging crises in the world, including Poland, makes it necessary to take measures aimed at minimising the effects of the current situation, not only for persons affected by difficulties in functioning, threatened by social exclusion, but also for entire communities. Professionally functioning institutions and organisations operating in the area of social assistance, especially at the local level, are today an indispensable element of development.

It is in the community, close to the daily experiences and challenges of the residents, that the basic needs of the smallest social cell – the family – are identified. In small communities, where interpersonal relationships are stronger and more personal, it is easier to see when families face difficulties, whether economic, social or educational. Local institutions, such as social welfare centres, schools or NGOs, play a key role in responding to these needs by providing the necessary resources and support. As a result, the community as a whole

becomes more resilient to crises and better equipped to support its members, especially those most vulnerable.

Family policy is an important element of the activities of every state, which aims to support and strengthen family structures and improve the quality of life of citizens. The state, through its various institutions and legal mechanisms, carries out a number of tasks aimed at protecting and promoting families. It is often emphasised that the family is one of society's most cherished values and is a key foundation for future generations. The relationships we form within the family home have a significant impact on the kind of personalities we develop as we grow up. It is in the family that we learn the first patterns of behaviour that we later manifest as adults. Therefore, the family deserves special treatment and should be given adequate protection. This will provide it with stability and security, which in turn will contribute to building a healthy society.

The Polish state, through the development of an effective pro-family policy, seeks to create conditions that enable families to develop and contribute to building a stronger society. This policy must be flexible and adapted to changing conditions and the needs of citizens. Over the past several years, there have been many government programmes and new developments in favour of the family. However, it is in the municipal communities that the greatest intensity of family support activities is concentrated. Social welfare institutions play a key role in this respect. Social assistance is the organised activity of various entities that support individuals and social groups in overcoming difficulties in life. Social welfare centres play a key role in this area. The aim of these institutions is not only to prevent problems, but also to initiate self-help in order to strengthen the functioning of individual social groups, especially families. Within the framework of social policy, the social welfare centre performs four key functions: it creates conditions for meeting the diverse needs of the inhabitants, regulates their activities within the framework of social relations, ensures the continuity of social life and the integration of the aspirations and relations of individuals. It strengthens the internal cohesion of the community and supports environments at risk or experiencing crises. Municipal government units, including social welfare centres, play a key role in shaping the conditions of social life with the aim of improving the quality of life of the population.

The diverse perspectives of the social welfare system and its role in shaping social policies, especially in favour of the family, is the main theme of the book. The main objective of the study is to show the role and importance of the organisational culture of the social welfare centre for its functioning and task implementation. The practical and implementation aim is to develop recommendations for the management of social welfare centres in the context of the creation and implementation of local family policy.

The presented study is part of a new approach to the creation of organisational culture and management of social welfare institutions. It brings together the need to build awareness of these institutions about their role and importance in shaping local social policies. Key are professed values such as dignity, freedom and equality of individuals and families and their right to self-determination. In addition, principles such as shared responsibility for the process of change, solidarity, strengthening the competences and developmental capacities of individuals and families, making resources available and caring for the well-being of the family and its members form the foundation of professional identity. These values and principles are indispensable in the approach of welfare centre staff to the implementation of tasks. They also shape the subjectivity of the organisational community in which they work and the subjective approach to implementing changes affecting their clients and entire municipal communities.

The presented issues of organisational culture and management of social welfare institutions are of great importance not only for the current staff of the social welfare system, but should also be included in the training programmes of future staff. Such integration of theory and practice in the education of future social workers can contribute to raising the standards of social welfare and responding more effectively to the needs of individuals and families.

Keywords: organisational culture, management of social welfare centres, family policy, family support

BIBLIOGRAFIA

- Abrashoff, M. (2002). *It's your ship – Management techniques from the best damn ship in the navy*. New York–Boston: Business Plus.
- Abrashoff, M. (2014). *Ty tu dowodzisz. Najskuteczniejsze metody kierowania załogą*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Abualoush, S., Masadeh, R., Bataineh, K., Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279–309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Adamowicz, M. (2020). Uwarunkowania rozwoju lokalnego w kontekście kształtowania społeczno-ekonomicznego rozwoju Polski. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 2, 145–169. <https://doi.org/10.2478/ers-2020-0011>
- Adamski, F. (2021). *Rodzina. Wymiar społeczny i kulturowy*. Kraków: Wydawnictwo Petrus.
- Ahn, S. H. (2007). A comparative study on production – friendly achievement of the social service strategy. *Korean Journal of Social Welfare Studies*, 32, 131–159.
- Alber, J. (1995). A Framework for the Comparative Study of Social Service. *Journal of European Social Policy*, 5(2), 131–149. <https://doi.org/10.1177/095892879500500204>
- Altkorn, J. (2004). *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.

- Ananiadou, K., Claro, M. (2009). *21st Century Skills and Competencies for New Millenium Learners in OECD Countries* (EDU Working Paper, 41). OECD Publications.
- Aniszewska, G. (2004). Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 1, 9–12. <https://doi.org/10.33141/po.2004.01.02>
- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Arntz, M., Gregory, T., Ziehran, U. (2016), The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A Comparative Analysis. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 189. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- Auleytner, J. (2002). *Polityka społeczna, czyli ujarzmianie chaosu socjalnego*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie.
- Babbie, E. (2003). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Balcerzak-Paradowska, B. (2004). *Rodzina i polityka rodzinna na przełomie wieków*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Balcerzak-Paradowska, B. (2015). Polityka rodzinna w Polsce – wyzwania, stan, ocena. *Teoria i praktyka ubezpieczeń w Polsce*, 2(125), 2–11.
- Balte-Balciuniene, R., Kharitonova, T. (2020). Development of leadership qualities through methods of direct experience of live living. *International Journal of Social Sciences*, 6(1), 487–500. <https://doi.org/10.20319/pijss.2020.61.487500>
- Bandura, A. (2007). *Teoria społecznego uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bańka, W. (2011). *Człowiek w organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Barbier, J. M. (2006). *Działanie w kształceniu i pracy socjalnej. Analiza podejść*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Baron, A., Armstrong, M. (2008). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Bartkowiak, G., Nowodworska, Z. (1987). *Psychologia pracy i kierownictwa (z elementami psychologii ogólnej)*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

- Baruk, A. I. (2010). Wizerunek pracodawcy i jego znaczenie dla potencjalnych pracowników. *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing*, 272(17), 39–48.
- Baryson, J. M., Crosby, B. C., Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Bauman, T. (2013). Kompetencje badawcze a świadomość metodologiczna. W T. Bauman (red.), *Praktyka badań pedagogicznych* (s. 81–97). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Beckett, C. (2010). *Podstawy teorii dla praktyków pracy socjalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., Steijn, B. (2018). *Innovation in public sector: Linking capacity and leadership*. London: Springer.
- Bellier, S. (2004). *Le savoir-être dans l'entreprise*. Paris: Vuibert.
- Bera, R. (2008). *Aksjologiczny sens pracy a poczucie jakości życia młodych emigrantów polskich*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Bera, R. (2012). *Poczucie odpowiedzialności zawodowej osób migrujących zarobkowo. Perspektywa pedagogiczna*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Besancon, M., Lubart, T. (2008). Psychologie de la créativité: place de la créativité dans les apprentissages. W J. Aden (red.), *Apprentissage des langues et pratiques artistiques. Créativité, expérience esthétique et imaginaire*. Paris: Editions Le Manuscrit.
- Bielecka, E. (2014). Asystent rodziny w przestrzeni życia i funkcjonowania rodziny. W M. Ruszkowska, M. Winiarski (red.), *Praca socjalna z dziećmi, młodzieżą i rodziną* (s. 153–174). Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.
- Bieńko, M. (2012) Dylematy profesji i roli w refleksyjnym projekcie tożsamości pracownika socjalnego na przykładzie pracowników powiatowych centrów pomocy rodzinie. W M. Rymśza (red.), *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Między służbą społeczną a urzędem* (s. 93–120). Warszawa: Wydawnictwo Instytut Spraw Publicznych.
- Biernat, T., Karwacki, A. (2011). *Aktywna polityka społeczna i profesjonalna praca socjalna w województwie kujawsko-pomorskim*. Toruń: Wydawnictwo Akapit.

- Blanchard, K., Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 42+, <https://link.gale.com/apps/doc/A18o63278/AONE>
- Błasiak, A. (2019). *Między (nie)obecnością a zaangażowaniem. Rodzicielstwo rekonstruowane w ponowoczesności*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.
- Błasiak, A., Dybowska, E. (2021). Wzmacnianie rezyliencji w rodzinie – współczesną potrzebą. *Roczniki Pedagogiczne*, 13(4), 59–72. <https://doi.org/10.18290/rped21134.6>
- Błądowski, P. (2002/2003). Rola administracji rządowej i samorządowej w finansowaniu pomocy społecznej. W E. Leś, *Od klientyzmu do partycypacji* (s. 61–98). Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
- Bogdanienko, J. (2002). *W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą*. Białystok: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania,
- Bojanowska, E., Chaczko, K., Krzyszkowski, J., Zdebska, E. (2022). *Pomoc społeczna. Idea – rozwój – instytucje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. <https://doi.org/10.53271/2021.045>
- Bonoli, G. (2007). Time matters: Postindustrialization, new social risks and welfare state adaptation in advanced industrial democracies. *Comparative Political Studies*, 40(5), 495–520. <https://doi.org/10.1177/0010414005285755>
- Boryczko, M., Dunajska, A., Marek, S. (2022). *Praca socjalna w środowisku lokalnym*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Bozalek, V. (2020). Propositions for Slow Social Work. W V. Bozalek, B. Pease (red.), *Post-Anthropocentric Social Work: Critical Posthuman and New Materialist Perspectives*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429329982>
- Brdulak, J. (2005). *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza.
- Brody, N. (2003). Construct Validation of the Sternberg Triarchic Abilities Test: Comment and Reanalysis. *Intelligence*, 31(4), 319–329. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(01\)00087-3](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(01)00087-3)
- Bromberek, B. (1988). *Młodzież studencka – jej kształcenie i koncepcje życia. Analiza wyników badań podłużnych przeprowadzonych w uczelniach Poznania*. Warszawa–Łódź: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Budzyński, W. (1998). *Public Relations: zarządzanie reputacją firmy*. Warszawa: Poltext.
- Bughin, E., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., Subramaniam, A. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce. Discussion Paper*. McKinsey Global Institute.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2015). *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Carr, D. (1999). Professional education and professional ethics right to die or duty to live. *Journal of Applied Philosophy*, 16(1), 33–46. <https://doi.org/10.1111/1468-5930.00106>
- Castles, F. G. (2008). What welfare state do: A disaggregated expenditure approach. *Journal of Social Policy*, 38(1), 45–62. <https://doi.org/10.1017/S0047279408002547>
- Chaczko, K. (2018). „Przeszłość niedokończona”. O imitacji i zaniechaniach w reformowaniu systemu pomocy społecznej. *Studia Politicae Universitatis Silesiensis*, 20, 79–96.
- Chądryński, J., Trippner-Hrabi, J. (2021). *Samoorganizacja i samoświadczanie usług w organizacjach publicznych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-683-8>
- Chechelska, M. (2015). Publiczne relacje i promocja działań pomocy społecznej w praktyce. *Roczniki Teologiczne*, 62(1), 5–31. <https://doi.org/10.18290/rt.2015.62.1-1>
- Chmielewska-Muciek, D. (2009). Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 43, 318–327.
- Ciczkowska-Giedziun, M. (2020). *Podmiotowość w pracy socjalno-wychowawczej z rodziną*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Ciczkowska-Giedziun, M. (2023). Asystenci rodzinni w przestrzeni spotkań pracowników socjalnych. Kilka refleksji na marginesie koncepcji

- pola Pierre'a Bourdieu. *Praca Społeczna*, 38(4), 35–49. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.2485>
- Ciekankowski, Z. (2012). Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji. *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza*, 3, 27–34.
- Clarke, J. (2004). *Changing Welfare, Changing States – New Directions in Social Policy*. London: Routledge.
- Czaja, Z. (2019). Kompetencje pracowników pomocy społecznej w świetle świadczonych usług. *Polityka Społeczna*, 538(1), 18–24.
- Czarnecki, K., Karaś, S. (1996). *Profesjologia w zarysie*. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji.
- Czechowska-Bieluga, M. (2013). *Poczucie zadowolenia z życia pracowników socjalnych w socjopedagogicznej perspektywie uwarunkowań pełnionej roli zawodowej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Czechowska-Bieluga, M. (2017). *Diagnoza, praca socjalna, zmiana*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Czechowska-Bieluga, M. (2020). Pracownik socjalny i asystent rodziny w systemie wspierania rodziny. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J. Pedagogika-Psychologia*, 33(1), 73–82. <https://doi.org/10.17951/j.2020.33.1.73-82>
- Czechowska-Bieluga, M. (2021). Superwizja (w) pracy socjalnej – wybrane podejścia i konteksty. W B. Sordyl-Lipnicka, K. Wojtanowicz (red.), *Superwizja w zawodach wsparcia społecznego*. Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie Wydawnictwo Naukowe. <https://doi.org/10.15633/9788374389006.03>
- Czerniachowicz, B. (2008). Znaczenie kultury organizacyjnej dla współczesnego przedsiębiorstwa na przykładzie podmiotów województwa zachodniopomorskiego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 1, 225–237.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2017). Wprowadzenie: Dyscyplinowanie praktyki badań jakościowych. W N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (s. 1–43). Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications.
- Domaradzki, P., Krzyszkowski, J., Sosnowski, M., Włoch, A. (2016). *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Drożdż, M. (2010). Etyczne szanse kształtowania pozytywnego wizerunku public relations. W J. Olędzki (red. nauk.), *Public relations w komunikowaniu społecznym i marketingu* (s. 59–68). Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
- Dubois, B., Miley, K. K. (1999). *Praca socjalna – zawód, który dodaje sił*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Duda, M. (red.). (2020). *Odporne rodzicielstwo. Wobec wyzwań XXI wieku*. Kraków: Wydawnictwo Świętego Stanisława BM.
- Durasiewicz, A. (2015). Usługi społeczne na rzecz rodziny jako nowe wyzwanie polskiej polityki społecznej. W T. Biernat, J. A. Malinowski, K. M. Wasilewska-Ostrowska (red.), *Rodzina w pracy socjalnej: aktualne wyzwania i rozwiązania* (s. 157–188). Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne Akapit.
- Durasiewicz, A. (2017). *Narodowy i ponadnarodowy wymiar polityki rodzinnej*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Durasiewicz, A. (2017). *W kierunku rozwoju polityki rodzinnej w Polsce*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Durasiewicz, A. (red.). (2020). *Polityka na rzecz rodzin. Plusy czy minusy?* Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Dybowska, E., Wojtanowicz, K. (2013). *System wspierania i formy pracy z rodziną*. Kraków: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej.
- Dybowska, E., Wojtanowicz, K. (2020). Superwizja pracy z rodziną – wybrane implikacje. W E. Osewska, J. Stala, *Rodzina – Wychowanie – Przyszłość*. Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie Wydawnictwo Naukowe. <https://doi.org/10.15633/9788374389488.07>
- Dziewulski, J. (2014). Wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku. *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, 34.
- Esping-Andersen, G. (1998). *Welfare state in transition*. London: Sage.
- Faliszek, K. (2020). Ewaluacja w procesie profesjonalizacji pracy socjalnej. *Problemy Polityki Społecznej*, 2, 13–24.
- Ferreira, M. (2014). Superwizja w pracy socjalnej. W M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge (red.), *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego*

- w służbach społecznych, Warszawa: Wydawnictwo Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.
- Firlej, K. (2016). *Menedżeryzm – wczoraj, dziś i jutro*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Firlit-Fesnak, G., Męcina, J. (2018). *Polityka społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Frączek, A. (2011). Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej. *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość*, 8, 116–127.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2009). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Frank, M., Tittnich, E., & Ven, K. V. (1986). *Competent Caregivers–Competent Children. Training and Education for Child Care Practice*. Routledge.
- Frączak-Mueller, J. (2016). Działania pozorne w programowaniu strategicznym jednostek samorządu terytorialnego. *Zoon Politikon*, 7, 257–278.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., Reed, D. J. (1983). Stakeholders and Shareholders. A New Perspective on Corporate. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. <https://doi.org/10.2307/259074>
- Frysztański, K. (2019). *Wokół pracy socjalnej. Od koncepcji i teorii do kontekstów empiryczno-aplikacyjnych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Giddens, A. (1998). *The third way*. Cambridge: Polity Press.
- Giedroń, K. (2004). *Public relations w administracji*. Ostrołęka: Alpha Pro.
- Gilejko, L., Towalski, R. (2002). *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*. Warszawa: Poltext.
- Gitling, M. (2019). Znaczenie wartości organizacyjnych w budowaniu kultury przedsiębiorstw. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 1, 342–350. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2019.1.24>
- Glińska-Noweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.

- Gliszczyńska, X. (1991). Poczucie własnej skuteczności w procesie pracy. W X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy* (s. 55–86). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Godawa, G. (2024). *Pedagogia bliskości międzyludzkiej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls. <https://doi.org/10.62634/9788382943030>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1997). *L'Intelligence émotionnelle: Comment transformer ses émotions en intelligence?* Paris: Robert Laffont.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Media Rodzina.
- Golinowska, S. (2002/2003). System pomocy społecznej. Główne problemy zmian i reform. W E. Leś, *Od klientyzmu do partycypacji* (s. 19–60). Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
- Górniak, J., Mazur, S. (2012). Analiza polityk publicznych i programowanie w obszarze strategii rozwoju. W J. Górniak, S. Mazur (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Górnicz-Mulcahy, A. (2020). Pracownicze oceny okresowe – wybrane elementy. *Przegląd Prawa i Administracji*, 120(2), 605–617. <https://doi.org/10.19195/0137-1134.120.94>
- Granosik, M. (2006). *Profesjonalny wymiar pracy socjalnej*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Gray, M., Webb, S. A. (2022). *Praca socjalna. Teorie i metody*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grech, E. (2018). Kształtowanie wizerunku firmy – zasady metodyczne i studium przypadku gabinetu medycyny i kosmetyki estetycznej Galeria Urody. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 543, 33–46. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.543.03>
- Grewiński, M. (2007). Podejście usługowe w polityce społecznej – kontekst paradygmatów i nowych koncepcji. *Studia Humanistyczno-Społeczne*, 18, 63–88.
- Grewiński, M. (2009). *Wielosektorowa polityka społeczna – o przeobrażeniach państwa opiekuńczego*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie.

- Grewiński, M. (2011). Od systemu opieki przez politykę pomocy do aktywizacji i integracji społecznej w Polsce. W M. Grewiński, J. Krzyszkowski (red.), *Współczesne tendencje w pomocy społecznej i pracy socjalnej*. Warszawa: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.
- Grewiński, M. (2021). *Usługi społeczne we współczesnej polityce społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Elipsa.
- Grewiński, M., Kawa, M. (2023). Usługi społeczne jako inwestycja społeczna nowej instytucji Centrów Usług Społecznych w Polsce w percepcji pracowników socjalnych. W J. Mazur, K. Wojtanowicz, B. Sordyl-Lipnicka, *Praca socjalna w perspektywie polityki społecznej* (s. 9–28). Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie Wydawnictwo Naukowe. <https://doi.org/10.15633/9788363241612.01>
- Grewiński, M., Lizut, J. (red.). (2021). *Deinstytucjonalizacja w polityce społecznej – szanse i zagrożenia*. Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium.
- Grewiński, M., Rymsha, M. (2011). *Polityka aktywizacji w Polsce – usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie.
- Grewiński, M., Zasada-Chorab, A. (2012). *System pomocy społecznej w Polsce – wyzwania i kierunki*. Toruń: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu.
- Guja, P. (2016), Wpływ transformacji ustrojowej na model rodziny w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. Studia Ekonomiczne, 290, 39–50.
- Harasim, W. (2015). Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji. W W. Harasim (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu.
- Harris, J. (2003). *Biznes pracy socjalnej*. Londyn-Newy Jork: Routledge.
- Hausner, J. (2012). Koncepcja modelu polityki rozwoju społeczno-gospodarczego. W J. Górniak, S. Mazur (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Hausner, J. (2021). Miasto jako otwarta społeczna czasoprzestrzeń. W *Uwspólnianie zasobów i dobra wspólnego*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny

- w Krakowie, https://oees.pl/wp-content/uploads/2021/11/Discussion_Papers-5_-Uwspolnianie-zasobow-i-dobra-wspolne.pdf
- Hausner, J. (2023). *Ekonomia wartości. Nowe trendy*. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- Hausner, J. (red.). (2008). *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Herbst, M. (2007). *Ludzki kapitał i kapitał społeczny a rozwój regionu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hillman, A. J., Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2%3C125::AID-SMJ150%3E3.o.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2%3C125::AID-SMJ150%3E3.o.CO;2-H)
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hollnagel, E., Journe, B., Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *Management*, 12(4), 224–229. <https://doi.org/10.3917/mana.124.0224>
- Hope, E. (2004). *Public relations: czy to się sprawdzi?* Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Howe, D. (2011). *Krótkie wprowadzenie do teorii pracy socjalnej*. Warszawa: Instytut Rozwoju Służb Społecznych.
- Hryniewicka, A. (2010). *Podstawy ewaluacji dla pomocy społecznej*. Kraków: Wydawnictwo Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej.
- Hrynkiewicz, J. (2004). Zakres i kierunki zmian w pomocy społecznej. W M. Rymśza (red.), *Reformy społeczne – bilans dekady*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie.
- Ignasiak, A., Olber, E., Maciejewska-Dłubała, M., Kubiak-Horniatko, M. (2012). *Narzędzia pracy socjalnej*. Pobrano 15 listopada 2022 z http://www.wrzos.org.pl/download/NPS_2701.pdf.
- Izdębski, H. (2007). Od administracji publicznej do public governance. *Zarządzanie Publiczne*, 1(1), 7–20.
- Jakubiak, K., Grzybowski, R. (2020). *Rodzina i dziecko w zmieniającym się świecie*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

- Janasz, K., Wiśniewska, J. (2013). *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*. Warszawa: CeDeWu.
- Janasz, W. (2009). Wizja strategiczna i misja w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 12, 83–90.
- Jarczyńska, J. (2017). Empowerment w pracy socjalnej jako skuteczne podejście stosowane w rozwiązywaniu problemów społecznych. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Pedagogika*, 2, 121–137. https://doi.org/10.12775/AUNC_PED.2017.018
- Jemielniak, D., Koźmiński, A. K. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Juchnowicz, M. (red.). (2003). *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
- Juchnowicz, M. *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kadela, K., Kowalczyk, J. (2013). *Standardy pracy socjalnej. Rekomendacje metodyczne i organizacyjne*. Pobrano 2 września 2024 z <https://akademiarodziny.wzp.pl/wp-content/uploads/2018/12/Standardy-pracy-socjalnej.-Rekomendacje-metodyczne-i-organizacyjne.pdf>.
- Kadushin, A. (1976). *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press.
- Kamiński, T. (2006). Etyczne aspekty pracy służb społecznych: dylematy i drogowskazy. W J. Kędzior, A. Ładyżyński (red.), *Współczesne wyzwania pracy socjalnej*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kanios, A. (2014). *Praca socjalna. Zagadnienia teoretyczne i metodyczne*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kanios, A. (2015). *Problems of education and professional training of social workers in Poland*, Збірник наукових праць Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, Серія «Педагогіка», Випуск 1/33 ДРОГОБИЧ.
- Kanios, A. (2016). *Praca socjalna z rodziną problemową*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kanios, A. (2017). *Postawy wobec pracy pracowników socjalnych a ich sytuacja zawodowa*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

- Kanios, A. (2017). Trudności w pracy zawodowej pracowników socjalnych – wybrane konteksty. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J. Paedagogia-Psychologia*, 30(3), 195–204. <https://doi.org/10.17951/j.2017.30.3.195>
- Kanios, A., Czechowska-Bieluga, M., Zielińska, P., Lada, A. (2019). Młodzież wobec zjawiska wykluczenia społecznego. W R. Bera, S. Kwiatkowski (red.), *Młodzież wobec współczesnych zagrożeń w życiu społecznym* (s. 332–409). Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Kantowicz, E. (2001). *Elementy teorii i praktyki pracy socjalnej*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Kantowicz, E. (2010). Między profesjonalizmem a osobistym zaangażowaniem – dylematy etyczne pracy socjalnej. W M. Czechowska-Bieluga, A. Kanios, L. Adamowska (red.), *Nowe przestrzenie działania w pracy socjalnej w wymiarze etyczno-prakseologicznym* (s. 15–26). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kantowicz, E. (2012). *Pedagogika w pracy socjalnej*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2011). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karney, J. E. (2007). *Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Karwacki, A., Rymśza, M. (2023). Empowerment and underclass management as two activation modes. An attempt to structure European activation policies, services and frontline practices. *Polityka Społeczna*, 19(1), 20–28. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.1438>
- Kaszyński, H. (2016). O uwarunkowaniach rozwojowych klinicznej pracy socjalnej w Polsce. *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, 35, 59–73.
- Kaszyński, H. (2021). *Współpraca jako sztuka rozmowy*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury w Krakowie.
- Kaźmierczak, T. (2011). Praktyka aktywizacji w ośrodkach pomocy społecznej. W M. Rymśza (red.), *Czy podejście aktywizujące ma szansę? Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce 20 lat po reformie systemu pomocy społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytut Spraw Publicznych.
- Kaźmierczak, T. (2014). O potrzebie końca pomocy społecznej, jaką znamy. *Problemy Polityki Społecznej*, 27, 91–107.

- Kaźmierczak, T., Łuczyńska, M. (1998). *Wprowadzenie do pomocy społecznej. Wybrane zagadnienia*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Kazubowska, U. (2015). Wartości w pracy socjalnej – mit czy szansa rozwoju. W J. Krzyszkowski (red.), *Praca socjalna w poszukiwaniu tożsamości* (s. 34–57). Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Kelly, J. M., Rivenbark, W. C. (2003). *Performance Budgeting for State and Local Government*. Amonk, NY: M. E. Sharpe.
- Kijewska, K., Zdrojewski, E. Z. (2008). Kultura organizacyjna jako integralny element kapitału ludzkiego na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego w powiecie brodnickim. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 8, 121–128.
- Kluz, M., Olejnik, B., Młyński, J. (2024). *Społeczne konteksty rodziny*. Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie Wydawnictwo Naukowe.
- Koch, H. (2007). Godność człowieka – niezbywalnym prawem i fundamentem ładu społecznego. *Perspectiva. Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne*, 1(10), 93–104.
- Konecki, K. T. (2009). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
- Korzeniowski, L. F. (2010). *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Kraków: European Association for Security.
- Kosewski, M. (2012). Przywództwo i zarządzanie godnościowe w administracji publicznej. W *Etyka w służbie publicznej* (s. 114–117). Warszawa: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Kotarbiński, T. (2019). *Traktat o dobrej robocie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kotas, M. (2014). Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami. *Studia Ekonomiczne*, 185, 134–141.
- Kotlarska-Michalska, A. (1998). Trudności w pracy zawodowej pracowników socjalnych w świetle badań socjologicznych. W J. Brągiel, I. Mudrecka (red.),

- Problemy kształcenia i doskonalenia pracowników socjalnych* (s. 243–254). Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Kotlarska-Michalska, A. (2004). Nowe role pracownika socjalnego w nowych obszarach pracy socjalnej. W J. Brągiel, P. Sikora (red.), *Praca socjalna – wielość perspektyw. Rodzina – multikulturowość – edukacja* (s. 8–23). Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Kowalewski, T. (2022). Zasady społeczne katolickiej nauki społecznej u podstaw pracy socjalnej w Polsce. *Praca społeczna*, 37(2), 205–224.
- Kowalewski, T., Kowalewska, J. K. (2014). Od solidarności do dobra wspólnego – koherentność zasad życia społecznego. *Mysł Ekonomiczna i Polityczna*, 4(47), 245–255.
- Kowalik, A. (2022). Przegląd głównych powodów działania, wizji oraz misji największych polskich firm prywatnych. *Przegląd Organizacji*, 2, 6–13. <https://doi.org/10.33141/po.2022.03.01>
- Kożusznik, B. (2005). *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krasiejko, I. (2013). *Zawód asystenta rodziny w procesie profesjonalizacji*. Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne „Akapit”.
- Krasiejko, I. (2016). *Asystentura rodziny, rekomendacje metodyczne i organizacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- Krasiejko, I. (2021). Empowerment w pracy z osobą i rodziną. W M. Łuszczynska, E. Grudziewska, M. Łuczyńska (red.), *Praca socjalna w Polsce. Wokół wolności i obywatelskości* (s. 155–170). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Krasiejko, I. (2021). *Rodzina z dziećmi. Rodzina dysfunkcyjna. Pedagogika, praca socjalna, terapia*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Krasiejko, I. (2022). *The profession of a family assistant in Poland*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2012). Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu. *Zarządzanie i finanse*, 10(4/1), 313–330.
- Krawiec, F. (2003). *Strategiczne myślenie w firmie*. Warszawa: Difin.
- Król, H., Ludwikowski, A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kromolicka, B. (2011). Kształcenie do pracy socjalnej w Polsce – praktyka codzienności. W K. Piątek, K. Szymańska-Zybertowicz (red.), *Profesjonalna praca socjalna. Nowy paradygmat czy niedokończony temat?* (s. 121–132). Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne Akapit.
- Kromolicka, B. (2023). Wsparcie rodziny w centrum usług społecznych – propozycje działań. *Polityka Społeczna*, 50(11–12), 8–14. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.1383>
- Krzyszkowski, J. (2005). *Między państwem opiekuńczym a opiekuńczym społeczeństwem*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Krzyszkowski, J. (2010). *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*. Częstochowa: Ośrodek Kształcenia Służb Publicznych i Socjalnych – Centrum AV.
- Krzyszkowski, J. (2014). *Nowe Zarządzanie (menadżerskie lub partycypacyjne) instytucjami pomocy społecznej. Systemy zarządzania jakością ISO w instytucjach pomocy społecznej – case studies*. Warszawa: Wspólnota Robocza Związków Organizacji Społecznych.
- Krzyszkowski, J. (2021). Superwizja jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej. W B. Sordyl-Lipnicka, K. Wojtanowicz (red.), *Superwizja w zawodach wsparcia społecznego*. Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie Wydawnictwo Naukowe. <https://doi.org/10.15633/9788374389006.05>
- Kubik, K. (2011). Kapitał ludzki i kultura organizacyjna jako główne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw. *Problemy Profesjologii*, 1, 21–46.
- Kubów, A., Szczepaniak, J. (2010). *Współczesne wyzwania polityki społecznej wobec rodziny*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kuc, B. (2003). *Zarządzanie doskonale*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Kuczma, P. (2014). Prawo do pomocy społecznej. W M. Jabłoński (red.), *Realizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym* (s. 619–630). Wrocław: E-wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, <https://repozytorium.uni.wroc.pl/dlibra/publication/edition/53680>

- Kuling, D., Mazurek, A. (2020). Marketing społeczny, storytelling i budowanie narracji w reklamie na przykładzie spotu „100 sekund dobra”. *Progress. Journal of Young Researchers*, 7, 134–142. <https://doi.org/10.26881/prog.2020.7.09>
- Kultura. (b.d.). W *Encyklopedia PWN*. Pobrano 25 marca 2024 z <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kultura;3928887.html>
- Kurcz, A. (1998). Poczucie kompetencji pracowników socjalnych. W J. Brągiel, A. Kurz (red.), *Problemy kształcenia i doskonalenia zawodowego pracowników socjalnych* (s. 129–142). Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Kwak, A. (2005). *Rodzina w dobie przemian. Małżeństwo i kohabitacja*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Łada, A. (2023). Usługi społeczne: nowy wymiar pomocy i wsparcia społeczności lokalnej. Działalność Ośrodków Pomocy Społecznej na Lubelszczyźnie. *Praca Społeczna*, 38(4), 21–33.
- Laegreid, P., Christensen, T. (2013). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Ashgate: Ashgate Publishing Company.
- Lally, P., van Jaarsveld, C. H., Potts, H. W., Wardle, J. (2009). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Psychology*, 40, 998–1009. <https://doi.org/10.1002/ejsp.674>
- Ławniczak, D., Marszałkowska, M., Mierzejewska, B., Polczyk, D., Zeller, L. (2011). *Standard pracy socjalnej z rodziną z dziećmi. Standardy w pomocy społecznej*. Pobrano 23 lutego 2011 z http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/SPS_RZD_23luty.pdf.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. W T. Newcomb, E. Hartley, *Reading in social psychology*. New York: Henry Holt and Company.
- Łojko, M. (2014). Pomoc społeczna wczoraj i dziś. Nowe wyzwania – stare problemy. *Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 179, 206–214.
- Lubińska, T. (red.). (2009). *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Łuczyńska, M. (2013). *Pracownicy socjalni w procesie profesjonalizacji*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Marzec-Holka, K. (1998). Roszczenia podopiecznych pomocy społecznej a realizacja funkcji zawodu pracownika socjalnego. W K. Marzec-Holka (red.),

- Pracownicy socjalni i wolontariusze a możliwości reformy pomocy społecznej* (s. 141–142). Bydgoszcz: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej.
- Marzec-Tarasińska, A. (2012). Kompetencje społeczne kandydatów do zawodu pracownika socjalnego. W A. Dudak, K. Klimkowska, A. Różański (red.), *Przygotowanie zawodowe młodych pedagogów* (s. 169–190). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Marzec, I. (2014). Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy. *Studia Ekonomiczne*, 185, 151–163.
- Masłyk-Musiał, E. (1996). *Zarządzanie zmianami w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera.
- Matyjas, B. (2020). Pedagogika rodziny. Aktualna problematyka i nowe obszary badawcze. *Studia z Teorii Wychowania*, 11(2), 81–98. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.3650>
- Matysik, E., Sobczyk, B. (2016). Cenione wartości w rodzinie z perspektywy Ośrodka Pomocy Społecznej. *Pedagogika Rodziny*, 3, 63–72.
- Mazur, B. (2014). Zarządzanie z kulturą organizacyjną. Kierunki wpływu wymiarów kulturowych na zarządzanie zasobami ludzkimi. *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, 15(11/2).
- Mazur, S. (2008). Historia administracji publicznej. W J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazurek, F. J. (2001). *Godność osoby ludzkiej podstawą praw człowieka*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Mcardle, J. J., Woodcock, R. W. (1998). *Human cognitive abilities in theory and practice*. New York: Taylor and Francis.
- Mendel, M. (2022). Poza humanizm: transformacyjna i regeneratywna praca socjalna jako czuła pedagogika publiczna. *Praca Socjalna*, 37(3), 59–72. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.0721>
- Miąso, J. (2020). Personalizm chrześcijański jako nurt wzmacniający kapitał społeczny poprzez personalistyczną edukację społeczną w zmediatyzowanej rzeczywistości. *Resovia Sacra. Studia Teologiczno-Filozoficzne Diecezji Rzeszowskiej*, 27, 29–41.

- Michalska, A. (2017). Zachowania transgresyjne w pracy socjalnej jako szczególny rodzaj zachowań prospołecznych. W B. Kromolicka, A. Jarzębińska (red.), *O (wyzwaniach) współczesnej pracy socjalnej*. Szczecin: Volumina.pl.
- Michalska, A. (2022). Stare i nowe obszary w polskiej pracy socjalnej w badaniach i praktyce. *Praca Socjalna*, 4, 35–57. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.1857>
- Michna, A., Grygiel, K., Grygiel, P. (2015). Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 78, 279–292.
- Miś, A. (2006). Kształtowanie karier w organizacji. W H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 477–497). Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Misja i wizja. (b.d.). W *Encyklopedia zarządzania*. Pobrano 25 marca 2024 z https://mfiles.pl/pl/index.php/Misja_i_wizja
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Mlicki, M. (1987). Procesy identyfikacji problemów społecznych. W A. Tymowski (red.), *Socjologia problemów społecznych. Teorie i rzeczywistość* (s. 9–26). Wrocław: Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Młyński, J. (2015). Zarządzanie pracownikiem socjalnym w pomocy społecznej. *Studia Socialia Cracoviensia*, 7(2), 169–183. <https://doi.org/10.15633/ssc.1614>
- Młyński, J. (2020). Rodzina w sytuacji pandemii koronawirusa COVID-19 jako wyzwanie dla polityki lokalnej. W N. G. Pikuła, M. Grewiński, E. Zdebska, W. Glac (red.), *Wyzwania dla polityki społecznej w kontekście pandemii koronawirusa*. Kraków: Wydawnictwo «scriptum».
- Młyński, J. (2020). Strategia pomocy rodzinie w gminie jako jednostce samorządu terytorialnego w Polsce. *Studia Aloisiana*, 3, 5–24.
- Młyński, J. (2021). *Praca socjalna w bezpieczeństwie społecznym. Myśleć – widzieć – działać*. Kraków: Wydawnictwo «scriptum».
- Modele kooperacji. Księga Rekomendacyjna* (2021). Rzeszów–Toruń–Katowice: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie. <https://www.lk.rops.rzeszow.pl/?r3d=ksiega-rekomendacyjna>

- Moll, T. (2014). Zasada subsydiarności w świetle wybranych świadczeń pomocy społecznej. *Roczniki Administracji i Prawa*, 14(2), 149–166.
- Morawski, B. (1977). Czynniki warunkujące postawy wobec pracy. *Studia Socjologiczne*, 1, 97–108.
- Mrówka, R. (2010). *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mrożek, S. (2021). Przejawy normalizacji środowiska życia osób z niepełnosprawnościami w strategiach gminnych – przykłady działań o charakterze proinkluzyjnym w gminach powiatu cieszyńskiego. *Konteksty Pedagogiczne*, 1(16), 77–98.
- Najwyższa Izba Kontroli. (2015, 8 lipca). *NIK o asystentach rodziny*. <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-asystentach-rodziny.html>
- Najwyższa Izba Kontroli. (2019a, 2 grudnia). *Pomoc społeczna świadczona osobom opuszczającym zakłady karne*. <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/18/041/KPS/>
- Najwyższa Izba Kontroli. (2019b, 23 lipca). *Organizacja i warunki pracy pracowników socjalnych w gminach*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21565,vp,24214.pdf>
- Nikolai, R. (2012). Towards social investment? Patterns of public policy in the OECD world. W N. Morel, B. Palier, J. Palme (eds.), *Towards a social investment welfare state* (s. 191–205). Bristol: Policy Press. <https://doi.org/10.1332/policypress/9781847429247.003.0004>
- Nitecki, S. (2008). *Prawo do pomocy społecznej w polskim systemie prawa*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Nocuń, A., Szmagałski, A. (1998). *Podstawowe umiejętności w pracy socjalnej i ich kształcenie*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Nowacki, T. (2004). *Leksykon pedagogiki pracy*. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji.
- Ogólnopolskie wytyczne tworzenia lokalnych planów deinstytucjonalizacji usług społecznych (b.d.). Pobrano 25 marca 2024 z <https://www.gov.pl/web/rodzina/ogolnopolskie-wytyczne-tworzenia-lokalnych-planow-deinstytucjonalizacji-uslug-spoecznych>
- Olech, A. (2006). *Etos zawodowy pracowników socjalnych. Wartości, normy, dylematy etyczne*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Olech, A., Łuczyńska, M. (2013). *Pracownicy socjalni w Polsce – portret zbiorowy 2013*. Warszawa: Instytut Rozwoju Służb Społecznych.

- Oleksiak, P. (2016). Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 4/2, 31–43.
- Oleksy, T. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Oleksy, P. (2014). Determinanty racjonalnego gospodarowania w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie pomocy społecznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 335, 203–211. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.335.18>
- Olivier, A. (2018). *Organisation and Leadership Effectiveness*. The Working Journey. <https://theworkingjourney.com/wp-content/uploads/2018/09/Background-Reading-Requisite-Principles-of-Organisation-v4.0.pdf>
- Olubiński, A. (1999). Pracownik socjalny jako artysta. *Wychowanie na co dzień*, 10/11, 11–15.
- Olubiński, A. (2004). *Praca socjalna. Aspekty humanistyczne i pedagogiczne*. Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne Akapit.
- Ornacka, K. (2003). *Ewaluacja. Między praktykami społecznymi a pracą socjalną*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Osewska, E. (2020). *Rodzina i szkoła w Polsce wobec współczesnych wychowawców*. Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie Wydawnictwo Naukowe. <https://doi.org/10.15633/9788374389525>
- Ostrowska, K. (red.). (2015). *Psychologia dla służb społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Otrębska-Popiołek, K. (1991). *Człowiek w sytuacji pomocy. Psychologiczna problematyka przyjmowania i udzielania pomocy*. Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Pakuła, A. (2005). Planowanie i kontrolowanie w organizacji. W A. Chrisidubudnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supemat (red.), *Nauka organizacji i zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Kolonia.
- Parsons, T. (2009). *System społeczny*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Paszkowska-Rogacz, A. (2006). Psychologiczne uwarunkowania rozwoju kariery zawodowej młodzieży. W S. M. Kwiatkowski, Z. Sirojć (red.), *Młodzież na rynku pracy. Od badań do praktyki* (s. 41–55). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Astra-Jr.

- Pawłowska, B. (red.). (2020). *Skuteczny kierownik sektora publicznego*. Łódź: Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, Skuteczny_Kierownik_Sektora_Publicznego_20200427-123266-5kqzv7-libre.pdf
- Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41. <https://doi.org/10.5840/beq20031312>
- Pierson, P. (1996). *Dismantling the Welfare State?* Cambridge: Cambridge University Press.
- Po pierwsze rodzina (b.d.). Pobrano 25 marca 2024 z <https://www.gov.pl/web/demografia/po-pierwsze-rodzina---po-pierwsze-milosc-relacja-i-akceptacja>
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Podkońska, A. (2016). Ewaluacja w polityce społecznej – działanie aktywnej integracji. *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, 4, 129–146.
- Podoska-Filipowicz, E. (2008). Rozwój zawodowy czy kariera. W S. M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny* (s. 161–166). Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, Radom: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy.
- Pollit, C., Bouckaert, G. (2011). *Public management reform. A comparative analysis. New public management, governance, and the neo-Weberian state*. Oxford: Oxford University Press.
- Poplucz, J. (1977). Oczekiwania zawodowe pracujących. *Studia Socjologiczne*, 2, 77–105.
- Prorok, L. (2021). *Polityka rodzinna w Polsce lata 1918–2020*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Przywojska, J. (2014). *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.
- Przywojska, J., Warwas, I. (red.). (2016). *Innowacje w zarządzaniu publicznym i polityce społecznej*, Łódź–Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Pulla, V., Pathare, S. (2018). Constructing a Social Work Environmental Dialogue. *International Journal of Social Work and Human Services Practice*, 6(4), 118–124. <https://doi.org/10.13189/ijrh.2018.060402>
- Rachwał, A. (2023). Ewaluacja w projekcie socjalnym. W K. Wojtanowicz, A. Rachwał, B. Sordyl-Lipnicka, *Projektowanie zmiany w działaniach na rzecz*

- jednostki, rodziny i środowiska. Metodyczne podstawy projektu socjalnego.* Kraków: Wydawnictwo «scriptum».
- Radzik-Maruszak, K. (2012). *Samorząd terytorialny w Wielkiej Brytanii w latach 1979–2010. Od nowego zarządzania publicznego do lokalnego współzarządzania.* Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Raich, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Raport z badań w ramach projektu PHARE (1996). *Charakterystyka kadr pomocy społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników socjalnych, z punktu widzenia ich sytuacji społecznej zawodowej, rodzinnej i ekonomicznej.* Warszawa.
- Rogowska, D. (2020). Współczesne systemy motywacyjne w organizacji i ich specyfika w świetle wybranych problemów. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, 24, 127–142.
- Rosati, D. (red.). (2009). *Europejski model społeczny. Doświadczenia i przyszłość.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rozwadowska, B. (2002). *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy.* Warszawa: Studio Emka.
- Rybak, M. (2000). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.* Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Rybka, I., Trawkowska, D. (2009). Wytyczne do tworzenia samorządowej strategii rozwiązywania problemów społecznych. W M. Grewiński, A. Karwaciki, *Strategie w polityce społecznej* (s. 239–269). Warszawa: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.
- Rymsza, M. (2012). Praca socjalna, służby społeczne, pomoc społeczna w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju. W M. Rymsza (red.), *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Między służbą społeczną a urzędem* (s. 353–365). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Rymsza, M. (2013). *Aktywizacja w polityce społecznej.* Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk.
- Rymsza, M. (2014). Pracownicy socjalni, służby społeczne – profesjonalizacja i rozwój zawodowy. *Polityka Społeczna*, 3, 38–42.
- Rymsza, M. (2016). Jaka profesjonalizacja pracy socjalnej w Polsce i jaki rozwój służb społecznych? *Problemy Polityki Społecznej. Studia i dyskusje*, 4(35), 25–42.

- Rymsza, M. (2020). *Dlaczego Centrum Usług Społecznych*, <https://www.prezydent.pl/aktualnosci/inicjatywy/centrum-uslug-spolecznych/materialy-do-pobrania>
- Rymsza, M. (2022). Ewolucja pracy socjalnej i innych zawodów pomocowych w Europie w XX i XXI wieku: w stronę nowej profesjonalizacji praktyk pomocowych. *Praca społeczna*, 37(4), 13–34.
- Rymsza, M. (red.). (2010). *Czy podejście aktywizujące ma szansę? Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce 20 lat po reformie systemu pomocy społecznej*. Warszawa: Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Sajkiewicz, A. (2000). *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomia*. Warszawa: Poltext.
- Sałustowicz, P. (2023). Praca socjalna w „nowym świecie”. *Pedagogika Społeczna*, 22(1), 63–86.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schütze, F. (1992). Praca socjalna jako zawód „pokorny”. W B. Dewe, W. Ferchhoff, F.-O. Radtke (red.), *Edukacja jako zawód: o logice działania zawodowego w obszarach edukacyjnych* (s. 132–170). Opladen: Leske i Budrich.
- Scott, S. G., Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62. <https://doi.org/10.2307/259262>
- Serafin, K. (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, 222, 87–100.
- Sierpowska, I. (2016). Wolność, godność i prawo do samostanowienia a udzielanie świadczeń z pomocy społecznej. W M. Sadowski, A. Spychalska, K. Sadowska (red.), *Wolność, równość i własność w prawie i polityce* (s. 201–221). Wrocław: Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. <https://www.repozytorium.uni.wroc.pl/publication/82455>
- Sierpowska, I. (2022). *Meritum. Pomoc społeczna. Wsparcie socjalne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sikora, J., Januszek, H. (1998). *Socjologia pracy*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Sikorski, C. (1998). *Ludzie nowej organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa: C. H. Beck.
- Sikorski, C. (2007). *Drogi do sukcesu. Profesjonalista kontra populistyczna kultura organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Skarżyńska, K. (1991). Uznawane zasady sprawiedliwości a oczekiwania pracowników. W X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy* (s. 78–94). Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Skowrońska, A. (2014). *Pomoc społeczna w obliczu katastrof i kryzysów złożonych*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.
- Skrzypczak, B. (2014). *W kierunku społecznościowej pracy socjalnej*. Warszawa: Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL.
- Skrzypek, E. (2007). Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy. *Problemy Jakości*, 1, 4–7.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smolarek, M. (2015). Wybrane aspekty planowania strategicznego w instytucjach integracji i pomocy społecznej. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 3(39), 345–357.
- Smyła, A. (2022). Rodzina w kalejdoskopie współczesnych przemian. *Wychowanie w Rodzinie*, 1, 18–19.
- Socjalna, A. (2023). *Wspomnienia socjalnej*. Kraków: Ridero.
- Sokołowska, M. (2013). Lean Management w pomocy społecznej. W A. Skowrońska (red.), *Nowe kierunki i tendencje w organizacji i zarządzaniu pomocą społeczną* (s. 7–12). Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.
- Sołducho-Pelc, L. (2012). Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję. W A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Staręga-Piasek, J. (2020). Samorząd, polityka społeczna i pomoc społeczna: perypetie rozwoju od przełomu 1989/1990. *Praca Socjalna*, 4(35), 5–17. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.3587>
- Stolecka-Makowska, A. (2016). Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, 261, 50–61.

- Stone, R. A. (1996). Mission statements revisited. *SAM Advanced Management Journal*, 1, 31–37.
- Stroińska, E., Trippner-Hrabi, J. (2016). Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji. *Studia i Prace WNEiZ US*, 3, 211–217.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Procesy kulturowe w organizacjach: koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Łódź: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Sułkowski, Ł., Lenart-Gansiniec, R. (red.). (2023). *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB.
- Świątkowski, A. M. (2016). Komentarz do art. 140 k.p. (Nb 1). W *Kodeks pracy. Komentarz*. Warszawa: SIP Legalis.
- Świdarska, M. (2013). *Asystent rodziny – współczesna forma pomocy rodzinie*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Świdarska, M. (2013). Pracownik socjalny jako przedsiębiorczy lider i animator społeczny. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, 14(4), 43–54.
- Sypniewska, B. (2019). Zarządzanie godnościowe jako odpowiedź na anomie w pracy i sytuacji upokorzenia. *Education of Economists and Managers*, 3, 103–114.
- Szarfenberg, R. (2010). Jakość usług w pomocy społecznej. *Problemy Polityki Społecznej*, 13–14, 41–57.
- Szarfenberg, R. (2010). *Kryteria ewaluacji pomocy społecznej*, pobrano 25 marca 2024 z https://pte.org.pl/wp-content/uploads/2022/03/kryteria_ewal_Szarfenberg.pdf
- Szarfenberg, R. (2010, 14 stycznia). *Polityka społeczna i usługi społeczne*, pobrano 25 marca 2024 z <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/psus.pdf>
- Szarfenberg, R. (2011). Polityka społeczna i usługi społeczne. W M. Grewiński, B. Więckowska (red.), *Przeobrażenia sfery usług w systemie zabezpieczenia społecznego w Polsce* (s. 43–72). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie.
- Szarfenberg, R. (2013). Kryteria ewaluacji pomocy społecznej. W A. Hryniewiecka (red.), *Różne wymiary skuteczności w pomocy społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytut Rozwoju Służb Społecznych.

- Szarfenberg, R. (b.d.). *Standardy pracy socjalnej. Wprowadzenie*. Pobrano 25 marca 2024 z https://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/SPS%20wprowadzenie_2601.pdf
- Szatur-Jaworska, B. (1995). Teoretyczne podstawy pracy socjalnej. W T. Pilch, I. Lepalczyk (red.), *Pedagogika społeczna. Człowiek w zmieniającym się świecie* (s. 106–122). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Szatur-Jaworska, B., Grewiński, M. (2021). Dylematy definicyjne w kontekście wypracowania definicji usług społecznych na potrzeby powołania centrów usług społecznych w Polsce. W M. Rymśza (red.), *Centra usług społecznych: od koncepcji do wdrożenia przepisów ustawy* (s. 33–66). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.
- Szczepański, J. (1972). *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Naukowe.
- Szmagalski, J. (1994). *Teoria pracy socjalnej a ideologia i polityka społeczna: przykład amerykański*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Szmagalski, J. (2008). Potencjały relacji między superwizją pracy socjalnej a ewaluacją pomocy społecznej. W J. Staręga-Piasek, A. Hryniewicka (red.), *O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej*, Warszawa: Wydawnictwo Instytut Rozwoju Służb Społecznych.
- Szmagalski, J. (2009). *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*. Warszawa: Instytut Rozwoju Służb Społecznych.
- Szmagalski, J. (2011). Profesje we współczesnej perspektywie teoretycznej a wyzwania profesjonalizacji pracy socjalnej w Polsce. W K. Piątek, K. Szymańska-Zubertowicz (red.), *Profesjonalna praca socjalna. Nowy paradygmat czy niedokończone zdanie?* (s. 17–36). Warszawa: Wydawnictwo Akapit.
- Szmagalski, J. (2019). Ustawowy status, zobowiązania i ryzyka zawodowe pracowników socjalnych. W K. Frysztacki (red.), *Praca socjalna. 30 wykładów* (s. 553–571). Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Szmagalski, J. (2022). *Praca socjalna. Poszukiwania tożsamości: duchowość, radykalizm, scjentyzm... i nowsze kierunki*. Warszawa: Wydawnictwo AP.
- Szmagalski, J. (2023). Z debaty nad reorientacją pracy socjalnej w stanie globalnych zagrożeń – ekopraktyka, praca kliniczna, superwizja. *Pedagogika Społeczna*, 1(87), 33–36.

- Szmagalski, J. (red.). (2009). *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*. Warszawa: Instytut Rozwoju Służb Społecznych.
- Szostak, M. (2023). *Sztuka zarządzania. Zarządzanie sztuką*. Łódź–Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Szukalski, P. (2010). Jakiej polityki rodzinnej potrzebuje Europa? W B. Balcerzak-Paradowska, A. Rączaszek (red.), *Międzynarodowa polityka społeczna – aspekty porównawcze*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Szurowska, B. (2019). *Rodzina w sytuacji trudnej. Zdążyć z pomocą*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Szymanowska, J. (2017). Kultura organizacyjna instytucji pomocy społecznej i jej znaczenie w kreowaniu kultury wspomagania w środowisku lokalnym. *Praca Socjalna*, 4, 46–57.
- Szymańska, A. (2004). *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza „Unimex”.
- Szymańska, K. (2016). Paradygmaty zarządzania a zmiana kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 117–129.
- Szymańska, K. (2022). Budowanie przewagi konkurencyjnej na podstawie wartości i doświadczeń. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 66(4), 160–171. <https://doi.org/10.15611/pn.2022.4.11>
- Szyszka, M. (2013). *Kształtowanie wizerunku instytucji pomocy społecznej mediach*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. <https://open.icm.edu.pl/handle/123456789/2580>
- Szyszka, M., Walotek-Ściańska, K. (2014). Nie tylko praca socjalna: komunikacyjne aspekty funkcjonowania instytucji pomocy społecznej w przestrzeni publicznej; pomiędzy stereotypami i barierami a public relations i aktywną promocją. *Zeszyty Naukowe Uczelni Warszawskiej im. Marii Skłodowskiej-Curie*, 3, 99–112.
- Tarka, K. (2015). Wartości życiowe i wartości związane z pracą pracowników socjalnych. W J. Krzyszkowski (red.), *Praca socjalna w poszukiwaniu tożsamości* (s. 214–226). Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.

- Taylor-Gooby, P. (2004). New risks and social change. W P. Taylor-Gooby (ed.), *New risks, new welfare: The Transformation of the European welfare state* (s. 191–205). Oxford: Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/019926726X.001.0001>
- Tomaszewski, T. (1975). *Psychologia*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Trafiałek, E. (2010). Pracownik socjalny wobec wyzwań aktywnej polityki społecznej. W A. Kanios, M. Czechowska-Bieluga (red.), *Praca socjalna. Kształcenie – działanie – konteksty* (s. 91–100), Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Trawkowska, D. (2006). *Portret współczesnego pracownika socjalnego. Studium socjologiczne*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Trawkowska, D. (2007). Działania pozorne w pomocy społecznej – przypadek (i przypadłość) pracy socjalnej. *Problemy Polityki Społecznej*, 10, 131–149.
- Trawkowska, D. (2012). W poszukiwaniu dróg poprawy skuteczności i trafności działań pomocy społecznej. W A. Hryniewiecka (red.), *Różne wymiary skuteczności w pomocy społecznej*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.
- Trawkowska, D. (2016). O ćwierćwieczu efektów emergentnych w pomocy społecznej, pracy socjalnej w Polsce i refleksji nad kierunkami ich ograniczania. *Problemy Polityki Społecznej*, 35, 11–21.
- Uchwała nr 135 Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2022 r. w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą Strategia rozwoju usług społecznych, polityka publiczna do roku 2030 (z perspektywą do 2035 r.).
- Urban, W. (2008). Klimat organizacyjny jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw usługowych. *Przegląd Organizacji*, 7/8, 19–22. <https://doi.org/10.33141/po.2008.78.05>
- Urbanek, A. (2010). *Realizacja zadań pracownika socjalnego w praktyce*. Legnica: Państwowa Szkoła Zawodowa w Legnicy.
- Urbaniak-Zajac, D. (2006). „Wskaźnikowy” model profesji i jego ograniczenia. *Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze*, 9, 3–10.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. 2004 nr 64 poz. 593).
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz.U. 2019 poz. 1818).
- Ustawa z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” (Dz.U. 2023 poz. 1923).

- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej (Dz.U. 2015 poz. 1310).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 2023 poz. 40).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz.U. 2024 poz. 177).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Walecka, A. (2013). Style kierowania zespołami pracowniczymi podczas kryzysu w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 49, 139–148.
- Weissbrot-Koziarska, A. (2014). Współczesne problemy społeczne jako wyzwanie dla etyki zawodowej pracowników socjalnych. W M. Czechowska-Bieluga, A. Kanios (red.), *Współczesne oblicza pomocy społecznej i pracy socjalnej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Wiatrowski, Z. (2005). *Podstawy pedagogiki pracy*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Widerszal-Bazyl, M. (1979). *Ukierunkowanie motywacji osiągnięć a poziom wykonania pracy*. Wrocław: Ossolineum.
- Wierzejska, J. (2014). *Absolwenci studiów pedagogicznych UMCS na rynku pracy*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Wierzejska, J. (2018). *Poczucie podmiotowości pedagogów a ich osobowościowe wyznaczniki pracy*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Wierzejska, J., Karpenko, O. (2015). *Wizja kariery zawodowej młodzieży polskiej i ukraińskiej kończącej studia pedagogiczne. Analiza porównawcza*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Wilk, J. (2016). *Pedagogika rodziny*. Lublin: Wydawnictwo Episteme.
- Wójcik, K. (2001). *Public relations od A do Z*. Warszawa: Placet.
- Wojtanowicz, K. (2020). Godzenie ról zawodowych z rodzinnymi w ocenie pracowników socjalnych. *Family Forum*, 11, 71–88. <https://doi.org/10.25167/FF/3830>
- Wojtanowicz, K. (2021). Mediacja jako forma wsparcia rodziny w budowaniu jej tożsamości. W K. Salamon, K. Kutek-Sładek, B. Karcz, *Teoretyczno-empiryczne interpretacje tożsamości społecznej z uwzględnieniem perspektywy*

- familiologii*. Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie Wydawnictwo Naukowe. <https://doi.org/10.25167/FF/3830>
- Wojtanowicz, K., Białas, A. (2020). Pomoc społeczna w obliczu kryzysu wywołanego pandemią. *Praca Społeczna*, 35(2), 54–71. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.1488>
- Wojtanowicz, K., Białas, A. (2024). Proces superwizji pracy socjalnej. Refleksja 5-lecia praktyki certyfikowanej superwizji pracy socjalnej w Polsce. *Praca Socjalna*, 39(1), 137–149. <https://doi.org/10.15633/9788374389839.06>
- Wóycicka, I. (2013). Czy zasiłki z pomocy społecznej skutecznie redukują ubóstwo dochodowe. W A. Hryniewiecka (red.), *Różne wymiary skuteczności w pomocy społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytut Rozwoju Służb Społecznych.
- Wspieranie rodziny i piecza zastępcza*. (b.d.). Emp@tia. Portal Informacyjno-Usługowy. Pobrano 25.03.2024 z <https://empatia.mpips.gov.pl/web/piu/dla-wiadzeniobiorcow/rodzina/wsparcie>
- Wyrwicka, M. (2014). Kultura przedsiębiorstwa a odczucie bezpieczeństwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 63, 195–208.
- Zacłona, T. (2017). Kształtowanie wizerunku – pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością a otoczeniem organizacji. W I. Gawron, T. Myjak (red.), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Nowy Sącz: Wydawnictwo PWSZ.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (red.). (2017). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Zarifian, P. (2009). *Le travail et la compétence: entre puissance et contrôle*. Paris: Éditions PUF. <https://doi.org/10.3917/puf.zarif.2009.01>
- Zarządzanie usługami w centrum usług społecznych* (b.d.). Pobrano 25 marca 2024 z <https://www.prezydent.pl/aktualnosci/inicjatywy/centrum-uslug-spoecznych/materialy-do-pobrania>
- Zawicki, M. (2011). *Nowe zarządzanie publiczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2022). *Kultura w organizacji Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Zbrzyzny, M. (2011). Kształtowanie wizerunku organizacji w mediach społecznościowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 209, 50–60.
- Zbyrad, T. (2007). Pracownik socjalny – zawód czy powołanie? *Praca Socjalna*, 22(3), 17–38.
- Zbyrad, T. (2014). *Pracownicy socjalni od służby człowiekowi ku wypaleniu zawodowemu*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Zalejski, J. (2011). *Kształtowanie wizerunku organizacji*. W Л. Г. Титаренко (red.), *Системная трансформация общества: инновации и традиции. Сборник научных трудов кафедр социально-гуманитарных наук* (s. 59–71), Brest: Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет. <https://rep.bstu.by/handle/data/33407>
- Zelek, L. (2018). System pomocy społecznej w Polsce w świetle nowych koncepcji zarządzania publicznego. *Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie*, 19(3), 177–198. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.0058>
- Zelek, L. (2023). *Menadżerskie zarządzanie jednostkami pomocy społecznej. Studium diagnostyczno-koncepcyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Zgrzywa-Ziemak, A., Kamiński, R. (2009). *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Zięba, B. (2008). Rola domu rodzinnego w kształtowaniu prawidłowych postaw wobec norm społecznych u dzieci. W B. Suchacka, K. Kraszewski (red.), *Dziecko w świecie współczesnym*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Ziębicki, B. (2014). *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Żuchowski, I. (2018). Style kierowania i relacje przełożony–podwładny w praktyce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 357, 20–35.

Wykaz tabel

Tabela 1. Liczba jednostek administracji gminnej województwa małopolskiego	84
Tabela 2. Ogólna charakterystyka organizacji.....	95
Tabela 3. Styl przywództwa w organizacji	97
Tabela 4. Styl zarządzania pracownikami.....	99
Tabela 5. Czynniki zapewniające spójność organizacji.....	101
Tabela 6. Czynniki nacisku w organizacji	103
Tabela 7. Kryteria sukcesu w organizacji	105
Tabela 8. Typ kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej – stan obecny.....	107
Tabela 9. Typ kultury organizacyjnej badanych ośrodków pomocy społecznej – stan pożądany	109
Tabela 10. Analiza korelacji kultury organizacyjnej dla stanu obecnego	110
Tabela 11. Analiza korelacji kultury organizacyjnej dla stanu pożądanego.....	112
Tabela 12. Analiza korelacji typu kultury organizacyjnej stanu obecnego i pożądanego.....	112
Tabela 13. Różnice pomiędzy profesją społeczną a nowym menedżeryzmem	157

Wykaz rysunków

Rysunek 1. Poziomy kultury organizacyjnej – model Edgara Scheina	45
Rysunek 2. Model wartości konkurujących.....	49
Rysunek 3. Relacja między kulturą organizacyjną, tożsamością a wizerunkiem.....	67
Rysunek 4. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 1	115
Rysunek 5. Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 2	115

- Rysunek 6.** Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 3116
- Rysunek 7.** Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 4116
- Rysunek 8.** Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 5 ...117
- Rysunek 9.** Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 6117
- Rysunek 10.** Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 7118
- Rysunek 11.** Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 8118
- Rysunek 12.** Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 9119
- Rysunek 13.** Stan obecny i pożądany kultury organizacyjnej w ocenie pracowników merytorycznych i dyrektora oraz średnia wyników dla stanu obecnego i pożądanego dla Ośrodka Pomocy Społecznej nr 10119

Wykaz wykresów

- Wykres 1.** Przyrost naturalny w Polsce w latach 1990–2023 (w tys.) 20
- Wykres 2.** Liczba dzieci przebywających w systemie pieczy zastępczej w latach 2016–2022 21
- Wykres 3.** Charakterystyka uczestniczących w badaniu – płeć respondentów (pracownicy [$N = 110$], dyrektorzy [$N = 11$]) 86

Wykres 4. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – staż respondentów w pomocy społecznej (pracownicy [$N = 110$], dyrektorzy [$N = 11$]).....	87
Wykres 5. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – staż w zarządzaniu respondentów – dyrektorów ($N = 11$)	88
Wykres 6. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – wykształcenie respondentów (pracownicy [$N = 110$], dyrektorzy [$N = 11$])	89
Wykres 7. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – dodatkowe wykształcenie respondentów (pracownicy [$N = 110$], dyrektorzy [$N = 11$])	90
Wykres 8. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – ukończone studia podyplomowe (pracownicy [$N = 110$], dyrektorzy [$N = 11$])	90
Wykres 9. Charakterystyka uczestniczących w badaniu – ukończone szkolenia certyfikujące (pracownicy [$N = 110$], dyrektorzy [$N = 11$]).....	91
Wykres 10. Uczestnictwo w szkoleniach z obszaru pomocy społecznej przez respondentów (pracownicy [$N = 110$], dyrektorzy [$N = 11$])	92

Książka stanowi nowe spojrzenie na pomoc społeczną w Polsce poprzez pryzmat kultury organizacyjnej i zarządzania ośrodkami pomocy społecznej. Autorka podjęła trud badań kadr pomocy społecznej z perspektywy kreowania polityki rodzinnej. Docenić należy badanie nie tylko samych pracowników, specjalistów różnych szczebli pomocy społecznej, ale także kadry zarządzającej. Zebrany materiał badawczy pozwolił odpowiedzieć na nurtujące pytania badawcze i osiągnąć cel postawiony w monografii. Biorąc pod uwagę podejmowane zagadnienia polityki rodzinnej, niniejsza książka stanowi istotny wkład w rozwój dyscypliny nauki o rodzinie, a zaprezentowane wyniki badań, wnioski i rekomendacje przyczynią się do wzmocnienia kultury organizacyjnej i efektywnego zarządzania ośrodkami pomocy społecznej w Polsce.

Z recenzji dr hab. Teresy Zbyrad, prof. UR

Zaletą opracowania jest niewątpliwie jego aktualność oraz wymiar praktyczny w obszarze budowania kultury organizacyjnej i zarządzania ośrodkami pomocy społecznej w kontekście polityki rodzinnej, w dalszej perspektywie współczesności także centrum usług społecznych. Dzięki zestawieniu zagadnień teoretycznych z praktycznymi aspektami komponującymi się w polityce rodzinnej, książka stanowi wartościowy przyczynek do pogłębienia stanu badań w obranej problematyce, w dyscyplinie: nauki o rodzinie. Publikację należy też uznać za wartościową oraz inspirującą do szerszego dyskursu i pogłębienia refleksji naukowej. Biorąc pod uwagę atrakcyjność i aktualność prezentowanych w niej zagadnień na pewno zainteresuje czytelników. Trzeba bowiem dodać, iż nie ma zarządzania ośrodkami pomocy społecznej bez budowania kultury organizacyjnej. Ta ostatnia jawi się jako podmiot relacji w kulturze zarządzania i nade wszystko koreluje z badaną problematyką. Książkę czyta się z przyjemnością, której studium stanowi walor wkładu do dziedziny i dyscypliny nauk o rodzinie.

Z recenzji ks. dr hab. Józefa Młyńskiego, prof. UKEN



Uniwersytet Papieski
Jana Pawła II
w Krakowie

