

Izabela Marzec

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ROLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W KREOWANIU WIZERUNKU OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ JAKO PRACODAWCY

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-ekonomicznym ośrodków pomocy społecznej (OPS) sprawiają, że poszukują one nowych sposobów komunikowania się z otoczeniem i budowania swojego wizerunku. Poważnym wyzwaniem dla OPS stało się adaptowanie metod i narzędzi stosowanych w organizacjach biznesowych do własnych potrzeb¹. Jednocześnie wysokie oczekiwania odnośnie do jakości usług świadczonych przez ośrodki pomocy społecznej i kluczowa rola kapitału ludzkiego we właściwym funkcjonowaniu OPS powodują, że dla poprawy jakości ich działania coraz większego znaczenia nabierają kwestie związane z kształtowaniem wizerunku OPS wśród ich obecnych i potencjalnych pracowników. Działania te mają tym większe znaczenie, że wymagająca praca i niewysokie zarobki powodują, że w wielu OPS brakuje pracowników. W tym kontekście istnieje konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na rolę kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku OPS jako pracodawcy.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: czy typy kultury organizacyjnej oddziałują na wizerunek ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników studiów literaturowych i badań empirycznych dotyczących kultury organizacyjnej ośrodków pomocy społecznej oraz jej powiązań z wizerunkiem ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy.

¹ A. Frączkiewicz-Wronka: Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym. „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 4 (12), s. 8.

1. Kultura organizacji jako czynnik kształtowania jej wizerunku

Wizerunek organizacji jest subiektywnym wyobrażeniem ludzi o tej organizacji – jest tym, co ludzie o niej sądzą². Nie ma on charakteru jednorodnego, lecz obejmuje wiele różnych elementów zależnych od kontekstu, sfery działania organizacji i grupy odbiorców³. Wizerunek organizacji jest często mylnie utożsamiany z reputacją organizacji, lecz podstawą reputacji są doświadczenia, które nie są konieczne do określenia jej wizerunku⁴. Wizerunek organizacji jest jednak silnie powiązany z jej reputacją – zdaniem niektórych oddziałuje na jej reputację⁵. W literaturze przedmiotu są wymieniane różnorodne czynniki, które oddziałują na wizerunek organizacji. Ważnym, a często niedocenianym czynnikiem, który kształtuje wizerunek organizacji jest jej kultura organizacyjna. Oddziałuje ona bowiem na postawy i zachowania członków organizacji. Stanowi obowiązujący zbiór podzielanych przez członków organizacji podstawowych założeń, który stworzyli oni przystosowując się do warunków otoczenia i który jest wpajany nowym członkom jako właściwy sposób rozwiązywania problemów⁶. Według G. Hofstede, kultura organizacji jest zespołem podzielanych przez członków organizacji wartości, norm oraz reguł organizacyjnych i w istocie stanowi specyficzne „zaprogramowanie umysłów” członków organizacji⁷. Ten określony sposób myślenia wpływa na zachowania pracowników organizacji, co z kolei oddziałuje na jej wizerunek. Z drugiej strony, kultura organizacji może być postrzegana jako jej cecha systemowa, a zatem określa filozofię działania organizacji, która stanowi jednocześnie ważny czynnik kształtujący jej wizerunek w oczach interesariuszy.

W literaturze przedmiotu są proponowane różnorodne typologie kultury, w których są stosowane różne kryteria ich podziału. Na szczególną uwagę w tym kontekście zasługuje model wartości konkurujących K. Camerona i R.E. Quinna, zdaniem których kultura organizacyjna jest zarówno systemem wartości i poglądów, jak również sposobem myślenia i interpretacji przez członków organizacji tego, co dzieje się w jej otoczeniu⁸. W zaprezentowanym przez nich modelu, typ kultury organizacyjnej określają dwa wymiary reprezentujące przeciwstawne

² W. Budzyński: *Public Relations: zarządzanie reputacją firmy*. Poltext, Warszawa 1998, s. 73.

³ K. Wójcik: *Public Relations. Wiarygodny Dialog z Otoczeniem*. Placet, Warszawa 2005, s. 39.

⁴ A. Davis: *Public Relations*. PWE, Warszawa 2007, s. 52.

⁵ *Ibid.*, s. 53.

⁶ E.H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1992, s. 6.

⁷ G. Hofstede: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa 2000, s. 38-41.

⁸ K.S. Cameron, R.E. Quinn: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 19.

ukierunkowania organizacji, tj. elastyczność i swoboda działania (vs stabilność i kontrola) oraz orientacja wewnętrzna i integracja (vs orientacja zewnętrzna i zróżnicowanie)⁹. Na tej podstawie zostały wyróżnione cztery typy kultury organizacyjnej, tj.:

- kultura klanu, akcentująca wartości pracy zespołowej, spójności i wzajemnego zaufania, jak również partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym,
- kultura adhokracji, w której podkreśla się znaczenie inicjatywy, podejmowania ryzyka, kreatywności i zdolności adaptacji do zmian w otoczeniu,
- kultura rynkowa, charakteryzującą się silnym ukierunkowaniem zewnętrznym przy równoczesnym nacisku na wyniki, ekspansję i osiąganie celów,
- kultura hierarchii, podkreślająca wartość uporządkowania, standaryzacji, stabilności i kontroli¹⁰.

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 organizacji. Jednocześnie badacze przekonują, że sposób postrzegania danej organizacji istotnie wpływa na osiągnięte przez nią efekty i stanowi ważny czynnik jej sukcesu. Mimo rosnącej świadomości znaczenia wizerunku dla rozwoju organizacji, nadal często działania w tym obszarze koncentrują się głównie na ostatecznych odbiorcach towarów czy usług¹¹. Istnieje zatem konieczność skupienia większej uwagi także na tych czynnikach, które wpływają na wizerunek organizacji w oczach innych, kluczowych dla powodzenia organizacji, interesariuszy, do których niewątpliwie należą jej przyszli i obecni pracownicy.

2. Wizerunek ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy

Obecnie coraz częściej w polskiej literaturze przedmiotu działania pracodawców zmierzające do kształtowania ich pozytywnego wizerunku wśród obecnych i potencjalnych pracowników są określane pojęciem *employer branding*. Za pionierów tej koncepcji uważa się T. Amblera i S. Barrowa, którzy ujmują markę pracodawcy (*employer brand*) jako pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dostarczanych przez pracodawcę i z nim iden-

⁹ K.S. Cameron, R.E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, San Francisco 2011, s. 35-49.

¹⁰ Ibid.

¹¹ A.I. Baruk: Wizerunek pracodawcy i jego znaczenie dla potencjalnych pracowników. „Zarządzanie i Marketing” 2010, nr 17(2/10), s. 39.

tyfikowanych¹². Pojęcie to jest przez większość autorów traktowane jako tożsame z wizerunkiem pracodawcy (*employer image*) i stosowane zamiennie¹³.

W literaturze przedmiotu jest proponowanych wiele definicji terminu *employer branding*. A. Mayo definiuje *employer branding* jako wszystko to, co jest komunikowane – zarówno świadomie, jak i nieświadomie obecnym lub/i przyszłym pracownikom¹⁴. Podobnie przedstawia *employer branding* M. Kozłowski, zdaniem którego stanowi on wszystkie działania organizacji, kierowane do obecnych i potencjalnych pracowników, które mają na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy i które wspierają jej cele biznesowe¹⁵. A.I. Baruk przedstawia z kolei *employer branding* jako obraz organizacji w świadomości jej aktualnych lub potencjalnych pracowników ukształtowany w wyniku ich osobistych doświadczeń lub otrzymanych informacji¹⁶. Dużo szersze ujęcie proponują H. Francis i M. Reddington, według których *employer branding* jest próbą pracodawcy lepszego określenia warunków kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem a organizacją w zakresie wartości zapewnianych zatrudnionym pracownikom¹⁷. Twierdzą oni, że ekspresja wizerunku pracodawcy zapewnia pracownikom praktyczne struktury poznawcze, które nadają sens ich zatrudnieniu w organizacji¹⁸. Badacze ci rozpatrują znaczenie wizerunku pracodawcy w kontekście teorii społecznej wymiany. Zgodnie z tą teorią, pracownicy dokonują swego rodzaju rachunku zysków i strat, jakie odnoszą oni w wyniku zatrudnienia u określonego pracodawcy. W zamian za dodatkowe korzyści z zatrudnienia, np. w ośrodku pomocy społecznej (OPS), jego pracownicy odpowiedzą wzmocnionym wysiłkiem i większym zaangażowaniem w realizacji celów ośrodka i większą lojalnością wobec OPS.

OPS realizują różnorodne zadania z zakresu pomocy społecznej zlecone przez administrację rządową i samorządową. Narastające problemy społeczne, zmiany ekonomiczne i demograficzne sprawiają, że zapotrzebowanie na pracowników w OPS rośnie. Jednak mimo wysokiego poziomu bezrobocia, w wielu

¹² T. Ambler, S. Barrow: The Employer Brand. „Journal of Brand Management” 1996, No. 4, s. 185-206.

¹³ F. Lievens, G. Van Hoye, F. Anseel: Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. „British Journal of Management” 2007, No. 18, s. 45-59.

¹⁴ A. Mayo: The Human Value of the Enterprise. Nicholas Brealey Publ., London-Boston 2001, s. 123.

¹⁵ M. Kozłowski: Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

¹⁶ A.I. Baruk: Op. cit., s. 41.

¹⁷ H. Francis, M. Reddington: Employer Branding and Organisational Effectiveness. W: People and Organisational Development, A New Agenda for Organisational Effectiveness. Red. H. Francis, L. Holbeche, M. Reddington. Chartered Institute of Personnel and Development, London 2012, s. 269.

¹⁸ Ibid., s. 270.

OPS nadal brakuje pracowników. Niskie wynagrodzenie, duże obciążenie obowiązkami i trudna praca sprawiają, że w niektórych ośrodkach występuje także wysoka rotacja pracowników. Jednocześnie wielu pracowników OPS skarży się na problemy w komunikacji wewnątrz organizacji i prowadzoną politykę informacyjną, brak współpracy i wymiany informacji między instytucjami integracji społecznej oraz brak wsparcia i zaufania społecznego¹⁹.

Na wizerunek OPS jako pracodawcy także silnie oddziałuje sposób postrzegania pomocy społecznej i jej instytucji przez ogół społeczeństwa. Brak rzetelnych informacji i wiedzy powodują stereotypizację wizerunku OPS i pracowników socjalnych. Problem ten wzmacnia krzywdzący sposób postrzegania klientów pomocy społecznej i niechęć ogółu społeczeństwa do ponoszenia na nią wydatków. Badania empiryczne sugerują również, że Polacy dość nisko oceniają skuteczność działań mających na celu dostarczanie pomocy potrzebującym²⁰. Zaniedbania w tym obszarze prowadzą do pogorszenia wizerunku OPS – także jako pracodawcy i spadku zaufania społecznego, które stanowi ważny czynnik warunkujący efektywność działań OPS. Jednak powoli rośnie świadomość znaczenia wizerunku i coraz więcej ośrodków podejmuje różnorodne inicjatywy mające na celu wzmacnianie ich reputacji i budowanie pozytywnego wizerunku. Do ważnych działań w tym obszarze należy kształtowanie odpowiedniego typu kultury organizacyjnej. Podsumowując, analiza literatury przedmiotu doprowadziła do postawienia następującej hipotezy badawczej:

H1: *Typ kultury organizacyjnej jest istotnie powiązany z wizerunkiem OPS jako pracodawcy.*

3. Metodyka i wyniki badań

Badania ankietowe były prowadzone od końca 2013 r. do początku 2014 r.²¹. Zastosowano celową metodę doboru próby ze względu na specyfikę badanych organizacji i podobieństwo ich struktury. Badania objęły 140 pracowników 14 Ośrodków Pomocy Społecznej z terenu Śląska – w każdym ośrodku w badaniu

¹⁹ M. Szyszka: Kształtowanie wizerunku instytucji pomocy społecznej w mediach. Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2012, s. 11, <http://irss.pl/wp-content/uploads/2012/09/Kszaltowanie%20wizerunku%20instytucji%20pomocy%20spolecznej%20w%20mediach.pdf> [17.08.2014].

²⁰ A. Baczeko, A. Ogrocka: Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2007. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 66-67; M. Solon-Lipiński, J. Szolajska: Zakorzenie i uspołecznienie działań organizacji pozarządowych – Ekspertyza. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2009, s. 24.

²¹ Potencjał badawczy: „Kultura organizacyjna organizacji publicznych”, kierownik projektu: prof. UE dr hab. A. Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012-2014.

uczestniczyło 10 pracowników, w tym jedna osoba z kadry zarządzającej i 9 pracowników zajmujących stanowiska wykonawcze.

Do identyfikacji obecnego typu kultury organizacyjnej wykorzystano kwestionariusz *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* skonstruowany przez K.S. Camerona i R.E. Quinna obejmujący 6 kluczowych cech kultury, którym były przypisane 4 odpowiedzi odpowiadające różnym typom kultury, tj.: kulturze hierarchii, rynku, adhocracji i klanu. Cechy te były oceniane przez badanych w skali od 0 do 100 punktów – badani rozdzielali 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedlała sytuację panującą w ich organizacji²². Dominujący typ obecnej kultury określała najwyższa liczba uzyskanych punktów przez dany typ kultury liczona jako średnia z uzyskanych ocen 6 badanych cech. Wiarygodność tego instrumentu pomiaru została sprawdzona w licznych badaniach empirycznych dotyczących kultury organizacyjnej. Do oceny wizerunku organizacji w oczach pracowników adaptowano trzy skale opracowane przez Pattersona et al. odnoszące się do: możliwości szkolenia i rozwoju w organizacji (4 pozycje skali), wsparcia pracowników przez przełożonych (5 pozycji skali) i komfortu pracy (4 pozycje skali)²³. Dotyczą one kluczowych aspektów funkcjonowania organizacji związanych z wizerunkiem OPS jako pracodawcy. Do oceny ogólnego wizerunku społecznego OPS wykorzystano 2 pozycje skali C. Cornfortha odnoszące się do reputacji organizacji wśród jej interesariuszy oraz wizerunku organizacji w otoczeniu jako solidnej i wiarygodnej²⁴. W pytaniach tych zastosowano siedmiostopniowe skale Likerta. Do analizy uzyskanych danych użyto programu SPSS 20.0.

W celu zidentyfikowania dominującego typu obecnej kultury organizacyjnej w badanych OPS wykorzystano średnie oceny 6 specyficznych cech kultury przez ich pracowników (tab. 1). Odnośnie do pierwszej cechy dotyczącej ogólnej charakterystyki organizacji – najczęściej dominującym typem była kultura hierarchii (w 13 ośrodkach); tylko w 1 ośrodku przeważały cechy typowe dla kultury rynku. Oceny drugiej cechy dotyczącej stylu przywództwa były nieco bardziej zróżnicowane, lecz w 10 ośrodkach najwyższe oceny zyskała także kul-

²² K.S. Cameron, R.E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture*: Op. cit., s. 27-34; A. Chuda, M.K. Wyrwicka: *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*. „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 59, s. 10.

²³ M.G. Patterson, M.A. West, V.J. Shackleton, J.F. Dawson, R. Lawthom, S. Maitlis, D.L. Robinson, A.M. Wallace: *Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, No. 26(4), s. 379-408

²⁴ C. Cornforth: *What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships between Board Inputs, Structures, Processes and Effectiveness in Non-profit Organizations*. „Corporate Governance” 2001, No. 9(3), s. 217-227.

tura hierarchii. Ponadto, w 2 ośrodkach styl przywództwa odpowiadał kulturze rynku i także w 2 ośrodkach kulturze klanu. W odniesieniu do trzeciej cechy, tj. stylu zarządzania pracownikami, w 10 OPS występował natomiast styl zarządzania charakterystyczny dla kultury klanu. Jedynie w 4 ośrodkach styl ten odpowiadał kulturze hierarchii. Odnośnie do mechanizmów zapewniających organizacji spójność (czwarta cecha) w 10 ośrodkach występowały mechanizmy typowe dla kultury hierarchii, a w 4 ośrodkach kultury klanu. Co do kluczowych wartości organizacyjnych (piąta cecha), w badanych OPS najczęściej podkreślano znaczenie trwałości i niezmienności, co jest specyficzne dla kultury hierarchii – w 10 ośrodkach, natomiast w 4 ośrodkach silniej akcentowano wartości typowe dla kultury klanu, tj. rozwój osobisty, zaufanie, otwartość i współuczestnictwo. W badanych OPS najczęściej były stosowane kryteria sukcesu typowe dla kultury klanu (szósta cecha) – w 11 ośrodkach, w 2 ośrodkach stosowano kryteria charakterystyczne dla kultury hierarchii, a w 1 ośrodku dla kultury rynku. Ogólna ocena wszystkich cech wskazuje, że w większości badanych ośrodków pomocy społecznej dominuje kultura hierarchii (w 8 ośrodkach), natomiast w 6 ośrodkach przeważają cechy kultury klanu. Jednocześnie warto zauważyć, że zdecydowanie słabiej zostały ocenione cechy typowe dla kultury adhocracji i kultury rynkowej (tab. 1).

Tabela 1

Ocena pracowników kultury organizacyjnej i jej cech charakterystycznych w ośrodkach pomocy społecznej

	Ogólna charakterystyka organizacji		Styl przywództwa		Styl zarządzania pracownikami		Mechanizmy zapewniające spójność		Kluczowe wartości (na co kładzie się nacisk)		Kryteria sukcesu		Ogólna ocena typu kultury (całość)	
	Typ	Śred.	Typ	Śred.	Typ	Śred.	Typ	Śred.	Typ	Śred.	Typ	Śred.	Typ	Śred.
OPS1	K1	28,5	K2	35,5	K3	55	K4	27,5	K5	31,5	K6	36	K	35,67
	A1	17	A2	10	A3	15	A4	28,5	A5	29	A6	23,5	A	20,5
	R1	11,5	R2	13,5	R3	8,5	R4	9,5	R5	10,5	R6	5,5	R	9,8
	H1	43	H2	41	H3	21,5	H4	34,5	H5	29	H6	35	H	34
OPS2	K1	15	K2	16	K3	23,5	K4	16	K5	7	K6	13,5	K	15,17
	A1	5	A2	8	A3	23	A4	18	A5	10	A6	8	A	12
	R1	33,5	R2	45,5	R3	17,5	R4	16	R5	17	R6	15	R	24,08
	H1	46,5	H2	30,5	H3	36,0	H4	50	H5	66	H6	63,5	H	48,75

cd. tabeli 1

OPS3	K1	19,5	K2	33	K3	52	K4	4	K5	29,5	K6	48,5	K	31,08
	A1	12	A2	27,5	A3	16,5	A4	2,5	A5	25,5	A6	41,0	A	20,8
	R1	32,5	R2	9,5	R3	1,5	R4	4,5	R5	6,5	R6	0,5	R	9,17
	H1	36	H2	30	H3	30	H4	89	H5	38,5	H6	10	H	38,92
OPS4	K1	17	K2	24,5	K3	38	K4	18	K5	10	K6	38	K	24,25
	A1	9	A2	16,5	A3	4,5	A4	11	A5	14,5	A6	16,5	A	12
	R1	25,5	R2	18,5	R3	9,5	R4	13	R5	12	R6	11	R	14,92
	H1	48,5	H2	40,5	H3	48	H4	58	H5	63,5	H6	34,5	H	48,83
OPS5	K1	21	K2	25,5	K3	49	K4	35,5	K5	35	K6	57	K	37,17
	A1	18	A2	16,5	A3	18	A4	20,5	A5	27	A6	10	A	18,33
	R1	27,5	R2	19,5	R3	7,5	R4	10	R5	6,5	R6	5	R	12,67
	H1	33,5	H2	38,5	H3	25,5	H4	34	H5	31,5	H6	28	H	31,83
OPS6	K1	39	K2	24	K3	72	K4	50	K5	37,5	K6	66	K	48,08
	A1	9	A2	16	A3	9	A4	11,5	A5	14,5	A6	11,5	A	11,92
	R1	10,5	R2	17	R3	7,5	R4	11,5	R5	8,5	R6	7,5	R	10,42
	H1	41,5	H2	43	H3	11,5	H4	27	H5	39,5	H6	15	H	29,58
OPS7	K1	28,5	K2	35,5	K3	55	K4	27,5	K5	31,5	K6	36	K	35,67
	A1	17	A2	10	A3	15	A4	28,5	A5	29	A6	23,5	A	20,5
	R1	11,5	R2	13,5	R3	8,5	R4	9,5	R5	10,5	R6	5,5	R	9,83
	H1	43	H2	41	H3	21,5	H4	34,5	H5	29	H6	35	H	34
OPS8	K1	13,5	K2	19,5	K3	26	K4	2	K5	1	K6	14,5	K	12,75
	A1	18	A2	18,5	A3	26	A4	4	A5	17,5	A6	28,5	A	18,75
	R1	32	R2	36,5	R3	15	R4	2	R5	3	R6	29,5	R	19,67
	H1	36,5	H2	25,5	H3	33	H4	92	H5	78,5	H6	27,5	H	48,33
OPS9	K1	18,5	K2	36	K3	34	K4	4	K5	32,5	K6	48,5	K	28,92
	A1	17	A2	24	A3	22,5	A4	2,5	A5	25,5	A6	41	A	22,08
	R1	34,5	R2	6	R3	10,5	R4	34,5	R5	2	R6	0,5	R	14,67
	H1	30	H2	34	H3	33	H4	59	H5	40	H6	10	H	34,33
OPS10	K1	15,5	K2	24,5	K3	43	K4	18	K5	10	K6	38	K	24,83
	A1	13	A2	16,5	A3	10	A4	11	A5	14,5	A6	16,5	A	13,58
	R1	29	R2	18,5	R3	14	R4	13	R5	20,5	R6	11	R	17,67
	H1	42,5	H2	40,5	H3	33	H4	58	H5	55	H6	34,5	H	43,92
OPS11	K1	21	K2	23,5	K3	49	K4	35,5	K5	35	K6	50,5	K	35,75
	A1	18	A2	17	A3	18	A4	20,5	A5	27	A6	11,5	A	18,87
	R1	27,5	R2	20	R3	7,5	R4	10	R5	6,5	R6	7,5	R	13,67
	H1	33,5	H2	39,5	H3	25,5	H4	34	H5	31,5	H6	30,5	H	32,42

cd. tabeli 1

OPS12	K1	39	K2	24	K3	72	K4	50	K5	37,5	K6	66	K	48,08
	A1	9	A2	16	A3	9	A4	11,5	A5	14,5	A6	11,5	A	11,92
	R1	10,5	R2	17	R3	7,5	R4	11,5	R5	8,5	R6	7,5	R	10,42
	H1	41,5	H2	43	H3	11,5	H4	27	H5	39,5	H6	15	H	29,58
OPS13	K1	12	K2	24,5	K3	49,5	K4	27	K5	27	K6	44	K	30,67
	A1	10,5	A2	4,5	A3	10	A4	2	A5	14	A6	6	A	7,83
	R1	17	R2	15	R3	3	R4	3	R5	3	R6	3	R	7,33
	H1	60,5	H2	56	H3	37,5	H4	68	H5	56	H6	47	H	54,17
OPS14	K1	14	K2	22	K3	27	K4	24	K5	22,5	K6	39	K	24,75
	A1	15,5	A2	17	A3	14	A4	16	A5	15	A6	14,5	A	15,33
	R1	35	R2	26	R3	17,5	R4	18,5	R5	22	R6	16	R	22,5
	H1	35,5	H2	35	H3	41,5	H4	41,5	H5	40,5	H6	30,5	H	37,42

K – kultura klanu, A – kultura adhokracji, R – kultura rynku, H – kultura hierarchii.

W kolejnym kroku sprawdzono czy typ dominującej kultury organizacyjnej istotnie statystycznie różnicuje ocenę pracowników wizerunku ośrodka pomocy społecznej jako pracodawcy pod względem możliwości szkolenia i rozwoju, wsparcia pracowników przez przełożonych i komfortu pracy w organizacji (oceny dokonano za pomocą syntetycznych wskaźników będących średnią ze wszystkich pozycji danej skali). W tym celu została obliczona średnia ocena badanych aspektów wizerunku OPS jako pracodawcy w organizacjach, w których dominuje kultura klanu i tych o kulturze hierarchii (tab. 2). Następnie za pomocą testu T dla prób niezależnych zbadano czy występujące różnice w poziomie wartości średnich są istotne statystycznie. W każdym przypadku sprawdzono także normalność rozkładu oraz za pomocą statystyki F i testu Levene’a założenie o równości wariancji w badanych populacjach.

Tabela 2

Ocena badanych aspektów wizerunku OPS jako pracodawcy

Wizerunek	Dominująca kultura	Średnia	Odchylenie Stand.
Postrzegane wsparcie przełożonych	Klanu	4,51	0,74
	Hierarchii	4,81	0,72
Postrzegane możliwości szkolenia i rozwoju	Klanu	4,10	0,44
	Hierarchii	3,73	0,51
Komfort pracy	Klanu	4,19	0,47
	Hierarchii	4,17	0,52

Analiza wykazała, że badani wyżej oceniają poziom wsparcia otrzymywanego od przełożonych w kulturze hierarchii (średnia 4,81 punktu w skali 7-punktowej) niż w kulturze klanu (średnia 4,51 punktu). Jak wykazał test T różnice te są istotne statystycznie ($t = -2,43$, $p < 0,05$). Również w przypadku możliwości szkolenia i rozwoju dominujący typ kultury okazał się być czynnikiem istotnie różnicującym jego poziom ($t = 4,56$, $p < 0,01$). Jednak w tym przypadku badani wyżej ocenili możliwości szkolenia i rozwoju zawodowego w kulturze klanu (średnia 4,10 punktu) niż w kulturze hierarchii (średnia 3,73 punktu). W przypadku atmosfery pracy ich ocena w OPS o kulturze klanu i hierarchii była zbliżona – średnie wyniosły odpowiednio 4,19 punktu w kulturze klanu i 4,17 punktu w kulturze hierarchii, a różnice nie są statystycznie istotne ($t = 0,26$, $p > 0,05$).

Dla uzyskania pełniejszego obrazu możliwych związków pomiędzy kulturą organizacyjną a społecznym wizerunkiem OPS zastosowano analizę korelacji Spearmana między reputacją OPS wśród interesariuszy i jego wizerunkiem a oceną występowania cech specyficznych dla badanych typów kultury organizacyjnej (tab. 3).

Tabela 3

Analiza korelacji Spearmana związków między reputacją i wizerunkiem OPS a profilem kultury organizacyjnej

Zmienne	1	2	3	4	5	6
1. Reputacja						
2. Wizerunek	0,423**					
3. Kultura klanu	0,011	0,199*				
4. Kultura adhokracji	0,001	-0,076	-0,015			
5. Kultura rynku	-0,164*	-0,169*	-0,595**	0,102		
6. Kultura hierarchii	0,108	0,003	-0,592**	-0,501**	-0,077	

* $p \leq 0,05$, ** $p < 0,01$.

Analiza korelacji Spearmana wykazała, że w przypadku kultury rynku istnieją ujemne, istotne zależności pomiędzy dobrą reputacją OPS wśród jego interesariuszy i wizerunkiem OPS jako organizacji solidnej i wiarygodnej a oceną przez pracowników występowania cech charakterystycznych dla tego typu kultury organizacyjnej (korelacje wyniosły odpowiednio: -0,164 i -0,169). Zaobserwowano natomiast znaczącą statystycznie, dodatnią zależność pomiędzy oceną przez badanych występowania w OPS cech charakterystycznych dla kultury

klanowej a jego wizerunkiem jako organizacji solidnej i wiarygodnej (0,199). W przypadku dwóch pozostałych typów kultury organizacyjnej, tj. kultury ad-hokracji i kultury hierarchii nie stwierdzono występowania istotnych statystycznie zależności pomiędzy typem kultury a wizerunkiem i reputacją OPS wśród interesariuszy. Podsumowując, uzyskane wyniki przeprowadzonych analiz nie dają podstaw do odrzucenia postawionej hipotezy, że typ kultury organizacyjnej jest powiązany z wizerunkiem OPS jako pracodawcy.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały istnienie znaczących związków pomiędzy dominującym typem kultury organizacyjnej a wizerunkiem ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy. Stwierdzono, że występują istotne statystycznie różnice w ocenach przez pracowników postrzeganego wsparcia przełożonych oraz możliwości szkolenia i rozwoju zawodowego w kulturze klanu i hierarchii. Na uwagę zasługuje fakt, że pracownicy wyżej ocenili wsparcie przełożonych w ośrodkach pomocy o kulturze hierarchii niż tych o kulturze klanu. Fakt ten może sugerować, że podobnie jak w wielu innych organizacjach publicznych, ich pracownicy wykazują stosunkowo niewielką potrzebę autonomii i ograniczona samodzielność działania charakterystyczna dla kultury hierarchii odpowiada ich oczekiwaniom i przyzwyczajeniom. Wyraźnie wyżej niż w kulturze hierarchii natomiast oceniono możliwości szkolenia i rozwoju zawodowego w kulturze klanu. Istotnymi wartościami w tej kulturze organizacyjnej są bowiem rozwój osobisty, współuczestnictwo i zaufanie, co niewątpliwie sprzyja poprawie jakości usług świadczonych przez OPS. Pod względem komfortu pracy nie zaobserwowano znaczących różnic w ocenach podwładnych w OPS o kulturze klanu i kulturze hierarchii. Należy jednocześnie zauważyć, że zwłaszcza możliwość szkolenia i rozwoju zawodowego staje się obecnie coraz ważniejszą cechą, która określa wizerunek organizacji na rynku pracy.

Uzyskane wyniki badań wskazują także na występowanie istotnych zależności pomiędzy typem kultury organizacyjnej a ogólnym wizerunkiem ośrodka pomocy społecznej wśród interesariuszy organizacji. Ogólnie spośród badanych typów kultury organizacyjnej kultura klanu była najsilniej powiązana z wizerunkiem OPS. Wyniki analizy korelacji sugerują także, że cechy OPS typowe dla kultury rynku mogą oddziaływać negatywnie na reputację i wizerunek tej organizacji. Niewątpliwie ten pozornie zaskakujący fakt można tłumaczyć specyficzną rolą, jaką realizują OPS, która nie w pełni przystaje do kultury rynkowej korzystnej dla organizacji biznesowych. Ten typ działalności wydaje się bardziej

odpowiadać wartościom charakterystycznym dla kultury klanu, co potwierdzają uzyskane wyniki. Należy równocześnie zauważyć, że ze względu na zastosowaną metodę doboru próby, uzyskane wyniki nie są reprezentatywne.

Podsumowując, można stwierdzić, że w świetle przeprowadzonych badań, budowanie pozytywnego wizerunku OPS jako pracodawcy powinno stać się stałym elementem działania OPS, ponieważ efektywność ich funkcjonowania w dużej mierze zależy od jakości kapitału ludzkiego. Ważnym elementem tych działań jest kształtowanie odpowiedniej do potrzeb ośrodków pomocy społecznej i ich pracowników kultury organizacyjnej. Pozytywny wizerunek OPS na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy pozwala organizacji utrzymać oraz przyciągnąć dobrych pracowników, których kompetencje i zaangażowanie istotnie wpływają na jakość usług pomocy społecznej.

Literatura

- Ambler T., Barrow S.: The Employer Brand. „Journal of Brand Management” 1996, No. 4.
- Baczko A., Ogrocka A.: Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2007. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- Baruk A.I.: Wizerunek pracodawcy i jego znaczenie dla potencjalnych pracowników. „Zarządzanie i Marketing” 2010, nr 17(2/10).
- Budzyński W.: Public Relations: zarządzanie reputacją firmy. Poltext, Warszawa 1998.
- Cameron K.S., Quinn R.E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Cameron K.S., Quinn R.E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass, San Francisco 2011.
- Chuda A., Wyrwicka M.K.: Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego. „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 59.
- Cornforth C.: What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships between Board Inputs, Structures, Processes and Effectiveness in Non-profit Organizations. „Corporate Governance” 2001, No. 9(3).
- Davis A.: Public Relations. PWE, Warszawa 2007.
- Francis H., Reddington M.: Employer Branding and Organisational Effectiveness. W: People and Organisational Development, A New Agenda for Organisational Effectiveness. Red. H. Francis, L. Holbeche, M. Reddington. Chartered Institute of Personnel and Development, London 2012.
- Frączkiewicz-Wronka A.: Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym. „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 4 (12).

- Hofstede G.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa 2000.
- Kozłowski M.: *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Lievens F., Van Hoye G., Anseel F.: *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. „British Journal of Management” 2007, No. 18.
- Mayo A.: *The Human Value of the Enterprise*. Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2001.
- Patterson M.G., West M.A., Shackleton V.J., Dawson J.F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D.L., Wallace A.M.: *Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation*. „Journal of Organizational Behavior” 2005, No. 26(4).
- Schein E.H.: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1992.
- Solon-Lipiński M., Szolajska J.: *Zakorzenie i uspołecznienie działań organizacji porządowych – Ekspertyza*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2009.
- Szyska M.: *Kształtowanie wizerunku instytucji pomocy społecznej w mediach*. Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2012, <http://irss.pl/wp-content/uploads/2012/09/Kształtowanie%20wizerunku%20instytucji%20pomocy%20społecznej%20w%20mediach.pdf> [17.08.2014].
- Wójcik K.: *Public Relations. Wiarygodny Dialog z Otoczeniem*. Placet, Warszawa 2005.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN CREATING EMPLOYER BRAND IMAGE OF SOCIAL WELFARE CENTRES

Summary

Changes in socio-economic environment of social welfare centres result in searching for new ways of communication with the environment and creating their image. High expectations regarding the quality of services provided by social welfare centres and the key role of Human Capital in proper functioning of social welfare centres result in growing importance of issues connected with employer branding. This paper attempts to answer the following question: does the type of organizational culture affect employer brand image of social welfare centres? This goal will be achieved by presenting the results of literature study and empirical research concerning organizational culture of social welfare centres and its ties with employer branding.