

EKOROZWOJOWA KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ

Michał Adam Leśniewski¹

Streszczenie

Kultura organizacyjna jest pierwotnym źródłem zmian w organizacji. Jedną ze zmian jest implementowanie do organizacji ekorozwoju, którą można wdrożyć i kształtować między innymi poprzez ekorozwojową kulturę organizacyjną. Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań ekorozwojowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego. W niniejszym opracowaniu przyjęto dwie hipotezy badawcze w postaci:

- HB (1) ekorozwojowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw opiera się na różnorodności czynników ją tworzących;
- HB (2) ekorozwojowa kultura organizacyjna to miękkie implementowanie ekorozwoju do przedsiębiorstwa.

Opracowanie posiada charakter teoretyczno-empiryczny wraz z prezentowanym autorskim modelem wynikającym z badań. Przedstawione wyniki badań w niniejszym opracowaniu pochodzą z badań statutowych nr 614567 pt. Ekorozwojowy trójkąt relacji rozwoju regionu determinantą lokalizacji przedsiębiorstw, których kierownikiem był Michał Adam Leśniewski z Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Słowa kluczowe: ekorozwój, kultura organizacyjna, model ekorozwojowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem (organizacją) nie opiera się tylko na twardych aspektach zarządzania takich jak: zysk pieniężny (rozpatrywanie zysku tylko w kategoriach finansowych – czysto pieniężnych), przedmiotowe traktowanie zasobów ludzkich (człowiek jako trybik w organizacji – łatwo go jest wymienić na inny), dobra rzeczowe (maszyny, urządzenia, flota samochodowa itp.), ale również na

¹ Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania/ Jan Kochanowski University, Faculty of Law, Administration and Management, e-mail: michaladam.lesniewski@wp.pl.

miękkich aspektach zarządzania jak: kultura organizacyjna, zaufanie, umiejętności, zaangażowanie, intuicja, kreatywność czy mentalność i świadomość itp.

Jednym z obszarów zarządzania jest zarządzanie miękkie (Leśniewski, 2015, Leśniewski, 2017, s. 77–91), które przejawia się między innymi w kulturze organizacyjnej i możliwości jej łączenia z innymi działaniami w przedsiębiorstwie (interdyscyplinarność zarządzania). Przykładem takiego działania w przedsiębiorstwie jest ekorozwój, który można rozpatrywać w powiązaniu z kulturą organizacyjną. Wynikiem takiego działania jest ekorozwojowa kultura organizacyjna, która sprzyja implementowaniu ekorozwoju. Jest to tzw. miękkie implementowanie ekorozwoju do organizacji, gdyż kultura organizacyjna to zasób niematerialny a w zarządzaniu miękkim niematerialność jest punktem wyjścia działań miękkich.

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań ekorozwojowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego. W niniejszym opracowaniu przyjęto dwie hipotezy badawcze w postaci: HB (1) ekorozwojowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw opiera się na różnorodności czynników ją tworzących oraz HB (2) ekorozwojowa kultura organizacyjna to miękkie implementowanie ekorozwoju do przedsiębiorstwa. Opracowanie posiada charakter teoretyczno-empiryczny wraz z prezentowanym autorskim modelem wynikającym z badań. Przedstawione wyniki badań w niniejszym opracowaniu pochodzą z badań statutowych nr 614567 pt. Ekorozwojowy trójkąt relacji rozwoju regionu determinantą lokalizacji przedsiębiorstw, których kierownikiem był Michał Adam Leśniewski z Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.

2. Ekorozwój przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo i jego otoczenie ulega permanentnym zmianom, które są nieodłącznym elementem rozwoju każdej organizacji w dobie globalnej gospodarki rynkowej. Jednym z czynników umożliwiających prowadzenie rozwoju w zgodzie ze środowiskiem naturalnym jest ekorozwój (Leśniewski, 2016a, ss. 151–164). Myślą przewodnią społeczeństw ekorozwoju jest poszanowanie walorów środowiska przyrodniczego i kształtowanie ładu przestrzennego w sposób uznający prymat wymogów ekologicznych nad wzrostem cywilizacyjnym, rozwojem kulturowym, gospodarczym czy społecznym. Ekorozwój to nie tylko znalezienie optymalnych relacji między człowiekiem a przyrodą, ale również dążenie do poprawy jakości środowiska naturalnego. Model ekorozwoju, będący synonimem bezpiecznego rozwoju społeczno-ekonomiczno-środowiskowego, gwarantuje nie tylko przetrwanie ale i rozwój obecnym i przyszłym pokoleniom. To proces wzrostu i zmian, który zaspokaja potrzeby obecnych pokoleń jednocześnie nie ograniczając przyszłym generacjom możliwości zaspokojenia ich własnych (Pęski, 1999, s. 31). Definiowany bywa najczęściej jako model rozwoju obszaru oparty na założeniach uwarunkowań przyrodniczych, przy zachowaniu równowagi ekologicznej. W tej sytuacji postępowanie

techniczny i coraz lepsze rozwiązania technologiczne powinny wpływać znacząco nie tylko na wzrost gospodarczy regionu, ale również na poprawę jakości środowiska naturalnego.

Myślą przewodnią filozofii ekorozwoju jest rozwój, który pozwoli zaspokoić potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń na podobnym poziomie, który dawałby im zadowolenie i był społecznie akceptowalny. Najprostsza definicja ekorozwoju brzmi następująco: ekorozwój to trwały i zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy, który pozwala godzić aspiracje materialne obecnego i przyszłych pokoleń z koniecznością dbania o środowisko przyrodnicze i jego zasoby (Mikłaszewski, 2000, s. 40). Ekorozwój można postrzegać jako koncepcje, pomysł, filozofię funkcjonowania człowieka i organizacji, gdzie poszanowane jest społeczeństwo, gospodarka, środowisko naturalne. To trojaki poszanowanie będzie wprowadzać harmonijny ład dla obecnych i przyszłych pokoleń.

Ekorozwój utożsamiany bywa czasami z rozwojem zrównoważonym (Borys, 1999, s. 69). Niejasności związane z rozdzielaniem czy też nie tych dwóch pojęć są wynikiem różnorodnego przekładu terminu *sustainable development*, który tłumaczony bywa bądź jako „rozwój podtrzymywalny” (w znaczeniu – możliwy do kontynuowania w długim czasie, czyli właśnie jako „ekorozwój”) lub jako „rozwój zrównoważony” w rozumieniu – jednolity, równomierny. Recepty na opisane niekonsekwencje szukali np. M. Kozak i in. (Kozak, Pyszkowski, Szewczyk, 2001, s. 10, 46, 56) wyróżniając aż trzy pojęcia: po pierwsze *zrównoważony rozwój regionalny* (ang. *sustainable regional development*), którego istotą jest przeciwdziałanie przesadnym i „bezpodstawnym” zróżnicowaniom międzyregionalnym oraz dążenie do równoważenia rozwoju regionów, a także optymalizację wykorzystania zasobów; po drugie *rozwój zrównoważony* (ang. *sustainable development*) będący rozwojem społeczno-ekonomicznym zachowującym cechy trwałości w długim okresie, nie działającym niszcząco na otoczenie; a po trzecie *ekorozwój* (ang. *ecodevelopment*), czyli rozwój w harmonii z naturą, trwały i stabilny, zdolny do przetrwania i samopodtrzymujący się, będący antidotum na globalny kryzys cywilizacyjny i wyznacznikiem kształtowania przyszłości z perspektywy długiego horyzontu czasowego. Należy podkreślić, że wyróżnianie kilku pojęć nie prowadzi do określenia jasnych granic między omawianymi kategoriami. Z drugiej jednak strony utożsamianie tych terminów prowadzi do nadmiernych uogólnień, gdyż ekorozwój, będący przedmiotem rozważań niniejszego artykułu, zawiera się w rozwoju zrównoważonym, który jest terminem szerszym, zwracającym uwagę, oprócz czynników ekologicznych, również na społeczne, gospodarcze czy kulturalne (kulturowe uwarunkowania). Z punktu widzenia przedsiębiorstw ekorozwój oznacza oszczędną produkcję, wykorzystywanie odpadów, poszanowanie zasobów (materiałowych, naturalnych, ale także przestrzeni) oraz ograniczenie zależności od surowców nieodnawialnych, prowadzenie działalności nieskutkującej nieodwracalnymi zmianami w przyrodzie oraz analizę podejmowanych działań z punktu widzenia ich konsekwencji w przyszło-

ści. Ponadto redukcję emisji do atmosfery gazów: tlenków węgla, dwutlenku siarki i tlenków azotu, a także innych toksycznych zanieczyszczeń wody, powietrza i gleby.

Ekorozwój ma ułatwiać funkcjonowanie organizacjom (przedsiębiorstwom) w zmiennym otoczeniu oraz nadawać sens rozwojowi na przyszłość. Ma być panaceum na lepsze „jutro”. „Dziś” i „jutro” to zachowanie równowagi między człowiekiem, organizacją i środowiskiem naturalnym. Kształtowanie koncepcji, filozofii ekorozwoju ma zacząć się od mentalności i świadomości człowieka (świadomość ekorozwojowa – Leśniewski, 2013, s. 134). Mentalność i świadomość przeniknięta ekorozwojem daje odpowiednio mentalność ekorozwojową i świadomość ekorozwojową. Mentalność ekorozwojowa to przekonania, postawy, poglądy, sposób myślenia człowieka o istocie ekorozwoju oraz jak ekorozwój wpływa na codzienne i przyszłe życie człowieka natomiast świadomość ekorozwojowa dotyczy dostrzegania przez człowieka zależności, integralności między trzema systemami: gospodarką, społeczeństwem i środowiskiem naturalnym (Leśniewski, 2013, s. 134, Leśniewski, 2016a, s. 151–164). Zarówno mentalność ekorozwojową i świadomość ekorozwojową można potraktować jako czynniki przenikania koncepcji ekorozwoju.

Jednym z fundamentów kształtowania ekorozwoju przez człowieka (pracownika) w organizacji jest kultura osobista (kultura indywidualna) i kultura organizacji (kultura organizacyjna).

3. Kultura organizacyjna w rozwoju przedsiębiorstwa

Kultura organizacyjna odgrywa znaczącą rolę nie tylko w rozwoju osobistym ludzi ale także w rozwoju organizacji. Nauki o zarządzaniu oraz praktyka zarządzania silnie akcentują znaczenie kultury organizacyjnej w rozwoju organizacji poddanych wpływom globalnej gospodarki rynkowej. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji kultury organizacyjnej (Stańczyk, 2008).

E. Schein definiuje kulturę organizacyjną jako wzorzec podstawowych założeń, wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez daną grupę w procesie uczenia się, jak radzić sobie ze swoimi problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji (McKenna, Beech, 1999, s. 35). Jeżeli wzorzec ten dobrze działa, zostaje uznany za obowiązujący i dlatego też nowi członkowie przyswajają go sobie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów. Kultura jest głęboko zakorzeniona w organizacji, to pewien jej styl, atmosfera, charakter, specyfika działania, może być ona uzewnętrzniona w systemie norm i wartości, w procesach pracy, sposobach komunikowania się i praktykach zarządzania. Upraszczając, można przyjąć, że jest to zespół przyjętych zwyczajowo norm postępowania, tradycji, wzajemnego odnoszenia się pracowników do siebie (Ożarek, 2001, s. 23–31).

Kształtowanie kultury organizacyjnej (Sułkowski, 2012) polega na celowej modyfikacji wartości, norm i wynikających z nich wzorów, które powinno prowa-

dzić do nowych, spójnych i efektywniejszych w określonych warunkach konfiguracji kultury organizacyjnej (Sułkowski, 2001 s. 99–110). Należy świadomie kształtować kulturę organizacyjną, ponieważ wyznacza ona ramy zachowań i determinuje decyzje podejmowane przez wszystkich członków organizacji i tym samym decyduje o jej efektywności (Gwiazda, 2002, s. 20–31).

Wśród technik, które mogą służyć do kształtowania kultury, w tym jej utrwalania, korygowania, rozwijania i zmiany można wymienić (Sułkowski, 2001 s. 101): redefinicję wartości organizacyjnych, tworzenie nowych reguł normatywnych, zmianę elementów kultury (mity, opowieści, bohaterowie, wzorce, rytuały symbolika, tabu, język), adaptację artefaktów do zmieniającego się rdzenia wartości, kompozycję i dekompozycję misji, projektowanie systemów komunikacji oraz władzy, zmianę zawartości opisów stanowisk prac, zebrania, dyskusje i szkolenia pracowników, kształtowanie ról liderów w organizacji (np. jako agentów zmian, wzorców osobowych, bohaterów, innowatorów), kształtowanie systemów motywacyjnych, zmianę kryteriów selekcyjnych.

Kultura organizacyjna umożliwia permanentną realizację zbiorowego wysiłku na rzecz doskonalenia organizacji. Kultura stwarza warunki do doskonalenia organizacji, gdzie udoskonalona organizacja następnie kształtuje kulturę organizacyjną (zależność bilateralna). Stymuluje stworzenie warunków podstaw organizacyjnych dla stałego wzrostu poziomu procesów zarządzania. W wyniku posiadanej świadomości każdy pracownik zdaje sobie sprawę, że od efektów pracy uzależniony jest stan obecny i przyszły przedsiębiorstwa. Przyszłość zarządzania organizacją spoczywa w kształtowaniu rozwoju kultury organizacyjnej, która jest podstawą tożsamości organizacji, źródłem rozwoju, budulcem odpowiedniego wizerunku w oczach klientów. W celu utrzymania pozytywnej kultury organizacyjnej w perspektywie długoterminowej, przede wszystkim musi zaistnieć polityka zarządzania organizacją, polityka ustanowiona przez silnego lidera, którego zachowania zawsze są nieskazitelne i godne szacunku. Następnie należy stworzyć solidny system edukacji i szkoleń wspierający realizację podstaw polityki zarządzania, wtedy wszyscy członkowie organizacji będą mogli zawsze praktykować najważniejsze koncepcje i zasady w swoich codziennych działaniach (Tsutsumi, Tsuchihashi, 2001, s. 10–14). Nasuwa się konstruktywny wniosek, że przeprowadzenie zwiększenia czy poprawy efektywności organizacji musi być poprzedzone poznaniem i zrozumieniem kultury organizacyjnej. Jeśli proponowane zmiany będą sprzeczne, np. z tradycją organizacji, to najprawdopodobniej ich wdrożenie przyniesie znikome efekty. Kultura wpływa na sukces ludzi (pracowników) i całej organizacji (Zarębska, 2002, s. 12). Strategia inkrementalizmu kulturowego jest kompatybilna z wprowadzaniem stopniowych zmian do przedsiębiorstwa (Zarębska, 2002, s. 12).

Kultura organizacyjna jest przewodnikiem po akceptowanych wzorach zachowań, wyznacznikiem norm i standardów. Pełni rolę istotnego czynnika w zarządzaniu zasobami ludzkimi – może być siłą wspomagającą lub niszczącą rozwój

wiedzy w organizacji. Zarządzający organizacjami powinni koncentrować się na rozwoju takiej kultury (typu kultury organizacyjnej), która wspomaga wewnętrzną przedsiębiorczość, kreatywnie podchodzi do nowych problemów, akceptuje porażki i potknięcia w trakcie nowatorskich rozwiązań i wspomaga wymianę informacji i komunikację wewnętrzną. Praktyki organizacji wyrosłe z kultury organizacyjnej są własnością firmy i źródłem jej przewagi konkurencyjnej. Efektywność kultury organizacyjnej jest uzależniona od stopnia, w jakim jest podzielana przez członków organizacji. Jest to tym trudniejsze, im większa zmiana kultury organizacyjnej oraz im więcej grup traci pozycję uprzywilejowaną w danej organizacji.

Jednym z czynników kształtowania zmian/zmiany w organizacji (przedsiębiorstwie) jest ekorozwój, którego implementacja może odbywać się poprzez kulturę organizacyjną. Jednak, aby mówić o powodzeniu wdrożenia ekorozwoju do organizacji poprzez kulturę organizacyjną, należy stworzyć taki typ kultury, której cechy będą sprzyjające dla ekorozwoju i ten typ będzie można określić mianem ekorozwojowej kultury organizacyjnej (kultura ekorozwoju). Nośnikami zmian w organizacji, w tym ekorozwoju są kultury osobiste ludzi (pracowników), które bardziej lub mniej są za zmianami.

4. Metodyka badań

Badaniu poddano grupy przełożonych (menedżerów) i grupy podwładnych (pracowników wykonawczych) przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego. Nie każdy przełożony i podwładny wyrazili zgodę w ramach danego przedsiębiorstwa na badanie ankietowe, co powodowało, że w jednym przedsiębiorstwie większością badani byli przełożeni, a w drugich przedsiębiorstwach badani byli podwładni. Zamierzeniem Autora opracowania było zbadanie problemu w różnych podmiotach gospodarczych a nie badanie tylko w ramach jednej organizacji relacji hierarchicznej przełożonego i podwładnego pracujących w danym podmiocie gospodarczym. Liczba osób poddana badaniu wyniosła 100, w tym przełożeni i podwładni razem. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety z 12 stwierdzeniami wraz z zastosowaniem 7-stopniowej skali Likerta. Stwierdzenia zostały sformułowane w taki sposób, aby jednoznacznie identyfikować badany problem i nie utrudniać interpretacji respondentom. Liczba i dobór użytych stwierdzeń wynikały z doświadczeń teoretycznych i empirycznych Autora badań oraz krótkiego czasu przeprowadzenia ankiety. W badaniu wykorzystano również metodę interpretacji.

Przedstawione wyniki badań w niniejszym opracowaniu pochodzą z badań statutowych nr 614567 pt. *Ekorozwojowy trójkąt relacji rozwoju regionu determinantą lokalizacji przedsiębiorstw*, których kierownikiem był Michał Adam Leśniewski z Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.

5. Wyniki badań ankietowych

Najliczniejszą grupę badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty gospodarcze zatrudniające od 10 do 49 osób, gdzie menedżerowie poddani badaniu stanowili 45% oraz podmioty gospodarcze zatrudniające powyżej 250 osób, gdzie menedżerów poddanych badaniu było 21,70%. W grupie podwładnych najliczniejszą grupę przedsiębiorstw stanowiły podmioty gospodarcze zatrudniające powyżej 250 osób, gdzie podwładnych poddanych badaniu było 57,50% oraz podmioty zatrudniające od 10 do 49 pracowników, gdzie podwładnych poddanych badaniu było 20%.

W tabeli 1 przedstawiono wielkość przedsiębiorstwa w przedziale zatrudnienia wraz z ilością zbadanych przełożonych i podwładnych.

Tabela 1. Wielkość przedsiębiorstwa w przedziale zatrudnienia wraz z liczbą zbadanych przełożonych i podwładnych

Wielkość przedsiębiorstwa w przedziale zatrudnienia	Przełożeni		Podwładni		Razem	
	liczba	%	liczba	%	N	%
Od 0–9	11	18,3	4	10,0	15	14,2
Od 10–49	27	45,0	8	20,0	35	32,5
Od 50–249	9	15,0	5	12,5	14	13,7
Powyżej 250	13	21,7	23	57,5	36	39,6
Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

W obszarze działania przedsiębiorstw w regionie (województwie) świętokrzyskim największa grupa poddanych badaniu menedżerów, bo 68,40% pochodziło z miasta i gminy Kielce oraz podwładnych w 47,50% również pochodziło z miasta i gminy Kielce. Znacząca przewaga miasta i gminy Kielce nad innymi obszarami regionu świętokrzyskiego najprawdopodobniej wynikała z łatwości dostępu do osób w celu przeprowadzenia badania ankietowego oraz niższych kosztów dojazdu do respondentów.

W tabeli 2 przedstawiono obszar działania przedsiębiorstw poddanych badaniu w regionie świętokrzyskim.

Przełożonych (menedżerów) poddanych badaniu było 60%, a podwładnych (pracowników wykonawczych) – 40%. W tabeli 3 przedstawiono relacje hierarchiczne, czyli przełożonych i podwładnych poddanych badaniu.

Tabela 2. Obszar działania przedsiębiorstw poddanych badaniu w regionie świętokrzyskim

Obszar działania przedsiębiorstwa w regionie świętokrzyskim	Przełożeni		Podwładni		Razem	
	liczba	%	liczba	%	N	%
Miasto i gmina Kielce	41	68,40	19	47,50	60	57,90
Powiat ostrowiecki	6	10,0	3	7,50	9	8,70
Powiat konecki	2	3,30	2	5,00	4	4,10
Powiat kazimierski	5	8,30	6	15,00	11	11,80
Powiat starachowicki	3	5,00	7	17,50	10	11,20
Powiat skarżyski	3	5,00	3	7,50	6	6,30
Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Tabela 3. Relacje hierarchiczne

Relacje hierarchiczne	Ogółem	
	N	%
Podwładny	40	40
Przełożony	60	60
Ogółem	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Na pytanie, czy przedsiębiorstwo odpowiedzialne jest za stan środowiska naturalnego w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- raczej tak – 28,30%,
- tak – 21,60%,

natomiast w grupie podwładnych:

- tak – 30%,
- zdecydowanie tak – 30%.

Można zatem wyciągnąć wniosek, że menedżerowie i podwładni dostrzegają, że przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne za stan środowiska naturalnego. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Przełożeni	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne za stan środowiska naturalnego	Zdecydowanie nie	7	11,70	0	0,00	7	5,80
	Nie	7	11,70	5	12,50	12	12,10
	Raczej nie	6	10,00	5	12,50	11	11,30
	Nie mam zdania	6	10,00	3	7,50	9	8,80
	Raczej tak	17	28,30	3	7,50	20	17,90
	Tak	13	21,60	12	30,00	25	25,80
	Zdecydowanie tak	4	6,70	12	30,00	16	18,30
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Na pytanie, czy przedsiębiorstwo podejmuje działania ograniczające zużycie energii elektrycznej, gazowej itp. w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- raczej tak – 20%,
- tak – 20%,
- zdecydowanie tak – 10%,
- raczej nie – 15%,

natomiast w grupie podwładnych:

- raczej tak – 30,00%,
- tak – 12,50%,
- zdecydowanie tak – 12,50%
- zdecydowanie nie – 22,50%.

Można wywnioskować, że niewiele ponad 50% menedżerów i podwładnych dostrzega, że przedsiębiorstwo podejmuje działania ograniczające zużycie energii elektrycznej, energii gazowej itp. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 5.

Na pytanie, czy przedsiębiorstwo czyni starania zmierzające do ekorozwoju (tzw. przedsiębiorstwo ekorozwojowe) w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- raczej tak – 18,30%,
- tak – 13,30%,
- nie mam zdania – 31,70%,
- raczej nie – 16,70%,
- nie – 15,00%.

natomiast w grupie podwładnych:

- tak – 30,00%,
- raczej nie – 22,50%.

Tabela 5.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Przedsiębiorstwo podejmuje działania ograniczające zużycie energii elektrycznej, energii gazowej itp.	Zdecydowanie nie	5	8,30	9	22,50	14	15,40
	Nie	8	13,30	3	7,50	11	10,40
	Raczej nie	9	15,00	3	7,50	12	11,30
	Nie mam zdania	8	13,30	3	7,50	11	10,40
	Raczej tak	12	20,00	12	30,00	24	25,00
	Tak	12	20,00	5	12,50	17	16,20
	Zdecydowanie tak	6	10,00	5	12,50	11	11,30
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Tabela 6.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Przedsiębiorstwo czyni starania zmierzające do ekorozwoju (tzw. przedsiębiorstwo ekorozwojowe)	Zdecydowanie nie	3	5,00	5	12,50	8	8,80
	Nie	9	15,00	5	12,50	14	13,70
	Raczej nie	10	16,70	9	22,50	19	19,80
	Nie mam zdania	19	31,70	3	7,50	22	19,80
	Raczej tak	11	18,30	3	7,50	14	12,90
	Tak	8	13,30	12	30,00	20	18,95
	Zdecydowanie tak	0	0,00	3	7,50	3	6,05
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Można wywnioskować, że menedżerowie nie prowadzą przedsiębiorstw w kierunku stworzenia przedsiębiorstwa ekorozwojowego natomiast podwładni są podzieleni co do kształtowania przedsiębiorstwa ekorozwojowego. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 6.

Na pytanie, czy przedsiębiorstwo dostrzega zależność między ekorozwojem a kulturą organizacyjną w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- nie mam zdania – 25,00%,
- raczej tak – 21,70%,
- tak – 18,30%,
- nie – 18,30%,
- raczej nie – 10,00%,

natomiast w grupie podwładnych:

- nie mam zdania – 30,00%,
- raczej tak – 25,00%,
- nie – 15,00%.

Można wywnioskować, że menedżerowie i podwładni są podzieleni co do istnienia zależności między ekorozwojem i kulturą organizacyjną, ponadto problem ten nie jest do końca dla menedżerów i podwładnych w pełni znany i zrozumiały. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Przedsiębiorstwo dostrzega zależność między ekorozwojem a kulturą organizacyjną	Zdecydowanie nie	4	6,70	5	12,50	9	9,60
	Nie	11	18,30	6	15,00	17	16,70
	Raczej nie	6	10,00	4	10,00	10	10,00
	Nie mam zdania	15	25,00	12	30,00	27	27,50
	Raczej tak	13	21,70	10	25,00	23	23,40
	Tak	11	18,30	0	0,00	11	9,10
	Zdecydowanie tak	0	0,00	3	7,50	3	3,70
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Na pytanie, czy przedsiębiorstwo chętnie podejmuje inicjatywy na rzecz segregacji odpadów (postawa proaktywna) w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- tak – 26,70%,
- raczej tak – 21,60%,
- zdecydowanie tak – 15,00%,

natomiast w grupie podwładnych:

- tak – 30,00%,
- raczej tak – 15,00%,
- zdecydowanie tak – 15,00%.

Można wywnioskować, że menedżerowie i podwładni w przedsiębiorstwie chętnie podejmują inicjatywy na rzecz segregacji odpadów, czyli przejawiają postawę proaktywną. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Przedsiębiorstwo chętnie podejmuje inicjatywy na rzecz segregacji odpadów (postawa proaktywna)	Zdecydowanie nie	6	10,00	4	10,00	10	10,00
	Nie	6	10,00	2	5,00	8	7,60
	Raczej nie	0	0,00	7	17,50	7	8,70
	Nie mam zdania	10	16,70	3	7,50	13	12,10
	Raczej tak	13	21,60	6	15,00	19	18,30
	Tak	16	26,70	12	30,00	28	28,30
	Zdecydowanie tak	9	15,00	6	15,00	15	15,00
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Na pytanie, czy przedsiębiorstwo kształtuje i wzmacnia u pracowników świadomość ekorozwojową i świadomość ekologiczną w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- raczej tak – 25,00%,
- tak – 15,00%,
- zdecydowanie tak – 8,30%,
- raczej nie – 16,70%,
- nie mam zdania – 23,30%.

natomiast w grupie podwładnych:

- tak – 15,00%,
- zdecydowanie tak – 25,00%,

- raczej nie – 30,00%
- nie – 15,00%.

Można wywnioskować, że menedżerowie i podwładni stopniowo wzmacniają kształtowanie świadomości ekorozwojowej i świadomości ekologicznej w rozwoju przedsiębiorstwa. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Przedsiębiorstwo kształtuje i wzmacnia u pracowników świadomość ekorozwojową i świadomość ekologiczną	Zdecydowanie nie	7	11,70	6	15,00	13	13,40
	Nie	0	0,00	6	15,00	6	7,50
	Raczej nie	10	16,70	12	30,00	22	23,30
	Nie mam zdania	14	23,30	0	0,00	14	11,70
	Raczej tak	15	25,00	0	0,00	15	12,40
	Tak	9	15,00	6	15,00	15	15,00
	Zdecydowanie tak	5	8,30	10	25,00	15	16,70
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Na pytanie, czy przedsiębiorstwo oferuje produkty/usługi zgodne z poszanowaniem środowiska naturalnego w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- raczej tak – 35,00%,
- tak – 15,00%,
- zdecydowanie tak – 10,00%,
- nie – 10,00%,
- raczej nie – 15,00%.

natomiast w grupie podwładnych:

- zdecydowanie tak – 22,50%,
- tak – 12,50%,
- raczej tak – 15,00%,
- nie mam zdania – 22,50%,
- raczej nie – 15,00%.

Można wywnioskować, że menedżerowie i podwładni dążą w przedsiębiorstwie do oferowania produktów/usług z poszanowaniem środowiska naturalnego. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Przedsiębiorstwo oferuje produkty/ usługi zgodne z poszanowaniem środowiska naturalnego	Zdecydowanie nie	4	6,70	5	12,50	9	9,60
	Nie	6	10,00	0	0,00	6	5,00
	Raczej nie	9	15,00	6	15,00	15	15,00
	Nie mam zdania	5	8,30	9	22,50	14	15,40
	Raczej tak	21	35,00	6	15,00	27	25,00
	Tak	9	15,00	5	12,50	14	13,80
	Zdecydowanie tak	6	10,00	9	22,50	15	16,20
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Na pytanie, czy przedsiębiorstwo realizuje politykę odpowiedzialnego biznesu w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- raczej tak – 31,70%,
- tak – 15,00%,
- zdecydowanie tak – 13,30%,
- nie mam zdania – 31,70%,

natomiast w grupie podwładnych:

- nie mam zdania – 42,50%,
- tak – 35,00%.

Można wywnioskować, że menedżerowie realizują politykę odpowiedzialnego biznesu, natomiast podwładni są podzieleni: jedni widzą realizację polityki odpowiedzialnego biznesu, a drudzy nie mają na temat opinii. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 11.

Na pytanie, czy przedsiębiorstwo posiada wyposażenie energooszczędne grupy A w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- raczej nie – 16,70%,
- nie mam zdania – 35,00%,
- raczej tak – 16,70%,
- tak – 15,00%,
- zdecydowanie tak – 8,30%,

natomiast w grupie podwładnych:

- raczej nie – 12,50%,
- nie mam zdania – 35,00%,
- raczej tak – 12,50%,
- tak – 20,00%,
- zdecydowanie tak – 20,00%.

Tabela 11.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Przedsiębiorstwo realizuje politykę odpowiedzialnego biznesu	Zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Nie	5	8,30	0	0,00	5	4,10
	Raczej nie	0	0,00	3	7,50	3	3,70
	Nie mam zdania	19	31,70	17	42,50	36	37,10
	Raczej tak	19	31,70	3	7,50	22	19,70
	Tak	9	15,00	14	35,00	23	25,00
	Zdecydowanie tak	8	13,30	3	7,50	11	10,40
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Można wywnioskować, że menedżerowie nie są do końca zorientowani w wyposażeniu energooszczędnym grupy A, natomiast podwładni bardziej się w tej materii orientują. Może to wynikać z faktu, że podwładni częściej mają kontakt z tym wyposażeniem. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 12.

Na pytanie, czy kultura organizacyjna stymuluje zachowania proekorozwojowe u pracowników w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- raczej tak – 30,00%,
- tak – 15,00%,
- raczej nie – 21,60%,
- nie mam zdania – 26,70%,

natomiast w grupie podwładnych:

- raczej tak – 12,50%,
- raczej nie – 25,00%,
- nie mam zdania – 32,50%.

Tabela 12.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Przedsiębiorstwo posiada wyposażenie energooszczędne grupy A	Zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Nie	5	8,30	0	0,00	5	4,10
	Raczej nie	10	16,70	5	12,50	15	14,60
	Nie mam zdania	21	35,00	14	35,00	35	35,00
	Raczej tak	10	16,70	5	12,50	15	14,70
	Tak	9	15,00	8	20,00	17	17,50
	Zdecydowanie tak	5	8,30	8	20,00	13	14,10
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Można wywnioskować, że menedżerowie są podzieleni, że jedni dostrzegają zależność między kulturą organizacyjną a zachowaniami proekorozwojowymi a drudzy tego nie widzą. Podwładni są też podzieleni co do badanego problemu. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Kultura organizacyjna stymuluje zachowania proekorozwojowe u pracowników	Zdecydowanie nie	4	6,70	3	7,50	7	7,10
	Nie	0	0,00	3	7,50	3	3,70
	Raczej nie	13	21,60	10	25,00	23	23,40
	Nie mam zdania	16	26,70	13	32,50	29	29,70
	Raczej tak	18	30,00	5	12,50	23	21,20
	Tak	9	15,00	3	7,50	12	11,20
	Zdecydowanie tak	0	0,00	3	7,50	3	3,70
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Na pytanie, czy rekrutacja nowych pracowników oparta jest na posiadaniu przez nich świadomości ekorozwojowej w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- nie mam zdania – 33,30%,
- raczej nie – 20,10%,
- nie – 18,30%,
- raczej tak – 18,30%,
- tak – 10,00%,

natomiast w grupie podwładnych:

- nie – 22,50%,
- raczej nie – 22,50%,
- nie mam zdania – 15,00%.

Można wywnioskować, że rekrutacja nowych pracowników nie jest oparta na posiadaniu przez nich świadomości ekorozwojowej. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14.

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
Rekrutacja nowych pracowników oparta jest na posiadaniu przez nich świadomości ekorozwojowej	Zdecydowanie nie	0	0,00	10	25,00	10	12,50
	Nie	11	18,30	9	22,50	20	20,40
	Raczej nie	12	20,10	9	22,50	21	21,30
	Nie mam zdania	20	33,30	6	15,00	26	24,20
	Raczej tak	11	18,30	0	0,00	11	9,20
	Tak	6	10,00	3	7,50	9	8,70
	Zdecydowanie tak	0	0,00	3	7,50	3	3,70
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Na pytanie, czy w przedsiębiorstwie podejmuje się działania na rzecz ekorozwoju w grupie menedżerów padły odpowiedzi:

- raczej tak – 30,00%,
- tak – 21,70%,
- nie mam zdania – 26,60%,
- nie – 21,70%,

natomiast w grupie podwładnych:

- raczej nie – 40,00%,
- raczej tak – 32,50%.

Można wywnioskować, że menedżerowie i podwładni są podzieleni pod względem podejmowania działań na rzecz ekorozwoju. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 15.

Tabela 15.

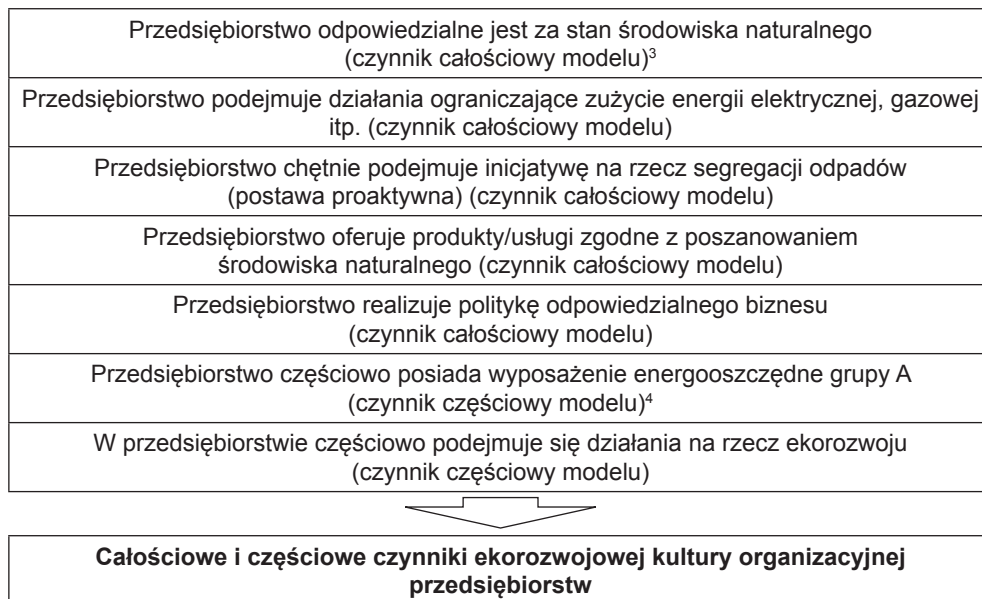
Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	Przełożeni		Podwładni		Razem	
		liczba	%	liczba	%	N	%
W przedsiębiorstwie podejmuje się działania na rzecz ekorozwoju	Zdecydowanie nie	0	0,00	4	10,00	4	5,00
	Nie	13	21,70	0	0,00	13	10,80
	Raczej nie	0	0,00	16	40,00	16	20,00
	Nie mam zdania	16	26,60	4	10,00	20	18,30
	Raczej tak	18	30,00	13	32,50	31	31,20
	Tak	13	21,70	3	7,50	16	14,70
	Zdecydowanie tak	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Ogółem	60	100	40	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Powyższe wyniki badań w układzie tabelowo-opisowej przedstawiają punkt widzenia respondentów. Ekorozwojowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw będąca przedmiotem niniejszego opracowania nie jest ukształtowana w badanych organizacjach.

Jedną ze stron prowadzenia badań jest prezentacja wyników w postaci tabel, wykresów czy innych grafów wraz z opisami co Autor opracowania uczynił powyżej. Drugą stroną badań jest przedstawienie modelu wynikającego z badań widzianego oczami Autora badań². Prezentacja modelu ma być informacją dla praktyki gospodarczej, przedsiębiorców chcących rozwijać swoją organizację w kierunku podejmowanego problemu badawczego. Na rys. 1 przedstawiono model ekorozwojowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wynikający z przeprowadzonych badań ankietowych.

² Należy pamiętać, że modele mają charakter indywidualnej interpretacji Autora. Można stwierdzić, że modele to subiektywny obraz badanej rzeczywistości widzianej przez daną osobę. Każdy model charakteryzuje się indywidualnością.



Rys. 1. Model ekorozwojowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw

Legenda: Kolejność czynników zawartych w modelu na rysunku 1 jest przypadkowa i jedynie wynika z odpowiedzi udzielonych przez respondentów. W modelu uwzględnione są tylko te czynniki, które zostały zakwalifikowane do grupy czynników całościowych lub czynników częściowych modelu. Istotą tego modelu nie jest kolejność czynników lecz jakie czynniki biorą udział w tym modelu. Na czynniki modelu należy spojrzeć jakościowo, czyli jaki czynnik musi być (zaistnieć) w organizacji, aby można było zaimplementować model ekorozwojowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Każdy czynnik winien być w pełni przeanalizowany przed wdrożeniem modelu do organizacji. Należy podkreślić, że nie każde czynniki jakościowe można w danej/danych organizacjach rozwijać, gdyż organizacje różnią się od siebie otoczeniem wewnętrznym w tym pracownikami oraz otoczeniem zewnętrznym. Czynniki przedstawione w modelu mają charakter jakościowy i jako takie winny być rozpatrywane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

³ Czynnik całościowy modelu oznacza, że wszystkie z badanych grup (menedżerów, podwładnych) opowiedziały się na poziomie 50,00% lub ponad 50,00% udzielonych w sumie odpowiedzi w kategorii: raczej tak, tak, zdecydowanie tak.

⁴ Czynniki częściowy modelu oznacza, że jedna z badanych grup (menedżerów, podwładnych) nie opowiedziała się na poziomie 50,00% lub ponad 50,00% udzielonych w sumie odpowiedzi w kategorii: raczej tak, tak, zdecydowanie tak. Np. jeśli grupa menedżerów opowiedziała się za jednym stwierdzeniem 50,00% lub ponad 50,00% udzielonych w sumie odpowiedzi w kategorii: raczej tak, tak, zdecydowanie tak, a grupa podwładnych opowiedziała się poniżej 50,00% udzielonych w sumie odpowiedzi w kategorii: raczej tak, tak, zdecydowanie tak, to taki czynnik został nazwany jako czynniki częściowy modelu.

Model przedstawiony na rysunku 1 ma posłużyć jako koncepcja do kształtowania ekorozwojowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Ten profil kultury umożliwi powstanie przedsiębiorstwa ekorozwojowego przychylnego środowisku naturalnemu. Organizacje zainteresowane powyższym modelem będą zdawać sobie sprawę z tego, że ekorozwojowa kultura organizacyjna może opierać się na czynnikach całościowych i czynnikach częściowych. Trzeba wiedzieć, że solidny fundament dają czynniki całościowe i takie należy budować w świadomości menedżerów i pracowników podwładnych. Każdy czynnik modelu stanowi o jego wartości, co do przydatności kształtowania danej koncepcji. Przydatność ekorozwojowej kultury organizacyjnej to nie tylko funkcjonowanie przedsiębiorstwa ekorozwojowego, ale również organizacji która umie pogodzić swój rozwój ze środowiskiem naturalnym (jedno drugiemu nie szkodzi). Prezentowana problematyka badawcza rzuca inne światło nie tylko na zarządzanie organizacją przez pryzmat kultury organizacyjnej czy ekorozwoju (zarządzanie kulturą organizacyjną, zarządzanie ekorozwojem), ale pokazuje zarządzanie miękkie, które można powiązać z ekorozwojem w postaci ekorozwojowej kultury organizacyjnej.

6. Podsumowanie

Ekorozwój stanowi bardzo ważne wyzwanie dla przedsiębiorstw chcących utrzymać się i być przyjaznymi konkurentami dla innych uczestników rynku oraz funkcjonować z zgodzie ze środowiskiem naturalnym. Ekorozwój można implementować do organizacji w dwojaki sposób, tj. sposób *twardy*, np. poprzez Literę Prawa (różnego rodzaju akty prawne, rozporządzenia, dyrektywy itp.) czy poprzez normy jakościowe (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 czy ISO 9004 itp.), tworzenia Systemów Zarządzania Środowiskowego ISO 14000 natomiast sposób *miękki* opiera się na implementowaniu ekorozwoju poprzez kulturę organizacyjną czyli na ekorozwojowej kulturze organizacyjnej. Ten drugi sposób jest zdecydowanie trudniejszy gdyż wymaga on posiadania w organizacji pracowników ze świadomością ekorozwojową (Leśniewski, 2016a, s. 151–164), która oparta jest na świadomości ekologicznej. Można połączyć sposób twardy z miękkim w wyniku czego powstanie sposób mieszany, czyli twardo-miękki, łączący w sobie cechy sposobu twardego z cechami sposobu miękkiego. Wybór sposobu implementowania należy w gestii decyzyjnej podmiotu gospodarczego. Ekorozwojowa kultura organizacyjna jest możliwością interdyscyplinarnego spojrzenia na zarządzanie organizacją szczególnie uwzględniając obszar zarządzania miękkiego.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyprowadzić dwa wnioski:

- 1) trudno jest obecnie jednoznacznie mówić o w pełni rozwiniętej ekorozwojowej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw (badane przedsiębiorstwa dopiero są w trakcie tworzenia tego typu kultury);

- 2) przedsiębiorstwa wykazują troskę o środowisko naturalne poprzez ograniczanie zużycia energii elektrycznej, energii gazowej itp., segregację odpadów, oferowanie produktów/usług z poszanowaniem środowiska naturalnego, prowadzenie polityki odpowiedzialnego biznesu.

Cel opracowania został osiągnięty, gdyż zaprezentowano wyniki badań ankietowych wraz z modelem. Hipoteza badawcza pierwsza (1) zostaje udowodniona pozytywnie i przyjmuje postać ogólną i szczegółową oraz hipoteza badawcza druga (2) zostaje udowodniona pozytywnie i przyjmuje postać ogólną:

- teza pierwsza ogólna (1) – ekorozwojowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw opiera się na różnorodności czynników ją tworzących;
- teza pierwsza szczegółowa (1a) – ekorozwojowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw opiera się nie tylko na czynnikach całościowych, ale także na czynnikach częściowych;
- teza druga ogólna (2) – ekorozwojowa kultura organizacyjna to miękkie implementowanie ekorozwoju do przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia każdej kultury jest człowiek i dlatego, aby mieć ekorozwojową kulturę organizacyjną należy na początku zatrudniać ludzi ze świadomością ekorozwojową (Leśniewski, 2016a, s. 151–164), a następnie organizacja winna dołożyć starań, aby rozwijać dalej tę świadomość i inne cechy w kulturze organizacyjnej, które będą sprzyjać ekorozwojowi. Słabością prezentowanych wyników badań jest wielkość próby badawczej (mogła być większa, ale możliwości finansowania badań były ograniczone), ponadto dotyczyły one tylko jednego województwa (można byłoby zbadać kilka województw, ale możliwości finansowania badań były ograniczone). Ekorozwojowa kultura organizacyjna to interdyscyplinarne ujęcie ekorozwoju i kultury organizacyjnej w jedną całość. Poruszany problem badawczy kieruje organizację na strategiczny rozwój oparty na poszanowaniu środowiska naturalnego. Niniejsze opracowanie to nie tylko prezentacja wyników badań, ale również ukazanie koncepcji do zaimplementowania w organizacji, której celem jest funkcjonowanie w zgodzie ze środowiskiem naturalnym.

Bibliografia

1. Borys T. (1999), *Wskaźniki ekorozwoju*. Ekonomia i Środowisko, Białystok.
2. Gwiazda E. (2002). *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (10), s. 20–31.
3. Kamiński R. (2000). *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (9), s. 6–10.
4. Kołodziejski J. (1997), *Strategia równoważenia rozwoju podstawą koncepcji polityki przestrzennego zagospodarowania kraju „Polska 2000 Plus”*, w: Kołodziejski J. (red.), *Polska przestrzeń a wyzwania XXI wieku*, Biuletyn KPZK, z. 176, PWN, Warszawa, s. 49–50.

5. Kozak M., Pyszkowski A, Szewczyk R. (2001), *Słownik rozwoju regionalnego*. PARP, Warszawa.
6. Leśniewski M.A. (2013), *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
7. Leśniewski M. A. (2015), *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
8. Leśniewski M.A. (2016). *Konkurencyjność ekorozwojowa przedsiębiorstw*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (3), s. 3–16.
9. Leśniewski M.A. (2016a). *Świadomość ekorozwojowa w konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, (2), s. 151–164.
10. Leśniewski M.A. (2017). *Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises*, *Jagiellonian Journal of Management*, no. 2, s. 77–91.
11. McKenna E., Beech N. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Felberg SJA, Warszawa.
12. Mikłaszewski A. (2000). *Ekorozwój – rozwój zrównoważony*. *Prace Naukowe Instytutu Górnictwa Politechniki Wrocławskiej*, (87), s. 39–46.
13. Ożarek G. (2001). *Jakość wyrobów i usług jako zagadnienie etyczne: aspekty techniczne i ekonomiczne*. *Problemy Jakości*, (11), s. 23–31.
14. Pęski W. (1999), *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Arkady, Warszawa.
15. Stańczyk s. (2008), *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.
16. Sułkowski Ł. (2001). *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?* *Organizacja i Kierowanie*, (4), s. 99–110.
17. Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
18. Tsutsumi S., Tsuchihashi K. (2001). *Przez TQM do doskonałości w zarządzaniu*. *Problemy jakości*, (12), s. 10–14.
19. Zarębska A. (2002). *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*. *Przeгляд Organizacji*, (6), s. 11–13.

ECO-DEVELOPMENTAL ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES – RESEARCH RESULTS

Summary

Organizational culture is the primary source of changes in the organization. One of the changes is to implement a sustainable development organization that can be implemented and developed inter alia by eco-developmental organizational culture. The aim of the study is to present the results of research eco-developmental organizational culture of enterprises of Świętokrzyskie province. In this study, two hypotheses are adopted in the form of: HB (1) *eco-developmental organizational culture of enterprises is based on the diversity of factors that create it* and HB (2) *eco-developmental organizational culture is a soft implementation of eco-development to the enterprise*. The study is of a theoretical and empirical nature together with the presented copyright model resulting from the research. The presented research results in this study come from statutory research No. 614567 entitled *The sustainable development triangle of the region's development is determined by the location of enterprises*, whose head was Michał Adam Leśniewski from the Jan Kochanowski University in Kielce.

Keywords: eco-development, organizational culture, model of eco-developmental organizational culture of enterprises.