



Katarzyna Szczepańska

Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania,
Warszawa, Polska
e-mail: katarzyna.szczepanska@pw.edu.pl
ORCID 0000-0002-2810-1239

Dariusz Kosiorek

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Wydział Zarządzania,
Katowice, Polska
e-mail: dariusz.kosiorek@gwsh.pl
ORCID 0000-0002-3212-0600

ZWIĄZKI KONCEPCJI ZIELONEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI Z TYPAMI KULTUR ORGANIZACYJNYCH

RELATIONSHIP OF THE GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CONCEPT WITH TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURES

Słowa kluczowe: zielone ZZZ, kultura organizacyjna, zrównoważony rozwój
Key words: green HRM, organizational culture, sustainability

Streszczenie

Artykuł przedstawia zależności między kulturą organizacyjną a koncepcją zielonego ZZZ (zarządzanie zasobami ludzkimi) w kontekście zrównoważonego rozwoju. Omówiono istotę koncepcji zrównoważonego rozwoju wraz z opisem jego strategii. Przedstawiono przegląd definicji kultury organizacyjnej oraz scharakteryzowano jej typy. Wyjaśniono pojęcie „zielonego ZZZ” oraz scharakteryzowano jego praktyki w kontekście behawioralnych aspektów zarządzania (tj. zachowaniami, które łączą się z kompetencjami i postawami pracowników). Na podstawie przeprowadzonego badania stwierdzono: występowanie związków niektórych typów kultur organizacyjnych z praktykami zielonego ZZZ oraz różny stopień zgodności typu kultury organizacyjnej z kategoriami zielonych praktyk ZZZ.

Abstract

The article presents the relationship between organizational culture and the concept of green HRM (Human Resources Management) in the context of sustainable development. The essence of the concept of sustainable development was discussed, together with a description of its strategy. The definition of organizational culture was reviewed along with characteristics of its types. The concept of “green HRM” was explained and its practices were characterized in the context of the behavioral aspects of management (i.e. behaviors that are linked to the competences and attitudes of employees). On the basis of the conducted research, it was found: the existence of relationships of some types of organizational cultures with green HRM practices and a different degree of compliance of the type of organizational culture with the categories of green HRM practices.

WPROWADZENIE

W połowie XIX wieku ludzkość zauważyła, że działalność wytwórcza człowieka, której skutkiem jest gromadzenie się w atmosferze gazów cieplarnianych, prowadzi do ocieplenia klimatu. Od początku dwudziestego stulecia do końca ubiegłej dekady, emisja dwutlenku węgla do atmosfery, wynikająca ze spalania paliw kopalnych, wzrosła dwudziestokrotnie. Odnotowano m.in. podnoszenie się temperatury wód oceanów, topnienie lodowców. Zwrócono uwagę na widoczne zmiany klimatyczne, których skutkiem są coraz częstsze anomalie pogodowe takie jak: pożary, powodzie, ekstremalne temperatury powietrza czy huragany o niespotykanej wcześniej sile [Bugdol, Stańczyk, 2021, s. 7–8]. Negatywny

wpływ tych zjawisk na różne obszary gospodarki (np. rolnictwo, transport, bezpieczeństwo) stał się problemem globalnym. Tym większym, że zauważono zależność między występowaniem zmian klimatycznych a zjawiskami towarzyszącymi (np. eskalacja konfliktów) [The Economist..., 2019]. Obawy związane z negatywnymi skutkami zmian klimatycznych stały się podstawą podejmowania na całym świecie prób ograniczenia negatywnego wpływu człowieka na środowisko naturalne. Doprowadziło to do zawierania w skali świata porozumień klimatycznych, których efektem jest m.in. wprowadzanie nowych rozwiązań służących wykorzystywaniu odnawialnych źródeł energii czy eliminacji paliw kopalnych z procesu wytwarzania. W nurt działań zorientowanych na ochronę środowiska naturalnego wpisuje się norma PN-EN ISO 14001:2015-09 „Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania”, która jest związana z innymi normami ISO np.: PN-EN ISO 14050:2010 „Zarządzanie środowiskowe. Terminologia”, PN-EN ISO 14031:2002 „Zarządzanie środowiskowe. Ocena efektów działalności środowiskowej. Wytyczne” czy PN-EN ISO 14020:2003 „Etykiety i deklaracje środowiskowe. Zasady ogólne”. Orientacja na ochronę środowiska naturalnego jest również elementem koncepcji zrównoważonego rozwoju (*ang. Sustainable development*), którego istota polega na „rozpoznawaniu i rozwiązywaniu współczesnych problemów gospodarczych, społecznych i środowiskowych mających na celu zapewnienie działań na rzecz zrównoważonej przyszłości naszej planety oraz na rzecz obecnych i przyszłych pokoleń w wymienionych obszarach” [Różańska-Bińczyk i in., 2020, s. 79]. Zastosowanie tej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem „wymaga oparcia się na solidarności międzyludzkiej, przejawiającej się w poczuciu wspólnoty, gotowości do troski o dobro innych oraz odpowiedzialności za wspólną przyszłość” [Kubasik, 2011, s. 58], co jest bezpośrednio związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) w nowym nurcie – zielonego zarządzania, w którym problemy środowiskowe będą odzwierciedlone w strategii personalnej. Kształtowanie świadomości i zachowań pro środowiskowych i proekologicznych pracowników organizacji jest nowym wyzwaniem w zarządzaniu ludźmi, które wiąże się z inną koncepcją – społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (*ang. Corporate Social Responsibility*). Na podstawie przedstawionych rozważań można sformułować pytanie badawcze: które rodzaje kultury organizacyjnej mogą wzmacniać realizację koncepcji zielonego ZZL w przedsiębiorstwach? Dlatego celem artykułu jest określenie związków koncepcji zielonego ZZL z rodzajami kultur organizacyjnych. W osiągnięciu celu wykorzystano następujące metody badawcze: analizy i krytyki piśmiennictwa oraz analizy i konstrukcji logicznej.

ZARYS KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Poprawa warunków ekonomicznych, ekologicznych i społecznych jest bezpośrednio związana z koncepcją zrównoważonego (trwałego) rozwoju (*ang. Sustainable development*), której genezy należy upatrywać w „krytyce dominujących teorii wzrostu i dobrobytu, w tym modelu neoklasycznej teorii wzrostu, próbie stworzenia nowej idei moralnej i filozoficznej, jak i historycznej krytyce dotychczasowych trendów w produkcji i konsumpcji oraz dominujących polityk makroekonomicznych i sektorowych” [Kośmicki, 2005, s. 52]. W ujęciu prawa zrównoważony rozwój¹ to „taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” [Prawo ochrony środowiska, 2001]. W naukach o zarządzaniu zrównoważony rozwój jest to „taki rozwój, który wychodzi naprzeciw współczesności bez narażania na szwank możliwości przyszłych pokoleń do zaspokajania własnych potrzeb” [Kostecka, 2008, s. 24]. Termin *rozwój* może być charakteryzowany w ujęciach: ekonomicznym (np. rozwój gospodarczy), społecznym (np. rozwój społeczny), technicznym (np. rozwój technologii), zarządzania (rozwój organizacji). Wynikają z tego jego perspektywy makroekonomiczne i mikroekonomiczne. Niemniej jednak może być on rozumiany w aspekcie aksjologicznym, jako „proces zmian obiektu (np. kraju, regionu) ocenianego pozytywnie z punktu widzenia określonego systemu wartości (zbioru zasad opisujących ten system)” [Borys, 2005, s. 29]. Natomiast trwały rozwój oznacza, że potrzeby obecnego pokolenia należy zaspokajać bez uszczerbku dla możliwości zaspokajania potrzeb przez

¹ W polskich aktach prawnych pojęcie „sustainability” zostało przyjęte, jako zrównoważony rozwój.

przyszłe pokolenia [Kostecka, 2008, s. 10]. Rozwój zrównoważony w ujęciu regulacji prawnych Unii Europejskiej to „wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej” [Komunikat Komisji Europejskiej..., 2010, s. 5]. Należy przyjąć, że zrównoważony rozwój może być rozumiany nie tylko, jako sposób gospodarowania i zaspokajania potrzeb, lecz także, jako kryterium analizy związków między środowiskiem a gospodarką i społeczeństwem oraz jako cel polityki ekologicznej na różnych szczeblach zarządzania środowiskowego [Jeżowski, 2005, s. 59]. Wymiarami zrównoważonego rozwoju są: ekonomiczny (efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa oraz jego wpływ na wyniki ekonomiczne interesariuszy oraz systemy gospodarcze: lokalne, krajowe, światowe), środowiskowy (wpływ przedsiębiorstwa na przyrodę ożywioną i nieożywioną, w tym na ekosystemy, grunty, atmosferę i wody) oraz społeczny (wpływ przedsiębiorstwa na systemy społeczne np. w zakresie polityki zatrudnienia, respektowania praw człowieka, odpowiedzialności za produkt) [Wysokińska-Senkus, 2013, s. 62–63]. Strategia zrównoważonego rozwoju dotyczy „jakości życia, sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej i spójności wszystkich dziedzin polityki, w tym jej aspektów zewnętrznych (...). Inwestowanie w kapitał ludzki, społeczny i środowiskowy oraz innowacje techniczne jest warunkiem utrzymania konkurencyjności i dobrobytu gospodarczego, spójności społecznej, zatrudnienia o odpowiedniej jakości i lepszej ochrony środowiska” [Kostecka, 2008, s. 10]. Charakterystykę strategii zrównoważonego rozwoju przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka strategii zrównoważonego rozwoju. (Characteristics of Sustainable development strategy)

TREŚĆ	OPIS OGÓLNY	OPIS SZCZEGÓŁOWY
GŁÓWNE WYZWANIE	Stopniowo zmieniać nowe i obecne modele konsumpcji i produkcji oraz panujący model niezintegrowanego podejścia do polityki, jako sprzeczne z trwałym rozwojem	Brak
GŁÓWNE CELE	Ochrona środowiska naturalnego	Zachować potencjał Ziemi, dzięki któremu życie może rozwijać się w całej swojej różnorodności, respektować ograniczenia naturalnych zasobów planety, zapewniać wysoki poziom ochrony środowiska naturalnego i poprawę jego jakości, przeciwdziałać zanieczyszczeniu środowiska i ograniczać wielkość tego zjawiska, propagować zrównoważoną konsumpcję i produkcję tak, aby oddzielić wzrost gospodarczy od degradacji środowiska
	Sprawiedliwość i spójność społeczna	Propagować demokratyczne, spójne, zdrowe, bezpieczne, sprawiedliwe społeczeństwo realizujące idee integracji społecznej i szanujące podstawowe prawa i różnorodność kulturową, tworzące równe szanse i zwalczające wszelkie formy dyskryminacji
	Dobrobyt gospodarczy	Propagować prężną, innowacyjną, konkurencyjną gospodarkę opartą na bogatej wiedzy i racjonalnie wykorzystującą zasoby środowiska naturalnego, zapewniającą wysoki standard życia oraz pełne zatrudnienie obywateli i pracę o wysokiej jakości w Unii Europejskiej
	Realizacja zobowiązań w skali międzynarodowej	Wspierać na całym świecie tworzenie demokratycznych instytucji opartych na zasadach pokoju, bezpieczeństwa i wolności oraz bronić ich stabilności. Czynnie propagować stały rozwój na całym świecie i czuwać by wewnętrzna i zewnętrzna polityka Unii Europejskiej sprzyjała rozwojowi całego świata i była zgodna z międzynarodowymi zobowiązaniami Unii Europejskiej

ZASADY KSZTAŁTOWANIA POLITYKI UNII EUROPEJSKIEJ	Propagowanie i ochrona podstawowych praw	Propagować prawa podstawowe, zwalczać wszelkie formy dyskryminacji, działać na rzecz zmniejszenia skali ubóstwa i wykluczenia społecznego na świecie
	Solidarność wewnątrz- i międzypokoleniowa	Zaspokajać potrzeby obecnych pokoleń bez uszczerbku dla możliwości zaspokojenia potrzeb przez przyszłe pokolenia
	Otwarte i demokratyczne społeczeństwo	Zagwarantować obywatelom prawo dostępu do informacji i zapewnić im dostęp do wymiaru sprawiedliwości
	Udział obywateli	Zwiększać udział obywateli w procesie decyzyjnym, propagować nauczanie o trwałym rozwoju (...), informować obywateli o wpływie, jaki mają na środowisko naturalne i o wyborach, jakich mogą dokonywać w imię trwałego rozwoju
	Udział przedsiębiorstw i partnerów społecznych	Pogłębiać dialog społeczny, uczulać przedsiębiorstwa na ich odpowiedzialność społeczną oraz popularyzować partnerstwo publiczno-prawne
	Spójna polityka i ład administracyjno-regulacyjny	Propagować spójność wszystkich gałęzi polityki Unii Europejskiej oraz spójność działań na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym, światowym tak, aby bardziej sprzyjały trwałemu rozwojowi
	Integracja polityki	Propagować całościowe spojrzenie na kwestie gospodarcze, społeczne i ochronę środowiska, które nada im spójny charakter i przyniesie efekt sprzężenia zwrotnego między nimi
	Korzystanie z najlepszej dostępnej wiedzy	Czuwać, by polityka była kształtowana, oceniana i realizowana na podstawie najlepszej dostępnej wiedzy oraz według zasad racjonalności gospodarczej i optymalizacji kosztów
	Ostrożność	W obliczu naukowej niepewności stosować procedury oceny i podejmować odpowiednie działania zapobiegawcze tak, aby chronić zdrowie ludzkie i środowisko naturalne przed uszczerbkiem
	Obciążania kosztami sprawców zanieczyszczeń	Czuwać, by ceny odzwierciedlały realne koszty, które ponoszone przez społeczeństwo w związku z konsumpcją i produkcją oraz by sprawcy zanieczyszczenia płacili za szkody, jakie ich działalność przynosi zdrowiu ludzkiemu i środowisku naturalnemu
GŁÓWNE ZADANIA	Zmiana klimatu i czysta energia	Ograniczyć zmiany klimatu, ich koszty i negatywne skutki, które obciążają społeczeństwo i środowisko naturalne
	Zrównoważony transport	Dopilnować by systemy transportowe spełniały gospodarcze, społeczne i dotyczące środowiska potrzeby społeczeństwa jednocześnie minimalizując ich niepożądany wpływ na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko naturalne
	Zrównoważona produkcja i konsumpcja	Propagować modele zrównoważonej konsumpcji i produkcji
	Ochrona zasobów naturalnych i gospodarowanie nimi	Poprawić gospodarowanie zasobami naturalnymi oraz unikać ich nadmiernej eksploatacji z uwagi na korzyści przynoszone przez ekosystemy
	Zdrowie publiczne	Promować zdrowie publiczne na równych warunkach oraz poprawiać ochronę przed zagrożeniami dla zdrowia
	Integracja społeczna, demografia, migracja	Stworzyć zintegrowane społeczeństwo dzięki uwzględnieniu solidarności wewnątrz- i międzypokoleniowej oraz zapewnić obywatelom stabilną jakość życia, gdyż jest to koniecznym warunkiem trwałego, indywidualnego komfortu

Agenda Zrównoważonego Rozwoju, przyjęta w 2015 r. przez Organizację Narodów Zjednoczonych, zawiera 17 celów zrównoważonego rozwoju, które mają zostać osiągnięte przez społeczność międzynarodową do 2030 roku [www.unesco.pl, 2018]. Należy zauważyć, że koncepcja zrównoważonego rozwoju jest związana z zasadą tworzenia zrównoważonej przyszłości, która stanowi, że „doskonałe organizacje mają pozytywny wpływ na otaczający je świat doskonaląc swoje wyniki i jednocześnie poprawiając warunki ekonomiczne, ekologiczne i społeczne w społecznościach, w których działają” [www.efqm.pl, 2017].

ZIELONE ZZL – ZARYS KONCEPCJI

Zielone ZZL (*ang. green Human Resources Management*) zrodziło się jako odpowiedź na narastające problemy współczesnych gospodarek, którymi są ochrona środowiska oraz potrzeba dbałości o jego jakość. W wyniku rosnących wymagań: norm międzynarodowych (np. ISO 14001:2015-09), prawnych (np. Dyrektywa 2004/35/WE) oraz presji społecznej zorientowanej na szybsze i skuteczne dochodzenie do poprawy jakości środowiska (np. ruchy społeczne kształtujące świadomość ekologiczną i środowiskową) zmieniają się wymagania wobec przedsiębiorstw. Dotyczą one różnych obszarów np. produkcji, finansów, marketingu, które w coraz większym stopniu muszą odpowiadać na wyzwania dotyczące ochrony środowiska [por. Kaczmarek, 2011, s. 507]. Może się ono odbywać dzięki zielonemu zarządzaniu definiowanemu jako „praktyki zarządzania zasobami ludzkimi opracowane i wdrożone w celu promowania wśród pracowników zachowań zwiększających efektywność ekologiczną całej firmy. Jej podstawą teoretyczną jest założenie, że zielone ZZL składa się ze zmiennych pośredniczących, umiejscowionych pomiędzy zmiennymi niezależnymi (stymulatory) i zmiennymi zależnymi (efektywność ekologiczna)” [Różańska-Bińczyk i in., 2020, s. 80]. Współczesna literatura dotycząca zrównoważonego rozwoju wskazuje, że wiele badań empirycznych podkreśla wpływ zarządzania środowiskiem na wyniki organizacji, które wspierają praktyki zielonego zarządzania zasobami ludzkimi przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka praktyk zielonego ZZL. (Characteristics of Green HRM practices)

KATEGORIA ZIELONYCH PRAKTYK W ZZL	Charakterystyka praktyki
PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH	<ul style="list-style-type: none"> uwzględnianie w opisach stanowisk pracy zadań zorientowanych na ochronę środowiska opracowanie wytycznych dotyczących ekologii w procedurach ZZL zawarcie wskazówek dotyczących postaw i zachowań proekologicznych w kodeksie etycznym
POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW	<ul style="list-style-type: none"> uwzględnianie zielonych kompetencji w profilach wymagań stanowisk pracy prowadzenie selekcji pracowników zgodnie z kluczem, według którego preferuje się zatrudnianie kandydatów o wysokiej wrażliwości i świadomości ekologicznej, zdających sobie sprawę z wagi ekologii i związanych z nią zagadnień, gotowych do podejmowania działań na rzecz środowiska preferowanie kandydatów z doświadczeniem przy realizacji projektów ekologicznych akcentowanie ekologicznego wizerunku przedsiębiorstwa
ROZWÓJ PRACOWNIKÓW	<ul style="list-style-type: none"> organizacja szkoleń uświadamiających i rozwijających umiejętności ekologiczne wszystkich pracowników (także kadry kierowniczej), w tym wykrywania problemów ekologicznych oraz podejmowania w związku z tym odpowiednich wytyczanie kierunków działania poprzez głoszenie i promowanie treści dotyczących ekologii przez kadry kierowniczą promowanie edukacji obrazującej nowe wzorce postępowania pracowników w postaci kampanii budujących kompetencje ekologiczne

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie pracownikom warunków dla wykorzystania wiedzy i umiejętności służących poprawieniu efektywności ekologicznej przedsiębiorstwa • dbanie o balans między jakością życia zawodowego a wynikami organizacyjnymi • nagradzanie zachowań proekologicznych, bazujące na założeniu, że będzie pozytywnie oddziaływało na dalszą efektywność ekologiczną; dotyczy postaw, przestrzegania etyki prośrodowiskowej, odpowiedzialności za realizację celów zrównoważonego rozwoju • promowanie dzielenia się wiedzą w odniesieniu do inicjatyw i programów środowiskowych oraz nagradzanie za ich realizację • zapewnienie wspierającego środowiska pracy (tj. kształtowanie wspierających relacji pracowniczych, budowanie zaufania, promowanie współpracy) • wsparcie zarządzania zmianą na rzecz m.in. ochrony środowiska w organizacji • wdrożenie narzędzi dyscyplinujących, stosowanych w związku z przewinieniami w zakresie ochrony środowiska
ZARZĄDZANIE WYDAJNOŚCIĄ	<ul style="list-style-type: none"> • uwzględnienie poziomu realizacji celów ekologicznych w ocenie pracowniczej • włączenie kryteriów ekologicznych do oceny okresowej pracowników • informowanie pracowników o ich wkładzie w osiągnięcia przedsiębiorstwa w obszarze efektywności ekologicznej • upowszechnianie zielonych zachowań pracowników oraz zachęcanie ich do proponowania dalszego działania na rzecz środowiska

Źródło/Source: opracowanie własne na podstawie / own elaboration based on: Różańska-Bińczyk i in., 2020, s. 80 – 82, Ackermann, 2017, s. 29

Wymienione praktyki zielonego ZZL są związane z behawioralnymi aspektami zarządzania tj. zachowaniami, które łączą się z kompetencjami czy postawami pracowników. Zachowania ekologiczne przejawiają się w codziennych działaniach pracowników, np.: segregacja śmieci, oszczędzanie nośników energii i mediów, stosowanie przedmiotów wielorazowego użytku, oszczędzanie materiałów biurowych, zamiana środków komunikacji na bardziej sprzyjające środowisku (rower, komunikacja miejska). Kompetencje ekologiczne w odniesieniu do pracowników to wiedza i umiejętności dotyczące ekologicznego wykorzystania zasobów organizacji i zmniejszania ilości odpadów. Natomiast postawy ekologiczne to przekonania, uczucia oraz zamiar określonego zachowania w odniesieniu do zielonych praktyk organizacji. Związki omówionych terminów z zielonymi praktykami ZZL przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Związki kompetencji, postaw i zachowań z zielonymi praktykami ZZL. (Relationships of competences, attitudes and behaviors with green HRM practices)

KATEGORIA ZIELONYCH PRAKTYK W ZZL	KOMPETENCJE	POSTAWY	ZACHOWANIA
PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH	x		
POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW	x		
ROZWÓJ PRACOWNIKÓW	x		
MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW		x	x
ZARZĄDZANIE WYDAJNOŚCIĄ		x	x

Źródło/Source: opracowanie własne / own elaboration

Omówione wymiary zielonego ZZL są determinowane przez pojęcia nadrzędne tzw. świadomością środowiskową, która dotyczy tego, jak pojedynczy pracownik ocenia wpływ działalności człowieka na środowisko oraz świadomością ekologiczną, która odnosi się nie tylko do wiedzy, ale do przejawianych wartości i jest w pewnej mierze przejawem socjalizacji [Bugdol, Stańczyk 2021, s. 21].

KULTURA ORGANIZACYJNA – DEFINICJE I RODZAJE

Kultura organizacyjna jest przedmiotem badań o wielu perspektywach (np. kulturowej, antropologicznej, socjologicznej, zarządczej) z czego wynika zróżnicowanie jej rozumienia. W antropologii społecznej, aksjologii czy socjologii stanowi kategorię opisową, pojmowaną realistycznie, jako zespół wytworów działalności ludzkiej, niezależnie od tego, czy są to wytwory materialne czy idee. Natomiast w naukach o zarządzaniu jest rozpatrywana w dwóch nurtach: funkcjonalistycznym oraz interpretatywno – symbolicznym. Przykładem definicji kultury organizacyjnej w nurcie funkcjonalistycznym jest: „zbiór podstawowych, wspólnych wartości, które zapewniają pracownikom normy zachowań w organizacji” [Webster, White, 2010, s. 692]. Może ona być ujmowana deterministycznie, jako zmienna wartościująca pozostająca w relacjach z innymi zmiennymi np.: misją, wizją, strategią, strukturą organizacji czy działaniami jej kierowników (np. w zakresie wpływania na kształtowanie relacji wewnątrz organizacji czy pomiędzy organizacją i jej otoczeniem). W omawianym nurcie kultura organizacyjna stanowi:

- albo zmienną zewnętrzną, która jest wnoszona do organizacji przez jej członków, co stanowi o jej specyfice wynikającej z ich przynależności do określonej grupy społecznej,
- albo zmienną wewnętrzną, będącą elementem organizacji i poddającą się kształtowaniu, zmienieniu i utrwalaniu.

Natomiast w nurcie interpretatywno – symbolicznym kultura organizacyjna jest rozumiana jako rdzena metafora utożsamiana z samą organizacją. Przykładem definicji kultury organizacyjnej jest: „sieci znaczeń utkanych przez ludzi w procesie organizowania” [Sułkowski, 2008, s. 13]. Nie stanowi ona zatem „ani elementu organizacji, ani układu elementów będących pozostałymi zmiennymi organizacyjnymi, gdyż jest czymś, czym sama organizacja jest” [Smircich, 1983, s. 347]. W tym ujęciu organizacja jest kulturą o wyraźnie zdefiniowanych atrybutach, jawiąca się, jako pewien system wiedzy, którego sposób interpretacji decyduje o poczuciu tożsamości uczestników. Natomiast kultura organizacyjna jest formą ekspresji świadomości ludzi, która odzwierciedla się w ich działaniach oraz w znaczeniach, symbolach i metaforach.

W literaturze dotyczącej zachowań organizacyjnych znajdują się liczne przykłady definiowania kultury organizacyjnej. Wyniki ich analizy pozwalają na stwierdzenie, że wspólnymi cechami są: założenia, wartości i wynikające z nich normy postępowania. Założenia dotyczą otoczenia organizacji, rzeczywistości i pojmowania prawdy, natury człowieka i jego działania oraz stosunków międzyludzkich. Wartości są to „przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które cenią pracownicy i starają się osiągnąć przez swoje uczestnictwo w organizacji (...). Z wartości wynikają normy, które określają, do czego należy dążyć, a czego unikać, i jak to robić. Wskazują, co należy uważać za istotne, co jest (...) priorytetem. Normy kształtują postawy, z których następnie wynikają konkretne zachowania pracowników” [Gadomska-Lila, 2011, s. 56] odróżniające tym samym jedną organizację od innych. Należy zauważyć, że kultura organizacyjna wspiera zarówno procesy dostosowania zewnętrznego (związanego z adaptacją organizacji do otoczenia) oraz dostosowania wewnętrznego (związanego z jednoczeniem pracowników wewnątrz organizacji).

Kultury organizacyjne wyróżniane są według licznych kryteriów, czego konsekwencją jest mnogość typologii. W literaturze można spotkać typologie powstałe w wyniku przyjęcia pojedynczego kryterium opartego na jednej zmiennej, konsekwencją czego są dwa alternatywne typy kultur lub dychotomicznego podziału stanowiącego podstawę modelu wielowymiarowego, którego rezultatem jest cały zbiór par alternatywnych typów kultur. Popularnym w literaturze jest podział typów kultury organizacyjnej oparty na macierzy bipolarnej o dwóch zmiennych, skutkujący wyróżnieniem czterech jej typów. Przykładem może być typologia oparta na opozycyjnych wartościach dwóch wymiarów: indywidualizm – kolektywizm oraz zewnątrzsterowność – wewnątrzsterowność. W rezultacie wyróżnione zostały cztery typy kultury organizacyjnej o orientacji na: władzę (cehuje ją dominacja nad otoczeniem, konkurencyjność bezkompromisowość, dystans władzy, silna rywalizacja), rolę

(charakteryzuje ją biurokracyzm, przywileje ściśle związane z zajmowanym stanowiskiem, stabilność działania i zgodność z przepisami), zadania (typowa dla organizacji elastycznych, szybko reagujących na zmiany w otoczeniu) i ludzi (oparta na niewielkim dystansie władzy, konsensualnym podejmowaniu decyzji, kooperacji, wzajemnym wsparciu i dzieleniu się doświadczeniem). Innym przykładem podziału kultur w oparciu o opozycyjne wartości wymiarów: elastyczność i swoboda działania – stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację – orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie, jest typologia skutkująca wyróżnieniem kultur: rynku (liczy się w niej osiągnięcie celów i realizacja zadań, rolą kierownictwa jest uzyskiwanie pożądaných wyników), hierarchii (cehuje się wysokim stopniem formalizacji form komunikowania się i współpracy, silną hierarchizacją stanowisk, niezakłóconą realizacją procesów zgodnie z procedurami), adhokracji (zachęcająca do innowacyjności i kreatywności, gdzie swoboda i inicjatywa w działaniu są wysoko cenione) i klanu (upatrująca u podstaw swoich założeń wspólne wyznawane wartości i cele, dążąca do rozwoju pracy zespołowej i wzrostu zaangażowania).

ZWIĄZKI KULTUR ORGANIZACYJNYCH Z KONCEPCJĄ ZIELONEGO ZZL

Praktyki zielonego ZZL są m.in. determinowane związkami między wymiarami zielonego ZZL a kulturą organizacyjną. Rozpatrując je z perspektywy typowych dla danej kultury organizacyjnej założeń, norm i wartości, powstaje pytanie, jakie ich charakterystyczne wzorce określające typy kultury będą wspierały, a jakie ograniczały realizację praktyk zielonego ZZL? Należy przyjąć, że typy kultur wspierających zielone ZZL powinny bazować na wartościach i normach odwołujących się do: poszanowania otoczenia i zachowania równowagi pomiędzy organizacją a otoczeniem, szacunku dla jednostki wyrażanego w zaufaniu do niej jak też poprzez uznanie jej prawa do godnego traktowania oraz dobrych relacji międzyludzkich odzwierciedlających partnerskie stosunki społeczne. W konsekwencji można zadać kolejne pytanie dotyczące zależności między rodzajami kultur organizacyjnych a wymiarami zielonego ZZL. Przyjmując założenie, że istnieją ściśle i bezpośrednie związki kompetencji, postaw i zachowań z zielonymi praktykami ZZL przeprowadzono analizę typów kultur organizacyjnych. Wyniki badania pozwalają na stwierdzenie występowania zależności między kompetencjami, postawami i zachowaniami a następującymi typami kultur organizacyjnych: adhokracji, zadaniowa oraz klanu, harmonii. Kultura adhokracji promuje elastyczność, przedsiębiorczość, zdolność dopasowywania się do zmieniającego się otoczenia, przez co jest zorientowana na zewnątrz organizacji i sprawach tam się dziejących. Role organizacyjne nie są przypisane na stałe, nie istnieją sztywne schematy organizacyjne. Pracownicy obdarzeni są zaufaniem, co pozwala na samodzielne podejmowanie przez nich działań o określonym ryzyku. Kierownictwu przypisuje się cechy wizjonerów.

Kultura zadaniowa, poza elastycznością w reagowaniu na zmieniające się otoczenie, koncentruje się na pracownikach, u których szczególnie cenione wartości dotyczą wiedzy, kreatywności i zdolności adaptacyjnych. W organizacji panuje atmosfera współpracy. Dominuje praca zespołowa. Władza jest rozdzielana na podstawie posiadanych kompetencji i doświadczenia, a kierownictwo udziela wsparcia pracownikom. Struktura organizacyjna pełni rolę służebną w osiągnięciu celów organizacji. Kultura klanu stwarza przyjazne miejsce pracy dla chętnie współpracujących ze sobą ludzi. Jest zorientowana zarówno na pracowników, jak i klientów. Jej cechami są: elastyczność działania, współpraca zespołowa, dochodzenie do konsensusu, partycypacja pracowników w zarządzaniu. Ponadto promuje moralne postępowanie, lojalność i spójność. Kierownictwo przyjmuje role doradców lub nauczycieli oraz dba o rozwój pracowników. Kultura harmonii (ludzi) jest właściwa dla organizacji nastawionych przede wszystkim na zaspokojenie potrzeb jej uczestników. Podstawowym jej celem jest służenie jednostkom, a działanie organizacji sprowadza się do organizacji miejsca pracy i jest podporządkowane indywidualnemu powodzeniu poszczególnych pracowników. Dystans władzy jest niewielki z uwagi na brak hierarchii i kontroli. Pracownicy mają dużo swobody i pracują niezależnie od siebie. W podejmowaniu decyzji preferowana jest społecznie akceptowalna zgoda. Kolejnym przekrojem analizy było udzielenie odpowiedzi na pytanie: Który typ kultury organizacyjnej jest w największym stopniu związany z kategoriami zielonych praktyk ZZL pod względem kompetencji, postaw i zachowań? Wyniki przeprowadzonych badań jednoznacznie wskazują, że:

- kultury adhokracji i zadaniowa są najbardziej dopasowane do możliwości realizacji zielonych praktyk ZZL pod względem wszystkich kryteriów: kompetencji, postaw i zachowań pracowników organizacji,
- kultura klanu może umożliwić realizację zielonych praktyk ZZL poza planowaniem zasobów ludzkich,
- kultura harmonii jest najmniej dopasowaną kulturą organizacyjną do możliwości realizacji zielonych praktyk ZZL, ponieważ dotyczy jedynie rozwoju i motywowania pracowników.

Jak wynika z przeprowadzonych badań nie wszystkie typy kultur organizacyjnych sprzyjają realizacji koncepcji zielonego ZZL. W związku z tym należy stwierdzić, że dla jej wdrożenia w przedsiębiorstwie konieczna jest zmiana istniejącej kultury organizacyjnej. Innymi słowy, powszechność stosowania koncepcji zielonego ZZL w przedsiębiorstwach wymaga albo modyfikacji (częściowej zmiany) istniejących norm i wartości, albo całościowej zmiany typu kultury organizacyjnej w aspekcie koncepcji zrównoważonego rozwoju. Należy zauważyć, że zarówno modyfikacja, jak i zmiana kultury organizacyjnej, które są związane z wieloma zmiennymi, na przykład przywództwem i jego rodzajami, mogą powodować występowanie negatywnych zjawisk w organizacji, np. konfliktów międzygrupowych (nadmierne wzmocnienie subkultur i kontrkultur), obniżenia skuteczności systemu komunikowania się (różne perspektywy kulturowe subkultur w organizacji powodują brak zbieżności percepcji) czy występowanie trudności z socjalizacją wtórną pracowników. Można zatem przypuszczać, że ograniczenie trudności we wprowadzaniu zmian jest determinowane przede wszystkim istniejącymi, zielonymi normami i wartościami zatrudnionych w organizacji pracowników (w tym kierowników).

PODSUMOWANIE

Zielone praktyki w ZZL są odpowiedzią na potrzebę zapewnienia zrównoważonego rozwoju i osiągnięcia jego celów, na przykład: zapewnienie wszystkim ludziom zdrowego życia, promowanie dobrobytu i uczenia się przez całe życie, prowadzenie zrównoważonej gospodarki zasobami wodnymi czy leśnymi, propagowanie wzorców zrównoważonej konsumpcji i produkcji, przeciwdziałanie zmianom klimatu i ich skutkom czy ożywienie globalnego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju. Wymienione cele mają związki bezpośrednie i pośrednie z zielonymi praktykami ZZL. Na przykład: zielone planowanie zasobów ludzkich jest bezpośrednio związane z ochroną środowiska a zielony rozwój i motywowanie pracowników są bezpośrednio związane z uczeniem się przez całe życie. Natomiast zielone pozyskiwanie pracowników i zarządzanie wydajnością są pośrednio związane z ożywieniem globalnego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju. Na tej podstawie można stwierdzić, że koncepcja zielonego ZZL wpisuje się na poziomie zarządzania organizacją w koncepcję zrównoważonego rozwoju.

Pojęcia „zarządzanie organizacją” i „kultura organizacji” pozostają w bezpośrednim i ścisłym związku, dlatego zasadnym wydaje się podjęcie dyskusji naukowej dotyczącej wyzwań realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w kontekście tych pojęć i ich charakterystyk. Jednym z obszarów funkcjonalnych zarządzania organizacją jest ZZL, które ma zarówno wymiar strategiczny (planowanie zasobów ludzkich), jak i operacyjny (np. motywowanie czy rozwój pracowników). Uzasadnia to jego związki z pojęciem „kultury organizacyjnej”. Wymienione zależności oraz wyniki przeprowadzonych badań wskazują na to, że tylko niektóre typy kultur organizacyjnych umożliwiają uwzględnienie w zarządzaniu organizacją koncepcji zrównoważonego rozwoju w aspekcie kategorii zielonego ZZL.

BIBLIOGRAFIA

- Ackermann K.F., 2017: *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, s. 21–39
- Borys T. (red.), 2005: *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*. Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok

- Bugdol M., Stańczyk I., 2021: *Zielone zarządzanie ludźmi*. Difin, Warszawa
- Gadomska-Lila K., 2011: *Wzory kulturowe w organizacji*. Master of Business Administration, nr 1, s. 54-62
- Jeżowski P., 2005: *Rozwój zrównoważony we współczesnych koncepcjach ekonomicznych* [w:] Poskrobko B., Kozłowski S. (red.), *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*. Polska Akademia Nauk, Białystok - Warszawa
- Kaczmarek B., 2011: *Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa – zarys problematyki*. Civil and Environmental Engineering, nr 2, s. 507-510
- Komunikat Komisji Europejskiej – Europa 2020, 2010: *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Bruksela
- Kostecka J. (red.), 2008: *Zrównoważony rozwój w ujęciu interdyscyplinarnym*. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów
- Kośmicki E., 2005: *Koncepcja trwałego rozwoju jako możliwość przezwyciężenia doraźności* [w:] [w:] Poskrobko B., Kozłowski S. (red.), *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*. Polska Akademia Nauk, Białystok - Warszawa
- Kubasik A., 2011: *Determinanty rozwoju koncepcji i praktyki ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw* [w:] Polok G. (red.), *Spółeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach „Studia Ekonomiczne”, s. 53-73
- Prawo ochrony środowiska, Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r., Dz.U. 2001 Nr 62, poz. 627 z późn. zm.
- Różańska-Bińczyk I., Matejun M., Matusiak B., 2020: *Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach* [w:] Cewińska J., Krejner-Nowecka A., Winch S. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*. SGH w Warszawie, Warszawa, s. 77-91
- Smircich L., 1983: *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 28, Issue 3, pp. 339-358
- Sułkowski Ł., 2008: *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, nr 6. s. 9-25
- Webster C., White A., 2010: *Exploring the national and organizational culture mix in service firms*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 38, Issue 6, pp. 691-703
- Wysokińska-Senkus A., 2013: *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*. Difin, Warszawa

NETOGRAFIA

- The Economist, How to think about global warming and war, www.economist.com/leaders/2019/05/23/how-to-think-about-global-warming-and-war, dostęp: 20.02.2022
- The Guardian, Putting your money where your mouth is: companies link green goals to pay, www.theguardian.com/sustainable-business/2014/jun/26/green-executive-compensation-intel-alcoa-pay, dostęp: 04.02.2022
- www.unesco.pl/662, dostęp: 02.02.2018
- www.efqm.pl, dostęp: 15.01.2017