



## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ ZIELONĄ A WSPIERANIE LOKALNYCH SPOŁECZNOŚCI

Przemysław Majewski<sup>1</sup>

BSB Polska Sp. z o.o.

**Streszczenie:** W ostatnich latach wzrosło zainteresowanie badaczy różnymi formami współczesnych organizacji. Organizacja zielona stała się obecnie jedną z ciekawszych koncepcji opisujących ideę nowoczesnej struktury firmy zorientowanej m.in. na zadowolenie klienta, opartej na decyzyjności niższych szczebli zarządzania. Kolejną fazą jej ewolucji jest organizacja turkusowa, doskonale płaska, z rozproszonym przywództwem. Głównym celem artykułu jest określenie poziomu zainteresowania pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie transformującym swój model zarządzania w kierunku organizacji zielonej i turkusowej wspieraniem lokalnych społeczności. W części teoretycznej dokonano przeglądu literatury dotyczącej zielonych organizacji i zarządzania partycypacyjnego oraz ich powiązania ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W artykule postawiono następujące pytanie: W jakim stopniu pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie transformującym swój model zarządzania w kierunku organizacji zielonej, a w kolejnym etapie turkusowej, są zainteresowani przekazaniem części zysku organizacji na wspieranie lokalnych społeczności? Aby odpowiedzieć na postawione pytania i hipotezy badawcze, przeprowadzono badanie wśród 459 osób zatrudnionych w dwóch zakładach pracy zlokalizowanych w województwie wielkopolskim i kujawsko-pomorskim. Jako metodę badawczą wybrano sondaż diagnostyczny. W wyniku badania ankietowego uzyskano jednoznaczny obraz, jak pracownicy zapatrują się na przekazywanie części zysku na wsparcie lokalnych społeczności.

**Słowa kluczowe:** organizacja partycypacyjna, organizacja transformacyjna, organizacja turkusowa, organizacja zielona, upełnomocnienie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.1.04

### Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach hierarchiczne zarządzanie nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Zwiększa się fluktuacja kadr, organizacje są zbyt mało elastyczne i innowacyjne. Globalna konkurencja wymusza obniżanie cen, a to zmniejsza zyski przedsiębiorstw. Jednocześnie społeczeństwa wymagają od biznesu zachowań zgodnych ze społeczną odpowiedzialnością za środowisko i mieszkańców. Potrzeba wspierania lokalnych społeczności wynika ze społecznego zaangażowania współczesnych organizacji. Coraz powszechniejsze w Polsce stają się tzw. organizacje zielone (zmierzające do turkusów), których misją przewodnią jest zaangażowanie pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem.

Z badań wynika, że organizacje silosowe powodują osłabienie kooperacji i obniżenie produktywności (Goman 2014). Aktualne raporty dają do zrozumienia, że

---

<sup>1</sup> Przemysław Majewski, mgr inż., [przemyslaw.majewski@sol.dk](mailto:przemyslaw.majewski@sol.dk).

przeżywamy obecnie światowy kryzys braku zaangażowania pracowników w wykonywaną przez nich pracę. Według danych 85% pracowników odczuwa brak motywacji do pracy lub jest wręcz całkowicie zdemotywowanych (Raetzer, Self, Klein 2019, s. 2). Potwierdzają to również słowa J. Pfeffera, profesora z Stanford School – z badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa wynika, że jedynie 13% pracowników na świecie jest zaangażowanych w wykonywaną przez siebie pracę, a w samych Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten nieznacznie rośnie do 20% (Pfeffer 2015).

Brak pracowników na rynku pracy i wynikająca z tego walka o pracownika, duża rotacja pracowników zmieniających częściej niż w latach poprzednich pracodawcę, rosnące wymagania płacowe, a jednocześnie coraz silniejsza konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami, globalizacja, rosnące koszty pracy i poszukiwanie metody obniżenia kosztów produkcji przy jednoczesnym ulepszaniu procesów i produktów wymuszają poszukiwanie innych form organizacyjnych, które będą w stanie zmierzyć się z wyzwaniami współczesnego świata. Następstwem tego jest trend, w ramach którego organizacje nabierają cech kolaboracyjnych (Wetzel, Dewettinck 2012, s. 117) i partycypacyjnych.

Z badań przeprowadzonych w Unii Europejskiej wynika, iż w ocenie pracowników najważniejszą cechą, którą powinna charakteryzować się wymarzona praca, jest wzbudzenie zainteresowania i nadawanie znaczenia działalności zawodowej. Aspekt finansowy pojawił się dopiero na szóstym miejscu. W Polsce podobne badanie uplasowało płacę na miejscu czwartym. Należy przy tym zwrócić uwagę, że osiągnięcie wymaganych cech organizacji powiązane jest z systemem szkoleń i kształcenia pracowników (Łochnicka 2013, s. 155).

Tezę o wymogu szkolenia pracowników potwierdza badanie przeprowadzone na terenie Polski, z którego wynika, że 70% respondentów, których organizacje stosują formy partycypacji bezpośredniej, określiło kwalifikacje zatrudnionych tam pracowników jako wysokie. W organizacjach, gdzie nie występowały takie narzędzia, udział ten stanowił jedynie 57% (Rudolf 2014, s. 57). W odpowiedzi na stawiane organizacjom wymagania coraz większą popularność zyskuje współudział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami. W roku 2001 w Japonii i Stanach Zjednoczonych partycypacja bezpośrednia występowała w 80-90% przedsiębiorstwach, natomiast w Unii Europejskiej w 60% przedsiębiorstwach (Ignys 2014, s. 145). Partycypacji bezpośredniej sprzyjają konsultacyjny i demokratyczny styl zarządzania (Szelągowska-Rudzka 2015, s. 374).

Większy współudział pracowników w procesie zarządzania przedsiębiorstwem wymaga wiedzy i doświadczenia. Powszechnie wiadomo, że jakość zarządzania przy współudziale pracowników zależy od poziomu wiedzy tychże pracowników (Leadership-Central.com 1978). Z badań na temat partycypacji bezpośredniej przeprowadzonych w województwie pomorskim w 2013 roku w odpowiedzi na pytanie o poziom zadowolenia respondentów z możliwości doszkalania się w tematyce poszerzającej zainteresowania uzyskano informację, iż 57% osób było niezadowolonych, a jedynie 22% określiło się jako zadowolone (Szelągowska-Rudzka 2015, s. 375).

Jak wynika z niniejszego opracowania, ciągła edukacja pracowników i ich rozwój są fundamentem prawidłowego funkcjonowania organizacji zielonych i turkusowych.

W teorii organizacji transformacyjnych J. Burns zakładał, że lider może wykształcić każdą grupę do właściwie wysokiego poziomu (Burns 2003, s. 16).

Obserwując obecny trend, łatwo zauważyć, że wiele organizacji nie posiada doświadczenia we wprowadzaniu strategii partycypacyjnych i nie jest wystarczająco przygotowanych na wyzwania wynikające z tego modelu zarządzania (Agogué, Yström 2017, s. 10).

Badacze tematyki podkreślają, że jednym z głównych ryzyk, jakie pojawiają się w organizacjach partycypacyjnych, jest brak wystarczającej wiedzy pracowników (Szelągowska-Rudzka 2016, s. 61).

W niniejszym artykule postawiono następujące pytanie: W jakim stopniu pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie transformującym swój model zarządzania w kierunku organizacji zielonej, a w kolejnym etapie turkusowej, są zainteresowani przekazaniem części zysku organizacji na wspieranie lokalnych społeczności? Pytanie ma na celu zbadanie poziomu wiedzy respondentów w kwestii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego funkcjonowania w lokalnym środowisku. W pracy postawiono następującą hipotezę: *Pracownicy partycypujący w podziale zysku przedsiębiorstwa popierają przekazanie zysku na zaspokojenie potrzeb własnych i swoich rodzin, a nie są zainteresowani wspieraniem lokalnych społeczności.*

Badanie przeprowadzono wśród 459 osób zatrudnionych w dwóch zakładach pracy zlokalizowanych w województwach wielkopolskim i kujawsko-pomorskim. Jako metodę badawczą wybrano sondaż diagnostyczny, jako technikę zbierania materiału zastosowano ankietę, a jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety.

## **Teoretyczne aspekty partycypacji pracowniczej**

Partycypacja pracownicza staje się coraz bardziej popularna jako metoda zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Z badań przeprowadzonych w województwie wielkopolskim wynika, że narzędzia partycypacji bezpośredniej pojawiają się w 17% przedsiębiorstw dla najmniej popularnych kół jakości do 75% przedsiębiorstw w przypadku najbardziej popularnej partycypacji przez informowanie (Ignys 2014, s. 150). Według badań z 2011 roku średnia stosowania partycypacji bezpośredniej w całej Polsce to 79,9%, przy założeniu, że organizacja musi mieć wprowadzone przynajmniej jedno z narzędzi partycypacji bezpośredniej. W samym przemyśle wskaźnik ten maleje do 71% (Skorupińska 2013, s. 324).

O ile stosowanie prostych narzędzi partycypacyjnych w Polsce jest w miarę popularne, to bardziej zaawansowane techniki, polegające na oddaniu władzy w ręce grup pracowników, jest praktycznie niepraktykowane. Na podstawie badań przeprowadzonych na terenie trzech województw: łódzkiego, lubelskiego i świętokrzyskiego można stwierdzić, że grupowe delegowanie uprawnień w postaci grup autonomicznych znalazło zastosowanie jedynie w 8,4% przedsiębiorstw (Łochnicka 2013, s. 163). Grupowe delegowanie uprawnień jest najwyższe w Szwecji i osiąga wartość 69% (Rudolf 2014, s. 55).

Z badań przeprowadzonych w województwie pomorskim wynika natomiast, że wspólnie z pracownikami przełożony podejmuje decyzję jedynie w 7% organizacji,

stosując natomiast w zamian w 33% przypadków styl autokratyczny. Należy zauważyć, że jest to przeważający styl prowadzenia przedsiębiorstw w tym województwie (Szelągowska-Rudzka 2015, s. 379).

Zarządzanie partycypacyjne jest wprowadzane w organizacjach bez inicjatywy pracodawcy i z inicjatywy pracodawcy.

Pierwszym obszarem, w którym pojawia się organizacja partycypacyjna, jest Ameryka Południowa. W krajach dotkniętych kryzysem, w Argentynie, Wenezueli i Urugwaju, robotnicy okupują przedsiębiorstwa, które zbankrutowały, w celu utrzymania swoich miejsc pracy. Czynią to przy wsparciu lokalnych społeczności, klientów i czasami instytucji rządowych. Tworzą ruchy społeczne, które ewoluują w kooperatywy zarządzające samodzielnie przedsiębiorstwem. Wprowadzają demokrację w zarządzaniu przedsiębiorstwem, nazywając to minimalizowaniem autonomii operacyjnej menedżerów. Tworzą struktury organizacyjne oparte na partycypacji (Cova 2011, s. 967).

Aby wykonać wszystkie wspomniane wyżej zadania, pracownicy w sposób ciągły uczestniczą w procesie szkoleniowym w ramach podnoszenia kwalifikacji (Cova 2011, s. 970).

Badania przeprowadzone w Polsce wykazały, że pracownicy ze stanowisk warsztatowych, produkcyjnych, magazynowych są włączani w procesy decyzyjne i konsultacyjne w dużo mniejszym stopniu niż specjaliści. Procentowo organizacje angażujące pracowników warsztatowych w procesy decyzyjne stanowią grupę o 15% mniejszą niż organizacje nieangażujące tychże pracowników (Skorupińska 2013, s. 326).

Drugi aspekt powstawania organizacji partycypacyjnych dotyczy krajów rozwiniętych. W obecnej sytuacji gospodarczej nie wystarczy być organizacją szczupłą (*lean*). By osiągnąć sukces na rynku, otoczenie wymaga od organizacji bycia innowacyjną. Narastające zapotrzebowanie na innowacyjne produkty i innowacyjne sterowanie procesami wywołuje coraz większe zainteresowanie metodami zarządzania, które sprzyjają powstawaniu innowacji. Innowacyjność jest obecnie podawana jako jedno z głównych wymagań stawianych przedsiębiorstwom, a wspieranie innowacyjności – jako jedno z głównych zadań współczesnych liderów (Axon, Friedman, Jordan 2015, s. 4).

W dążeniu do kreowania innowacji zastosowanie znajdują organizacje partycypacyjne. Na podstawie przeprowadzonych badań w krajach Unii Europejskiej w wyniku wprowadzenia partycypacji pracowniczej 60% przedsiębiorstw obniżyło koszty działalności. W Polsce zanotowano wynik o wartości 22% (Łochnicka 2013, s. 158).

Przykładem z własnych doświadczeń jest usprawnienie produkcji w firmie w województwie zachodniopomorskim. Dzięki wprowadzeniu partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, planowaniu i dołączeniu do tego partycypacji w zyskach zredukowano koszt produkcji wyrobu o 43%. Podobne efekty osiągnięto w firmie w województwie kujawsko-pomorskim, gdzie stosując podobne techniki partycypacji, zmniejszono koszt produkcji na niektórych elementach nawet o 51%.

Interesujące jest, iż wynik zgoła odmienny uzyskano, zbierając odpowiedzi ankietowe w innych polskich przedsiębiorstwach, w których to w 78% wprowadzenie uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie przyniosło obniżenia kosztów (Łochnicka 2013, s. 157).

Aby pracownicy byli innowacyjni, należy właściwie podejść do motywacji. Znakomitym rozwiązaniem jest tu partycypacja w podejmowaniu decyzji, wspólny cel w jednakowy sposób rozumiany przez wszystkie szczeble organizacji. Każdy poziom organizacji, każdy jej dział wyznacza cele cząstkowe budujące ostatecznie cel nadrzędny.

Realizując włączenie wszystkich członków organizacji w proces tworzenia i realizacji celów tejże organizacji, pomocna staje się teoria organizacji zielonych lub turkusowych (Laloux 2016, s. 42).

Aby sprawdzić, czy jest to tylko chwilowa moda lub przemijający trend, w celu wyznaczenia kierunku transformacji zarządzania w organizacjach przyszłości powstał projekt pod nazwą THINKcreative. W projekcie wzięło udział 135 ekspertów, 69% z przemysłu i 31% ze szkolnictwa. Uczestnicy reprezentowali następujące kraje: Portugalię, Niemcy, Holandię, Wielką Brytanię, Szwajcarię, Belgię, Czechy, Słowację, Francję, Włochy, Szwecję, Meksyk i Stany Zjednoczone. Celem projektu było ustalenie form organizacji, wymagań infrastrukturalnych, etycznych, programowych, socjologicznych i moralnych w kolejnych okresach 5, 10 i 15 lat tak, by były konkurencyjne i odniosły sukces rynkowy (Camarinha-Matos 2004, s. 3). Wyniki badań wykazały, iż w kolejnych okresach coraz większą rolę będzie odgrywała innowacyjność produktów, usług i procesów. Będzie to decydujący czynnik sukcesu. Innowacje będą powstawały głównie w organizacjach kolaboracyjnych. Społeczeństwo będzie ewoluowało z konkurencyjnego do współpracującego na szczeblu zawodowym i prywatnym (Camarinha-Matos 2004, s. 5).

Również instytucje rządzące w Unii Europejskiej dostrzegły korzyści płynące z włączenia pracowników w proces partycypacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami i w 2002 roku uchwalono dyrektywę ustanawiającą struktury informowania i prowadzenia konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej. Następstwem tego było pojawienie się w Polsce rad pracowniczych (Skorupińska 2015, s. 383). Niestety rady pracownicze funkcjonują jedynie w 2% uprawnionych do tego przedsiębiorstw. Pracodawcy obawiają się zwiększonych kosztów funkcjonowania organizacji, a wkład w usprawnianie działalności firmy wynikający z funkcjonowania rad pracowniczych jest niewystarczający (Skorupińska 2015, s. 385).

Aby zwiększyć efektywność udziału pracowników, należy podnosić w sposób stały ich wiedzę i udowadniać pracodawcom korzyści płynące z włączenia pracowników w proces zarządzania.

### **Organizacje zielone i turkusowe a partycypacja pracownicza w nurcie społecznej odpowiedzialności biznesu**

Jedną z prób określenia stopnia występowania partycypacji pracowniczej jest podział organizacji na kolory i przypisanie im określonych cech. Zgodnie z tym podziałem organizacje, które sprzyjają w największym stopniu powstawaniu innowacji, są organizacjami zielonymi i turkusowymi. Organizacje zielone koncentrują się na kulturze organizacyjnej i wzmocnieniu poczucia jedności grupy. W organizacji tego typu funkcjonuje lider, który deleguje władzę pracownikom wykonującym dane

zadanie. Kierownicy spełniają rolę wspierającą, a pracownicy podejmują wszystkie bądź wiele decyzji samodzielnie na bazie wartości i kultury organizacyjnej.

Bazując na tym podziale i przypisując kolorom istniejące teorie, można stwierdzić, że organizacje zielone i turkusowe łączą w sobie cechy organizacji kolaboracyjnych, transformacyjnych (Rabinowitz 2019), partycypacyjnych i lateralnych. Analizując głębiej, wyróżnia się następujące poziomy partycypacji bezpośredniej: informowanie (pośrednie lub bezpośrednie), konsultacje (indywidualne lub grupowe), współdecydowanie i upełnomocnienie (Cierniak-Emerych, Piwowar-Sulej 2017, s. 5).

Organizacje zielone opierają się na współdecydowaniu, natomiast turkusowe – na upełnomocnieniu.

Dla sprawdzenia, jak na styl zarządzania zapatrują się pracownicy firm innowacyjnych, w 2019 roku przeprowadzono w Niemczech badania. Miały one na celu stwierdzenie, jak pracownicy firm innowacyjnych postrzegają aktualny styl zarządzania organizacji, w której pracują, a jaki styl byłby ich docelowym. Badania przeprowadzone w Deutsche Bahn wykazały, iż pracownicy czterech oddziałów opracowujących nowe technologie ocenili, że organizacja jest na poziomie bursztynowym – armia, a cechą wiodącą organizacji jest proces (*PROCESS*). Respondenci stwierdzili, że najbardziej przez nich preferowaną formą byłaby organizacja zielona – rodzina, czyli bazująca na wartościach (*VALUES*). W takiej organizacji chcieliby pracować i do takiej organizacji chcieliby ewoluować. Jako główny czynnik motywujący do pracy ankietowani podali osobiste spełnienie. Odpowiedź ta była podana przez 50% ankietowanych (Raetzer, Self, Klein 2019, s. 5).

W organizacjach o bardzo zaawansowanych relacjach partycypacyjnych pracownicy sami ustalają sobie cele i wynagrodzenia. Tak jest np. w brazylijskiej firmie Semco. Na początku wprowadzenia tej zasady obawiano się, że pracownicy ustalą cele niewymagające wielkiego wysiłku i jednocześnie przydzielą sobie nadzwyczaj wysokie zarobki. Efekt był taki, iż na 100 pracowników 12 ustaliło sobie zarobki niewspółmiernie wysokie. Po rozmowie z przełożonym połowa z nich zmniejszyła swoje oczekiwania, a jeden odszedł do innej firmy (Vanderburg 2004, s. 434).

Pracownicy zaangażowani w proces decydowania w przedsiębiorstwie odkrywają i definiują samodzielnie problemy, znajdują rozwiązania i monitorują ich efektywność (McShane, Von Glinow 2010, s. 202).

Udział wszystkich członków organizacji jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu podczas wprowadzania zmian. Najlepszy efekt uzyskuje się, gdy w organizacji wszyscy mają wpływ na zmiany, mogą współtworzyć proces i czerpią wspólnie korzyści z przemian (Szelałowska-Rudzka 2015, s. 372). Główną siłą napędzającą innowacje w przedsiębiorstwie jest zespół pracowników. Aby ten zespół był otwarty na zmiany, poszukiwał nowych rozwiązań, muszą być zapewnione odpowiednie warunki stymulujące zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa. Powstawaniu takich warunków sprzyja organizacja partycypacyjna (Skorupińska 2013, s. 321).

Organizacja partycypacyjna wyzwala kreatywność i zaspokaja potrzebę samorealizacji. Wywołuje ona w członkach organizacji poczucie sprawstwa i odgrywania ważnej roli w organizacji. Czynniki te wpływają pozytywnie na zaangażowanie pracowników w sprawy organizacji.

Badania dowodzą, że w Polsce partycypacja bezpośrednia jest najczęściej wdrażana w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym. Właściciele – obcokrajowcy przenoszą swoje doświadczenia z krajów rodzimych na polski grunt. Zarysowuje się w ten sposób potrzeba rozwoju i kształcenia polskich kierowników w omawianej kwestii (Konopka, Zybała 2018, s. 22). Ponadto wspieranie finansowe lokalnych społeczności przez przedsiębiorstwa związane jest bezpośrednio z zagadnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu. Współczesne przedsiębiorstwo jest organizacją służącą otoczeniu, ponieważ dąży do osiągnięcia celów nie tylko ekonomicznych, ale i społecznych, co w konsekwencji obliguje przedsiębiorstwa do podjęcia odpowiedzialności za postęp społeczny (Zemigała 2007, s. 49). Paradygmat CSR (*corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw) jest uzupełniony o wymóg rozliczania korporacji przez społeczeństwo z podejmowanych działań (*social accountability*) oraz o szereg skorelowanych obowiązków dotyczących ochrony praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego, określanych jako *corporate governance* (Gasparski i in. 2002, s. 24). Z badań przeprowadzonych w Polsce wynika, iż dokonując zakupu produktu, 54% badanych zwraca uwagę na zaangażowanie producenta w działalność społeczną (działania na rzecz społeczności lokalnej, potrzebujących, akcje charytatywne, sponsoring itp.) (Chomiuk 2015, s. 63).

Dążenia przedsiębiorstw do uczestnictwa w sposób odpowiedzialny w funkcjonowaniu społeczeństwa są kreowane w głównej mierze przez zarządy przedsiębiorstw. Zarządy mają świadomość misji, jaką przedsiębiorstwo powinno spełniać poza realizacją celów ekonomicznych. Jednak osoba zarządzająca przedsiębiorstwem stoi przed dylematem etycznym, czy ma prawo decydować o przekazaniu części zysków organizacji na działalność filantropijną. Najczęściej osoby zarządzające są reprezentantami właścicieli, ale jednocześnie, patrząc przez pryzmat organizacji zielonej, są one również reprezentantami członków organizacji. Powinny zatem realizować wolę właścicieli i pracowników. W rozwiązaniu tego dylematu pomocnym staje się współdecydowanie pracowników. To na ich życzenie zarządzający mogą przeznaczać część zysku na cele społeczne.

Interesujące jest również pytanie, dlaczego osoba zarządzająca wraz z właścicielami i pozostałymi członkami organizacji miałyby decydować o tym, co wspierać i w jakiej formie, gdyż podejmowanie takich decyzji należy do samorządów i rządów (Gutierrez, Jones 2004, s. 151).

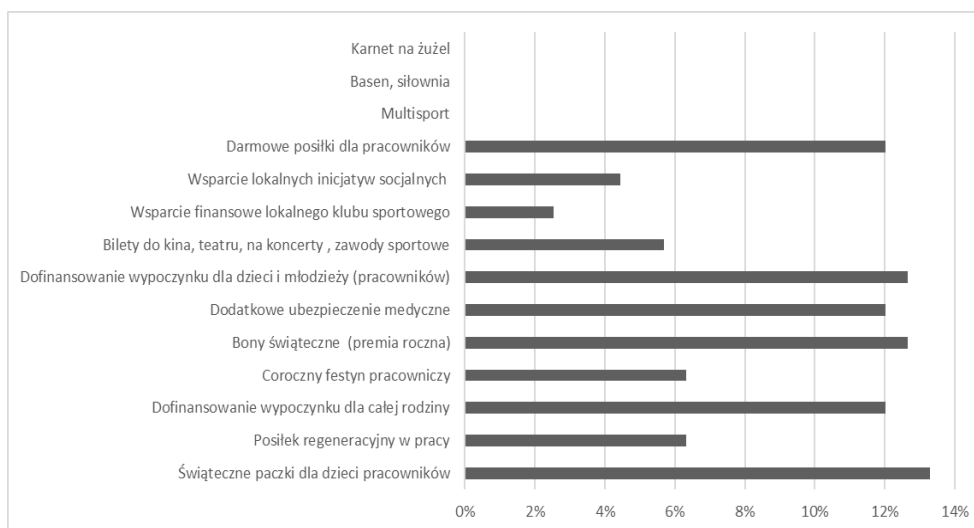
## Metodyka badań

W niniejszej pracy postawiono hipotezę, iż *pracownicy partycypujący w podziale zysku przedsiębiorstwa popierają przekazanie zysku na zaspokojenie potrzeb własnych i swoich rodzin, a nie są zainteresowani wspieraniem lokalnych społeczności*. Ma to szczególne znaczenie, jeśli mówimy o zarządzaniu współczesnymi formami organizacyjnymi. Mowa o organizacjach zielonych i turkusowych. W organizacjach tego typu wiele decyzji jest podejmowanych kolektywnie.

W celu sprawdzenia prawdziwości postawionej hipotezy przeprowadzono badanie. Jako metodę badawczą wybrano sondaż diagnostyczny. Dzięki jej zastosowaniu

możliwe jest poznanie określonego zjawiska społecznego, ustalenie jego zasięgu i poziomu intensywności. Na jej podstawie można dokonać oceny określonego zjawiska, a następnie wprowadzić zmiany, które poprawią sytuację ludzi w badanym środowisku. Przedmiotem badań sondażowych są: poglądy oraz opinie badanych, ich motywacje, ich własne zachowania, a także zachowania innych osób w opinii badanych (Sołoma 2002, s. 84). Narzędziem badawczym użytym w badaniu był kwestionariusz ankiety. Ankieta zawierała jedno pytanie z sugerowanymi możliwościami do wyboru oraz jedną możliwość odpowiedzi otwartej.

Zadano pytanie o następującej treści: „Jeżeli miałbyś możliwość wybrać świadczenie socjalne realizowane przez przedsiębiorstwo, to co by to było?”. Do wyboru respondenci mieli 13 odpowiedzi. Dozwolony był wybór wyłącznie jednej odpowiedzi. Sumarycznie biorąc pod uwagę obydwa przedsiębiorstwa, w badaniu wzięło udział 459 pracowników. W zakładzie pierwszym, zlokalizowanym w województwie wielkopolskim, udział wzięło 158 uczestników. Wynik z województwa wielkopolskiego pokazuje, iż najczęściej głosów uzyskały świąteczne paczki dla dzieci pracowników (13,2%), boni/premia świąteczna (12,6%) i dofinansowanie wypoczynku dla dzieci pracowników (12,6%). Wsparcie lokalnych inicjatyw socjalnych zdobyło 4,4%, a wsparcie finansowe lokalnego klubu sportowego 2,5% (*Rysunek 1*).

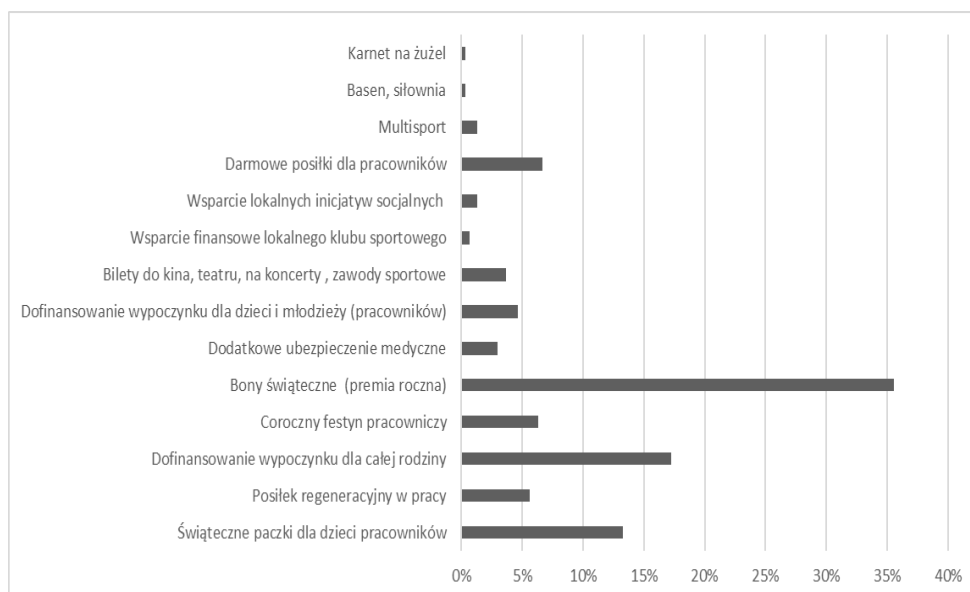


**Rysunek 1. Opinie pracowników na temat przeznaczenia zysków przedsiębiorstwa w organizacji z województwa wielkopolskiego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

W zakładzie drugim, zlokalizowanym w województwie kujawsko-pomorskim, udział w ankiecie wzięło 301 uczestników. W wyniku badania najczęściej głosów uzyskało spożytkowanie pieniędzy organizacji na boni/premię świąteczną (35,5%). Wsparcie lokalnych inicjatyw socjalnych zdobyło 1,3%, a wsparcie finansowe lokalnego klubu sportowego 0,6% (*Rysunek 2*).





**Rysunek 2. Opinie pracowników na temat przeznaczenia zysków przedsiębiorstwa w organizacji z województwa kujawsko-pomorskiego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

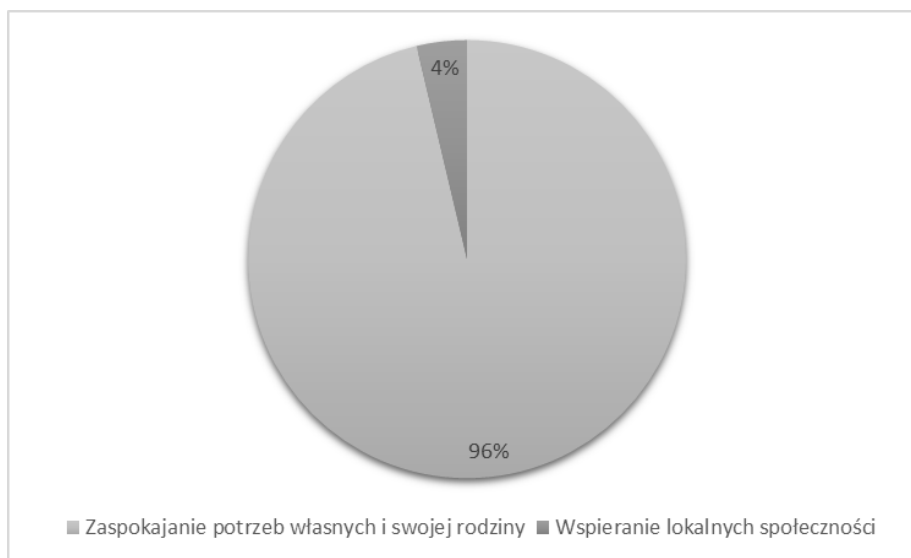
Do analiz pogrupowano możliwe wybory na dwie grupy:

- zaspokajanie potrzeb własnych i swojej rodziny,
- wspieranie lokalnych społeczności.

Grupa pierwsza objęła takie benefity jak: świąteczne paczki dla dzieci pracowników, posiłek regeneracyjny w pracy, dofinansowanie wypoczynku dla całej rodziny, coroczny festyn pracowniczy, bony świąteczne (premia roczna), dodatkowe ubezpieczenie medyczne, dofinansowanie wypoczynku dla dzieci i młodzieży (pracowników), bilety do kina, teatru, na koncerty, zawody sportowe, darmowe posiłki dla pracowników, inne (proszę wskazać, jakie) – dotyczące zaspokajania potrzeb własnych i swojej rodziny.

Grupa druga natomiast zawarła w sobie: wsparcie finansowe lokalnego klubu sportowego oraz wsparcie lokalnych inicjatyw społecznych (np. pomoc ubogim, szkoły, stowarzyszenia, straż pożarna, kościół), inne (proszę wskazać, jakie) – dotyczące wspierania lokalnych społeczności.

Jak przedstawiają badania, respondenci zainteresowani byli w 96% zaspokajaniem potrzeb własnych i swojej rodziny. Jedynie 4% pracowników przedłożyło wspieranie lokalnych społeczności ponad własne indywidualne potrzeby i potrzeby swoich rodzin. Należy wspomnieć, iż analizowane było wspieranie lokalnych społeczności z budżetu firmy, w której byli zatrudnieni ankietowani (Rysunek 3).



**Rysunek 3. Zagregowane opinie pracowników na temat przeznaczenia zysków przedsiębiorstwa**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Należy nadmienić, że zarobki w badanych organizacjach kształtowały się na poziomie średniej krajowej obowiązującej w Polsce. Mimo rosnącej zamożności polskiego społeczeństwa nie udało wykształcić się w obywatelach poczucia odpowiedzialności za otaczające ich otoczenie. Pracownicy nie są zainteresowani spożytkowaniem zysków wypracowanych przez przedsiębiorstwo na wsparcie społeczności lokalnych.

### Podsumowanie

Współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji zapadających w przedsiębiorstwie jest narzędziem, które sprzyja identyfikacji pracownika z organizacją. Wzmaga jego działania wspierające rozwój tejże organizacji i jej prawidłowe funkcjonowanie. Jest to trend, który zdobył wielu zwolenników zarówno na świecie, w Europie Zachodniej, jak i w Polsce, gdzie zdobywa coraz większą liczbę zwolenników.

Biorąc pod uwagę obecną sytuację panującą w tym zakresie w Polsce, zastosowanie narzędzi partycypacyjnych jest deklarowane w znacznej części przedsiębiorstw. Analizując sprawę głębiej, widzimy jednak, że dotyczy to jedynie najprostszych form partycypacji. Nasycenie formą najwyższą, czyli pełnomocnictwem, osiąga jedynie wynik jednocyfrowy. To ta forma dopuszcza wszystkich członków organizacji do podejmowania decyzji samodzielnie. Jak dowodzą badania, partycypacja w różnych formach przynosi wymierne korzyści.

Model zarządzania tego typu niesie też jednak za sobą różne zagrożenia. Wynikają one głównie z braków edukacyjnych. Jednym z nich jest brak wsparcia dla lokalnych społeczności. Wsparcie takie było popularne i wiele przedsiębiorstw szczyściło się udzielaniem regularnej pomocy domom dziecka, małym klubom sportowym, kołom zainteresowań itp.

Decydowanie pracowników o podziale zysków przedsiębiorstwa, jak widać z przeprowadzonych badań, nie sprzyja podtrzymaniu tych tradycji. Pracownicy w firmach na terenie Polski nie są zainteresowani wspieraniem lokalnych inicjatyw. Można by sądzić, że wynika to z faktu, iż pracownikami są głównie obcokrajowcy, tak licznie przybywający na teren Polski. Naturalnym byłoby wówczas stwierdzenie, że nie są zainteresowani rozwojem społeczności, w której zamierzają przebywać jedynie czasowo. Jednak nie jest to przyczyną. W przeprowadzonych badaniach 1/3 ankietowanych pochodziła z innych krajów niż Polska, a aż 2/3 stanowili rodowici Polacy mieszkający w regionie.

W świetle przeprowadzonych badań hipoteza – *Pracownicy partycypujący w podziale zysku przedsiębiorstwa popierają przekazanie zysku na zaspokojenie potrzeb własnych i swoich rodzin, a nie są zainteresowani wspieraniem lokalnych społeczności* – okazuje się prawdziwa.

Nasuwa się pytanie, w jaki sposób zarządzać organizacją, by zmieniać mentalność pracowników i podejmować właściwe decyzje. Należy prowadzić działania zwiększające świadomość osób pracujących w organizacji tak, by w kręgu ich zainteresowań były również małe ojczyzny. Wzmacnianiu przekazu zmierzającego do zwiększenia świadomości społeczeństwa sprzyja obecny trend w mediach, unaoczniający problem zanieczyszczenia środowiska i wspierania grup mniej zaradnych życiowo. Ciągłe jednak niewiele mówi się o wspieraniu najbliższego otoczenia. Tym bardziej przed zarządzającymi organizacjami stoi wielkie wyzwanie prowadzenia edukacji wewnątrz przedsiębiorstw tak, by przy zaangażowaniu pracowników przedsiębiorstwo mogło poza celami ekonomicznymi również spełniać swoje społeczne misje.

## Literatura

1. Agogué M., Yström A. (2017), *Experimenting with Innovation Processes: The Case of Reinventing a Museum Through Collaboration*, „CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation”, Vol. 9.
2. Axon L., Friedman E., Jordan K. (2015), *Leading Now: Critical Capabilities for a Complex World*, Harvard Business School Publishing, Boston.
3. Burns J.M. (2003), *Transforming Leadership. A New Pursuit of Happiness*, Grove Press, New York.
4. Camarinha-Matos L.M. (2004), *New Collaborative Organizations and Their Research Needs, Processes and Foundations for Virtual Organizations*, Springer, Boston.
5. Chomiuk A. (2015), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako imperatyw strategiczny w obliczu zmian postaw konsumenckich*, „HR Metropolitan”, Vol. 4.
6. Cierniak-Emerych A., Piwowar-Sulej K. (2017), *Employee Empowerment – Terminological and Practical Perspective*, „Institute of Economic Research Working Papers”, Vol. 19.

7. Cova M.I. (2011), *Labor Organization Changes in a Participative Context. An Approach in Venezuelan Metallurgical Industries*, International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena.
8. Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (2002), *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ: Biuro Stałego Koordynatora ONZ, Warszawa.
9. Goman C.K. (2014), *8 Tips for Collaborative Leadership*, <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2014/02/13/8-tips-for-collaborative-leadership/#61cd57375fd9> (dostęp: 29.12.2019).
10. Gutierrez R., Jones A. (2004), *Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of Its Characteristics and Effects on Local Communities*, [w:] Contreras M.E. (ed.), *Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development. Experiences from Asia and Latin America*, Inter-American Development Bank, Washington.
11. Ignýs A. (2014), *Analiza wykorzystania bezpośredniej partycypacji pracowniczej jako formy angażowania pracowników w zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 10.
12. Konopka D., Zybala A. (2018), *Direct Participation in Poland*, Warsaw School of Economics, Warszawa.
13. Laloux F. (2016), *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.
14. Leadership-Central.com (1978), *Burns Transformational Leadership Theory*, <https://www.leadership-central.com/burns-transformational-leadership-theory.html> (dostęp: 20.12.2019).
15. Łochnicka D. (2013), *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 4.
16. McShane S.L., Von Glinow M.A. (2010), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
17. Pfeffer J. (2015), *What Most People Don't Know about Leadership*, <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/09/15/jeffrey-pfeffer-what-most-people-dont-know-about-leadership/#20f10d9c7ef4> (dostęp: 27.12.2019).
18. Rabinowitz P. (2019), *Collaborative Leadership*, <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/collaborative-leadership/main> (dostęp: 28.12.2019).
19. Ruetz S., Self R.L., Klein N. (2019), *Closing the Gap: Reinventing Organizations for Innovation and the Disruptors Who Drive It*, „CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation”, Vol. 3.
20. Rudolf S. (2014), *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, [w:] Piotrowska-Piątek A. (red.), *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
21. Skorupińska K. (2013), *Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, z. 89.
22. Skorupińska K. (2015), *Transformacja stosunków przemysłowych w Polsce – osiągnięcia i porażki w procesie europeizacji partycypacji pracowniczej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 41.
23. Sołoma L. (2002), *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
24. Szelałowska-Rudzka K.I. (2015), *Partycypacja bezpośrednia pracowników jako czynnik rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3.
25. Szelałowska-Rudzka K. (2016), *Employee Direct Participation – The Essence and Advantages*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni”, nr 94.

26. Vanderburg D. (2004), *The Story of Semco: The Company that Humanized Work*, „Bulletin of Science, Technology & Society”, Vol. 5.
27. Wetzel R., Dewettinck K. (2012), *Collaborative Structure: Organisational Design for High Performance Organisations*, [w:] Slagmulder R., Verweire K., Dewettinck K., *Managing for Performance Excellence*, Lannoo Campus Publishers, Leuven.
28. Żemigala M. (2007), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa.

## **MANAGING GREEN ORGANIZATIONS AND SUPPORTING LOCAL COMMUNITIES**

**Abstract:** The interest in various forms of modern organizations grows in recent years. The green organization has now become one of the most interesting concepts describing the idea of a modern company based on lower levels of decision-making. The next phase of its evolution is a teal organization, perfectly flat, with delegative leadership. The main goal of the article is to examine the level of interest of employees employed in the enterprise, which is transforming its management model towards a green organization and in the later stage into a teal one in the case of financial support of local communities. The theoretical part reviews the literature about green organizations and participative management and their connections with corporate social responsibility. The question has been asked: To what extent are employees employed in the enterprise which is transforming its management model towards a green organization and in the later stage into a teal one interested in transferring part of the company profit to support local communities. To answer the question and hypotheses, the survey was conducted among 459 people employed in two workplaces located in the Greater Poland and Kuyavian-Pomeranian voivodeship. A diagnostic survey was chosen as the test method. The result of survey gave a clear picture of the attitude of employees towards sharing the company profit with local communities.

**Keywords:** participatory organization, transformative organization, turquoise organization, green organization, empowerment