

Danuta GUZAL-DEC

ROLA LOKALNYCH WŁADZ SAMORZĄDOWYCH
W KSZTAŁTOWANIU PROEKOLOGICZNEJ
KULTURY ORGANIZACYJNEJ URZĘDÓW GMIN
POŁOŻONYCH NA OBSZARACH
PRZYRODNICZO CENNYCH
(PRZYKŁAD WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO)

Danuta Guzal-Dec, dr – PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

adres korespondencyjny:

Wydział Nauk Ekonomicznych i Technicznych

ul. Sidorska 95/97, 21-500 Biała Podlaska

e-mail: d.guzal-dec@dydaktyka.pswbp.pl

THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENT IN SHAPING THE ECO-FRIENDLY
ORGANIZATIONAL CULTURE OF OFFICES IN COMMUNES LOCATED IN
ENVIRONMENTALLY VALUABLE AREAS (E.G. THE LUBLIN VOIVODESHIP)

SUMMARY: The aim of this study was to determine the feasibility and extent of the impact of local government on shaping pro-ecological culture in the offices of the communes located in environmentally valuable areas of the Lublin voivodeship. This area has shown a low level of sophistication and lack of comprehensiveness and coherence of the actions of local authorities at all levels of management.

KEYWORDS: eco-friendly organizational culture, valuable natural areas, commune government

Wstęp

W świetle kryteriów ekonomicznych obszary przyrodniczo cenne są to obszary, których różnorodność biologiczna stanowi lub może stanowić (przy doborze właściwych kierunków i metod) dominujący, istotny czynnik działalności gospodarczej lub w istotny sposób ogranicza formy gospodarowania sprzeczne z podstawowym celem istnienia obszarów przyrodniczo cennych – zachowaniem różnorodności biologicznej¹. Jeżeli rozwój rozumiemy w sposób tradycyjny, to ograniczenia związane z obszarami przyrodniczo cennymi będą utrudnieniem, jeżeli rozwój będzie się opierał na zasadach trwałości to ograniczenia te stają się jego stymulantami. Takie podejście nie oznacza zahamowania rozwoju społeczno-gospodarczego, lecz inne jego rozumienie. Obszary przyrodniczo cenne stają się istotnym elementem strategii zrównoważonego rozwoju gmin wiejskich².

Problem zachowania w dobrym stanie ekologicznym obszarów szczególnie cennych przyrodniczo w dużej mierze zależy w wymiarze indywidualnym – od świadomości ekologicznej zaś w wymiarze zbiorowym od kultury organizacji funkcjonujących na obszarach przyrodniczo cennych. W organizacjach tych kultura winna być kształtowana jako kultura proekologiczna, a więc taka, która jest zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju, kreująca postawy odpowiedzialności człowieka za przyrodę i potrzebę jej ochrony.

Odpowiednio ukształtowana proekologiczna kultura organizacyjna powinna przyczyniać się do lepszego zrozumienia misji jaką pełnią obszary przyrodniczo cenne, którą jest kompleksowa ochrona środowiska przyrodniczego, zachowanie bogactwa kultury lokalnej oraz rozwijanie proekologicznych funkcji gospodarczych, zapewniających wzrost dochodów i poprawę jakości życia społeczności lokalnej w warunkach kompromisu między człowiekiem a przyrodą³.

Autorka niniejszej pracy przyjmuje, iż kultura organizacyjna jest zasobem podlegającym oddziaływaniu i kształtowaniu w procesie zarządzania. W kontekście powyższych rozważań należy zauważyć, że kształtowanie przez lokalne władze samorządowe proekologicznej kultury organizacyjnej urzędów gmin położonych na obszarach przyrodniczo cennych może przyczy-

¹ B. Dobrzańska, *Planowanie strategiczne zrównoważonego rozwoju obszarów przyrodniczo cennych*, Białystok 2007, s. 57-58.

² S. Czaja, A. Becla, *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania*, Wrocław 2007, s. 375.

³ Por. A. Zielińska, *Etyka środowiskowa a zrównoważone gospodarowanie na obszarach przyrodniczo cennych*, w: D. Kopycińska (red.), *Działania ekonomiczne podmiotów rynkowych*, Szczecin 2007, s. 162.

niać się do usprawnienia realizacji polityki ekologicznej gminy oraz kreowania przez samorząd gminny zrównoważonego rozwoju na poziomie lokalnym.

Celem pracy było zatem określenie możliwości oraz zakresu oddziaływania lokalnych władz samorządowych na kształtowanie proekologicznej kultury organizacyjnej w urzędach gmin położonych na obszarach przyrodniczo cennych województwa lubelskiego. Przyjęto hipotezę, iż kształtowanie przez władze samorządowe proekologicznej kultury organizacyjnej w urzędach gmin położonych na obszarach przyrodniczo cennych województwa lubelskiego charakteryzuje brak kompleksowych, spójnych działań na wszystkich poziomach zarządzania i niski poziom ich zaawansowania.

Realizacji przyjętego celu służyła analiza literatury przedmiotu oraz wyników badań empirycznych. Teren badania przeprowadzonego w 2013 roku stanowiło 30 gmin⁴ z grupy o najwyższej cennie ekologicznej w województwie lubelskim według wskaźnika opracowanego przez D. Guzal-Dec w ramach badania cennie ekologicznej gmin wiejskich i miejsko-wiejskich województwa lubelskiego⁵.

Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Materiał badawczy stanowi 30 kwestionariuszy wywiadu z wójtami oraz pracownikami do spraw ochrony środowiska w urzędach gmin. Ważnym źródłem informacji były także strategie rozwoju lokalnego oraz strony internetowe badanych gmin.

Kultura organizacyjna jako zmienna zależna

Wielu autorów formułując definicje kultury organizacyjnej wskazuje na takie jej składowe, jak: wartości, przekonania, praktyki i zasady, które są wspólne i powszechne wśród członków danej organizacji⁶. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych definicji kultury organizacyjnej jest ta zapropono-

⁴ Grupa 30 jednostek samorządowych wyłonionych w przywoływanych badaniach to: Janów Podlaski, Konstantynów, Józefów, Łukowa, Obsza, Dzwola, Janów Lubelski, Modliborzyce, Janowiec, Kazimierz Dolny, Wąwolnica, Kraśniczyn, Wilków, Dębowa Kłoda, Sosnowica, Stężyca, Lubycza Królewska, Susiec, Tarnawatka, Tomaszów Lubelski, Rossosz, Sławatycze, Urszulin, Włodawa, Adamów (zamojski), Krasnobród, Łabunie, Skierbieszów, Stary Zamość, Zwierzyniec

⁵ D. Guzal-Dec, *Operacjonalizacja modelu Presja-Stan-Reakcja w badaniu cennie ekologicznej gmin wiejskich na przykładzie województwa lubelskiego*, „Annual Set the Environment Protection/Rocznik Ochrona Środowiska” 2013 t. 15, nr 3, s. 2925-2941.

⁶ V. Jaivisarn, *How organizational culture of Japanese multinationals in Thailand influences Japanese-speaking Thai employees' organizational commitment*, „Journal of International Business and Economics” 2010 nr 10(1), s. 106-120; K. Singh, *Predicting organizational commitment through organization culture: A study of automobile industry in India*, „Journal of Business Economics and Management” 2007 nr 8(1), s. 29-37.

wana przez E.H. Scheina, który jej mianem określił „zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury”⁷.

Złożoność problematyki kultury organizacyjnej uwidacznia się w wyłonieniu się różnych nurtów badawczych. L. Smircich wyróżniła trzy podstawowe, w których kultura traktowana jest jako zmienna zależna, zmienna niezależna albo podstawowa metafora organizacji. Pierwsza koncepcja traktuje kulturę jako jeden z zasobów organizacyjnych i jako taki może być poddany procesowi zarządzania, w celu podniesienia efektywności funkcjonowania systemu jako całości. Kultura jako zmienna niezależna utożsamiana jest z podejściem międzykulturowym. Jest ona charakteryzowana jako wymiar otoczenia organizacji i jako taki nie poddaje się jej oddziaływaniu. Celem działań zarządczych będzie odpowiednie dopasowanie systemu do otoczenia, wypracowanie tak zwanych kompetencji kulturowej. Koncepcja kultury jako rdzennej metafory zaczerpnięta jest z obszaru antropologii. Badacze reprezentujący ten nurt badawczy koncentrując się na ludzkiej stronie organizacji, rozpatrują działania jej uczestników przez pryzmat nadawania sensu rzeczywistości. Kultura rozpatrywana jest w znaczeniu symbolicznym⁸.

Kultura organizacyjna determinowana jest przez spłot czynników endo- i egzogenicznych. Czynniki wewnętrzne to te związane z organizacją, czyli wizja, misja, strategia, historia, a przede wszystkim tworzący kulturę ludzie, a więc ich wartości i postawy, potrzeby, wykształcenie, doświadczenia itd. Wpływ otoczenia na kulturę organizacyjną najczęściej definiowany jest poprzez zmienne społeczno-kulturowe, uwarunkowania ekonomiczne, prawne oraz kulturę narodową, regionalną i lokalną⁹.

Kultura jednostek administracji samorządowej uwarunkowana jest rodzajem wykonywanych zadań, specyfiką usług publicznych, ale też zmianami w sposobie zarządzania wynikającymi z oczekiwań społecznych. Musi sprzyjać realizacji celu, jakim jest zrównoważony rozwój regionu. Istotny wpływ mają na nią sami pracownicy – ich doświadczenie życiowe i zawodowe, wykształcenie, preferowane wartości, ale także sposób sprawowania władzy¹⁰. Autorka niniejszej pracy pozostaje w nurcie badawczym przyjmującym, iż kultura organizacyjna jest zasobem podlegającym oddziaływaniu

⁷ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, San Francisco 2010, s. 23-24.

⁸ A.L. Brenton, G.W. Driskill, *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*, UK 2010, s. 28-30.

⁹ M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Toruń 2008, s. 73.

¹⁰ J. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Toruń 2007, s. 446.

i kształtowaniu w procesie zarządzania. Władze samorządowe (wykonawcze i uchwałodawcze) zarówno w procesie zarządzania operacyjnego (wójt jako kierownik urzędu w procesie zarządzania zasobami ludzkimi), jak i strategicznego poprzez realizowaną politykę rozwoju warunkują kulturę organizacyjną urzędu gminy.

Identyfikacja proekologicznej kultury organizacyjnej urzędu gminy

W odniesieniu do możliwości kompetencyjnych gminnych władz samorządowych autorka wyodrębniła wyróżniki proekologicznej kultury organizacyjnej urzędu gminy według poziomów zarządzania. Na poziomie strategicznym kulturę kształtuje¹¹:

- posiadanie strategii zrównoważonego rozwoju, aktualnego planu zagospodarowania przestrzennego gminy, opracowania ekofizjograficznego i/lub inwentaryzacji przyrodniczej;
- odniesienie się do idei zrównoważonego rozwoju na poziomie zapisów strategicznych (misji/wizji/celów);
- tworzenie form ochrony przyrody;
- podjęcie systematycznych działań służących kształtowaniu proekologicznego wizerunku gminy, posiadanie proekologicznej marki.

Na poziomie taktycznym proekologiczną kulturę organizacyjną warunkują¹²:

- posiadanie programu ochrony środowiska;
- przygotowanie organizacji urzędu do realizacji zadań związanych z ochroną środowiska (zapewnienie odpowiednio przygotowanej kadry – posiadającej wykształcenie przyrodnicze);
- wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania środowiskowego;
- wdrażanie innowacyjnych technologii ekologicznych.

Na poziomie operacyjnym przejawem kształtowania proekologicznej kultury organizacyjnej są¹³:

- szkolenia pracowników i władz w zakresie tematyki ochrony środowiska i funkcjonowania obszarów chronionych;
- organizacja przez urząd wykładów i szkoleń dla radnych i sołtysów dotyczących zagadnień środowiskowych;
- pozyskiwanie przez urząd informacji o zagrożeniach ekologicznych i potencjalnych źródłach konfliktów społecznych na tle ekologicznym;

¹¹ D. Guzał-Dec, *Samorząd gminny w kreowaniu zrównoważonego rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego*, Biała Podlaska 2015, s. 284.

¹² Ibidem, s. 286.

¹³ Ibidem.

- wspieranie i promowanie przez urząd wykorzystania przez mieszkańców i podmioty działające na terenie gminy lokalnych źródeł energii odnawialnej;
- wspieranie i promowanie rolnictwa ekologicznego/działań poprawiających stan gleb, powietrza i wód;
- promowanie tak zwanych „zielonych zakupów” publicznych.

Informacje na temat występujących na poziomie strategicznym zarządzania wyróżników proekologicznej kultury organizacyjnej urzędów badanych gmin przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wyróżniki proekologicznej kultury organizacyjnej urzędów na poziomie strategicznym zarządzania

Gmina	Wyróżnik kultury proekologicznej na poziomie strategicznym zarządzania	posiadanie strategii zrównoważonego rozwoju gminy	posiadanie opracowania ekofizjograficznego	posiadanie inwentaryzacji przyrodniczej	odniesienie się do idei zrównoważonego rozwoju na poziomie zapisów strategicznych (misji/wizji/celów startegicznych),	tworzenie form ochrony przyrody	podjęcie systematycznych działań służących kształtowaniu proekologicznego wizerunku gminy	posiadanie proekologicznej marki	posiadanie aktualnego planu zagospodarowania przestrzennego gminy	Suma wskazań wszystkich działań na poziomie strategicznym
Janów Lubelski		0	1	1	1	1	1	1	1	7
Krasnobród		0	0	1	1	1	1	0	1	5
Kazimierz Dolny		1	0	0	1	1	0	1	1	5
Janów Podlaski		0	1	1	1	0	0	0	1	4
Józefów		0	0	0	1	0	1	1	1	4
Modliborzyce		0	0	1	1	1	0	0	1	4
Janowiec		0	0	1	1	1	0	0	1	4
Wąwolnica		0	0	1	1	1	0	0	1	4
Konstantynów		0	1	1	1	0	1	0	0	4
Włodawa		0	1	1	1	0	0	1	0	4
Kraśniczyn		0	0	1	1	1	1	0	0	4
Lubycza Królewska		0	1	0	1	1	0	1	0	4
Zwierzyniec		0	1	1	1	0	0	1	0	4

Wilków	1	1	0	1	1	0	0	0	4
Łukowa	0	0	0	1	1	0	0	1	3
Tarnawatka	0	0	0	0	1	1	0	1	3
Urszulin	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Stary Zamość	0	1	1	1	0	0	0	0	3
Obsza	0	0	1	0	0	0	0	1	2
Łabunie	0	1	0	0	0	0	0	1	2
Susiec	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Adamów	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Rososz	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Sosnowica	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Tomaszów Lubelski	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Skierbieszów	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Dzwola	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Sławatycze	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dębowa Kłoda	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stężycza	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suma wskaźań	3	9	12	21	14	6	7	13	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza działań podejmowanych na strategicznym poziomie zarządzania, będących przejawem wykształcenia proekologicznej kultury organizacyjnej, pozwala stwierdzić poważne zaniedbania w zakresie tworzenia planów rozwoju i inwentaryzacji lokalnych zasobów przyrodniczych. W 13 gminach sporządzony był aktualny plan zagospodarowania przestrzennego dla terenu całej gminy. Ponad połowa samorządów nie dysponowała takimi opracowaniami jak ekofizjografia czy inwentaryzacja przyrodnicza. Tylko w trzech sporządzono strategie rozwoju zrównoważonego. Jako pozytywne można w tej sytuacji postrzegać jedynie to, że w 21 ogólnych strategiach rozwoju na poziomie strategicznym odniesiono się do idei i zasad zrównoważonego rozwoju, co widoczne jest także formule postawionych celów strategicznych.

Przejawem respektowania zasad zrównoważonego rozwoju, a w tym zasady prewencji i sprawiedliwości międzypokoleniowej jest tworzenie form ochrony przyrody. W 14 z badanych gmin (46,7% ogółu) po 1990 uchwałami Rady Gminy objęto obiekty i obszary cenne przyrodniczo. Szczegółowe informacje na temat utworzonych w ten sposób form ochrony zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Ustanawianie przez władze lokalne (Radę Gminy) form ochrony przyrody

Forma ochrony	Liczba gmin	Liczba obiektów/obszarów w gminie
Pomnik przyrody	12	1-18
Stanowisko dokumentacyjne	1	1
Użytek ekologiczny	3	1-2
Zespół przyrodniczo-krajobrazowy	7	1-3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W sześciu gminach (20% ogółu) przedstawiciele urzędu uczestniczyli w konkursach promujących gminę jako podmiot podejmujący działania proekologiczne. Przyczyną braku uczestnictwa w przypadku pozostałych samorządów były, w opinii pracowników urzędu, ograniczenia kadrowe (małe zasoby kadrowe) i ograniczenia finansowe – koszty uczestnictwa w konkursach. Niska aktywność w podejmowaniu długotrwałych (systematycznych) działań służących kształtowaniu proekologicznego wizerunku gminy przekładała się na fakt, że nieliczne samorzady posiadały ukształtowaną proekologiczną markę (7 wskazań).

We wszystkich badanych urzędach gmin zapewniono odpowiedni pod względem wykształcenia pracowników dobór kadr zajmujących się sprawami ochrony środowiska, ale już w niewielu urzędach (8) istniała możliwość utworzenia samodzielnego stanowiska ds. ochrony środowiska. Narzędziem realizacji lokalnej polityki ekologicznej w 26 urzędach był program ochrony środowiska. W 13 urzędach wdrażano już innowacyjne technologie ekologiczne, polegające na oszczędności energii i/lub zmianie nośnika energii. W żadnym z badanych urzędów nie wdrożono systemu zarządzania środowiskowego.

Tabela 3. Wyróżniki proekologicznej kultury organizacyjnej urzędów na poziomie taktycznym zarządzania

Gmina	Wyóżnik kultury proekologicznej na poziomie taktycznym zarządzania	posiadanie programu ochrony środowiska	utworzenie stanowiska ds. ochrony środowiska	posiadanie wykształcenia przyrodniczego przez pracowników zajmujących się sprawami ochrony środowiska urzędzie	wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania środowiskowego	wdrażanie innowacyjnych technologii ekologicznych	Suma wskaźników wszystkich działań na poziomie taktycznym
Tarnawatka		1	1	1	0	1	4
Janów Lubelski		1	1	1	0	1	4
Janów Podlaski		1	0	1	0	1	3
Konstantynów		1	0	1	0	1	3
Sławatycze		1	0	1	0	1	3
Sosnowica		1	0	1	0	1	3
Urszulin		1	0	1	0	1	3
Józefów		1	0	1	0	1	3
Kraśniczyn		1	0	1	0	1	3
Tomaszów Lubelski		1	0	1	0	1	3
Krasnobród		1	0	1	0	1	3
Łabunie		1	1	1	0	0	3
Wilków		1	1	1	0	0	3
Janowiec		1	1	1	0	0	3
Wąwolnica		1	1	1	0	0	3
Rososz		0	0	1	0	1	2
Dębowa Kłoda		1	0	1	0	0	2
Włodawa		1	0	1	0	0	2
Łukowa		1	0	1	0	0	2
Lubycza Królewska		1	0	1	0	0	2
Susiec		1	0	1	0	0	2
Adamów		1	0	1	0	0	2

Skierbieszów	1	0	1	0	0	2
Stary Zamość	1	0	1	0	0	2
Zwierzyniec	1	0	1	0	0	2
Dzwola	1	0	1	0	0	2
Modliborzyce	0	1	1	0	0	2
Kazimierz Dolny	0	1	1	0	0	2
Stężyca	0	0	1	0	1	2
Obsza	0	0	1	0	0	1
Suma wskazań	26	8	30	0	13	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4. Wyróżniki proekologicznej kultury organizacyjnej urzędów na poziomie operacyjnym zarządzania

Gmina	Wyższe wykształcenie w zakresie tematyki ochrony środowiska	szkolenia pracowników w zakresie tematyki ochrony środowiska	szkolenia władz w zakresie tematyki ochrony środowiska	szkolenia pracowników w zakresie tematyki funkcjonowania obszarów chronionych	szkolenia władz w zakresie tematyki funkcjonowania obszarów chronionych	organizacja przez urząd wykładów i szkoleń dla radnych i sołtysów dotyczących zagadnień środowiskowych,	pozyskiwanie przez urząd informacji o zagrożeniach ekologicznych i potencjalnych źródłach konfliktów społecznych na tle ekologicznym	wspieranie i promowanie przez urząd wykorzystania przez mieszkańców i podmioty działające na terenie gminy lokalnych źródeł energii odnawialnej	wspieranie i promowanie rolnictwa ekologicznego/działań poprawiających stan gleb, powietrza i wód	promowanie tzw. „zielonych zakupów” publicznych	suma wskazań wszystkich działań na poziomie operacyjnym
Kraśniczyn	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8
Janów Lubelski	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8
Modliborzyce	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
Janów Podlaski	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	7
Konstantynów	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	7

Józefów	1	1	1	1	1	0	1	0	1	7
Łukowa	1	1	1	1	1	0	1	0	1	7
Stary Zamość	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7
Zwierzyniec	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7
Rossosz	1	1	0	1	0	1	1	0	1	6
Sławatycze	1	1	1	1	0	0	1	1	0	6
Obsza	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6
Susiec	1	0	1	0	1	1	1	1	0	6
Tarnawatka	1	1	1	1	1	0	0	1	0	6
Urszulin	1	1	1	0	0	0	1	0	1	5
Włodawa	1	0	1	0	1	1	1	0	0	5
Krasnobród	1	1	1	1	0	0	0	0	1	5
Dzwoła	1	1	1	1	0	0	0	1	0	5
Janowiec	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5
Kazimierz Dolny	1	1	1	1	0	0	0	0	0	4
Wąwolnica	1	1	1	1	0	0	0	0	0	4
Stężyca	1	0	0	0	1	0	1	1	0	4
Lubycza Królewska	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3
Adamów	1	0	1	0	0	0	1	0	0	3
Łabunie	1	0	1	0	0	0	1	0	0	3
Wilków	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
Sosnowica	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Tomaszów Lubelski	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Dębowa Kłoda	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Skierbieszów	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Suma wskazań	28	21	24	19	13	11	19	12	8	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na poziomie operacyjnym najczęściej występującym przejawem kształtowania proekologicznej kultury organizacyjnej były szkolenia pracowników i władz w zakresie tematyki ochrony środowiska i funkcjonowania obszarów chronionych. Niestety, mniej rozpowszechnione były przejawy zbiorowego uczenia się – organizacja przez urząd wykładów i szkoleń dla radnych i sołty-

sów dotyczących zagadnień środowiskowych – 13 wskazań. Relatywnie często urzędy wspierały i promowały wykorzystanie przez mieszkańców i podmioty działające na terenie gminy lokalnych źródeł energii odnawialnej – 19 wskazań. Oznaką praktycznego wdrażania zasady prewencji jest pozyskiwanie przez urząd informacji o zagrożeniach ekologicznych i potencjalnych źródłach konfliktów społecznych na tle ekologicznym oraz promowanie proekologicznych kierunków gospodarowania i ochrony środowiska. Pozyskiwanie informacji o zagrożeniach ekologicznych i potencjalnych źródłach konfliktów wskazano tylko w 11 urzędach. W dwunastu natomiast zadeklarowano wspieranie i promowanie rolnictwa ekologicznego. Jako główną przyczynę zaniechania przez urząd promowania i wdrażania rolnictwa ekologicznego wskazano przypisanie kompetencji w tym zakresie innym instytucjom oraz ograniczone możliwości kadrowe i finansowe urzędu.

Rzadko w badanych urzędach gmin (8 wskazań) w trakcie realizowanych zakupów starano się promować „zielone zakupy publiczne”. Najczęściej wskazywano zakup ekologicznych materiałów papierniczych, w pojedynczych przypadkach zakup pojazdów napędzanym silnikiem na biopaliwo oraz dostosowanie kotła olejowego na opał typu pelet. Urzędnicy gminni niechętnie stosowali takie działania, gdyż procedura przetargowa nie stanowiła ich obligatoryjnymi.

Infomacje na temat stanu zaawansowania kultury proekologicznej według poziomów zarządzania przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Stan zaawansowania proekologicznej kultury organizacyjnej wg poziomów zarządzania

Gmina	Stan zaawansowania kultury proekologicznej wg poziomów zarządzania (liczba aktywności)			Suma aktywności na wszystkich poziomach (22 max)
	Poziom strategiczny (8 max)	Poziom taktyczny (5 max)	Poziom operacyjny (9 max)	
Janów Lubelski	7	4	8	19
Kraśniczyn	4	3	8	15
Janów Podlaski	4	3	7	14
Konstantynów	4	3	7	14
Józefów	4	3	7	14
Modliborzyce	4	2	8	14
Tarnawatka	3	4	6	13

Krasnobród	5	3	5	13
Zwierzyniec	4	2	7	13
Łukowa	3	2	7	12
Stary Żamość	3	2	7	12
Urszulin	3	3	5	11
Włodawa	4	2	5	11
Susiec	2	2	6	10
Wilków	4	3	3	10
Rossosz	1	2	6	9
Sławatycze	0	3	6	9
Obsza	2	1	6	9
Lubycza Królewska	4	2	3	9
Łabunie	2	3	3	8
Dzwola	1	2	5	8
Sosnowica	1	3	2	6
Tomaszów Lubelski	1	3	2	6
Adamów	1	2	3	6
Skierbieszów	1	2	1	4
Dębowa Kłoda	0	2	1	3
Janowiec	4	3	5	12
Kazimierz Dolny	5	2	4	11
Wąwolnica	4	3	4	11
Stężycza	0	2	4	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przejawy proekologicznej kultury organizacyjnej pojawiały się w badanych urzędach najczęściej na poziomie operacyjnym zarządzania, a więc odwrócony został naturalny kierunek inicjowania tych aktywności. W niewielkich gminach widoczne są przejawy zaistnienia początkowej fazy kształtowania się proekologicznej kultury (na 22 analizowane wyróżniki tylko w 12 gminach odnotowano ponad 50% ogółu, a tylko w 1 ponad 75%). Wyróżniającą się gminą był Janów Lubelski, gdzie działania kształtowania proekologicznej kultury organizacyjnej podejmowane były konsekwentnie i w sposób kompleksowy na wszystkich trzech poziomach zarządzania.

Podsumowanie

Postawiona w pracy hipoteza została pozytywnie zweryfikowana – wykazano że kształtowanie przez władze samorządowe proekologicznej kultury organizacyjnej w urzędach gmin położonych na obszarach przyrodniczo cennych województwa lubelskiego charakteryzuje brak kompleksowych, spójnych działań na wszystkich poziomach zarządzania i niski poziom ich zaawansowania. Wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju gmin przyrodniczo cennych w wymiarze środowiskowym wymaga zmiany postaw samorządów wobec problemów środowiskowych w wielu obszarach ich działalności w celu wytworzenia proekologicznej kultury organizacji.

Opracowanie przygotowano w ramach projektu badawczego nr 2011/01/D/HS4/03927 pt. „Ekologiczne uwarunkowania i czynniki rozwoju funkcji gospodarczych na obszarach przyrodniczo cennych województwa lubelskiego” finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Literatura

- Brenton A.L., Driskill G.W., *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*, UK 2010
- Czaja S., Becla A., *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania*, Wrocław 2007
- Dobrzańska B., *Planowanie strategiczne zrównoważonego rozwoju obszarów przyrodniczo cennych*, Białystok 2007
- Guzal-Dec D., *Operacjonalizacja modelu Presja-Stan-Reakcja w badaniu cenneści ekologicznej gmin wiejskich na przykładzie województwa lubelskiego*, „Annual Set the Environment Protection/Rocznik Ochrona Środowiska” 2013 t. 15, nr 3, s. 2925-2941
- Guzal-Dec D., *Samorząd gminny w kreowaniu zrównoważonego rozwoju obszarów przyrodniczo cennych województwa lubelskiego*, Biała Podlaska 2015
- Jaisarn V., *How organizational culture of Japanese multinationals in Thailand influences Japanese-speaking Thai employees' organizational commitment*, „Journal of International Business and Economics” 2010 nr 10(1)
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, San Francisco 2010
- Siemiński M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Toruń 2008
- Singh K., *Predicting organizational commitment through organization culture: A study of automobile industry in India*, „Journal of Business Economics and Management” 2007 nr 8(1)
- Szaban J., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Toruń 2007
- Zielińska A., *Etyka środowiskowa a zrównoważone gospodarowanie na obszarach przyrodniczo cennych*, w: D. Kopycińska (red.), *Działania ekonomiczne podmiotów rynkowych*, Szczecin 2007