

Zielone kompetencje
w przedsiębiorstwach przemysłowych
Perspektywa menadżerów

AGATA SUDOLSKA
MICHAŁ MAREK LEWANDOWSKI
JUSTYNA ŁAPIŃSKA

Agata Sudolska
Michał Marek Lewandowski
Justyna Łapińska

ZIELONE KOMPETENCJE
W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH
PERSPEKTYWA MENADŻERÓW

Instytut Badań Gospodarczych
Olsztyn 2023

Recenzenci:

dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US

dr hab. Ewelina Sokołowska, prof. UG

Skład, łamanie i projekt okładki (na podstawie Adobe Stock):

Ilona Pietryka

© Copyright by Instytut Badań Gospodarczych

ISBN 978-83-65605-71-9

DOI: 10.24136/eep.mon.2023.7

Instytut Badań Gospodarczych
ul. ks. Roberta Bilitewskiego, nr 5, lok. 19
10-693 Olsztyn, Poland

biuro@badania-gospodarcze.pl
www.badania-gospodarcze.pl



Wydanie publikacji zostało wsparte przez
Fundację Platforma Przemysłu Przyszłości

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| Wstęp | 7 |
| Część I | |
| Zielone kompetencje — wybrane aspekty teoretyczne | 13 |
| 1.1. Idea zielonego zarządzania zasobami ludzkimi | 13 |
| 1.2. Istota i komponenty kompetencji zawodowych | 18 |
| 1.3. Zielone kompetencje jako nowy element kompetencji zawodowych | 23 |
| 1.4. Komponenty zielonych kompetencji | 26 |
| 1.4.1. Zielona wiedza i świadomość | 28 |
| 1.4.2. Zielone umiejętności | 31 |
| 1.4.3. Zielone postawy | 32 |
| 1.5. Zielone zachowania pracowników | 34 |
| Część II | 43 |
| Znaczenie zielonych kompetencji w przedsiębiorstwach przemysłowych w kontekście ich rozwoju — wyniki badania empirycznego | 45 |
| 2.1. Metodyka badania empirycznego | 45 |
| 2.2. Interpretacja pojęcia „zielone kompetencje” — perspektywa menadżerów | 49 |
| 2.3. Znaczenie zielonych kompetencji w przedsiębiorstwach oraz korzyści wynikające z ich rozwijania | 52 |

| | |
|---|------------|
| 2.4. Determinanty rozwoju zielonych kompetencji pracowników przedsiębiorstw przemysłowych | 58 |
| 2.5. Bariery rozwoju zielonych kompetencji pracowników badanych przedsiębiorstw | 62 |
| 2.6. Zielone zachowania pracowników jako efekt przyswojenia zielonych kompetencji | 67 |
| 2.7. Wnioski z przeprowadzonego badania | 71 |
| Zakończenie | 73 |
| Bibliografia | 77 |
| Spis rysunków | 97 |
| Spis tabel | 99 |
| Załącznik | 101 |

Wstęp

Współcześnie coraz częściej podkreśla się konieczność dostrzegania w działalności gospodarczej skutków związanych z oddziaływaniem człowieka na przyrodę oraz społeczeństwo. Dla wielu podmiotów gospodarczych, w tym zwłaszcza przedsiębiorstw przemysłowych, wyzwaniem stają się działania w obszarze środowiskowym, obejmujące budowanie tzw. zielonej gospodarki, wpisujące się jednocześnie w realizację strategii zrównoważonego rozwoju. Realizacja tych działań wymaga posiadania w organizacji odpowiednich zasobów kompetencyjnych. W tym kontekście jednymi z najistotniejszych wydają się być tzw. zielone kompetencje. Jest to stosunkowo nowa kategoria kompetencji, związana ze środowiskiem przyrodniczym i wszelkimi interakcjami, do jakich dochodzi na styku działalności człowieka i środowiska (Cabral i Dhar, 2019).

Pojęcie zielonych kompetencji nie jest jeszcze w sposób jednoznaczny zdefiniowane w literaturze przedmiotu. Proces jego operacjonalizacji rozpoczął się bowiem dopiero niedawno, niemniej jednak powszechnie już wiadomo, że znaczenie tych kompetencji będzie w przyszłości wzrastało. Najogólniej ujmując, zielone kompetencje to wiązka określonych atrybutów, jakimi odznaczają się członkowie organizacji, tj. ich zielona wiedza i świadomość, zielone postawy oraz zielone umiejętności¹.

¹ W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wśród badaczy zajmujących się tematyką zielonych kompetencji istnieją różne podejścia w odniesieniu do tego, czy wymiarem zielonych kompetencji są również zielone zachowania. Autorzy niniejszego opracowania przyjęli podejście, w którym zakłada się, iż zielone zachowania nie są wymiarem zielonych kompetencji, a raczej ich implikacją. Szerzej na ten temat: zob. np.: Subramanian i in. (2016), Dlimbetova i in. (2016), Cabral i Dhar (2019).

Kształtowanie wśród pracowników przedsiębiorstw zielonych kompetencji sprzyja podejmowaniu przez nich zielonych zachowań, czyli działań realizowanych w miejscu pracy, mających na celu ochronę środowiska i promowanie zrównoważonego rozwoju organizacji. Kompetencje te są niezwykle istotne w każdej organizacji, z punktu widzenia wdrażania i promowania zielonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Głównym celem opracowania jest ocena znaczenia zielonych kompetencji w zasobach kompetencyjnych pracowników przedsiębiorstw przemysłowych w kontekście możliwości ich rozwoju, w szczególności w odniesieniu do oddziaływania tych kompetencji na podejmowanie i realizowanie zielonych zachowań w miejscu pracy.

Realizacja celu niniejszego opracowania wymagała odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- P1: Jak przedsiębiorstwa przemysłowe oceniają znaczenie zielonych kompetencji w zasobach kompetencyjnych swoich pracowników oraz czy dostrzegają konieczność ich rozwoju?
- P2: Jakich korzyści oczekują w wyniku rozwijania zielonych kompetencji swoich pracowników?
- P3: Jakie bariery ograniczają rozwój zielonych kompetencji wśród pracowników przedsiębiorstw przemysłowych?
- P4: Czy istnieje związek między posiadaniem przez pracowników zielonych kompetencji a podejmowaniem i realizowaniem przez nich zielonych zachowań?

Zarysowany problem badawczy, zdefiniowany cel badania oraz postawione pytania badawcze sprawiły, że głównym przedmiotem rozważań stały się zielone kompetencje. Podmiot badań stanowili przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstw przemysłowych. W realizacji założonego celu przyjęto zatem perspektywę menadżerów. Zakres przestrzenny wyznaczyły granice Polski. Główną metodą badawczą zastosowaną w pracy była metoda bezpośredniego indywidualnego wywiadu pogłębionego².

² W niniejszym opracowaniu wykorzystano efekty prac zrealizowanych przez autorów w ramach projektu badawczego Obserwatorium Kompetencji Przyszłości Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości zatytułowanego *Kompetencje przyszłości w przedsiębiorstwach przemysłowych funkcjonujących w klastrach — stan oraz perspektywy rozwoju w kontekście podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw*. W pracy wykorzystano fragmenty raportu z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości opracowanego przez autorów w ramach prac badawczych zleconych przez Obserwato-

Monografia składa się z dwóch części — teoretycznej i empirycznej. W pierwszej części skoncentrowano się na przedstawieniu kluczowych aspektów dotyczących koncepcji zielonych kompetencji. Punktem wyjścia było zaprezentowanie idei zielonego zarządzania zasobami ludzkimi. W dalszej kolejności omówiono pojęcie i istotę zielonych kompetencji jako relatywnie nowego elementu kompetencji zawodowych. Wskazano i omówiono poszczególne komponenty tego konstrukt (zielonych kompetencji). W tej części zaprezentowano również w sposób syntetyczny najważniejsze zagadnienia związane z zielonymi zachowaniami pracowników.

W drugiej części (empirycznej) przedstawiono metodykę badania pierwotnego. Ponadto dokonano opisu badania empirycznego — pogłębionych wywiadów indywidualnych, które zostały przeprowadzone z przedstawicielami kadry menadżerskiej przedsiębiorstw przemysłowych. W dalszej kolejności zaprezentowano wyniki i wnioski z badania jakościowego, którego celem było uzyskanie odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze.

Wnioski sformułowano w oparciu o informacje uzyskane w ramach indywidualnych wywiadów pogłębionych, w których wzięło udział dwudziestu pięciu menadżerów. Byli to przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstw działających w różnych branżach przemysłu. Najliczniej reprezentowanym był przemysł chemiczny, z którego pochodziła niemal połowa respondentów. Szczególna koncentracja wysiłku badawczego na przedsiębiorstwach chemicznych nie była przypadkowa. Przed tymi przedsiębiorstwami stoją duże wyzwania dotyczące ograniczenia ich wpływu na środowisko. Są one wymuszane zarówno wymogami legislacyjnymi, takimi jak np. normy emisji, ustawodawstwo unijne, pakiet *Fit for 55*³, jak również oczekiwaniami interesariuszy — klientów, kontrahentów, władz i społeczności lokalnej. Mając powyższe na uwadze, większość przedsiębiorstw przemysłu chemicznego wdrożyła strategię społecznej odpowiedzialności biznesu i/lub zrównoważonego rozwoju albo też jest w trakcie wdrażania. W takiej sytuacji

rium Kompetencji Przyszłości Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości. Szerzej zob.: Łapińska i in. (2022b).

³ Założenia pakietu zostały zaprezentowane w lipcu 2021 r. i w sposób znaczący wpłyną na funkcjonowanie większości przedsiębiorstw. Zgodnie z celami klimatycznymi wyznaczonymi przez Unię Europejską emisje gazów cieplarnianych mają być zmniejszone o 55 proc. do 2030 r. względem 1990 r. Z kolei do 2050 r. UE ma zamiar osiągnąć zerową emisję netto i stać się pierwszym neutralnym klimatycznie kontynentem. Szerzej zob.: Komisja Europejska (2019).

zielone kompetencje ich pracowników jawią się jako jeden z kluczowych czynników warunkujących sukces w tym obszarze.

W zakończeniu pracy zawarto syntetyczne podsumowanie przeprowadzonych badań i uzyskanych wyników, wskazano na poznawcze i aplikacyjne aspekty rezultatów badawczych oraz określono perspektywiczne kierunki przyszłych badań.

Część I

Zielone kompetencje — wybrane aspekty teoretyczne

1.1. Idea zielonego zarządzania zasobami ludzkimi

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest koncepcją, która ewoluuje w ramach obszaru zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi¹. Jej rozwój jest rezultatem narastających problemów ekologicznych i społecznych, które charakteryzują współczesny świat. Wpisuje się ona w postulaty zrównoważonego rozwoju, czyli strategii jednoczesnego identyfikowania i rozwiązywania współczesnych problemów o charakterze ekonomicznym, społecznym oraz ekologicznym, przez działania, które w efekcie wspierają dobrobyt i trwałość współczesnych i przyszłych pokoleń. W ramach zrównoważonego rozwoju pojawiają się również istotne zmiany w sposobach zarządzania, sprawiające, że odgrywa ono kluczową rolę w dostosowywaniu się do zrównoważonej przyszłości. Koncepcja zrównoważonego rozwoju stopniowo rozprzestrzenia się w organizacjach, a te, które ją wdrożyły, określa

¹ Zrównoważone zarządzanie zasobami jest definiowane jako planowanie i pozyskiwanie pracowników oraz takie wpływanie na nich, aby realizowali cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne organizacji, przyczyniając się jednocześnie równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Szerzej zob.: Pabian (2015). W literaturze podkreśla się że zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (I) przyczynia się do realizacji strategii zrównoważonego rozwoju organizacji, (II) koncentruje się na interesariuszach wewnętrznych i zewnętrznych, (III) wspiera kształtowanie umiejętności i budowanie zaufania pracowników, zwiększając ich zaangażowanie w zrównoważony rozwój, (IV) uwypukla potrzebę rozwoju, sprawiedliwego traktowania i ogólnego dobrostanu pracowników, (V) promuje przyjazne dla środowiska działania i praktyki organizacyjne. Szerzej na ten temat zob.: Cohen i in. (2012).

się mianem organizacji zrównoważonych (ang. *sustainable organizations*). Działalność tych podmiotów opiera się na zrównoważonym zarządzaniu (ang. *sustainable management*), w ramach którego realizuje się zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *sustainable human resources management*). Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest zatem efektem połączenia idei zrównoważonego rozwoju z praktykami zarządzania personelem. W jej ramach, obok celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, uwzględnia się cele społeczne i ekologiczne. Te aspekty są obecne w poszczególnych procesach zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak planowanie, rekrutacja, motywowanie, ocenianie czy rozwijanie personelu w organizacji. Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *green human resources management*) wpisuje się w zrównoważone ZZZ i odnosi się do funkcji personalnej, której wyróżnikiem jest wymiar ekologiczny, spójny z pozostałymi dwoma wymiarami zrównoważonego rozwoju — ekonomicznym i społecznym.

Uznaje się, że autorem pojęcia zielonego zarządzania zasobami ludzkimi jest W. Wehrmeyer (1996), który podjął próbę powiązania ze sobą dwóch, dotychczas rozważanych oddzielnie, obszarów, tj. zarządzania środowiskowego i zarządzania zasobami ludzkimi. Od tego czasu w literaturze przedmiotu pojawiło się wiele definicji zielonego ZZZ. Wszystkie one uwypuklają aspekt środowiskowy zarządzania. Przykładowo E. Bombiak i A. Marciuniuk-Kluska (2018) przez zielone ZZZ rozumieją specyficzne podejście do zasobów ludzkich, które wspiera biznes i zarządzanie świadome z ekologicznego punktu widzenia, poszerza wiedzę pracowników o środowisku, co przekłada się na długoterminową rentowność organizacji. Z kolei R. Kramer (2014) zielone zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje jako działania z zakresu ZZZ, które intensyfikują pozytywne wyniki środowiskowe. Podobnie zielone zarządzanie zasobami ludzkimi jest definiowane przez D.W. Renwick i in. (2013), którzy określają je jako działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, przyczyniające się do osiągnięcia pozytywnych efektów środowiskowych. Podkreślają, że zielone zarządzanie zasobami ludzkimi wykorzystuje zasoby ludzkie w procesie wprowadzania innowacji w celu osiągnięcia efektywności ekologicznej, redukcji odpadów, a także przewagi konkurencyjnej przez ciągłe uczenie się i rozwój, w efekcie przyjęcie celów i strategii środowiskowych, które są w pełni zintegrowane z celami i strategią organizacji.

Zielone ZZZ ściśle łączy się z ideą zielonej gospodarki, której priorytetem jest podnoszenie jakości życia społeczeństwa przez ograniczenie niekorzystnego

wpływu działalności gospodarczej na środowisko naturalne oraz redukcję skutków ekologicznych (Georgeson i in., 2017). Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej starają się funkcjonować zgodnie z zasadami wpisującymi się w koncepcję funkcjonowania zielonej gospodarki. Dzieje się tak z kilku istotnych powodów. Jednym z ważniejszych są wymogi regulacyjne. Wiele krajów wprowadza coraz bardziej restrykcyjne przepisy dotyczące ochrony środowiska. Firmy muszą się do nich dostosowywać, aby uniknąć kar finansowych i innych sankcji prawnych. Innym, ważnym czynnikiem zachęcającym organizacje do działań korespondujących z ideą zielonej gospodarki jest wyższa efektywność prowadzonej działalności i związane z tym oszczędności, które są bezpośrednim skutkiem wprowadzania zrównoważonych praktyk i technologii (O'Donohue i Torugsa, 2016).

Nie bez znaczenia są również reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że interesariusze coraz częściej preferują firmy, które podejmują środowiskowe i społeczne inicjatywy. Dążenie do funkcjonowania w sferze zielonej gospodarki może pobudzać innowacje i kreatywność w przedsiębiorstwach. Firmy, które inwestują w zrównoważone rozwiązania, mogą stawać się bardziej konkurencyjne na rynku i być bardziej przygotowane na przyszłe zmiany, nie tylko w regulacjach, ale i trendach rynkowych (López-Gamero i in. 2009). Dla wielu przedsiębiorstw zrównoważony rozwój i związana z tym troska o środowisko naturalne stanowią ważne wartości etyczne. Przywiązanie do tych wartości może być motorem działań na rzecz zielonej gospodarki. Warto również podkreślić, że ochrona środowiska i dbałość o zrównoważony rozwój są istotne w szerszym kontekście, czyli generalnie dla zachowania stabilności i trwałości biznesu w przyszłości.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że kluczowym celem zielonego zarządzania zasobami ludzkimi jest podniesienie świadomości kadry menedżerskiej odnośnie do uwzględniania wymiaru środowiskowego w zarządzaniu personelem I. Aust i in. (2020). Jak zauważa C.J.C. Jabbour (2011) zielone ZZL wiąże się z systemowym i planowym dostosowaniem praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (uznawanymi za typowe w organizacji) do celów środowiskowych. M. Bugdol i I. Stańczyk (2021) podkreślają, że zielone zarządzanie zasobami ludzkimi to „przyjazne dla środowiska inicjatywy HR, skutkujące większą wydajnością, niższymi kosztami i lepszym zaangażowaniem pracowników”. Podobnie zielone ZZL interpretuje K.F. Ackermann (2017, s. 21–39), według którego są to praktyki zarządzania zasobami

bami ludzkimi opracowane i wdrożone po to, aby promować wśród pracowników zachowania zwiększające efektywność ekologiczną organizacji jako całości.

Autorzy I. Różańska-Bińczyk i in. (2020) proponują, na podstawie analizy literatury, podział praktyk zielonego zarządzania zasobami ludzkimi na pięć następujących kategorii:

1. Zielone planowanie zasobów ludzkich — praktyka polegająca na włączaniu aspektów ekologicznych do procedur zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględnianie kwestii związanych z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy, a także promowanie postaw i zachowań proekologicznych w kodeksie postępowania etycznego.
2. Zielone pozyskiwanie pracowników — praktyka odnosząca się do uwzględniania zielonych kompetencji jako elementu wymagań na każdym stanowisku pracy, rekrutację osób o wysokiej świadomości ekologicznej, dla których zagadnienia związane z ekologią są ważne, które są silnie zmotywowane do podejmowania działań na rzecz środowiska, preferowanie w procesie pozyskiwania pracowników kandydatów z doświadczeniem w realizacji projektów ekologicznych.
3. Zielony rozwój pracowników — stanowi praktykę zielonego zarządzania zasobami ludzkimi, mającą na celu poprawę efektywności działań o charakterze ekologicznym poprzez szkolenia, które zwiększają świadomość i rozwijają kompetencje pracowników w obszarach związanych z ochroną środowiska. Głównym celem tych szkoleń jest kształtowanie umiejętności pracowników w rozpoznawaniu problemów o charakterze ekologicznym oraz podejmowaniu trafnych decyzji i działań zmierzających do poprawy efektywności ekologicznej. Programy szkoleniowe obejmują zarówno kadrę kierowniczą, jak i pozostałych pracowników. Edukacja w zakresie działań ekologicznych stanowi kluczowy element wprowadzania i utrwalania nowych standardów funkcjonowania organizacji.
4. Zielone motywowanie pracowników — praktyka, która ma na celu stymulowanie pracowników do podejmowania działań zgodnych z zasadami ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Polega na wykorzystaniu różnych narzędzi motywowania, które skupiają uwagę pracowników na ekologicznych celach i wartościach. W ramach zielonego motywowania pracowników wykorzystuje się zarówno motywatory płacowe, jak i pozapłacowe. W zielone motywowanie pracowników wpisują się takie działania, jak: nagradzanie za realizację

działań proekologicznych, monitorowanie kultury i postaw pracowników, promowanie społecznej odpowiedzialności za realizację celów zrównoważonego rozwoju, zachęcanie do dzielenia się wiedzą dotyczącą inicjatyw i programów środowiskowych. W obszarze zielonego motywowania pracowników uwzględnia się również aspekty poprawiające ogólną sytuację społeczną pracowników i promujące zdrowy styl życia, co przyczynia się do ich ogólnego dobrostanu. Istotnym elementem jest także tworzenie przyjaznego środowiska pracy, budowanie pozytywnych relacji między pracownikami, rozwijanie kultury zaufania, zachęcanie do współpracy, poprawa komunikacji, rozwijanie umiejętności interpersonalnych i pracy zespołowej, a także wspieranie procesów zarządzania zmianą w organizacji, w tym tych związanych z ochroną środowiska.

5. Zielone zarządzanie wydajnością pracowników — praktyka polegająca na uwzględnieniu celów zrównoważenia w procesie oceny pracowniczej, co pozwala organizacji wyrazić swoje zaangażowanie w kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem. Do okresowej oceny pracowników wprowadza się kryteria ekologiczne, co umożliwi dokładne przedstawienie pracownikom ich wpływu w osiągnięcia firmy w obszarze efektywności ekologicznej. Ponadto, zielone zarządzanie wydajnością pracowników ma na celu promowanie proekologicznych zachowań wśród pracowników i inspirowanie ich do proponowania nowych inicjatyw na rzecz środowiska.

Wyżej wymienione praktyki pełnią w przedsiębiorstwie (organizacji) dwie istotne funkcje. Pierwsza z nich to funkcja prewencyjna, która ma na celu zapobieganie negatywnym skutkom działalności organizacji i pojedynczych osób dla środowiska, druga natomiast to funkcja promująca pożądane zachowania, polegająca w swej istocie na wpływaniu na intencje i motywacje pracowników do podejmowania działań proekologicznych poprzez różnego rodzaju system zachęt i nagród. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wdrożenie mechanizmów zachęcających pracowników do osiągania celów środowiskowych przekłada się na zwiększone zaangażowanie pracowników w wysiłki zmierzające do ich realizacji (Benevene i Buonomo, 2020; Paillé i in. 2014).

1.2. Istota i komponenty kompetencji zawodowych

Współcześnie, w dobie globalizacji i związanej z nią dużej konkurencji, trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie nowoczesnej organizacji bez dobrze skonfigurowanego zestawu kompetencji, jakie są niezbędne do jej rozwoju. W tym kontekście niezwykle istotne są kompetencje pracowników, czyli kompetencje zawodowe. Stają się one bardzo ważnym źródłem w kreowaniu wartości organizacji oraz jej trwałej przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu (Serafin, 2016). Docenienie roli kompetencji pracowników w organizacjach i intensyfikacja badań nad kompetencjami zawodowymi spowodowały, że ostatnie dekady określane są jako czas rewolucji kompetencyjnej (Hubschmid-Vierheilig i in. 2020).

Zarówno praktycy, jak i teoretycy zarządzania nie mają wątpliwości, co do istotnego znaczenia, jakie mają dla funkcjonowania każdej organizacji kompetencje zawodowe ich pracowników. Pewne trudności mogą pojawić się w wyjaśnieniu tego, czym owe kompetencje są i kim w istocie są kompetentni pracownicy. W literaturze przedmiotu nie funkcjonuje bowiem jedna powszechnie akceptowana definicja kompetencji. Na ogół autorzy posługujący się terminem „kompetencje” albo rezygnują z precyzyjnego ich określenia, pozostając na dość wysokim poziomie ogólności, albo mnożą ich definicje (Oleksyn, 2006).

W literaturze przedmiotu opisuje się współcześnie trzy główne konceptualizacje kompetencji: funkcjonalną (rodzajową), behawioralną oraz holistyczną (Biemans i in., 2004; Wesselink, 2015). Prekursorem podejścia funkcjonalnego jest D. McClelland (1997), który od samego początku swojej pracy nad kompetencjami utożsamiał je z zachowaniami związanymi ze specyfiką wykonywanych zadań. Autor ten zaproponował, aby zachowania te były identyfikowane dzięki zastosowaniu specjalnej techniki badawczej — tzw. epizodycznego wywiadu behawioralnego. Technika ta polega na proszeniu (często wielokrotnym) wyróżniających się pracowników o relacjonowanie przebiegu (sekwencji) ich pracy, którą podejmują, wykonując konkretne zadania lub rozwiązując problemy. Autor, prowadząc badania, zauważył, że istotną cechą kompetencji jest ich podatność na proces uczenia się. Stwierdził zatem, że kompetencje odnoszą się do charakterystyki człowieka, która może się zmieniać pod wpływem ćwiczeń i doświadczenia. Kompetencje w ujęciu funkcjonalnym to kategorie zachowań wpływających na osiągnięcie sukcesu w realizacji wyznaczonych celów (Woodruffe, 2003). Zgodnie z tym podejściem cha-

rakterystyczną cechą kompetencji jest ich powiązanie z określonymi zadaniami lub określonym działaniem. Ponieważ kompetencje zawodowe są specyficzne dla konkretnych sytuacji oraz kontekstu organizacyjnego, to jest wskazane ich mierzenie podczas symulacji, które odzwierciedlają rzeczywiste warunki pracy (Lévy-Leboyer, 1997). Zgodnie z perspektywą funkcjonalną przejawianie kompetencji to podejmowanie działań zapewniających wykonanie powierzonych zadań zgodnie z określonym standardem. Kompetencje nie są więc pojmowane w kategoriach różnic między osobami. Są raczej rozumiane z punktu widzenia zachowań pracownika oczekiwanych od niego na określonym stanowisku pracy (Jurek, 2012). Interpretacja, czy dane zachowanie wskazuje na przejawianie kompetencji na wysokim poziomie, zależy od tego, czy zachowanie to przyniosło oczekiwany skutek (Jabłoński 2011).

Drugie z wyróżnionych podejść, ujmujące kompetencje w kategoriach różnic indywidualnych, czyli podejście behawioralne opiera się na założeniu, że kompetencje zawodowe to konkretne atrybuty osób wykonujących pracę. Podejście to dość dobrze ilustruje definicja zaproponowana przez D. Dubois'a oraz W. Rothwell'a (2008), którzy ujmują je jako „cechy danej osoby, które ona wykorzystuje w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników”. W porównaniu z wcześniej prezentowanym podejściem funkcjonalnym, definiowanie kompetencji w kategoriach indywidualnych cech osoby (różnic indywidualnych) pozwala na oddzielenie kompetencji od działań podejmowanych podczas wykonywania określonego zadania, w konkretnych warunkach. Dzięki temu główną cechą kompetencji staje się ich transferowalność, tzn. możliwość przejawiania zachowań wynikających z posiadania tych kompetencji w różnych zadaniach. Prekursorem tego podejścia jest R. Boyatzis (1982). Definiuje on kompetencje zawodowe jako cechy osoby, które pozwalają jej na sprawne wykonanie zadań zawodowych oraz osiągnięcie wyznaczonych celów zgodnie z oczekiwaniami stawianymi na danym stanowisku. Autor wyróżnił trzy poziomy kompetencji zawodowych:

- poziom motywów i cech osobowości (ang. *motives and traits*),
- poziom obrazu siebie i ról społecznych (ang. *self-image and social roles*),
- poziom umiejętności (ang. *skills*).

Każdy z tych poziomów dotyczy innych aspektów funkcjonowania jednostki. Poziom pierwszy — motywów (np. motywacji do osiągnięć) oraz cech osobowości (np. poczucie skuteczności) nadaje kierunek i determinuje preferowaną formę

zachowania. Poziom drugi odnosi się do tego, w jaki sposób osoba postrzega siebie również w kontekście stawianych jej celów (samoocena), ponadto zawiera aspekt postrzeganej własnej roli społecznej określającej oczekiwania, zakres odpowiedzialności, ale również indywidualny styl funkcjonowania w zespole (przyjmowanie roli lidera, krytykanta, osoby wspierającej działania innych itd.). Ostatni poziom kompetencji to umiejętności rozumiane jako zdolność do demonstrowania sekwencji zachowań funkcjonalnie powiązanych z osiągnięciem realizowanego celu.

Wszystkie zawarte w modelu R. Boyatziśa aspekty ludzkiej psychiki mają, zdaniem autora, wpływ na efektywność zawodową. Kompetencje zawodowe, według badacza, pozostają nie tylko w związku z charakterystyką człowieka. Autor ten podkreśla, że kompetencje nie można identyfikować bez odniesienia ich do specyfiki pracy, stawianych wymagań, a także środowiska organizacyjnego.

Kompetencje zawodowe w ujęciu różnic indywidualnych są raczej stałe i mniej transferowalne w porównaniu do kompetencji w ujęciu funkcjonalnym. Ma to istotne znaczenie dla doboru metod i narzędzi pomiaru kompetencji. To, po czym można rozpoznać poziom rozwoju kompetencji, to wymierne efekty — wyniki, których osiągnięcie jest możliwe dzięki określonym cechom. Poza tym w ramach przedmiotowego ujęcia kompetencje nie są przypisane do jednego, konkretnego rodzaju zadań. Natomiast przewiduje się stałość kompetencji, co sprawia, że z zadania na zadanie te same kompetencje będą przejawiane na podobnym poziomie. W definiowaniu kompetencji w kategoriach różnic indywidualnych jest istotny potencjał ukryty w ludziach. W tym ujęciu osoba kompetentna, to osoba zdolna do osiągania założonych celów dzięki posiadanym cechom (Jurek, 2012).

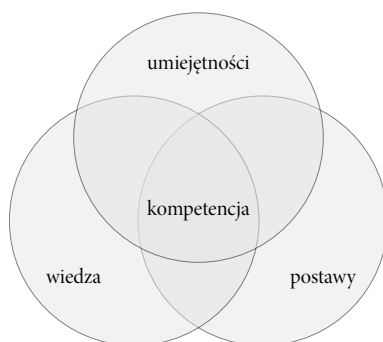
Współcześnie większość interpretacji kompetencji wywodzi się z koncepcji holistycznej (Biemans i in. 2004; Wesselink i in., 2015). Jest to podejście wielowymiarowe i bardziej analityczne, które niejako znajduje się między oraz łączy powyżej opisane klasyczne podejścia. W ujęciu holistycznym kompetencje to zintegrowana, zorientowana na wyniki zdolność osoby lub organizacji do osiągania określonych celów (wyników); na ową zdolność składają się zintegrowane struktury wiedzy, a także umiejętności poznawcze, interaktywne, afektywne, a w razie potrzeby psychomotoryczne oraz postawy i wartości, które warunkują wykonywanie zadań, rozwiązywanie problemów i efektywne funkcjonowanie w określonym zawodzie, organizacji, stanowisku i rola (Mulder 2001). P. Hodkinson oraz M. Issitt (1995) wyróżniają dwa wymiary holizmu. Pierwszy dotyczy integracji wiedzy, umiejętności

i postaw, które mają znaczenie dla kogoś, kto jest lub staje się praktykiem. Drugi wymiar holizmu dotyczy wzajemnych powiązań z danym kontekstem; kompetencje można wykazać tylko w określonym kontekście, biorąc pod uwagę podstawowe zadania lub role.

Kompetencje zawodowe pracownika, traktuje się najczęściej jako wewnętrzny potencjał jednostki, niezależnie od tego, czy do ich oceny jest brana pod uwagę jego wydajność, oczekiwany standard wykonywanej pracy, czy też atrybuty (cechy jednostki). W tym kontekście warto postawić pytanie, co wchodzi w skład owego wewnętrznego potencjału (Springer 2011). Wielość ujęć definicji kompetencji powoduje, że poszczególni badacze rozpatrują różne komponenty, stanowiące składowe kompetencji. Definicje kompetencji często istotnie różnią się od siebie, jednak w większości z nich kompetencje definiuje się przede wszystkim jako zbiór powiązanej wiedzy (ang. *knowledge*), umiejętności (ang. *skills*) oraz postaw (ang. *attitudes*) (w skrócie KSA) (Filipowicz, 2016; Kossowska i Sołtysińska, 2002), które mają wpływ na efekt pracy oraz korelują z wydajnością. Można je zmierzyć w oparciu o dobrze określone standardy, a poprawić przez szkolenia i rozwój (Sánchez 2011; Parry, 1998). Powyższe komponenty są określane przez badaczy jako składowe klasycznego modelu kompetencji (zob. Rysunek 1.).

Rysunek 1.

Klasyczny model kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. P. Czapla (2016).

Praktyczny charakter nauk o zarządzaniu sprawia, że umiejętności odgrywają ważną rolę w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania o źródła efektywności działań podejmowanych przez członków organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla

się, że umiejętności to kluczowy element kompetencji (Filipowicz 2016; Kossowska i Sołtysińska, 2002). Znaczenie umiejętności jako składowej kompetencji zostało wskazane już połowie ubiegłego wieku przez J.C. Flanagana (1954), który w opracowanej przez siebie technice zdarzeń krytycznych (ang. *critical incident technique*, CIT) porównywał sposoby, według których ludzie radzili sobie z pojawiającymi się problemami, w celu odkrycia powtarzalnego wzorca ich postępowania. Ważną cechą techniki CIT jest to, że ujawnia aspekty najlepszych i najgorszych praktyk oraz kładzie przy tym nacisk na rolę umiejętności w zakresie ich występowania (Byrne, 2001). Obecnie podkreśla się, że „umiejętność jest tym, czego się naucza i co zwiększa swoją wartość po okresie nauczania. Umiejętności są również charakteryzowane jako pewne „naturalne” zdolności, których przejawianie jest uwarunkowane sytuacyjnie. W różnych sytuacjach mogą się różnie przejawiać oraz mogą być inaczej postrzegane” (Rogozińska-Pawelczyk, 2006).

W klasycznym modelu kompetencji kolejną ważną składową obok umiejętności jest wiedza, która może być rozumiana jako „zorganizowany w strukturę zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania” (Jemielniak i Koźmiński 2008). Według T. Davenport i L. Prusaka (1998), wiedzę definiuje się jako „płynną mieszankę” ramowego doświadczenia, wartości, informacji kontekstowych i wiedzy eksperckiej, która zapewnia ramy do oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji. Podobnie S.A. Bollinger i D.R. Smith (2001) definiują wiedzę jako indywidualną interpretację informacji opartą na osobistych doświadczeniach, umiejętnościach i kompetencjach. Wiedza coraz częściej jest traktowana jako jedna z form kapitału organizacji i przez to nazywana bywa kapitałem intelektualnym (Czapla, 2016).

Trzecim komponentem klasycznego modelu kompetencji jest postawa, której odzwierciedleniem są zachowania prezentowane w codziennej pracy. Pojęcie „postawa” było używane już w XIX w.h przez filozofów Spencera i Baina. Utożsamiali oni postawę bezpośrednio z psychicznym stanem gotowości do słuchania, uczenia się czegoś. Stan ten stanowił ich zdaniem warunek do przyswojenia sobie prawdziwej wiedzy (Mika, 1981). Same postawy są współcześnie rozumiane najczęściej jako stwierdzenia oceniające — przychylne lub nieprzychylne — dotyczące rzeczy, ludzi lub zdarzeń (Robbins, 2007). Postawy opierają się na wartościujących odczuciach tego, co jest korzystne lub niekorzystne, w odniesieniu do poszczególnych przedmiotów, rzeczy, działań lub pojęć abstrakcyjnych (Wicker, 1969), a także doświadczenia życiowego jednostki (Newhouse, 1990). W rezultacie postawy można

obserwować w przekonaniach, uczuciach i zachowaniach ludzi (Eagly i Chaiken, 1993). Analiza postaw jest złożona, gdyż według klasycznych studiów R. La Piera (1994) postawy nie są bezpośrednio obserwowalne, można o nich jedynie wnioskować na podstawie zachowań pracownika w konkretnej sytuacji.

Najczęściej w literaturze wyróżnia się trzy komponenty składowe postaw, do których zalicza się komponent poznawczy, afektywny oraz behawioralny (Breckler 1984, Crites i in. 1994). Komponent poznawczy opisuje podejście do otaczającego nas świata przez wyrażanie ocen dotyczących tego, co jest dobre i tego, co jest złe, np. „angażuję się w wykonywane zadania tak, aby każdą pracę wykonywać jak najlepiej, bo tak należy — to jest dobre”. Komponent afektywny odnosi się do uczuć dotyczących różnych aspektów pracy, np. „podziwiam ludzi zawsze angażujących się w solidne wykonywanie pracy”. Komponent behawioralny wiąże się z intencjami podjęcia określonego działania będącego w zgodzie z dwoma poprzednimi komponentami, np. „chętnie współpracuję z ludźmi w pełni angażującymi się w swoją pracę i ich naśladowię” (Czapla, 2016).

1.3. Zielone kompetencje jako nowy element kompetencji zawodowych

Działalność gospodarcza ma największy wpływ na wyczerpywanie się zasobów naturalnych, zużycie wody, użytkowanie gruntów, emisje gazów cieplarnianych i utratę różnorodności biologicznej. Przedsiębiorstwa przyczyniają się do degradacji środowiska, ale również są przez nią dotknięte, co wprowadza niepewność w zakresie organizacji łańcuchów dostaw i operacji biznesowych. Ponadto konsumenci domagają się przyjaznych dla środowiska praktyk biznesowych i produktów. W związku z tym organizacje, zwłaszcza duże międzynarodowe korporacje, coraz bardziej są zainteresowane działaniami na rzecz zrównoważonego rozwoju środowiska. Badacze w swoich pracach akcentują rolę zasobów wewnętrznych w osiągnięciu lepszych wyników w zakresie ochrony środowiska. Jak słusznie zauważa P. Sweetman (2007) niezależnie od jakości i kompleksowości polityki środowiskowej prowadzonej w organizacji i wdrażanych w tym zakresie praktyk, nic istotnego nie zostanie osiągnięte bez aktywnego wsparcia pracowników. Firma może stać się tzw. zieloną organizacją tylko wtedy, gdy jej pracownicy posiadają tzw. zielone kompetencje i w konsekwencji przejawiają zielone zachowania.

W literaturze przedmiotu często są stosowane odmienne terminologie do określenia konstruktów, jakim są zielone kompetencje. Są to np. zrównoważone zdolności (Thomas i Day, 2014), zielone umiejętności (Cleverley 2014), rdzenne zielone umiejętności (Pavlova i Chen, 2019), zielone zdolności (Wu i in., 2016), kompetencje środowiskowe (Fraijo-Sing, 2016), kompetencje w zakresie zrównoważonego środowiska (Dzhengiz i Niesten, 2020) czy kompetencje środowiskowe (Pedersen, 1999). Uwagę zwraca również fakt, że prace naukowe dotyczące zielonych kompetencji powstały nie tylko w obszarze nauk o zarządzaniu, lecz również w ramach badań prowadzonych w innych subdyscyplinach naukowych, na przykład takich jak edukacja środowiskowa (McGrath i Powell, 2016), psychologia środowiskowa (Pedersen, 1999) czy ekonomia środowiska (Kouri i Clarke, 2019).

Już w 1980 roku S. Steele (1980) określił zielone kompetencje jako zdolność ludzi do interakcji ze środowiskiem na odległość, która jest konstruktywna i odzwierciedla ogromny entuzjazm. Prowadzone przez niego badanie wykazało, że ludzie potrzebują trzech czynników do interakcji ze środowiskiem naturalnym. Po pierwsze, osoba musi być świadoma kwestii środowiskowych i chcieć chronić środowisko, stąd jej styl życia powinien powodować jak najmniejsze szkody dla środowiska. Po drugie, musi mieć wiedzę dotyczącą podstawowych pojęć dotyczących środowiska i wreszcie, po trzecie, musi dysponować umiejętnościami w zakresie redukcji odpadów i emisji w celu zapewnienia ochrony środowiska.

Konceptualizacja pojęcia „zielone kompetencje” niejednokrotnie opiera się na tzw. środowiskowej koncepcji zasobowej (ang. *natural resource-based view* — NRBV), która jest rozszerzoną tzw. koncepcją zasobową (ang. *resource-based view* — RBV) (Qu i in., 2022; Chen i in., 2014). Koncepcja zasobowa postuluje, aby zasoby ludzkie uznawać za kluczowy element zasobów przedsiębiorstw. Umożliwiają one bowiem osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej i maksymalizację zysków. Według tej koncepcji zasoby i możliwości organizacji, w tym zasoby ludzkie, są rzadkie, cenne i niezastępowalne. Dlatego należy je rozwijać nie tylko w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, ale także w celu osiągnięcia długoterminowej wydajności. Punkt widzenia oparty na zasobach naturalnych stanowi odpowiedź na lukę obecną w koncepcji zasobowej, która nie opisuje relacji między organizacją a jej środowiskiem naturalnym. Podstawowym aspektem środowiskowej koncepcji zasobowej jest oparcie jej na trzech zasadniczych strategiach środowiskowych, tj.

zapobieganiu zanieczyszczeniom, zarządzaniu produktem oraz zrównoważonym rozwoju (Cabral i Dhar, 2020).

Na dwa odmienne rozumienia tego, czym są zielone kompetencje, wskazuje N. Roczen (2011). Pierwsze z podejść określa zielone kompetencje jako dyspozycję wyższego rzędu, drugie rozumienie nie definiuje kompetencji jako pojedynczego konstruktu, lecz raczej jako kompleksową strukturę wielu konstruktów. Reprezentantem pierwszego modelu jest V. Corral-Verdugo (2002), który opisuje zielone kompetencje jako konstrukt, wpływający zarówno na umiejętności (tj. umiejętność podejmowania zachowań ekologicznych, takich jak np. ponowne wykorzystanie wody), jak i wymagania dotyczące ochrony (tj. przekonania i motywacje ekologiczne). Kompetencja prośrodowiskowa jest konceptualizowana jako predyktor (określonego) zachowania ekologicznego (tj. np. zużycia wody). Model uwzględnia również czynniki kontekstowe (takie jak np. niedobór wody), które, jak się oczekuje, będą bezpośrednio wpływać na zielone kompetencje. V. Corral-Verdugo definiuje zatem kompetencje jako ukrytą dyspozycję, która obejmuje różne skłonności odnośnie do środowiska, i która ma mieć wpływ na zachowanie (które według tego autora nie jest elementem wpisującym się w istotę kompetencji). Model ten jest kompleksową konceptualizacją kompetencji środowiskowych, ponieważ obejmuje specyficzne z punktu widzenia ekologii zdolności poznawcze i motywacyjne, a jednocześnie uwzględnia docelowe kryterium zachowania ekologicznego (Roczen, 2011).

Natomiast w drugim modelu autorstwa C. Gräsela (2001) zielone kompetencje nie są definiowane jako jeden konstrukt, ale raczej jako cała struktura wiążąca różne konstrukty. Model obejmuje tzw. skłonności, które stanowią warunki wstępne zachowań ekologicznych, a mianowicie wykorzystywanie wiedzy, ocenę alternatywnych zachowań pod kątem ich wykonalności i konsekwencji, a także autorefleksję. Jako wskaźnik zachowań ekologicznych wskazuje na ogólny tzw. bilans energetyczny danej osoby, odzwierciedlający jej wysiłek (zużycie jej energii) związany z podejmowaniem określonych zachowań. Tym samym C. Gräsel nie skupia się na samym zachowaniu, ale na wpływie tego zachowania. Autor twierdzi, że zmniejszenie całkowitego bilansu energetycznego osoby jest lepsze niż skupienie się na izolowanych zachowaniach, ponieważ pozostawia ludziom wybór zachowań, dzięki którym ich zużycie energii będzie bardziej zrównoważone.

Z kolei N. Subramanian i in. (2016) zaproponowali podział zielonych kompetencji na:

1. Naturalne zielone kompetencje, które powodują, że jednostka ma wewnętrzną motywację do ochrony środowiska. Są one podstawowymi cechami osobowości jednostek. Naturalne zielone kompetencje wywodzą się na ogół z obserwacji, jakie mają jednostki, a także z ich edukacji. Kompetencje te kształtują się w ramach grup społecznych bezpośrednio wpływających na ich zachowania, najczęściej takich jak rodzice, krewni, przyjaciele. Osoby o tego typu kompetencjach przywiązują wielką wagę do eksponowania zielonych zachowań i działań na rzecz ochrony środowiska. Dysponują również wiedzą, umiejętnościami i zdolnościami odnośnie do zagadnień środowiskowych, w szczególności posiadają wiedzę, jak skutecznie radzić sobie z problemami środowiskowymi i sami podejmują inicjatywy mające na celu ograniczenie problemów środowiskowych.
2. Nabyte zielone kompetencje to zielona wiedza i umiejętności, które jednostka uzyskała dzięki wcześniejszym swoim doświadczeniom. W konstrukt ten wpisują się wykształcenie, kwalifikacje i wiedza na temat zagadnień środowiskowych, które kreują silne przekonania, a nawet uczucia jednostki w zakresie działania w sposób przyjazny dla środowiska.

1.4. Komponenty zielonych kompetencji

Z analizy różnych podejść do konceptualizacji zielonych kompetencji wyłaniają się ich trzy podstawowe komponenty, tj. wiedza, umiejętności i postawy. Wpisują się one w klasyczny model kompetencji. Należy jednak zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu brakuje jednej powszechnie akceptowalnej definicji pojęcia zielonych kompetencji. Co więcej, prezentowane definicje zielonych kompetencji charakteryzują się zróżnicowaniem w zakresie wskazywania wymiarów zielonych kompetencji, które są definiowane jako np.:

- osobiste cechy, umiejętności, wiedza, zdolności i działania mające na celu zmniejszenie zużycia energii, ochronę ekosystemów i bioróżnorodności czy minimalizację emisji i odpadów (Dlimbetova i in., 2016);
- ogół wiedzy, umiejętności i atrybutów, które umożliwiają pomyślną realizację zadań i rozwiązywanie problemów w odniesieniu do rzeczywistych problemów, wyzwań i możliwości zrównoważonego rozwoju (Vega-Marcote i in., 2015);

- kompletny zestaw wiedzy, umiejętności, wartości i postaw niezbędnych do zapewnienia, że dzisiejsi obywatele i przyszli liderzy są gotowi do radzenia sobie ze złożonymi problemami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju i osiągnięcia zrównoważonej przyszłości (Lambrechts in., 2013);
- wiedza, umiejętności, postawy, zachowania i cechy osobiste pracowników i menadżerów, które prowadzą do rozwiązania złożonych problemów ekologicznych, a tym samym przyczyniają się do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju (Dzhengiz i Niesten, 2020);
- zielona wiedza, zielone umiejętności, zielone zdolności, świadomość ekologiczna i inne cechy, takie jak zielone nastawienie i ekologiczne zachowanie, które są wymagane w zielonych miejscach pracy, aby osiągnąć wyniki finansowe i środowiskowe poprzez zapobieganie zanieczyszczeniom, zrównoważone zarządzanie produktem i zrównoważony rozwój (Cabral i Dhar, 2019).

Najczęściej cytowane w literaturze definicje zielonych kompetencji opierają się na klasycznym modelu kompetencji, wpisującym się w podział kompetencji zaproponowany przez N. Subramaniana i in. (2016), którzy w ramach komponentów naturalnych zielonych kompetencji wskazali na wewnętrzną motywację jednostki, w tym jej postawę oraz w ramach nabytych zielonych kompetencji na jej wiedzę oraz umiejętności. Mając na uwadze powyższe autorzy, w kontekście swoich rozważań, przyjmują definicję zaproponowaną przez badaczy wpisujących się w nurt klasyczny, tj. np. przez Y. N. Demssie i in. (2019), którzy uważają, że zielone kompetencje to integracja wiedzy, umiejętności i postaw, ułatwiających wysiłki na rzecz utrzymania odpowiednich zasobów ludzkich i naturalnych wymaganych dla postępu społecznego, środowiskowego i gospodarczego obecnych i przyszłych pokoleń. Podobną definicję zaproponowali A. Wiek i in. (2011), którzy przez zielone kompetencje rozumieją kompleks wiedzy, umiejętności i postaw, umożliwiających pomyślnie wykonywanie zadań i rozwiązywanie problemów, w odniesieniu do rzeczywistych wyzwań, a przy tym możliwości związanych ze zrównoważonym rozwojem. Zielone kompetencje to zatem konstrukt, na który składają się trzy wymiary — wiedza (wymiar poznawczy), umiejętności (wymiar psychomotoryczny) oraz postawy (Lai i in., 2018). W literaturze przedmiotu (Subramanian i in., 2016) wskazuje się, że wśród badaczy zajmujących się tematyką zielonych kompetencji istnieją różne podejścia w odniesieniu do tego, czy wymiarem zielonych kompetencji są również zielone zachowania. Autorzy niniejszego opracowania przyjęli podej-

ście, w którym zakłada się, że zielone zachowania nie są wymiarem zielonych kompetencji, a raczej ich implikacją.

1.4.1. Zielona wiedza i świadomość

Wyniki badań wskazują, że kluczowym aspektem w zakresie zdobywania zielonych kompetencji jest zielona wiedza inaczej zwana też wiedzą o środowisku (Subramanian i in., 2016). Zielona wiedza odnosi się do ogólnej znajomości faktów, pojęć i relacji dotyczących środowiska i jego głównych ekosystemów (Fryxell i Lo, 2003). To zdolność do identyfikowania lub definiowania szeregu symboli, pojęć i zachowań związanych z ekologią (Laroche i in., 2001).

Badanie przeprowadzone przez P.S. Huang oraz L.H. Shih (2009) wykazało, że wiedza środowiskowa jest kluczowym aspektem, jeśli chodzi o zagadnienie ochrony środowiska naturalnego i zrozumienie związku między zrównoważonym rozwojem a gospodarką. Frick i in. (2004) sugerują, że podmioty, które posiadają i rozumieją tę wiedzę, z łatwością rozwiązują problemy środowiskowe, odnosząc przy tym korzyści z podjętych działań środowiskowych. Według innych badań (Rondinelli i Vastag, 2000; Zhang i in., 2019), w przypadku, gdy organizacja zrozumie i doceni wiedzę o środowisku, ma szansę odnieść szereg korzyści, takich jak: poprawa wizerunku firmy na rynku, oszczędność kosztów dzięki podążaniu za efektywnością, poprawa relacji ze społecznościami lokalnymi, zbudowanie zaufania wśród społeczeństwa, dostęp do nowego zielonego rynku.

W literaturze przedmiotu (Hines i in., 1987) wskazuje się na związek zielonej wiedzy z zielonymi zachowaniami. Co prawda zielona wiedza nie jest interpretowana jako główna siła stojąca za zachowaniami ekologicznymi, jest jednak postrzegana przez niektórych badaczy jako konieczny warunek wstępny (Schultz, 2002), ponieważ tworzy świadomość i przyczyny zachowań ekologicznych (Roczen, 2011). Nabycie zielonej wiedzy jest uważane za warunek wstępny powiązanego z nią zachowania i to zarówno w przypadku prostych, jak i bardziej złożonych zachowań. Na przykład badania pokazują, że im bardziej wzrasta wiedza pracowników na temat gospodarki odpadami, w formie recyklingu, tym bardziej w praktyce wykazują się oni zielonymi zachowaniami (Tudor i in. 2008). Zielona wiedza zwiększa ponadto tzw. zielone zakupy, które przyczyniają się do ochrony środowiska, ponieważ wpływa na nastawienie i zachowanie konsumentów wobec zielonych produktów.

Zielona wiedza działa jak impuls do łagodzenia zielonego sceptycyzmu i wpływa na zamiar dokonywania zielonych zakupów. Przekłada się to na stan wiedzy o problemach środowiskowych, wpływie antropogenicznej ingerencji w ekosystem oraz na zaangażowanie w rozwiązywanie problemów o charakterze środowiskowym, co wpływa z kolei na postawy konsumentów i ich zachowania w trakcie, np. zakupów (Goh i Balaji, 2016).

Badania nad zieloną wiedzą, poza jej znaczeniem behawioralnym, odnosiły się również do sposobów, w jakie różne formy wiedzy współdziałają w promowaniu indywidualnych zachowań ekologicznych (Kaiser i Fuhrer, 2003). Analizy struktury wiedzy na temat środowiska pokazały, że zanim ludzie będą mieli szansę działać właściwie (proekologicznie), muszą wiedzieć, dlaczego powinni i jak mogą coś zrobić dla środowiska; dodatkowo muszą mieć wiedzę na temat specyficznych konsekwencji środowiskowych określonego zachowania (Frick i in., 2004). Innymi słowy, rozwój zachowań ekologicznych w drodze zwiększania wiedzy o środowisku wymaga współdziałania trzech różnych form owej wiedzy: wiedzy systemowej, wiedzy o działaniu i wiedzy o efektywności (Roczen, 2011). Wiedza systemowa dotyczy funkcjonowania ekosystemów, interakcji organizmów oraz genezy problemów środowiskowych (Schahn i Holzer, 1990). Wiedza związana z działaniem odwołuje się do aspektów behawioralnych, czyli *stricte* do zachowań. Wiedza o efektywności pociąga za sobą wiedzę o konkretnym wpływie na środowisko różnych kierunków działań, na przykład w zakresie oszczędności energii lub redukcji emisji CO₂.

Model opisujący, w jaki sposób te trzy formy wiedzy będą współdziałać, zanim wpłyną na zachowania ekologiczne ludzi, przedstawili Frick i in (2004). Zgodnie z tym modelem wiedza systemowa nie promuje bezpośrednio zachowań ekologicznych, ale daje powód do poszukiwania odpowiednich działań (tj. wiedzy związanej z działaniem) oraz informacji o wpływie tych działań na środowisko (tj. wiedzy o efektywności). Najkorzystniejszy układ występuje wtedy, gdy wiedza związana z działaniem zapewnia szeroki zakres alternatyw behawioralnych, podczas gdy wiedza o efektywności pomaga w skutecznym wyborze w ramach różnych alternatyw. Oczekuje się więc, że wiedza związana z działaniem będzie jednocześnie uzasadnieniem zdobywania wiedzy o efektywności, podczas gdy wiedza o efektywności miałaby wyłącznie stymulować zachowanie. Badacze zauważyli również, że w przypadku osób o wysokim poziomie wiedzy środowiskowej te trzy formy wiedzy

wydają się bardzo ściśle ze sobą powiązane i praktycznie są nie do odróżnienia (Roczen, 2011).

Z kolei N. Subramanian i in. (2016), powołując się na badania innych autorów (Schahn i Holzer, 1990; Mostafa, 2007), proponują dychotomiczny podział komponentów zielonej wiedzy. W ramach zaproponowanego przez nich modelu zielona wiedza składa się z wiedzy abstrakcyjnej (wiedza o kwestiach środowiskowych, takich jak problemy środowiskowe, przyczyny, rozwiązania itp.) oraz wiedzy konkretnej (wiedza praktyczna, którą można wykorzystać lub w ramach której można działać, np. wiedza faktograficzna). W ramach tego modelu przyjmuje się, że wiedza abstrakcyjna ma większe szanse wpływu na ekologiczne zachowania (Tan, 2011). C. Cabral i R.L. Dhar (2019) również proponują podział wymiarów zielonej wiedzy, wyszczególniając obiektywną zieloną wiedzę i subiektywną zieloną wiedzę. Pierwsza oznacza faktyczną wiedzę o kwestiach środowiskowych. Druga natomiast odnosi się do działań podejmowanych przez daną osobę w zakresie problemów środowiskowych w oparciu o wiedzę (Bower, 1990; Pagiaslis i Krontalis, 2014). Powyższy podział, mimo użycia innych nazw wymiarów, jest zasadniczo zbieżny z typologią zaproponowaną przez N. Subramaniana i jego współautorów.

Pojęciem zbliżonym znaczeniowo do zielonej wiedzy jest pojęcie zielonej świadomości. Świadomość definiuje się bowiem jako subiektywną zdolność rozpoznawania i zwracania uwagi na obecność obiektu i jego cechy (Bower, 1990). Bycie świadomym może być rozumiane jako efekt określonego procesu, który powstaje w wyniku przepływu wiedzy i uczenia się (Dijksterhuis i Aarts, 2010; Arboleda i Alonso, 2014). W literaturze przedmiotu najczęściej wiedza o środowisku to pojęcie używane do określenia zarówno wiedzy, jak i świadomości dotyczącej problemów i rozwiązań środowiskowych (Zsoka, 2013). Z kolei świadomość ekologiczna odnosi się do wiedzy i troski o wpływ zachowań jednostek na środowisko (Madsen i Ulhøi, 2001; Afsar i in., 2016). Wielu autorów (Bush i in. 2007; Sinha i in., 2008; Kwatra i in., 2014) wskazuje, że pojęcia zielona wiedza i zielona świadomość mogą być używane zamiennie w zależności od kontekstu. Takie podejście zostało także przyjęte w niniejszym opracowaniu, a zatem zielona wiedza oraz zielona świadomość są łączone w jeden konstrukt.

1.4.2. Zielone umiejętności

Pojęcie zielonych umiejętności (ang. *green skills*) często w literaturze jest używane zamiennie z pojęciem zielonych kompetencji (ang. *green competencies*). Dla przykładu w Australii w oficjalnych dokumentach administracyjnych używa się pojęcia *green skills* dla określenia: umiejętności na rzecz zrównoważonego rozwoju, zwanych również zielonymi umiejętnościami. Są to umiejętności techniczne, wiedza potrzebne pracownikom do rozwijania i wspierania zrównoważonych wyników społecznych, gospodarczych i środowiskowych w biznesie, przemyśle i społeczności (Council of Australian Governments, 2009). Jednakże w niniejszym opracowaniu, przede wszystkim w związku z dominującym w literaturze przedmiotu podejściem, zielone umiejętności będą traktowane jako komponent zielonych kompetencji.

Zielone umiejętności definiuje się przede wszystkim jako umiejętności miękkie, które koncentrują się na ochronie środowiska i efektywności energetycznej (Thirupathy i Mustapha, 2020). Zielone umiejętności mogą poprawić percepcję oraz możliwości pracowników w zakresie bardziej przyjaznych dla środowiska działań w celu wspierania zielonego wzrostu (Pavlova i Chen, 2019). Zielone umiejętności definiuje się również jako umiejętności potrzebne do dostosowania siebie, produktu, usługi i procesu, do zmian klimatu i związanego z nimi środowiska, zgodnie z określonymi wymaganiami i zasadami (CEDEFOP, 2012).

Departament Edukacji, Zatrudnienia i Stosunków w Miejscu Pracy Wspólnoty Brytyjskiej określił zielone umiejętności jako umiejętności zawodowe, a także umiejętności ogólne (np. zrównoważone podejście, innowacyjność i rozwiązywanie problemów) wymagane w przypadku nowych zielonych miejsc pracy i zazieleniania istniejących miejsc pracy we wszystkich sektorach przemysłu, w odpowiedzi na zmiany klimatyczne i imperatywy zrównoważonego rozwoju (Brown, 2013).

Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań przyswajanie zielonych umiejętności wśród pracowników zapewnia zrównoważone działanie w organizacji. Element ten działa również jako katalizator poprawy wyników finansowych i środowiskowych (Wu i in., 2016). Umiejętności takie nie tylko pomagają w analizie i syntezie wiedzy, ale także w ustaleniu istniejących informacji na temat różnych wyzwań środowiskowych i dalsze ich rozwiązywanie poprzez konieczne działania (Karimzadegan i Meiboudia, 2012). Dlatego zielone umiejętności to innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów środowiskowych i osiągnięcia zrównowa-

żonego zarządzania zasobami ludzkimi. Zielone umiejętności jako umiejętności zawodowe pomagają organizacjom osiągnąć ekologiczną produkcję, zarządzanie i realizację założonych procesów. Co więcej, pracownicy „wykwalifikowani zielono” pomagają promować ekologiczne umiejętności, a także zieloną wiedzę wśród swoich współpracowników, co ostatecznie pomaga ich organizacjom w rozwijaniu zrównoważonego zarządzania ekologicznego. Badacze są przekonani, że wraz z „zazielenianiem” miejsc pracy będą wymagane dodatkowe zielone umiejętności, w przypadku nowych zielonych lub nawet istniejących już miejsc pracy we wszystkich branżach (Bakr, 2019).

1.4.3. Zielone postawy

Autorzy tacy jak P. Schultz i in. (2004) definiują zielone postawy jako zbiór przekonań, afektów i intencji dotyczących działań środowiskowych. M. Heyl i in. (2013) opisuje postawy proekologiczne jako predyspozycje do reagowania w sposób konsekwentnie korzystny lub niekorzystny w odniesieniu do kwestii środowiskowych. Z kolei A. McIntyre i T.L. Milfont (2016) definiują zielone postawy jako ocenę środowiska naturalnego i wytworzonego przez człowieka oraz czynników wpływających na ich jakość. W kontekście zarządzania środowiskowego postawa proekologiczna została zdefiniowana jako poznawcza ocena jednostki wartości ochrony środowiska (Lee, 2008). Zielone postawy zostały również określone jako uczucia, które obejmują działania oceniające w celu zaangażowania się w zachowania środowiskowe (Cabral i Dhar, 2019).

Aby uzyskać pełniejsze zrozumienie istoty pojęcia zielonej postawy, warto określić jej składniki. W literaturze przedmiotu wyróżnia się najczęściej trzy wymiary postaw: afektywny, poznawczy i behawioralny, w które wpisują się również zielone postawy (Coşkun, 2018). Wymiar poznawczy odnosi się do komponentu percepcyjnego, czyli oceny przedmiotu postawy. Wymiar afektywny odzwierciedla z kolei emocje i uczucia związane z preferencjami w odniesieniu do przedmiotów, rzeczy, ludzi czy działań. Natomiast wymiar behawioralny odnosi się jedynie do intencji i determinuje działanie wobec przedmiotu postawy. Wyjaśnia on, w jaki sposób kształtują się postawy bez posiadania przekonań lub uczuć dotyczących obiektu postawy — postawy można ukształtować, np. na bazie doświadczeń. Wszystkie trzy wymiary można zaobserwować w kształtowaniu zielonych postaw i co najbardziej istotne, są one ze sobą ściśle powiązane. W przypadku braku wystąpienia związku

dochodzi do niespójności postaw i zachowań, która uniemożliwia jednostce realizację danego zachowania. Na przykład dana osoba może być krytyczna wobec ludzi, którzy zanieczyszczają środowisko i zarazem nie stosuje się do obowiązujących przepisów i wskazań w zakresie ochrony środowiska (niezgodność postawa — zachowanie). Trójskładnikowy model jest przydatny do kategoryzowania reakcji na postawy, zapewnia mapę drogową dla formowania i zmiany postawy oraz pomaga rozróżnić składniki postawy. Należy jednak zauważyć, że chociaż zgodność tych trzech wymiarów implikuje zrównoważoną i stabilną postawę, niekoniecznie oznacza to, że jednostka zachowa się w określony proekologiczny sposób (Coşkun, 2018). I. Azjen (1991) stwierdził, że termin „postawa” odnosi się do stopnia, w jakim dana osoba ma pozytywną lub niekorzystną ocenę danego zachowania. Zgodnie z wynikami badań, postawy proekologiczne są istotnymi predyktorami zachowań proekologicznych (Hines i in., 1987; Tan, 2011). Zielona postawa jest określana wręcz jako kluczowa zmienna, która skłania interesariuszy do angażowania się w zachowania proekologiczne (Bergin-Seers i Mair, 2009). Badanie przeprowadzone przez A.O. Ojo i in. (2019) odnoszące się do specyficznej grupy specjalistów ds. technologii informatycznych wykazało związek między ekologiczną postawą i ekologicznymi praktykami. L.V. Casalo i J.J. Escario (2018) przedstawili heterogeniczny charakter postawy proekologicznej i zielonego zachowania, w którym im silniejsze jest zielone (korzystne) nastawienie do ochrony środowiska, tym częstsze zielone zachowania pracowników.

Zrozumienie, dlaczego i jak zielone postawy są niezbędne do wprowadzania zachowań, które ograniczają szkody dla środowiska, ma kluczowe znaczenie dla wszystkich grup społecznych. W przypadku firm wyjaśnienie przyczyn zmiany postaw, a także rozbieżności między postawami i zachowaniem konsumentów będą skutkować tym, że firmy będą w stanie opracować konkretne strategie, aby wpłynąć na swoich klientów. W sferze publicznej decydenci będą mogli inicjować programy zmiany zachowania z lepszym zrozumieniem barier utrudniających zmianę postaw, biorąc pod uwagę, że postawy są bardzo istotnymi determinantami zachowania (Coşkun, 2018).

W celu pełniejszej konceptualizacji pojęcia zielonej postawy warto przytoczyć klasyfikację i opis sposobów zmiany postawy zaproponowaną przez G.V. Bodenhausen i B. Gawronski (2013), którzy wyróżnili w tym zakresie trzy następujące wymiary:

1. Oparty na uczeniu się — zakłada się, że przyswajanie nowych informacji odgrywa kluczową rolę w zmianie postawy. Rola edukacji ekologicznej (komponentu poznawczego) w zmianie postaw była szeroko badana. Jednak istotnym jest, aby w centrum przekazu pozostały postawy jako komponent afektywny, a nie bazowanie na transferze wiedzy o problemach środowiskowych, ponieważ przedstawienie informacji o kwestiach ekologicznych, bez względu na to, jak przekonujące, samo w sobie nie zapewni bardziej ekologicznego myślenia lub zielonej postawy (Iozzi, 2019).
2. Wywołany zachowaniem — w niektórych sytuacjach stwierdzono, że nawet jeśli jednostki nie mają określonego spojrzenia na obiekt postawy, nadal jest prawdopodobne, że będą pod wpływem zaangażowania w powiązane zachowanie (Olson i Stone, 2005). Teoria dysonansu poznawczego wyjaśnia to zjawisko, zakładając, że ludzie są motywowani do zmniejszania dysproporcji w doświadczeniu w celu uniknięcia dyskomfortu i negatywnych uczuć. Innymi słowy, dopóki jednostki będą mogły uzasadniać swoje zachowania, ich postawy pozostaną niezmienione.
3. Wywołany kontekstem — wskazówki kontekstowe, szczególnie te pojawiające się w prezentacjach o określonej tematyce, mogą wywołać zmianę postawy przez aktywację wiedzy przechowywanej w pamięci. Automatyczne uprzedzenia będą miały większe znaczenie, gdy na przykład ktoś zobaczy w wiadomościach, że jego ulubiony producent samochodów został pozwany za zanieczyszczenie środowiska; odwrotnie, jeśli dana osoba dowie się z wiadomości, że ta sama firma wspiera organizację charytatywną na rzecz ochrony środowiska, wyniknie z tego bardziej pozytywne nastawienie. Innymi słowy, gdy dany kontekst stymuluje pozytywny zestaw skojarzeń, bardziej prawdopodobne jest ukształtowanie się pozytywnych postaw (Coşkun, 2018).

1.5. Zielone zachowania pracowników

W wielu krajach świata decydenci i organizacje próbują zdefiniować i zrozumieć, co to znaczy zachęcać do tworzenia i utrzymywać ekologiczne zasoby pracy. Zrozumienie, w jaki sposób i dlaczego pracownicy różnią się pod względem zachowań, które mają wpływ na środowisko, powinno być przedmiotem zainteresowania organizacji dążących do działania w sposób ukierunkowany na ochronę środowiska,

a także ogółu społeczeństw starających się rozwiązywać problemy środowiskowe (Ones i Dilchert, 2012).

Organizacje dążą do poprawy swoich wyników w zakresie ochrony środowiska zarówno z powodu ogólnej troski o zapewnienie globalnego dobrobytu, jak i w związku ze świadomością, że degradacja środowiska zagraża dostępowi do zasobów naturalnych niezbędnych dla ich działalności (Holme i Watts, 2001). W tym celu firmy wdrażają szereg inicjatyw prośrodowiskowych, aby poprawić swoje wyniki środowiskowe, a także liczne sposoby śledzenia ich wpływu na środowisko. Chociaż ocena efektywności środowiskowej na poziomie organizacyjnym ma kluczowe znaczenie, ważne jest, aby uznać, że efektywność całej organizacji jest funkcją efektywności jej poszczególnych pracowników, którzy działają w sposób sprzyjający ochronie środowiska (Roy i Goll, 2014). Organizacje nie zajmują się recyklingiem, robią to pracownicy. Organizacje nie ustalają polityki środowiskowej, zajmują się tym liderzy, menadżerowie, wreszcie to nie organizacje wprowadzają nowe, innowacyjne, zrównoważone produkty, a robią to projektanci i inżynierowie (Ones i in., 2017). We współczesnych organizacjach coraz większy nacisk kładzie się zatem na zasoby ludzkie, które stały się najważniejszym kapitałem w organizacji.

Powyższe implikuje wzrost popularności kategorii zielonych zachowań pracowników, które jest przedmiotem badań m.in. w obszarze psychologii organizacji (Wiernik i in., 2016; Francoeur i in., 2021), a także nauk o zarządzaniu (Ik i Azeez, 2020). Indywidualne zachowania prośrodowiskowe definiuje się jako zachowania jednostki przyczyniające się do ochrony środowiska (na przykład ograniczanie zużycia energii, unikanie odpadów, recykling, aktywizm środowiskowy). L. Steg i C. Vlek (2009) definiują szeroko rozumiane zachowanie proekologiczne (nazywane również zachowaniem zielonym) jako indywidualną aktywność człowieka, która minimalizuje szkody lub przynosi korzyści środowisku naturalnemu (tj. ogólne zielone zachowanie).

Proekologiczne zachowania pracowników można uznać za specyficzną formę zachowań prośrodowiskowych. Ich główną cechą wyróżniającą jest otoczenie, w którym występują (miejsce pracy) oraz określony stopień nadzoru organizacyjnego (Ones i Dilchert, 2012). Co za tym idzie, w odróżnieniu od proekologicznych zachowań podejmowanych poza pracą, zielone zachowania pracowników często podlegają normom, dynamice czy oczekiwaniom, związanym, np. z troską o reputację organizacji. Można również wyszczególnić drugi aspekt, który może wpłynąć

na rozróżnienie tych dwóch konstruktów. Podczas gdy indywidualne proekologiczne zachowania są określane jako dobrowolne, opierające się na indywidualnym wyborze, jest kwestią dyskusyjną całkowita dobrowolność zielonych zachowań pracowników, w związku chociażby z tym, że podlegają pewnemu nadzorowi organizacyjnemu i mogą być wyraźnie wymagane (Ones i in., 2017). W tym kontekście warto wskazać, że źródła podejmowania w przedsiębiorstwach próby kształtowania zielonych kompetencji wśród pracowników mogą być zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W przypadku wewnętrznych źródeł kompetencje są kreowane z inicjatywy osób zarządzających przedsiębiorstwem. Są one pochodną upatrywanych szans na rozwój przedsiębiorstwa bądź też sposobem na niwelowanie ryzyka środowiskowego, a więc sytuacji kryzysowej mogącej implikować szereg niekorzystnych następstw, w tym tych o charakterze finansowym. (Kubasik, 2006; Kozar, 2017)

Na dobrowolności zielonych zachowań pracowników opiera się funkcjonujący w literaturze przedmiotu konstrukt organizacyjnych zachowań obywatelskich na rzecz środowiska (ang. *organizational citizenship behaviour for the environment* — OCBE), definiowany jako uznaniowe działania podwładnych w organizacji, które nie są wynagradzane lub wymagane i są jednocześnie ukierunkowane na poprawę stanu środowiska (Daily i in. 2008). Z kolei E. Lamm i in. (2013) zdefiniowali OCBE jako dobrowolne zachowanie, które nie zostało określone w oficjalnych opisach stanowisk pracy, które dzięki połączonym wysiłkom poszczególnych pracowników pomaga uczynić organizację i/lub społeczeństwo bardziej zrównoważonymi. Pojęcie OCBE opiera się na koncepcji organizacyjnych zachowań obywatelskich (ang. *organizational citizenship behaviour* — OCB) po raz pierwszy zdefiniowanych przez D.W. Organa (1998) jako indywidualne zachowania uznaniowe, które nie są wyraźnie uznawane przez formalny system nagradzania i które łącznie promują efektywne funkcjonowanie organizacji. Formulowane w późniejszych latach definicje różnią się od siebie, jednakże ogólnie można wskazać następujące cechy organizacyjnych zachowań obywatelskich (Bienstock, 2008; Miroński i Czaplińska, 2010):

- nie są wpisane w zakres obowiązków, czyli nie znajdują się w umowie o pracę i w opisie stanowiska,
- ich następstwem jest lub może być podniesienie efektywności organizacji,
- nie są bezpośrednio objęte formalnym systemem oceny i wynagradzania pracowników,

- są podejmowane z inicjatywy pracownika, choć organizacja i przełożeni mogą podejmować wysiłki zachęcające do realizowania tego typu zachowań.

Szerszą konceptualizację OCBE zaproponowali O. Boiral, oraz P. Paillé (2012). Opisali oni OCBE w trzech wymiarach: (1.) ekoinicjatywy, (2.) zaangażowanie ekoobywatelskie oraz (3.) ekopomoc. Pierwszy z wymiarów — ekoinicjatywy — to osobiste inicjatywy pracowników mające na celu zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko w miejscu pracy, takie jak recykling papieru, wyrzucanie śmieci do odpowiednich pojemników czy unikanie marnowania zasobów. Drugi wymiar — zaangażowanie ekoobywatelskie — obejmuje inicjatywy pracowników na poziomie organizacyjnym, takie jak uczestnictwo w „zielonych” wydarzeniach i projektach stworzonych przez organizację, promowanie „zielonej reputacji” organizacji i dobrowolne włączanie się w działania środowiskowe organizacji. Natomiast ekopomoc — trzeci wymiar OCBE — obejmuje zachęcanie współpracowników do dbania o środowisko. Tego typu zachowanie opiera się na wzajemnej pomocy pracowników w radzeniu sobie z problemami środowiskowymi w organizacji, obejmuje, np. dobrowolne dzielenie się pomysłami i wiedzą oraz pracę zespołową w celu identyfikacji źródeł problemów środowiskowych i rozwiązań zapobiegawczych (Anwar i in., 2020).

Organizacyjne zachowania obywatelskie na rzecz środowiska przyczyniają się do poprawy skuteczności zapobiegania zanieczyszczeniom, a także pomagają stworzyć kontekst społeczny stanowiący bazę oraz zachętę dla pracowników do włączania kwestii ekologicznych do ich codziennych działań. Uznaniowe zielone zachowania mają zatem charakter pierwotny oraz pomagają promować zrównoważony rozwój w organizacjach (Boiral, 2008). Pracownicy, którzy dobrowolnie będą realizować zachowania przyjazne środowisku, wykonując swoje zadania służbowe, takie jak np. recykling czy oszczędzanie energii, pomogą osiągnąć cele środowiskowe organizacji. Poza tym pracownicy, którzy pomagają swoim współpracownikom w angażowaniu się w zachowania prośrodowiskowe, również przyspieszają wzrost efektywności środowiskowej przedsiębiorstwa. Dlatego organizacyjne zachowania obywatelskie na rzecz środowiska należy uznać za niezbędne do osiągnięcia lepszych wyników środowiskowych w miejscu pracy (Anwar i in., 2020).

W literaturze stwierdza się wręcz, że środowiskowe OCB odgrywają kluczową rolę w zapobieganiu zanieczyszczeniom i promowaniu zazieleniania przedsiębiorstw (Boiral, 2008). Dobrowolne zielone zachowania pracowników są podsta-

wowym czynnikiem przyczyniającym się do zrównoważonego rozwoju firm (Malik i in., 2021). Chociaż OCB mogą wydawać się oderwane od określonych zadań i formalnych systemów nagród, nie oznacza to, że zachowania te są całkowicie spontaniczne i nie mogą być pośrednio pobudzone przez kierownictwo. Rzeczywiście, menadżerowie mogą promować kontekst i warunki sprzyjające pojawianiu się dobrowolnych i uznaniowych inicjatyw środowiskowych, które nie są bezpośrednio nagradzane przez organizację (Anwar i in., 2020).

Na podstawie wyżej opisanej koncepcji, A. Kim i in. (2017) sformułowali pojęcie dobrowolnych zielonych zachowań w miejscu pracy (ang. *voluntary working green behavior* — VWGB), które zdefiniowali jako działania pracowników, które przyczyniają się do ochrony środowiska w ramach funkcjonowania danej organizacji, ale nie są pod kontrolą żadnej formalnej polityki lub systemu zarządzania środowiskiem. Jak sugeruje przytoczona definicja, VWGB są rodzajem zachowania prospołecznego lub obywatelskiego, które mogą wystąpić w miejscu pracy. Nie są to zachowania wyszczególnione w opisach stanowisk ani systematycznie monitorowane lub nagradzane. Badacze wskazują, że VWGB są ekologicznym behawioralnym elementem konstruktów organizacyjnych zachowań obywatelskich.

Z kolei M.J. Bissing-Olson i in. (2013) w ramach pojęcia zielonych zachowań pracowników dokonali rozróżnienia na zadaniowe zachowania proekologiczne (ang. *task-related pro-environmental behavior*) oraz proaktywne zachowania proekologiczne (ang. *proactive pro-environmental behavior*). Zadaniowe zachowania proekologiczne definiuje się jako stopień, w jakim pracownicy wykonują wymagane zadania w pracy w sposób przyjazny dla środowiska. W związku z tym nacisk kładzie się właśnie na stopień, w jakim realizacja oczekiwanych podstawowych zadań roboczych wiąże się z zachowaniem zasobów naturalnych i ochroną środowiska. Z kolei koncepcja proaktywnych zachowań proekologicznych (ang. *proactive pro-environmental behavior*), opisuje stopień, w jakim pracownicy podejmują inicjatywę w zakresie realizacji zachowań przyjaznych środowisku, wykraczających poza sferę ich wymaganych zadań zawodowych. Zachowanie proaktywne lub osobista inicjatywa to aktywne, samodzielne podejście, które nie jest formalnie wymagane. Takie działania obejmują tworzenie konstruktywnych sugestii i zmian, identyfikowanie problemów i angażowanie się w twórcze ich rozwiązywanie oraz pokonywanie barier (tj. radzenie sobie z potencjalnymi wyzwaniami i niepowodzeniami), w celu poprawy istniejących procesów. Koncepcja proaktywnych zachowań proekologicz-

nych jest w swej istocie podobna do „ekoprzedsiębiorczości”, która została opisana jako niezwykle typ zachowania, który wywodzi się nie z opisu stanowiska pracownika lub wymagań kierownictwa, ale z osobistego zaangażowania (Pichel, 2003).

Na drugim biegunie konceptualizacji pojęcia zielonych zachowań pracowników jest definicja zaproponowana przez K. Farooq'a i in. (2022), opierająca się na badaniach O. Fawehinmi i in. (2020) oraz T.A. Norton'a i in. (2014), którzy zdefiniowali je jako potrzebne zachowania ekologiczne realizowane w kontekście wymaganych przez pracownika obowiązków zawodowych. Koncepcja zielonych zachowań pracowników obejmuje przestrzeganie przepisów organizacyjnych, modyfikację podejścia do pracy, wybór odpowiedzialnych alternatyw oraz rozwój zrównoważonych produktów i procesów w miejscu pracy. Z kolei D. Ones i S. Dilchert (2012), opisali zielone zachowania pracowników jako „skalowalne działania, w które angażują się pracownicy, które są powiązane i przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju środowiska”. Przedmiotowa definicja obejmuje więc zachowania dobrowolne, wykraczające poza ścisłe ramy zadań zawodowych, innymi słowy, obejmuje zachowania ogólnie określane jako OCBE oraz proekologiczne związane z zadaniami. Badacze (Borman i Motowidło, 1997; LePine i in., 2002) wskazują, że ekologiczne zachowania pracowników i OCBE mają odmienną strukturę, a ekologiczne zachowania pracowników nie ograniczają się do zachowań typowo uznawanych za część domeny OCBE (np. pomoc czy wolontariat). W rzeczywistości, w zależności od charakteru pracy, zielone zachowania pracowników mogą być częścią wszystkich wymiarów wykonywanej pracy (Ones i in., 2017). Jak zauważyli D. Ones i S. Dilchert (2012), chociaż ekologiczne zachowania są w większości dobrowolne (np. sugerowanie, aby stać się bardziej przyjaznym dla środowiska), ważne jest również uwzględnienie zachowań związanych z zadaniami zawodowymi (np. zmiana metod pracy w kierunku odpowiedzialnych środowiskowo). Dodatkowo warto wspomnieć, że D. Ones i S. Dilchert opracowali i wprowadzili tzw. *Taksonomię Zielonej Piątki*, która kompleksowo opisuje różnorodność zachowań związanych z ochroną środowiska, jakie pracownicy realizują w miejscu pracy. Na podstawie analizy ponad trzech tysięcy zachowań obserwowanych w różnych organizacjach i w różnych branżach, w Stanach Zjednoczonych i Europie, zidentyfikowali zróżnicowane kategorie zachowań, które mają pozytywny lub negatywny wpływ na środowisko. Jest to taksonomia oparta na treści, która grupuje zachowania środowiskowe na podstawie podobieństwa podejmowanych zachowań, ich wspólnych celów funkcjonalnych i wspólnych, zakładanych podstaw. Taksonomia jest zorganizowana

hierarchicznie, z ogólną wydajnością środowiskową na czele (tj. ogólną wydajnością zrównowazenia środowiskowego na poziomie indywidualnego pracownika), pod nią pięć szerokich metakategorii, a pod nimi coraz węższe podkategorie. Kategorie na każdym poziomie hierarchii taksonomii obejmują zarówno pozytywne, jak i negatywne zachowania pracowników (por. Rysunek 2.).

Rysunek 2.

Taksonomia Zielonej Piątki

| taksonomia zielonej piątki | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|---|---|---|
| unikanie szkód | oszczędzanie | zrównoważona praca | wpływanie na innych | podjęmowanie inicjatywy |
| zapobieganie zanieczyszczeniom | ograniczenie użytkowania | zmiana sposobu wykonywania pracy | zachęcanie i wspieranie innych | stawianie na pierwszym miejscu interesów środowiska |
| monitorowanie wpływu na środowisko | ponowne użycie | wybieranie odpowiedzialnych alternatyw | kształcenie i szkolenie na rzecz zrównoważonego rozwoju | inicjowanie programów i polityk |
| wzmacnianie ekosystemów | zmienianie przeznaczenia | tworzenie zrównoważonych produktów i procesów | | aktywizm i lobbing |
| | recykling | innowacyjność na rzecz zrównoważonego rozwoju | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.S. Ones, S. Dilchert (2012).

Opierając się w znacznej części na powyższej taksonomii, V. Francoeur i in. (2021) zaproponowali kategoryzację zielonych zachowań pracowników w oparciu o następujące parametry: (1.) rodzaj, (2.) poziom wpływu (bezpośredni vs. pośredni), (3.) ich stopień włączenia do zadań w pracy (związane z rolą vs. niezwiązane z rolą).

W odniesieniu do rodzajów zachowań przedmiotowa kategoryzacja opiera się na elementach wyszczególnionych w ramach taksonomii zielonej piątki, tj. unikanie szkód, oszczędzanie, zrównoważona praca, wpływanie na innych, podejmowanie inicjatyw. Autorzy wskazują, że kategorie zielonych zachowań pracowników: „oszczędzanie”, „zrównoważona praca” oraz „unikanie szkód” mają charakter bezpośredni, ponieważ dotyczą pracowników zajmujących się konkretnie sprawami środowiskowymi. Kategoria „wpływanie na innych” ma pośredni wpływ, ponieważ takie zachowania są związane z zachęcaniem i wspieraniem współpracowników (np. do podejmowania działań proekologicznych). Wreszcie, jak zauważają D. Ones

i S. Dilchert (2012), kategoria „podejmowania inicjatyw” „pochodzi od pracowników i decydentów” i, co ciekawe, „można ją uznać za instrumentalną kategorię behawioralną (tj. opisującą, w jaki sposób pracownicy inicjują i promują zachowania istotne dla środowiska, które mogą, w oparciu o ich treść, należeć do innych kategorii)”. Oznacza to, że w niektórych przypadkach „podejmowanie inicjatyw” może odzwierciedlać działania końcowe w postaci stawiania interesów środowiskowych na pierwszym miejscu (np. ograniczamy ogrzewanie w pomieszczeniach, z których nie korzystamy), a w innych może oznaczać działanie instrumentalne w postaci lobbingu i aktywizmu, służące jako bodziec w wywieraniu wpływu na innych, aby zachowywali się odpowiedzialnie (np. staramy się przekonać członków naszego zespołu do ograniczenia, ponownego użycia i recyklingu materiałów biurowych w miejscu pracy) (Francoeur i in., 2021).

W odniesieniu do stopnia włączenia danych zachowań do zadań w pracy jedynymi z pierwszych, którzy wskazali na istotność tego rozróżnienia byli C.A. Ramus oraz A.B. Kilmer (2007), uzasadniając to faktem, że zachowania wynikające z przypisanej w pracy roli są wymagane i formalnie wynagradzane, podczas gdy dodatkowe zachowania, niezwiązane z formalną rolą w pracy są zachowaniami dyskrejonalnymi.

Natomiast C.E. Ciocirlan (2016) zasugerował, aby nie postrzegać zachowań związanych z dodatkowymi rolami i ekologicznymi zachowaniami jako wyłącznie dyskrejonalnych kategorii. Według tego autora pracownicy posiadający zielone kompetencje mogą opracowywać bardziej kreatywne sposoby realizacji środowiskowych zadań wynikających z przydzielonych obowiązków, a także mogą wykazywać proaktywne podejście (formułować sugestie) dotyczące praktyk lub polityk środowiskowych wymaganych przez ich organizację.

Część II

Znaczenie zielonych kompetencji w przedsiębiorstwach przemysłowych w kontekście ich rozwoju — wyniki badania empirycznego

2.1. Metodyka badania empirycznego

Badanie empiryczne miało charakter jakościowy. W jego ramach przeprowadzono niestandardyzowane pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami przedsiębiorstw przemysłowych, zajmującymi stanowiska kierownicze. Celem badania była ocena znaczenia zielonych kompetencji w zasobach kompetencyjnych pracowników przedsiębiorstw przemysłowych, w kontekście możliwości ich rozwoju, w szczególności w odniesieniu do oddziaływania tych kompetencji na podejmowanie i realizowanie zielonych zachowań w miejscu pracy.

Realizacja celu pracy wymagała odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- P1: Jak przedsiębiorstwa przemysłowe oceniają znaczenie zielonych kompetencji w zasobach kompetencyjnych swoich pracowników oraz czy dostrzegają konieczność ich rozwoju?
- P2: Jakich korzyści oczekują w wyniku rozwijania zielonych kompetencji swoich pracowników?
- P3: Jakie bariery ograniczają rozwój zielonych kompetencji wśród pracowników przedsiębiorstw przemysłowych?

- P4: Czy istnieje związek między posiadaniem przez pracowników zielonych kompetencji a podejmowaniem i realizowaniem przez nich zielonych zachowań?

Do realizacji badania jakościowego wykorzystano metodę niestandardyzowanych pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI – *Individual in-Depth Interviews*). Wywiad pogłębiony jest często opisywany jako forma rozmowy (Lofland i Lofland, 1995). Jako taka odtwarza ona fundamentalny proces, dzięki któremu wiedza o zjawiskach jest budowana w ramach normalnych interakcji międzyludzkich. Taka metoda badawcza charakteryzowana jest również jako celowa interakcja, w trakcie której badacz próbuje dowiedzieć się, co inna osoba wie na dany temat, odkryć i zapisać, czego ta osoba doświadczyła, co myśli i czuje w związku z tym, a także jakie znaczenie może to mieć w kontekście przedmiotu badania. Wywiady pogłębione są określane jako jedna z najskuteczniejszych metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych. Są one bowiem przeprowadzane z zamiarem ujawnienia szczegółów doświadczenia i perspektywy rozmówcy na dany temat. W przeciwieństwie do innych typów wywiadu, są to wywiady intensywne z pojedynczymi osobami, prowadzone głównie w ramach niewielkiej liczby respondentów (Showkat, 2017).

Przez interakcję z respondentem, pogłębione wywiady dostarczają wielu informacji w ramach określonego zagadnienia badawczego. Są one najbardziej efektywne w przypadku, kiedy badana problematyka, jest jeszcze słabo zbadana teoretycznie i empirycznie. Wynika to z faktu, że w trakcie wywiadu prowadzonego techniką IDI, istnieje możliwość dynamicznego modyfikowania jego przebiegu w zależności, np. od udzielanych przez respondenta odpowiedzi czy faktu wprowadzania do rozmowy wątków lub kwestii, które nie zostały przewidziane na etapie projektowania scenariusza wywiadu, a wydały się badaczowi istotne z punktu widzenia badanej problematyki. Dzięki temu ulega obniżeniu ryzyko nieuwzględnienia w trakcie wywiadu zagadnień istotnych z punktu widzenia celu badania (Nicińska, 2000; Kvale, 2010). Wywiady są często wykorzystywane w celu zapewnienia kontekstu dla innych danych i informacji, oferując pełniejszy obraz przedmiotu badania (Boyce i Neale, 2006).

Dobór respondentów do badania jakościowego miał charakter celowy. Kryterium doboru, zakładało, że będą to przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w Polsce. Badanie zostało przeprowadzone przez autorów osobiście w dwóch okresach. W pierwszej kolejności

przeprowadzono szesnaście wywiadów w przedsiębiorstwach przemysłowych funkcjonujących w Krajowych Klastrach Kluczowych¹ (dwanaście pod koniec 2021 r. oraz cztery na początku 2022 r.), w następnym roku zbadano przedstawicieli przedsiębiorstw przemysłu chemicznego (dziewięć firm)². Wybór drugiej grupy badanych podmiotów, czyli zaproszenie do badania kolejnych przedsiębiorstw przemysłu chemicznego (wcześniej zbadano trzy firmy chemiczne), nie był przypadkowy. Przed przedsiębiorstwami chemicznymi stoją duże wyzwania dotyczące ograniczenia wpływu na środowisko. Wymuszają je nie tylko wymogi legislacyjne, takie jak np. normy emisji, ustawodawstwo unijne, pakiet *Fit for 55*, ale również oczekiwania interesariuszy: klientów, kontrahentów, władz i społeczności lokalnej. Mając na uwadze powyższe, coraz więcej przedsiębiorstw przemysłu chemicznego wdrożyło (lub jest w procesie wdrażania) strategię społecznej odpowiedzialności biznesu i/lub zrównoważonego rozwoju, okazuje się bowiem, że źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku może być budowanie oraz utrzymanie przez organizację odpowiednich interakcji ze środowiskiem naturalnym. Tworzenie pozytywnych relacji w tym zakresie zależy od wiedzy, świadomości, postaw oraz umiejętności pracowników danego przedsiębiorstwa. Stąd konieczne staje się odpowiednie kształtowanie wśród kadry zielonych kompetencji, dzięki którym pracownicy podejmują zielone zachowania, warunkujące w efekcie sukces organizacji w obszarze odnoszącym się do interakcji ze środowiskiem.

¹ Krajowe Klustry Kluczowe (KKK) to klustry o wysokiej konkurencyjności i istotnym znaczeniu dla gospodarki, wyłaniane w drodze konkursu. Decydując się na wybór przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w KKK, kierowano się faktem, że pozyskane w nich dane pozwolą na wypełnienie luki badawczej i poznawczej. Można bowiem domniemywać, że tego typu przedsiębiorstwa działające w warunkach silnej konkurencji (krajowej i międzynarodowej) potrzebują pracowników odznaczających się wysokimi kompetencjami, także tymi, które wpisują się w tzw. kompetencje przyszłości, do jakich niewątpliwie należą zielone kompetencje. Szerzej na ten temat zob.: J. Łapińska i in. (2022a).

² W dalszej części pracy, przy prezentacji wyników badania każdy z respondentów został oznaczony konkretnym symbolem. W przypadku respondentów z pierwszej grupy (przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach) respondenci zostali oznaczeni symbolem, w którym pierwszy człon odnosi się do numeru klastra, z którego pochodzi respondent, natomiast drugi to numer identyfikujący kolejnego respondenta w danym klastrze, np. K1-R1. W przypadku respondentów pochodzących z drugiej grupy (przedsiębiorstw chemicznych) oznaczono ich symbolami kolejno od PC-1 do PC-9, gdzie pierwszy człon symbolu oznacza przedsiębiorstwo chemiczne, natomiast drugi, to element identyfikujący respondenta z kolejnego przedsiębiorstwa (oznaczonego cyframi od 1 do 9). Symbole zostały nadane przez badaczy na etapie analizy, ich kolejność jest losowa.

Tabela 1.

Charakterystyka uczestników badania i reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw

| Charakterystyka respondentów i reprezentowanych przez nich podmiotów | | |
|--|--|----|
| Płeć | kobieta | 6 |
| | męczyzna | 19 |
| Podmioty funkcjonujące w strukturze klastra | | |
| Klaster | Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu | 2 |
| | Pomorski Klaster ICT Interizon | 1 |
| | Klaster Obróbki Metali | 1 |
| | Klaster Zrównoważona Infrastruktura | 2 |
| | Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia” | 3 |
| | Bydgoski Klaster Przemysłowy | 2 |
| | Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe | 2 |
| | Agro Klaster Kujawy | 1 |
| | Mazowiecki Klaster | 1 |
| | Polski Klaster Budowlany | 1 |
| Przemysł/Branża | logistyka i transport | 2 |
| | ICT (technologie informacyjno-komunikacyjne) | 2 |
| | budownictwo | 1 |
| | chemiczny | 3 |
| | spożywczy | 1 |
| | recykling i odpadowy | 2 |
| | metalowy | 1 |
| | inny | 4 |
| Podmioty funkcjonujące poza strukturą klastra | | |
| przemysł chemiczny | | 9 |

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady zostały przeprowadzone w oparciu o opracowany scenariusz wywiadu (Załącznik nr 1). Był to ramowy zapis kilku wątków do dyskusji, które można było na bieżąco modyfikować w trakcie rozmowy z respondentami. Przygotowany

scenariusz koncentrował się wokół zagadnień związanych z rozumieniem i kształtowaniem zielonych kompetencji oraz oceną ich znaczenia dla przedsiębiorstw. Dotyczył w szczególności:

- interpretacji pojęcia „zielone kompetencje” oraz określenia znaczenia zielonych kompetencji w ramach reprezentowanego przedsiębiorstwa,
- wskazania najistotniejszych aspektów odnoszących się do rozwoju zielonych kompetencji pracowników — czynników sprzyjających, a także barier ich rozwoju,
- wskazania ewentualnego związku między przyswojeniem zielonych kompetencji przez pracowników oraz podejmowaniem i realizowaniem przez nich zielonych zachowań.

Każdy z przeprowadzonych wywiadów został nagrany. Z zebranego materiału empirycznego przygotowano transkrypcje, które następnie poddano kodowaniu. Zastosowano kodowanie ręczne. Kodowanie uzyskanego materiału zostało przeprowadzone w oparciu o technikę dedukcyjną, tj. na podstawie stworzonej wcześniej księgi kodów i indukcyjną — przez tworzenie nowych kodów wyłaniających się z wypowiedzi badanych w trakcie kodowania. Kody przypisane wypowiedziom badanych wykorzystane były do klasyfikacji zebranego materiału do konkretnych kategorii tematycznych. Mając na celu ograniczenie subiektywizmu, porządkowanie, kodowanie oraz redukcję zebranego materiału realizowały w sposób niezależny dwie osoby — autorzy pracy. W końcowej fazie każdego etapu efekty pracy obu osób były konfrontowane w celu wypracowania ostatecznej ich wersji. W Tabeli 1. przedstawiono charakterystykę uczestników badania.

2.2. Interpretacja pojęcia „zielone kompetencje” — perspektywa menadżerów

W praktyce pojęcie „zielone kompetencje” może być różnie rozumiane w przedsiębiorstwach. Wpływ na to ma na przykład specyfika prowadzonej działalności, przemysł, branża, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje, ale również jego wielkość czy stopień umiędzynarodowienia. W związku z tym zdecydowano, że punktem wyjścia wszelkich rozważań dotyczących zielonych kompetencji będzie próba odpowiedzi na pytanie, co przedstawiciele kadry zarządzającej badanych podmiotów rozumieją pod pojęciem „zielone kompetencje”.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że najczęściej zielone kompetencje są kojarzone przez przedstawicieli kadry zarządzającej przede wszystkim z ochroną środowiska oraz pewną świadomością proekologiczną organizacji i jej pracowników. O takim postrzeganiu zielonych kompetencji świadczą, m.in. następujące wypowiedzi badanych:

- *przede wszystkim kojarzą mi się z ochroną środowiska [K6-R1];*
- *kojarzę je przede wszystkim ze świadomością w obszarze ochrony środowiska [PC-2];*
- *zielone kompetencje kojarzą mi się z ochroną środowiska i w związku z tym z wdrażaniem podejścia 'zero waste'. Jest to pewien sposób myślenia [K7-R1];*

Niektórzy uczestnicy badania, interpretując pojęcie zielonych kompetencji, dodatkowo akcentowali aspekt gospodarki obiegu zamkniętego: *zielone kompetencje kojarzą mi się z gospodarką obiegu zamkniętego; zielone kompetencje to inny sposób myślenia i postrzegania rzeczywistości, bardziej pod kątem ekologii i ochrony środowiska [K9-R1].*

Badani przedstawiciele kadry menedżerskiej, charakteryzując zielone kompetencje, wskazywali najczęściej na dwa komponenty tego pojęcia, czyli na:

1. świadomość i wiedzę:

- *są to kompetencje związane ze świadomością proekologiczną [K2-R1];*
- *to wiedza, dzięki której pracownik może lepiej rozpoznać i wdrożyć działania z zakresu ochrony środowiska w ramach swojej organizacji. To również posiadanie świadomości oczekiwań inwestorów oraz regulatorów [PC-8];*
- *zielone kompetencje to „zielone”, wrażliwe na ekologię funkcjonowanie firmy, to w szerszym ujęciu świadomość wyzwań ekologicznych [K1-R2].*

2. umiejętności:

- *zielone kompetencje mają umożliwić pracownikom realizację obowiązków wynikających z wdrażania nowych rozwiązań prośrodowiskowych [PC-6],*
- *to umiejętność wdrażania dbałości o środowisko w firmie na każdym poziomie [PC-2];*

Warto również zauważyć, że uczestnicy badania, odnosząc się do istoty zielonych kompetencji, dokonywali ich podziału na zielone kompetencje twarde i zielone kompetencje miękkie.

- *z jednej strony są to kompetencje techniczne, technologiczne, twarde; drugi strumień tych kompetencji to kompetencje miękkie strategiczne niezbędne menadżerom do zarządzania firmą w kierunku zielonym i realizowania pod tym kątem założonej strategii [PC-1];*
- *zielone kompetencje to rozwiązania technologiczne w obszarze ekologii, zielonej energii i ochrony środowiska [K5-R1];*
- *zielone kompetencje wiążą się z szeregiem kompetencji twardych, ale również i miękkich, które możemy określić wspólnym mianem zielonych kompetencji [PC-3].*

Literatura przedmiotu wskazuje, że tzw. twarde kompetencje obejmują wiedzę i umiejętności o sprecyzowanym i opisanym charakterze oraz stanowią przy tym niezbędny warunek realizowania danej roli w pracy (Woźniak, 2013). Natomiast kompetencje określane jako miękkie, nazywane również społecznymi, to przede wszystkim cechy społeczne i umiejętności o charakterze psychofizycznym, uwiadaczniające się w zachowaniu człowieka, jego postawach i sposobie funkcjonowania w grupie i w społeczeństwie (Tomczak, 2015).

Jako przykłady zielonych kompetencji respondenci podawali w głównej mierze kompetencje twarde. Najczęściej wskazywali w tym obszarze na oszczędzanie energii, segregację odpadów, ograniczenie użycia pojazdów służbowych, oszczędzanie papieru. Wskazali również na inne specyficzne przykłady twardych zielonych kompetencji:

- *są to na przykład kompetencje w zakresie przetwarzania wodoru, związane z innowacyjnością, magazynowaniem energii, która powstaje w wyniku procesów wodorowych [PC-1];*
- *można wskazać pozyskiwanie energii z źródeł odnawialnych [K10-R1];*
- *to, np. cyfrowe kompetencje pracowników w obszarach zielonych, znajomość nowych technologii w zakresie wdrażania rozwiązań prośrodowiskowych [PC-6];*

W opisie miękkich zielonych kompetencji badani wskazali następujące przykłady:

- *są kompetencje związane z inspirowaniem pracowników w kierunku innowacyjności ekologicznej [PC-1];*
- *zdolność do dostosowywania się, adaptacji do zmian w organizacji wynikających z wdrażania strategii prośrodowiskowych [PC-6].*

2.3. Znaczenie zielonych kompetencji w przedsiębiorstwach oraz korzyści wynikające z ich rozwijania

Coraz częściej podkreśla się, że zielone kompetencje będą potrzebne pracownikom we wszystkich sektorach gospodarki i na wszystkich jej poziomach, głównie ze względu na potrzebę dostosowania produktów, usług oraz procesów do wymogów wynikających ze zmian klimatycznych oraz związanych z tym regulacji środowiskowych. Respondenci biorący udział w badaniu mają świadomość wagi tego problemu. W swoich wypowiedziach podkreślali bowiem rosnące znaczenie zielonych kompetencji:

- *ważna jest świadomość konieczności stosowania zachowań proekologicznych w związku ze zmianą klimatu i potrzebą ochrony środowiska [K4-R2];*
- *ekologiczne dostosowanie to element kluczowy w zrównoważonym rozwoju firm [PC-3];*
- *patrzmy, które z ustaleń paryskiej konferencji klimatycznej możemy przełożyć na funkcjonowanie naszej firmy [K5-R2].*

Większość przedstawicieli badanych przedsiębiorstw stwierdziła, że zielone kompetencje są bardzo istotne w ich organizacji, najczęściej podawali podobne powody uzasadniające potrzebę ich rozwijania, przede wszystkim wskazywali na tzw. presję regulacyjną, czyli konieczność dostosowania się do obowiązujących i/lub mających obowiązywać w niedalekiej przyszłości przepisów. Wśród wypowiedzi respondentów (menadżerów) pojawiły się następujące stwierdzenia:

- *[zielone kompetencje] będą istotne chociażby z perspektywy konieczności dostosowania się przedsiębiorstwa do publicznych polityk i regulacji w tym obszarze; pod tym kątem jako przedsiębiorstwo czekają nas zmiany [K4-R2];*
- *na istotność zielonych kompetencji wpływają tzw. otoczenie regulacyjne polskie, europejskie jak i światowe [PC-1];*
- *na pewno będą ważne w związku chociażby z regulacjami unijnymi w tym obszarze obligującymi nas do wdrożenia pewnych rozwiązań proekologicznych [K2-R1];*
- *będą istotne, ponieważ musimy dostosowywać firmę do wymogów wynikających z prawodawstwa unijnego [K9-R1];*
- *rozwój zielonych kompetencji wymusza przede wszystkim otoczenie prawne i zmieniające się przepisy w tym obszarze [PC-9].*

Oceniając znaczenie zielonych kompetencji w przedsiębiorstwach, warto zauważyć, że kilkoro badanych stwierdziło, iż zielone kompetencje nie mają większego znaczenia w przedsiębiorstwach, którymi zarządzają. Byli to przede wszystkim przedstawiciele kadry zarządzającej małych przedsiębiorstw, zatrudniających poniżej pięćdziesięciu pracowników. Podkreślali oni, że w ramach ich organizacji *nie ma nacisków ani z wewnątrz ani z zewnątrz ukierunkowanych na rozwijanie takich kompetencji, bądź w ogóle na zwracanie na nie uwagi* [PC-2]. Jako argument dla takiego stanu rzeczy respondenci, o których mowa podawali fakt, że aktualnie obowiązujące przepisy w obszarze szeroko pojętej ochrony środowiska nie dotyczą ich organizacji bezpośrednio: *realizacja celów ekologicznych w mniejszych firmach nie jest odgórnie narzucana przez prawo, w związku z tym zielone kompetencje nie są rozwijane. W dużych firmach obowiązują już stosowne regulacje prośrodowiskowe w związku z czym większy nacisk kładziony jest na zielone kompetencje* [PC-7].

Opinie na temat marginalnego znaczenia zielonych kompetencji w firmach należały jednak do nielicznych, w większości badani wskazywali na istotne znaczenie zielonych kompetencji w przedsiębiorstwach, którymi zarządzają. Podkreślane przez uczestników badania rosnące znaczenie zielonych kompetencji wiązało się również z perspektywą uzyskania licznych korzyści, będących rezultatem ich przyswojenia. W tym kontekście duże znaczenie przypisywane zielonym kompetencjom respondenci łączą głównie z oszczędnościami, jakie przedsiębiorstwa przemysłowe mogą uzyskać przez ich rozwój. Świadczą o tym wypowiedzi uczestników badania:

- *będą istotne [zielone kompetencje] chociażby pod kątem usprawnienia pewnych procesów i zredukowania kosztów* [K3-R1];
- *istotność działań prośrodowiskowych rośnie, w przypadku, gdy mogą przynieść określone oszczędności* [PC-2];
- *świadome korzystanie z zasobów to przede wszystkim oszczędności* [K5-R3];
- *[zielone kompetencje] będą miały wpływ w szczególności z punktu widzenia kosztów infrastruktury energooszczędnej, którą mamy zamiar rozwijać i która będzie nam, jak zakładamy, przynosić oszczędności* [K5-R2].

Oszczędności wynikające z kształtowania w przedsiębiorstwach zielonych kompetencji respondenci postrzegają przede wszystkim jako konsekwencję umiejętnego zarządzania zasobami w firmie:

- przede wszystkim rozwijanie ich [zielonych kompetencji] rodziłoby ewentualne korzyści ekonomiczne wynikające z wprowadzenia określonych rozwiązań proekologicznych chociażby w obszarze zarządzania energią [K1-R1];
- optymalizacja energetyczna to nie tylko ochrona środowiska, ale również oszczędności dla przedsiębiorstwa [PC-9];
- główną korzyścią jest generowanie oszczędności w związku chociażby z docelowym stworzeniem samodzielnej infrastruktury energetycznej, która uczyni moje przedsiębiorstwo w pełni niezależnym energetycznie [K5-R2];
- posiadanie przez pracowników zielonych kompetencji może wpłynąć korzystnie na wyniki finansowe firmy [PC-7];
- w dalszej kolejności ich rozwijanie [zielonych kompetencji] przełoży się na oszczędności [K3-R1].

Odnosząc się do znaczenia i rozwoju zielonych kompetencji w przedsiębiorstwach, respondenci podkreślali również względy wizerunkowe. Wybrzmiało to wyraźnie w wypowiedziach uczestników badania:

- zielone kompetencje będą bardzo ważne pod kątem kreowania wizerunku firmy wśród klientów; chcemy, żebyśmy byli pozytywnie odbierani pod kątem ekologii przez klientów [K7-R1];
- kwestie związane z ochroną środowiska stają się coraz bardziej modne i rozpoznawane; ich popularyzacja wpłynie z pewnością na rozwój zielonych kompetencji wśród naszych pracowników [PC-6];
- istotnym będzie położenie nacisku na to, żebyśmy byli odbierani na rynku jako firma proekologiczna [K3-R1];
- konsumenci coraz bardziej zwracają uwagę, w jaki sposób produkujemy [PC-5];
- odbiorcy usług i produktów zwracają uwagę na aspekty środowiskowe i ekologiczne; wizerunek i odbiór społeczny przedsiębiorstwa pod tym kątem będzie kluczowy dla nas w przyszłości [K8-R1].

Respondenci zauważają również, że poprawa wizerunku przedsiębiorstwa wynikająca z określonego poziomu przyswojenia zielonych kompetencji jest istotna, zarówno w kontekście możliwości kooperacji z innymi podmiotami i zdobywania nowych rynków zbytu, jak również z perspektywy pozyskiwania nowych klientów a także pracowników:

- *główną korzyścią będzie lepsze postrzeganie przedsiębiorstwa, co przełoży się na pozyskanie nowych klientów i zwiększenie obrotów* [K8-R1];
- *rozwój zielonych kompetencji wpłynie też na ogólny odbiór firmy co zwiększa jej atrakcyjność wśród docelowych pracowników* [K7-R1].

Powyższa argumentacja dotycząca konieczności rozwoju zielonych kompetencji jest zbieżna z ustaleniami w tym obszarze wynikającymi z literatury przedmiotu (Chiou i in., 2011; Gürlek i Tuna, 2018). Firmy koncentrujące się na zielonych kompetencjach swoich pracowników mogą osiągnąć wyższy poziom wydajności i zminimalizować liczbę wymaganych zasobów lub zmniejszyć produkcję odpadów, a tym samym obniżyć całkowite wydatki. Dodatkowo Y. Qiuyue i in. (2021) zauważyli, że zielone kompetencje i ekologiczne praktyki znacząco przyczyniają się do redukcji kosztów poprzez większą szansę sprzedaży produktów za granicą. Często to pracownicy najlepiej wiedzą, które procesy w firmie można usprawnić pod kątem oszczędności energetycznych, dlatego istotne dla podmiotów gospodarczych wydaje się, aby pracownicy byli bardziej świadomi potrzeby i możliwości transformacji w tym zakresie. Niektórzy badacze zwracają uwagę, że organizacje rozwijające zielone kompetencje i działania proekologiczne, jednocześnie tworzą bardziej zrównoważoną kulturę korporacyjną, która prowadzi do wzrostu efektywności i redukcji kosztów, przy jednoczesnej poprawie satysfakcji pracowników (Longoni i in., 2018; Shah, 2019; Jamil i in., 2021;).

Warto również podkreślić, że w literaturze przedmiotu wskazuje się, iż zielone kompetencje pracowników sprzyjają budowaniu zielonego wizerunku firmy. Badania potwierdzają również ujawnianie się korzyści wynikających ze wzmocnienia wizerunku firmy przez rozwój zielonych kompetencji pracowników i zielonych praktyk, takich jak pojawienie się zielonych innowacji w ofercie firm (Süßbauer, M. Schäfer, 2019; Soewarno i in., 2019; Lin i in. 2019). Także zdobycie zaufania interesariuszy dzięki zielonemu wizerunkowi firmy często przekłada się na wzrost przychodów ze sprzedaży produktów firmy. Wynika to z faktu, że klienci wyrażają aprobatę dla działalności firmy kupując jej produkty, podczas gdy inwestorzy mogą okazać uznanie przez swoje wybory inwestycyjne (Babiak i Trendafilova, 2011; Ditlev-Simonsen i Midttun, 2011). Warto przy tym zauważyć, że współcześnie konsumenci coraz częściej wybierają określone towary lub usługi, biorąc pod uwagę nie tylko ich jakość, ale także warunki, w jakich zostały wytworzone. Konsumentów co-

raz bardziej interesuje również to, co dzieje się z produktem po jego zużyciu i jakie są tego konsekwencje dla środowiska (Zhang i in., 2015; Keränen, 2021).

Odnosząc się do zagadnienia korzyści wynikających z rozwijania w przedsiębiorstwach zielonych kompetencji, uczestnicy badania wyraźnie akcentowali kwestie związane z poprawą konkurencyjności podmiotów, które reprezentują:

- *[korzyści] to podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, co wpływa bezpośrednio na jego zyski [K7-R1];*
- *przede wszystkim upatruję ich [korzyści] w zakresie wzrostu konkurencyjności firmy zarówno w kraju, jak i za granicą... wytwarzane produkty będą lepsze, ponieważ będą spełniały chociażby dane standardy prawne, a także będą atrakcyjniejsze zarówno pod kątem ekologicznym, jak i właściwości; jeżeli produkty są dobrej jakości, możemy ich sprzedawać więcej i drożej [K9-R1];*
- *kompetencje te zwiększą też naszą konkurencyjność; wpłyną na budowę przewagi konkurencyjnej firmy pod względem budowy i wdrożenia rozwiązań proekologicznych [K2-R1].*

Spostrzeżenia uczestników badania dotyczące umacniania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez kształtowanie w nim zielonych kompetencji wpisują się w dotychczasowe rozważania dotyczące konkurencyjności organizacji, prezentowane w literaturze przedmiotu. Pozytywny wpływ, na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, jego zielonej orientacji oraz związanych z nią zielonych kompetencji potwierdzają autorzy eksplorujący to zagadnienie (Ambec i Lanoie, 2008; Pratono i in., 2019).

Prezentując swoje opinie, dotyczące wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw będącego efektem kształtowania w nich zielonych kompetencji, respondenci podkreślali również możliwość kooperacji z partnerami zagranicznymi, którzy oczekują od polskich przedsiębiorstw spełniania określonych standardów. Na dostrzeganie tego rodzaju korzyści wskazują wypowiedzi respondentów:

- *upatruję korzyści w zakresie rozwoju [mojego] przedsiębiorstwa poprzez partycypację w nowych projektach międzynarodowych w zakresie rozwiązań proekologicznych [K5-R1];*
- *firmy, aby być partnerem dla wielu zagranicznych podmiotów powinny być proekologiczne; przedsiębiorstwa, które nie wdrożą rozwiązań z zakresu zielonej transformacji mogą pozostać na marginesie globalnych łańcuchów wartości [K2-R1].*

Jeszcze inny, równie ważny aspekt, na który zwrócili uwagę respondenci, odnosząc się do znaczenia zielonych kompetencji w przyszłości oraz korzyści wynikających z ich rozwijania, dotyczy perspektywy społecznej. Jeden z uczestników badania wyznał: *[zielone kompetencje] będą bardzo istotne w szerszej perspektywie społecznej; ich rozwijanie będzie kluczowe w związku z rozwijaniem świadomości i zachowań proekologicznych w społeczeństwie...te zachowania będą potem przekładały się bezpośrednio na funkcjonowanie firmy* [K1-R2]. Inny respondent także wskazał na aspekt społeczny, stwierdzając: *będą istotne z perspektywy społecznej [...], jeżeli w społeczeństwie będzie istniała większa świadomość zachowań prośrodowiskowych, łatwiej będzie wdrażać pod tym kątem pewne rozwiązania na poziomie firmy* [K6-R1].

Uczestnicy badania wyraźnie podkreślali, że rozwijanie w przedsiębiorstwach zielonych kompetencji generuje korzyści dla całego społeczeństwa. Pracownicy nabywający owe kompetencje w firmach, przenoszą określone postawy i zachowania na grunt prywatny. W konsekwencji wzrasta poziom świadomości społecznej dotyczącej współczesnych problemów środowiskowych, a tym samym istnieją większe szanse na zapobieganie degradacji środowiska, z jakim mamy obecnie do czynienia. O dostrzeganiu tej perspektywy świadczą następujące wypowiedzi:

- *w pierwszej kolejności widzę korzyści ogólnoludzkie; zespół będzie mógł przenosić pewne postawy i zielone zachowania panujące w firmie w swoim prywatnym środowisku, dawać przykład oraz uczyć ludzi ze swojego otoczenia* [K1-R2];
- *ważne są korzyści ogólnospołeczne, osiągnięte przez całe społeczeństwo, więc każdy powinien być nimi zainteresowany* [PC-3];
- *bardziej upatruję ich [korzyści] pod względem ogólnospołecznym. Im więcej każdy z nas będzie miał świadomości w tym zakresie, tym lepiej dla otaczającego nas środowiska. Duża część społeczeństwa ma już świadomość. Natomiast trendy ogólnospołeczne będą wpływały na funkcjonowanie firmy* [K4-R2];
- *upatruję głównie korzyści ogólnospołecznych w związku np. ze zmniejszeniem produkcji odpadów czy zużywaniem surowców typu papier. Wpływie to na poprawę środowiska naturalnego* [K3-R1];
- *poza tym wzrost świadomości proekologicznej pracowników będzie wpływał na wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa poprzez transmisję zachowań i postaw* [K5-R1].

Akcentowana przez respondentów społeczna perspektywa dotycząca zielonych kompetencji jest również przedmiotem dyskursu naukowego. Rozwijanie w przedsiębiorstwach świadomości dotyczącej problemów środowiska naturalnego oraz umiejętności ich rozwiązywania wiąże się z budowaniem zaufania do firm ze strony jej interesariuszy. Fundamentem owego zaufania jest coraz bardziej oczekiwana przez społeczeństwo transparentność przedsiębiorstw (Eklington, 2004). Należy jednak podkreślić, że pozyskanie przez biznes zaufania społecznego skutkuje nie tylko pozytywnym wizerunkiem, ale także często przekłada się na wzrost przychodów ze sprzedaży produktów przedsiębiorstwa. Dzieje się tak ze względu na fakt, że współcześnie konsumenci coraz częściej, wybierając określone dobra czy usługi, biorą pod uwagę nie tylko ich jakość, lecz również warunki, w jakich powstały. Coraz częściej także konsumenci wykazują zainteresowanie tym, co dzieje się z produktem po zakończeniu jego użytkowania i jakie to ma konsekwencje dla środowiska naturalnego (Zhang i in., 2015).

2.4. Determinanty rozwoju zielonych kompetencji pracowników przedsiębiorstw przemysłowych

Analiza przeprowadzonych wywiadów skłania do wniosku, że rozwój zielonych kompetencji wśród pracowników przedsiębiorstw przemysłowych jest istotnym aspektem polityki kadrowej przedsiębiorstw, które reprezentują badani przedstawiciele kadry kierowniczej. Ważnym jest przy tym z pewnością fakt, na który zwrócił uwagę jeden z respondentów, że *zielone kompetencje powinny być kształtowane wśród pracowników na każdym szczeblu* [PC-F].

Wśród odpowiedzi respondentów w zakresie aspektów wpływających na rozwój zielonych kompetencji pracowników reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw najczęściej powtarzającym się była świadomość i wiedza pracowników, którzy twierdzili:

- *kluczowym aspektem w zakresie rozwoju zielonych kompetencji jest świadomość, czyli pewna odpowiedzialność za stan środowiska przyrodniczego, która powinna wynikać z rzetelnej wiedzy i determinacji do jego ochrony* [PC-2];
- *podstawą jest tu ogólna świadomość; musimy uświadamiać wszystkich pracowników co do potrzeby zmiany całej organizacji pod tym kątem i płynących z tego*

korzyści, inaczej ich wdrażanie i funkcjonowanie zakończy się niepowodzeniem [K5-R2];

- *kluczowa będzie świadomość ekologiczna pracowników i zarządzających firmami; rozwój tej świadomości będzie najważniejszym czynnikiem [K8-R1];*
- *jako jeden z głównych aspektów wpływających na rozwój zielonych kompetencji wskazałbym otwartość na wiedzę [PC-3].*

Obok wiedzy świadomości i wiedzy pracowników respondenci wskazywali edukację jako czynnik wpływający na rozwój aspektów wpływających na kształtowanie zielonych kompetencji pracowników:

- *zielone kompetencje nabywane są głównie poprzez szkolenia [PC-3];*
- *bez edukacji nie da się dobrze wykształcić w ludziach zielonych kompetencji [K5-R3];*
- *edukacja i budowanie świadomości w zakresie istotności tego zagadnienia, potrzeby jego realizacji i konieczności poniesienia kosztów; pokazanie korzyści zarówno krótkoterminowych [...] i długoterminowych [K2-R1];*
- *w moim przedsiębiorstwie organizowanych jest coraz więcej szkoleń i wystąpień w obszarze ekologii; mają one na celu podniesienie wiedzy i świadomości ekologicznej pracowników [PC-5].*

Kolejnym aspektem wpływającym na kształtowanie zielonych kompetencji, na który zwracali uwagę respondenci, były pozytywne postawy pracowników i związana z nimi motywacja:

- *duże znaczenie ma również motywacja — szczególnie w zakresie rozwijania zielonych kompetencji; dzięki niej pracownicy realizują działania proekologiczne przede wszystkim z własnej woli, a nie w związku z poleceniami służbowymi [PC-1];*
- *istotna jest motywacja pracowników, jest ona cechą jednostek, ale można wdrożyć w firmie instrumenty w formie zachęt, które uruchamiają motywację pracowników [K10-R1];*
- *kolejnym aspektem jest wewnętrzne poczucie i potrzeba, żeby zmieniać świat pod kątem ochrony środowiska, wewnętrzna troska o przyszłość swoją i dzieci, czyli ogólnie wiedza i postawa pracowników [PC-9].*

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że motywacja do działań wpisujących się w ochronę środowiska pochodzi z wnętrza jednostki (Lülf s i Hahn, 2013;

Dieu-Thu, i Paillé, 2019). Badani przedstawiciele kadry kierowniczej zwrócili uwagę na jeszcze inny aspekt kształtowania zielonych kompetencji, otóż wskazali, że w tym kontekście ważny jest rozwój zielonych umiejętności w praktyce:

- *głównym aspektem sprzyjającym rozwojowi zielonych kompetencji jest realizacja określonych obowiązków w praktyce* [PC-8];
- *niektórych trzeba zobligować do nabywania określonych umiejętności, po prostu muszą wykonywać określone zadania zgodnie z wytycznymi, które są bardziej przyjazne dla środowiska i to potem przełoży się na wzrost ich kompetencji w tym zakresie* [K5-R2];
- *wskazałbym również na wolontariat pracowniczy ukierunkowany na kształtowanie zielonych umiejętności* [PC-3];
- *pracownicy w proces kształtowania zielonych kompetencji angażują się pośrednio, pracownik przez samo zetknięcie z pewnymi rozwiązaniami i technologiami proekologicznymi nabywa pewnej wrażliwości* [K6-R1].

Przedstawiciele kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw, odnosząc się do zagadnienia kształtowania zielonych kompetencji wśród pracowników, wskazali również na tzw. dobre praktyki stosowane w tym obszarze w firmach, które reprezentują. Koncepcja dobrych praktyk ma długą tradycję w naukach o zarządzaniu. Już ponad sto lat temu F. W. Taylor użył określenia *the one best way*, wskazując poprzez to na najlepszy sposób osiągania celów wśród wielu możliwych (Kanigel, 1997). Aktualnie pojęcie dobrych praktyk najczęściej oznacza sposoby działania, które przewyższają powszechnie stosowane rozwiązania (Rutkowski, 2006; Jucho-wicz, 2011). Wskazuje się, że są to najlepsze, sprawdzone w praktyce sposoby realizacji zakładanych celów (Brajer-Marczak, 2017). Literatura przedmiotu podkreśla, że dobre praktyki posiadają określone cechy, które je wyróżniają. Są to między innymi ich: uniwersalność, skuteczność, efektywność, nowatorstwo, powtarzalność, trwałość (Vesely, 2011). Dobre praktyki co do zasady odnoszą się do działań, które zostały już sprawdzone, a także możliwe jest wskazanie zależności między określonym działaniem a pozytywnymi rezultatami, dostrzeżonymi w jego efekcie (Gołaszewska-Kaczan, 2012). Dobre praktyki, prawidłowo opisane i zaprezentowane, mogą służyć innym organizacjom jako wzór lub punkt odniesienia, celem rozwijania i wdrażania analogicznych rozwiązań (Łapińska i in., 2019).

Autorzy pracy przez dobrą praktykę rozumieją działania, przynoszące konkretne, pozytywne rezultaty, dodatkowo zawierając w sobie pewien aspekt in-

nowacji. Są trwałe, powtarzalne, a także możliwe do zastosowania w podobnych organizacjach funkcjonujących na rynku, natomiast nie stanowią przy tym rozwiązania powszechnie stosowanego.

Ponizej zaprezentowano przykłady dobrych praktyk w zakresie rozwijania zielonych kompetencji stosowanych w przedsiębiorstwach, co ciekawe, dobre praktyki były udziałem przede wszystkim przedsiębiorstw przemysłu chemicznego. Należy domniemywać, że tego typu przedsiębiorstwa, ze względu na ogromny negatywny wpływ na środowisko i związaną z tym konieczność ograniczania zanieczyszczeń, szczególnie chętnie inicjują różne działania prośrodowiskowe. Ma to również znaczenie z punktu widzenia kreowania wizerunku podmiotów działających w przemyśle chemicznym:

- *jeżeli chodzi o dobre praktyki w obszarze rozwoju zielonych kompetencji, to w mojej firmie organizowane są dla pracowników konkursy dotyczące innowacji prośrodowiskowych, w ramach których pracownicy zgłaszają rozwiązania, które mają zwiększyć efektywność prośrodowiskową przedsiębiorstwa; poza tym dla pracowników organizowane są otwarte wykłady m.in. o tematyce ekologicznej; pracownicy są także zachęcani do realizowania dodatkowych szkoleń w tym obszarze [PC-6];*
- *w moim przedsiębiorstwie organizowanych jest coraz więcej akcji angażujących prośrodowiskowo pracowników, typu sadzenie drzew; organizowanych jest, poza tym coraz więcej szkoleń i wystąpień w obszarze ekologii. Mają one na celu podniesienie wiedzy i świadomości pracowników [...], firma uczestniczy również w wielu projektach globalnych mających na celu ochronę środowiska naturalnego, jak chociażby oczyszczanie wód i oceanów z plastiku, który następnie wykorzystywany jest ponownie w produkcji [PC-5];*
- *w ramach dobrych praktyk [...] wstawiane są recyklomaty dla pracowników; chociażby w zakresie recyklingu podejmowane jest bardzo szerokie spektrum działań: od oddolnego zachęcania pracowników do segregowania śmieci do recyklingu przemysłowego wytworzonych produktów; poza tym w ramach organizacji pracownicy mogą zgłaszać pomysły ukierunkowane na proekologiczne inicjatywy; pracodawca je finansuje natomiast za realizację odpowiadają pracownicy; na przykład w ośrodku szkolno-wychowawczym otworzyliśmy dzięki zaangażowaniu i wysiłkowi pracowników ekologiczny ogród sensoryczny [PC-3];*
- *w mojej firmie prowadzone są działania wizerunkowe, jak chociażby stworzenie kwietniej łąki czy postawienie uli, mające na celu wskazania pracownikom, że tego*

typu działania i postawy są bardzo istotne; także po to, aby pracownicy widzieli, iż dla firmy ochrona środowiska jest ważna i będzie coraz bardziej istotna, a także, że chce mieć taki wizerunek [PC-I].

Przeprowadzona analiza wskazuje na dość bogaty wachlarz dobrych praktyk w zakresie rozwijania zielonych kompetencji, występujący w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego, których przedstawiciele wzięli udział w badaniu. Można wśród nich zidentyfikować trzy obszary praktyk, a mianowicie szkolenia, wolontariat, a także działania wizerunkowe mające na celu podkreślenie wagi i istotności ochrony środowiska dla poszczególnych firm i przez to zwiększenie zaangażowania pracowników w tym obszarze. Należy jednak podkreślić, że dobre praktyki występowały jedynie w największych przedsiębiorstwach, tzn. o skali działalności międzynarodowej lub ogólnopolskiej. Wynikać to może z faktu, że podmioty te muszą spełniać w większej mierze określone wymagania regulacyjne, a także w szerszym zakresie powinny budować swój „zielony” wizerunek, uwzględniając w ten sposób oczekiwania interesariuszy.

2.5. Bariery rozwoju zielonych kompetencji pracowników badanych przedsiębiorstw

Istotną kwestią związaną z kształtowaniem zielonych kompetencji w przedsiębiorstwach jest identyfikacja, a następnie niwelowanie barier ich rozwoju. Uczestnicy badania wskazywali na różne ograniczenia utrudniające nabywanie przez pracowników zielonych kompetencji. Większość z nich wskazała na barierę mentalną, związaną z niską świadomością społeczną dotyczącą współczesnych problemów środowiska naturalnego oraz opór w stosunku do zmian, które trzeba wdrożyć w firmach w procesie przyswajania nowych kompetencji. Spektrum głównych problemów, wpisujących się z barierę mentalną, związanych z kształtowaniem zasobów kompetencyjnych w zakresie zielonych kompetencji w badanych przedsiębiorstwach prezentują następujące wypowiedzi:

- [główną barierą] jest brak wiedzy i pełnego zrozumienia, czym jest zrównoważony rozwój i transformacja energetyczna, a także jak ważne są to zagadnienia [PC-8];
- brak postrzegania przez kadrę zarządzającą zielonego ładu jako szansy dla działalności biznesowej i podstawy do ewentualnych oszczędności, jak również potencjalnych zysków z tego płynących; aktualnie w przedsiębiorstwach obserwuję brak

dojrzałości pod tym kątem; szuka się rozwiązań doraźnych; obecna świadomość ekologiczna kadry zarządzającej nie wynika z głębszej refleksji, lecz krótkowzrocznego oportunizmu [K1-R2];

- brak świadomości ekologicznej i niechęć do tego, żeby ta świadomość wzrastała, wpływają na to określone, powszechne bariery charakterologiczne wynikające z wrodzonej niechęci do zmian [K6-R1];*
- wskazałabym tu na obawę przed zmianą zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych pracowników i wynikający z niej opór [K1-R1];*
- można również wskazać na utarte schematy i zwyczaje, a także brak otwartości na zmianę w szczególności wśród starszych pracowników [PC-6];*
- główną barierą jest moim zdaniem brak otwartości na zmianę [PC-9];*
- przede wszystkim dostrzegam barierę mentalną w postaci niechęci do zmian, wynikającą z obaw przed nieznanym [K2-R1];*
- wprowadzanie nowych procesów czy wymogów zawsze budzi opór pracowników przed zmianą [PC-8].*

Najważniejszym działaniem zorientowanym na przełamanie bariery mentalnej dotyczącej zielonych kompetencji, zdaniem przedstawicieli przedsiębiorstw, jest edukacja dotycząca znaczenia kwestii związanych z oddziaływaniem biznesu na środowisko naturalne. Na konieczność owej edukacji w swoich wypowiedziach wskazało kilku respondentów:

- trzeba odpowiednio informować zarówno kadre zarządzającą, jak i pracowników; precyzyjnie określać, po co wdrażamy i rozwijamy zielone kompetencje; wprowadzanie zmian bez uświadomienia i wskazania korzyści będzie nieskuteczne; jeżeli pracownik nie jest uświadomiony, jakie korzyści przynosi dana zmiana dla niego i dla firmy, to nie będzie nią zainteresowany [K1-R1];*
- najważniejsza jest budowa świadomości proekologicznej [...], przykład w tym zakresie powinien iść z góry od kadry zarządzającej [K1-R2];*
- niezbędne jest edukowanie i doszkalanie w zakresie problemów środowiskowych i zielonych kompetencji [PC-3];*
- szczególnie istotne będzie wykorzystanie edukacji pozaformalnej do podnoszenia kompetencji zielonych — różnego rodzaju szkoleń celem podnoszenia świadomości w zakresie ochrony środowiska [K4-R2].*

Problematyka związana z edukacją pracowników i kształtowaniem w nich zielonych kompetencji podejmowana jest również w opracowaniach naukowych³. Szczególnie szeroko zagadnienie to jest omawiane w kontekście rozwoju zrównoważonego, który akcentuje potrzebę radykalnej zmiany podejścia społeczeństwa do środowiska⁴.

Inną barierą, na którą wskazywali badani przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstw przemysłowych, były koszty związane z rozwijaniem zielonych kompetencji:

- *brak środków finansowych w organizacji na rozwój pracowników w tym obszarze bądź brak środków na te cele wśród samych pracowników są głównymi czynnikami, które wpływają na brak rozwoju zielonych kompetencji* [PC-6];
- *przede wszystkim to brak świadomości proekologicznej i ewentualne koszty wdrożenia danych rozwiązań ekologicznych* [K8-R1];
- *barierą w rozwoju zielonych kompetencji są również koszty; jeżeli dane rozwiązanie nie będzie opłacalne z perspektywy firmy, to nie będzie wdrażane* [PC-5];
- *główną barierą rozwoju zielonych kompetencji są środki finansowe, tzn. w małych firmach nie ma pieniędzy na ewentualne szkolenia, które są podstawą rozwoju zielonych kompetencji* [PC-7].

Kolejnymi najczęściej wskazywanymi barierami rozwoju zielonych kompetencji w przedsiębiorstwach były te związane z uregulowaniami prawnymi i nieuporządkowaną legislacją w obszarze ochrony środowiska:

- *barierą jest duża dynamika zmian w obszarze ochrony środowiska i ekologii, w szczególności w zakresie nowych uregulowań i wymogów; powoduje to, że brakuje ekspertów, którzy mogą zająć się kompleksowo danym obszarem, a także uczyć innych* [PC-6];
- *dostrzegam przede wszystkim bariery systemowe [...], na przykład wynikająca z przepisów powszechnie obowiązujących konieczność drukowania dokumentów*

³ K. Aitchison, *Adapting Green Skills to Vocational Education and Training: Questionnaire report*, Landward Research Ltd. 2015, https://issuu.com/stratum/docs/ags_questionnaire_report_2015 (dostęp: 24.11.2021), N. Subramanian, M. Abdulrahman, L. Wu, P. Nath, dz. cyt., s. 151–172; P. Ramsarup, M. Ward, E. Rosenberg, N. Jenkin, H. Lotz-Sisitka, *Enabling Green Skills: Pathways to Sustainable Development*, A Source Book to Support Skills Planning for Green Economies 2017.

⁴ *Human Development Report*. The Next Frontier, "Human Development and the Anthropocene", 2020, <http://hdr.undp.org> (dostęp: 28.11.2021).

w związku z udziałem w postępowaniach przetargowych znacznie ogranicza nasze intencje w tym zakresie; jesteśmy zobowiązani przepisami do prowadzenia dokumentacji w wersji papierowej [K3-R1];

- ogólnie w obszarze ochrony środowiska przepisy i wytyczne nie są jednolite i myślę, że nie tylko w mojej organizacji występują problemy z ich interpretacją. Wymogi legislacyjne rosną w tempie lawinowym; przepisy pojawiają się za szybko i firmy nie są w stanie efektywnie się do nich dostosować; bieżąca sytuacja legislacyjna jest trudna zarówno z perspektywy zarządczej, jak i z perspektywy pracowników, wzmacnia to niechęć do proekologicznych rozwiązań [PC-1];
- nie pomagają temu oderwane od rzeczywistości regulacje formalno-prawne typu *Fit for 55*; nierealnym jest chociażby przejście na gospodarkę wodorową w tempie, które starają się narzucić regulacje unijne; narzuca się odgórnie takie tempo zmian w obszarze ochrony środowiska, że powoduje to opór i niechęć, tak więc z jednej strony są górnolotne hasła, a z drugiej ludzie widzą jak, np. śmieciarki pakują posegregowane odpady do jednego zbiornika [PC-9].

Istotną jest również poruszona przez badanych kwestia strategii i planowania w firmie w zakresie kształtowania i rozwoju zielonych kompetencji. Jeden z respondentów podkreślił, że: *bardzo istotna jest właściwa systematyczność i planowanie rozwoju kompetencji oraz wdrażania rozwiązań proekologicznych* [PC-4]. Jak zaznaczył, podstawą tego procesu powinna być właściwa komunikacja; często brakuje strategii wdrażania zielonych kompetencji; są rozwijane *ad hoc* — zgodnie z modą, a nie rzeczywistym zapotrzebowaniem [PC-4]. Ponadto w tym obszarze jeden z przedstawicieli badanych podmiotów zwrócił uwagę, że *założenia strategiczne firmy nie przekładają się na wyznaczone cele pracowników; zarząd oraz najwyższa kadra menadżerska mają wyznaczone cele w obszarze ochrony środowiska, natomiast średnia i niższa kadra menadżerska nie mają wyznaczonych celów środowiskowych, a działania firmy nie są spójne w tym obszarze, widać rozwój i nacisk na ochronę środowiska, jednak wdrożenie poszczególnych działań nie jest pełne, brakuje spójnej strategii* [PC-5].

Jeden z respondentów zwrócił ponadto uwagę na jeszcze inny aspekt, który w jego organizacji wpływa negatywnie na rozwój zielonych kompetencji, a mianowicie presję na osiągnięcie określonego efektu. Jak zauważa, *barierą w zakresie rozwoju zielonych kompetencji jest presja na rezultaty oraz na zwiększenie efektywności realizowanych procesów; poprzez presję na rezultaty pracownicy zapominają o ochronie środowiska, pracownicy, mimo wytycznych, żeby nie wysyłać niepełnej ciężarówki,*

często jednak je wysyłają, w związku z presją na osiągnięcie założonych wyników ekonomicznych [PC-5].

W kontekście rozważań dotyczących barier rozwoju zielonych kompetencji, budujący może być jednak fakt, że są również przedsiębiorstwa, które nie identyfikują żadnych ograniczeń w tym zakresie. Niektórzy respondenci wyraźnie podkreślają, że nie zauważają większych problemów związanych z kształtowaniem w swoich przedsiębiorstwach zielonych kompetencji. Świadczą o tym następujące ich wypowiedzi:

- *z poziomu przedsiębiorstwa nie widzę takich barier [K4-R2];*
- *nie dostrzegam żadnych barier, nie zauważyłem, żeby pracownicy czy kadra zarządzająca mieli negatywne nastawienie, raczej podchodzą entuzjastycznie do tego typu rozwiązań i zagadnień [K4-R1];*
- *jeśli chodzi o funkcjonowanie mojego przedsiębiorstwa, nie dostrzegam żadnych barier w tym zakresie [K1-R2].*

Odpowiedzi respondentów dotyczące problemów ograniczających kształtowanie zielonych kompetencji są zbieżne z ustaleniami w tym obszarze opisanymi w literaturze przedmiotu. Większość przedstawicieli kadry zarządzającej podkreślała znaczenie braku wiedzy i świadomości jako czynnika hamującego rozwój zielonych kompetencji w ich firmach. Ta obserwacja jest zgodna z wynikami badania H. Gupty i M.K. Barua (2018), którzy wskazali między innymi na brak wiedzy jako głównej bariery w zakresie „zazieleniania” przedsiębiorstw. Podobne zdanie mają E.S. Chan i in., (2020) oraz J.A. Purwandani i G. Michaud (2021), którzy twierdzą, że niska świadomość i mała wiedza są poważnymi czynnikami ograniczającym rozwój zielonych kompetencji i w konsekwencji również zielonych zachowań w przedsiębiorstwach. W tym samym duchu O.H. Chang i M.D. Slaubaugh (2017) zwracają uwagę na kwestię oporu przed zmianami w zakresie „zazieleniania” działań firm. Wiele w tej mierze zależy od kadry menadżerskiej, jeśli pracownicy uznają swojego bezpośredniego szefa, przełożonego lub kierownika za godnego zaufania i wspierającego, to z entuzjazmem wykonują powierzone im zadania. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wysokiej jakości relacja między zwierzchnikiem a podwładnym umożliwia pracownikowi przyjęcie zmiany organizacyjnej, zmniejszając w ten sposób jego opór wobec zmian (Rehman i in., 2021). Wspomniani autorzy zbadali przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych i stwierdzili, że dość często problemem jest brak zaangażowania kierownictwa w zielone podejście i zielone prak-

tyki, ponieważ, np. preferują one prowadzenie biznesu w konwencjonalny sposób i unikają nieoczekiwanego ryzyka związanego z innowacjami. Skutkuje to oporem całej organizacji przed wprowadzaniem „zielonych rozwiązań” (Chang i Slaubaugh, 2017).

Z kolei w badaniu J.A. Purwandaniego i G. Michauda (2021) największy odsetek respondentów wskazał brak kapitału jako główną barierę. Chociaż zachęty finansowe w postaci oszczędności kosztów mogą skłonić MŚP do przyjęcia ekologicznych praktyk, to wysokie koszty inwestowania w ekologiczne innowacje i brak kapitału mogą z kolei utrudniać, zwłaszcza małym i średnim przedsiębiorstwom „zazielnienie” ich działalności. Na problematykę ograniczonych możliwości finansowych firm na inwestycje prośrodowiskowe, w związku z bardzo wysokimi kosztami implementacji tego typu rozwiązań zwracali również uwagę inni badacze (Yusof i Jamaludin, 2014; Gupta i Barua, 2018; Ormazabal i in., 2018:). Takie podejście kadry menadżerskiej jest często warunkowane krótkowzrocznością, zwaną w literaturze przedmiotu krótkowzrocznością strategiczną (Czakon, 2021).

Ważną barierą w ocenie badanych przedstawicieli kadry zarządzającej jest nieporządek legislacyjny i wynikające z niego obciążenia administracyjne. Warto podkreślić, że podobne ustalenia poczynili Chan i in. (2020), którzy wskazali na brak informacji i klarowności przepisów dotyczących ochrony środowiska jako barierę we wprowadzaniu zielonych rozwiązań w podmiotach gospodarczych. W innym badaniu J. Hojnik i M. Ruzzier (2016) podzielili bariery rozwoju zielonych kompetencji wśród pracowników danej organizacji na wewnętrzne i zewnętrzne. Zgodnie z wynikami ich badania najczęściej wskazywaną barierą wewnętrzną były koszty. Natomiast legislacja oraz ogólne obciążenia administracyjne zostały wskazane jako najważniejsze bariery zewnętrzne. Istotne w tym obszarze mogą być ustalenia P. Rao i in. (2009), którzy zasugerowali, że przedsiębiorstwa będą realizować swoje założenia i strategie w zakresie inicjatyw środowiskowych, o ile proces ten nie będzie zbyt kosztowny ani zbyt zniechęcający.

2.6 Zielone zachowania pracowników jako efekt przyswojenia zielonych kompetencji

Posiadanie zielonych kompetencji jest elementem warunkującym podejmowanie przez pracowników zielonych zachowań. Zielone zachowania stanowią całe spek-

trum aktywności pracowników, zarówno dobrowolnych, jak i wymuszonych np. regulacjami, które przyczyniają się do zmniejszenia wpływu organizacji na środowisko naturalne. Jest to zatem aktywne angażowanie się w rozwiązywanie problemów środowiskowych związanych z działalnością przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonego badania jakościowego wynika, że przedstawiciele kadry zarządzającej uważają zielone zachowania pracowników jako istotne z perspektywy ich organizacji. Tezę tę argumentują przede wszystkim pozytywnym wpływem zielonych zachowań na realizację założonych celów strategicznych przedsiębiorstwa, a także ich wpływem na budowanie tzw. zielonego wizerunku firmy. Świadczą o tym następujące wypowiedzi menadżerów:

- *zielone zachowanie są istotne z perspektywy mojej organizacji, ponieważ budują świadomość ekologiczną pracowników i łączą się z największymi projektami transformacyjnymi w organizacji [PC-1];*
- *moim zdaniem są bardzo istotne [zielone zachowania], ponieważ wpływają w głównej mierze na realizację strategii proekologicznych [PC-4];*
- *przyjęliśmy określone cele środowiskowe, dlatego zielone zachowania są bardzo ważne, wręcz niezbędne, aby proces wdrażania tych celów się powiódł [K7-R2];*
- *realizacja strategii zrównoważonego rozwoju w firmie nie jest możliwa bez zielonych zachowań, dlatego są one bardzo istotne [K10-R1];*
- *moim zdaniem zielone zachowania są ważne dla mojego przedsiębiorstwa, ponieważ musimy raportować ich realizację oraz ich efekty na zewnątrz, są one istotne przede wszystkim z perspektywy wizerunku firmy [PC-8].*

Powyższe stwierdzenia uczestników badania są zbieżne z ustaleniami dostępnymi w literaturze przedmiotu. Odwołując się do koncepcji autorstwa J. Elkingtona *The Triple Bottom Line*, D.S. Ones, S. Dilchert (2012), stwierdzili, że do osiągnięcia celów strategicznych w obszarze finansów, zasobów ludzkich oraz ochrony środowiska niezbędne są właściwe zachowania pracowników, w tym także zielone zachowania. Pracownicy, którzy dobrowolnie podejmują zachowania przyjazne środowisku, realizując przy tym swoje zadania, pomagają osiągnąć cele środowiskowe organizacji. Stąd też dobrowolne zachowania środowiskowe pracowników są uznawane za niezbędne do osiągnięcia pożądaných wyników środowiskowych danej organizacji (Anwar i in., 2020). Inni autorzy wprost stwierdzają, że sukces organizacji we wprowadzaniu i wdrażaniu korporacyjnej strategii środowiskowej

w dużej mierze zależy od zachowań pracowników (Chou, 2014). Poza tym według badań Nortona i in. (2014), istnieje ścisły związek między ustaloną w organizacji zrównoważoną strategią reagowania na środowisko, a zielonymi zachowaniami pracowników. Oba te aspekty na siebie wpływają, tzn. sformułowanie określonej strategii daje pracownikowi sygnał, że firma dostrzega zachowania, które chronią lub przynoszą korzyści środowisku naturalnemu, co wpływa pozytywnie na ich podejmowanie w miejscu pracy, z drugiej strony sama realizacja założonej strategii nie może wystąpić bez zielonych zachowań pracowników.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że zielone zachowania są istotne dla przedsiębiorstw przemysłowych, których reprezentanci wzięli udział w badaniu. Mają one szczególne znaczenie z perspektywy realizacji założonych w tych podmiotach strategii w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Opisując zielone zachowania, badani wskazywali przede wszystkim na przykłady zachowań dobrowolnych, niezwiązanych ściśle z przypisaną rolą w organizacji, a także takich, które jednocześnie są ukierunkowane na ochronę środowiska oraz oszczędności:

- *[zielone zachowania] to na przykład oszczędzanie prądu, wody, recykling, czyli konkretne czynności w obszarze ochrony środowiska [PC-2];*
- *jako przykład [zielonych zachowań] mógłbym podać segregowanie odpadów, oszczędności surowców, wybieranie takich alternatyw, które są mniej obciążające dla środowiska i jednocześnie korzystane dla firmy [K6-R2];*
- *zielone zachowania to przykładowo gaszenie światła w łazience, wymienianie oświetlenia na energooszczędne, segregowanie śmieci w biurze i w domu [PC-3];*
- *zielone zachowania to pewne zwyczaje pracownicze, a także planowanie działalności z uwzględnieniem aspektów środowiskowych [PC-8].*

Strategie w obszarze zrównoważonego rozwoju przyjęte w badanych organizacjach, zapewne nie zakładają jedynie działań bezpośrednio skupiających się na czynnikach ekonomicznych, jednakże, jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, wydają się one kluczowe z perspektywy badanych przedsiębiorstw.

Przedmiotem wywiadów w ramach przeprowadzonego badania była również kwestia ewentualnego wpływu posiadania przez pracowników zielonych kompetencji na realizowanie przez nich zielonych zachowań. Należy w tym miejscu podkreślić, że w wielu wcześniejszych badaniach weryfikowano aspekty wpływające

pozytywnie lub negatywnie na realizację zielonych zachowań, także w zależności od określonego kontekstu (Zacher i in., 2023). Kontekstowe aspekty obejmowały najczęściej czynniki zewnętrzne w stosunku do pracowników, które ułatwiają lub ograniczają zielone zachowania. Badania w tym obszarze obejmowały m.in. wsparcie kierownictwa i przełożonego (Erdogan i in., 2015), cechy współpracowników i zespołu (Norton i in., 2015), czynniki organizacyjne (Yuriev i in., 2018), a także szersze aspekty społeczne i kulturowe. W zakresie aspektów indywidualnych przedmiotem badań była charakterystyka demograficzna (Klein i in., 2012); postawy, przekonania i intencje (Manika i in., 2015), osobowość (Katz i in., 2022), a także stany afektywne i motywacje (Russell i Friedrich, 2015).

W literaturze przedmiotu do grupy aspektów indywidualnych, które mogą wpływać na zielone zachowania zalicza się również komponenty klasycznego modelu kompetencji, tj. wiedzę i świadomość, umiejętności oraz postawy. Wskazać również należy, że stosunkowo niewiele badań skupiało się na tych, ale również i na pokrewnych aspektach, takich jak doświadczenie, rutyna czy nawyki (Zacher i in., 2023).

W ramach przeprowadzonego badania respondenci w zdecydowanej większości wskazali, że w ich opinii istnieje związek między przyswojeniem zielonych kompetencji a realizowaniem zielonych zachowań przez pracowników:

- *zielone kompetencje są skorelowane z zielonymi zachowaniami; jeżeli wzrasta świadomość, to rośnie również możliwość realizacji zielonych zachowań [PC-5];*
- *moim zdaniem istnieje taki związek; wzrost świadomości ekologicznej ma wpływ na realizację zielonych zachowań [PC-2];*
- *oczywiście, że [zielone kompetencje] wpływają na zielone zachowania, bez kompetencji nie da się podejmować ekologicznych, czyli zielonych aktywności [K7-R2];*
- *moim zdaniem istnieje taki związek; jeżeli ktoś ma świadomość, jak ważne jest dane zachowanie, będzie z większym prawdopodobieństwem je realizował; jeżeli ktoś ma zielone kompetencje, z większym prawdopodobieństwem będzie realizował zielone zachowania [PC-8].*

Odnosząc się do wyników badania, warto zauważyć, iż niektórzy z respondentów dodatkowo wskazywali, że pomiędzy przedmiotowymi konstruktami (zielonymi kompetencjami i zielonymi zachowaniami) istnieje bardzo ścisły związek:

- *zielone zachowania oraz zielone kompetencje to dla mnie bardzo spójne pojęcia, przenikają się nawzajem i od siebie są wzajemnie zależne; nie można efektywnie realizować zielonych zachowań bez posiadania zielonych kompetencji [PC-9];*
- *zielone zachowania i zielone kompetencje są ze sobą ściśle powiązane, nie można podejmować zielonych zachowań bez posiadania kompetencji, choćby elementarnych, trzeba mieć chociaż podstawy wiedzy dotyczącej tego, co służy środowisku, a co przynosi mu szkodę [K3-R1].*

Podsumowując wyniki badania odnośnie do oddziaływania zielonych kompetencji na podejmowanie przez pracowników zielonych zachowań, należy stwierdzić, że przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstwa przemysłowych zdecydowanie dostrzegają związek między posiadaniem zielonych kompetencji a realizowaniem zielonych zachowań przez pracowników. Z ich wypowiedzi wynika, że im większy poziom rozumienia i przyswojenia zielonych kompetencji, tym większa możliwość efektywnego podejmowania zielonych zachowań.

2.7. Wnioski z przeprowadzonego badania

Wyniki przeprowadzonego badania jakościowego pozwalają stwierdzić, że zielone kompetencje należą do kategorii kompetencji, które bezwzględnie powinny być rozwijane w przedsiębiorstwach, są bowiem niezbędne ze względu na potrzebę dostosowania działalności firm i produktów przez nie wytwarzanych do wymogów środowiskowych. W tym kontekście rozwijanie zielonych kompetencji warunkuje rozwój przedsiębiorstw, ich dalszą konkurencyjność, zarówno na rynku krajowym, europejskim, jak i globalnym.

Zasadnicze korzyści, jakie wynikają z rozwijania w przedsiębiorstwach zielonych kompetencji, wiążą się ze wzrostem zdolności organizacji do konkurencyjności oraz ekspansji rynkowej. W tym miejscu warto także podkreślić, że z perspektywy badanych przedsiębiorstw przemysłowych rozwijanie zielonych kompetencji przynosi wymierne oszczędności wynikające z bardziej efektywnego gospodarowania zasobami. Nie bez znaczenia są również korzyści o charakterze wizerunkowym.

doskonalenie zielonych kompetencji pracowników pełni kluczową rolę w podejmowaniu i realizowaniu przez nich zielonych zachowań. Jest to niezwykle istotne w przedsiębiorstwach, zwłaszcza z perspektywy realizacji strategicznych założeń z zakresu zrównoważonego rozwoju. Zielone zachowania pracowników oznaczają

bowiem ich zaangażowanie w realizację celów środowiskowych przedsiębiorstw. To z kolei nie tylko pozwala realizować strategiczne ambicje związane ze zmniejszeniem oddziaływania firm na środowisko naturalne, ale także często skutkuje poprawą wyników finansowych.

Ustalenia wynikające z przeprowadzonego badania pozwalają także wnioskować, że podejmowanie i realizowanie przez pracowników zielonych zachowań implikuje szereg korzyści na poziomie jednostki oraz zespołu. Upowszechnianie się w miejscu pracy zielonych zachowań, zwłaszcza takich, które pojawiają się w wyniku własnej inicjatywy pracowników, przyczynia się do ustanowienia pozytywnych, prośrodowiskowych norm społecznych na poziomie zespołu, jak również może zwiększać satysfakcję z pracy na poziomie pracownika. Należy jednak pamiętać, że ewolucja zachowań pracowników w kierunku zielonych praktyk jest ściśle związana z posiadaniem przez nich zielonej świadomości, zielonej wiedzy oraz odpowiednich, czyli zielonych (związanych z ekologią) umiejętności i postaw. Zatem wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego jednoznacznie wskazują, że zielone kompetencje jednostki są fundamentem przejawianych przez nią zielonych zachowań.

Główne bariery związane z rozwijaniem zielonych kompetencji leżą w sferze mentalnej pracowników. Są one przede wszystkim związane z niedostateczną jeszcze świadomością znaczenia zielonych kompetencji dla rozwoju przedsiębiorstw, ale także dla środowiska przyrodniczego w kontekście realizacji zasad zrównoważonego rozwoju. W związku z tym można sformułować wniosek o charakterze postulatywnym, odnoszący się do konieczności prowadzenia działań edukacyjnych, zarówno na poziomie całego społeczeństwa, jak również na poziomie podmiotów gospodarczych. Owe działania miałyby prowadzić do zmiany sposobu myślenia i działania zarządów, zespołów pracowniczych czy pojedynczych pracowników. Jest to wyzwanie szczególnie istotne ze względu na fakt, że deficyt wielu kompetencji przyszłości (Łapińska, 2022a), w tym również niedobór zielonych kompetencji, wskazuje się współcześnie jako jeden z czynników ograniczających, w wielu krajach, postęp w rozwoju w kierunku bardziej zrównoważonych gospodarek (CEDEFOP, 2012).

Zakończenie

W związku z postępującymi zmianami klimatu oraz zwiększającym się zanieczyszczeniem środowiska rośnie presja regulacyjna oraz oczekiwania interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących na rynku. Skutkuje to wzrostem zainteresowania tych podmiotów zagadnieniami społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju. W tym kontekście niezwykle istotnego znaczenia nabierają zielone kompetencje członków organizacji, rozumiane jako wiązka określonych atrybutów (cech), jakimi się oni odznaczają, tj. — ich zielona wiedza i świadomość, zielone postawy oraz zielone umiejętności. Kształtowanie wśród kadry pracowniczej zielonych kompetencji zachęca do podejmowania przez nich zielonych zachowań, czyli działań realizowanych w miejscu pracy (często również poza nim), przyczyniających się do ochrony środowiska i promujących zrównoważony rozwój. Przedsiębiorstwa przemysłowe wdrażają szereg rozwiązań oraz programów mających na celu ograniczenie ich wpływu na środowisko, za których realizację i powodzenie odpowiadają ich pracownicy. Z tej perspektywy posiadanie przez pracowników zielonych kompetencji oraz podejmowanie w ich efekcie zielonych zachowań staje się wręcz priorytetowym zagadnieniem.

Głównym celem opracowania była ocena znaczenia zielonych kompetencji w zasobach kompetencyjnych pracowników przedsiębiorstw przemysłowych w kontekście możliwości ich rozwoju, w szczególności w odniesieniu do oddziaływania tych kompetencji na podejmowanie i realizowanie zielonych zachowań w miejscu pracy.

Z przeprowadzonego badania wynika, że zielone kompetencje należą do kategorii kompetencji zawodowych, które powinny być w firmach doceniane i konsekwentnie rozwijane. Są bowiem kluczowe, jeśli chodzi o konieczność dostosowania działalności przedsiębiorstw do regulacji środowiskowych i uczynienia z nich podmiotów wpisujących się w rozwój zielonej gospodarki. W tym kontekście wyrażnie wybrzmiewa wniosek, że rozwijanie zielonych kompetencji pracowników jest współcześnie niezwykle istotne, przyczynia się bowiem do rozwoju przedsiębiorstw oraz warunkuje ich dalszą konkurencyjność, zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych.

Zasadnicze korzyści, jakie wynikają z rozwijania zielonych kompetencji pracowników, wiążą się ze wzrostem zdolności przedsiębiorstw do konkurowania oraz możliwościami ich dalszej ekspansji rynkowej. Należy także podkreślić, że z perspektywy badanych podmiotów długookresowe korzyści z rozwijania zielonych kompetencji wiążą się także z wymiernymi oszczędnościami wynikającymi z bardziej efektywnego gospodarowania zasobami. Z przeprowadzonego badania wynika, że istotne są również korzyści związane z budowaniem pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw przemysłowych, jako organizacji przyjaznych środowisku, społecznie odpowiedzialnych, funkcjonujących zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju. Interesariusze coraz częściej bowiem zwracają uwagę na środowiskowe aspekty działalności przedsiębiorstw.

Rozwijanie zielonych kompetencji pracowników pełni niezwykle ważną rolę w podejmowaniu i realizowaniu przez nich zielonych zachowań, które mają szczególne znaczenie z perspektywy realizacji założonych w przedsiębiorstwach strategii w obszarze zrównoważonego rozwoju. Zielone zachowania są uwarunkowane posiadaniem przez pracowników zielonej świadomości, wiedzy, umiejętności i postaw. Główne ograniczenia w rozwijaniu zielonych kompetencji leżą w sferze mentalnej pracowników. Są one przede wszystkim związane z niedostateczną jeszcze świadomością znaczenia zielonych kompetencji dla rozwoju przedsiębiorstw, ale także szerzej — dla środowiska przyrodniczego. W związku z tym niezbędna jest intensywna edukacja zarówno na poziomie całego społeczeństwa, jak również na poziomie pojedynczych podmiotów gospodarczych, prowadząca do zmiany sposobu myślenia i działania.

Praca oprócz walorów poznawczych posiada również walory aplikacyjne. Może być użytecznym źródłem informacji dla funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstw,

w szczególności przemysłowych, w procesie formułowania, wdrażania i realizacji w tych podmiotach strategii zrównoważonego rozwoju, w kontekście uwzględnienia roli pracowników w całym procesie. Wskazuje bowiem na podstawowe kategorie, tj. wiedzę i świadomość oraz umiejętności i postawy, których posiadanie sprzyja podejmowaniu zielonych zachowań przez pracowników. Identyfikuje również stimulanty oraz bariery rozwijania zielonych kompetencji pracowników.

Zaprezentowane w niniejszej pracy treści z pewnością nie wyczerpują wszystkich istotnych zagadnień związanych z rozwijaniem w przedsiębiorstwach zielonych kompetencji pracowników i realizowaniem przez nich zielonych zachowań. Jest to bowiem tematyka obszerna, wieloaspektowa i złożona, wykraczająca tym samym poza ramy jednego opracowania. Autorzy mają jednak nadzieję, że badanie, którego wyniki zostało zaprezentowane, będzie mogło stanowić punkt wyjścia kolejnych rozważań i dyskusji naukowych. W tym kontekście interesującym poznawczo jawi się na przykład aspekt przyswojenia zielonych kompetencji przez pracowników i realizowania przez nich zielonych zachowań w zależności od przemysłu czy branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. Warto byłoby również przyrzeć się czynnikom warunkującym rozwijanie zielonych kompetencji z perspektywy nie tylko menadżerów, ale również pracowników niższych szczebli zarządzania.

Uzyskane w pracy wyniki zachęcają do kontynuacji zaprezentowanego kierunku badań, w szczególności w odniesieniu do czynników, które wpływają na podejmowanie zielonych zachowań, takich jak chociażby motywacja, różnice indywidualne, cechy demograficzne czy rola kadry zarządzającej. Wyzwaniem badawczym w tym obszarze powinno być również zbudowanie narzędzia pomiarowego o wysokiej wewnętrznej spójności, które można by wykorzystać do pomiaru wszystkich konstruktywów wpisujących się w zielone kompetencje, tj. zielonej wiedzy i świadomości, zielonych postaw i zielonych umiejętności pracowników.

Autorzy niniejszej monografii dziękują wszystkim osobom, które wsparły proces badawczy, w szczególności przedstawicielom badanych przedsiębiorstw, koordynatorom Krajowych Kłastrów Kluczowych oraz ekspertom Obserwatorium Kompetencji Przyszłości Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości, w ramach której wykonano część badania empirycznego. Jednocześnie wyrażają nadzieję, że takie połączenie teorii z praktyką, okaże się wartościowe zarówno dla przedstawicieli świata nauki, jak również biznesu i w efekcie przyczyni się do szerszej dyskusji na temat roli zielonych kompetencji w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Ackermann, K.F. (2017). Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(119), 21–39.
- Afsar, B., Badir, Y., Kiani, U.S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>.
- Aitchison, K. (2015). *Adapting Green Skills to Vocational Education and Training: Questionnaire report*. Landward Research Ltd. 2015, https://issuu.com/stratum/docs/ags_questionnaire_report_2015 (dostęp: 24.11.2021).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Ambec, S., Lanoie, P. (2008). Does it Pay to be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45–62.
- Anwar, N., Mahmood, N.H.N., Yusliza, M.Y., Ramayah, T., Noor Faedah, J., Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>.

- Arboleda, A.M., Alonso, J.C. (2014). Design awareness and purchase intention: an item response theory approach. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(1), 138–155. <http://dx.doi.org/10.1108/ARLA-08-2013-0112>.
- Aust, I., Matthews, B., Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A Paradigm Shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>.
- Babiak, K., Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1).
- Bakr, A., Qureshi N.Z. (2019). Impact of Green Training on Green Competencies in Higher Educational Institutes of India. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(4).
- Benevene, P., Buonomo, I. (2020). Green Human Resource Management: An Evidence-Based Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12.
- Bergin-Seers, S., Mair, J. (2009). Emerging green tourists in Australia: their behaviours and attitudes. *Tourism and Hospitality Research*, 9.
- Biemans, H., Nieuwenhuis, L., Poell, R., Mulder, M., Wesselink, R. (2004). Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls. *Journal of Vocational Education and Training*, 56(4).
- Bienstock, C.B., DeMoranville, C.W., Smith, R.K. (2008). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 14(4).
- Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S., Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of proenvironmental attitude. *Journal of Organisational Behavior*, 34(2).
- Bodenhause, G.V., Gawronski, B. (2013). Attitude Change [w:] D. Reisberg (red.), *The Oxford Handbook of Cognitive Psychology*. Oxford University Press.
- Boiral, O. (2008). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87.
- Boiral, O., Paillé, O. (2012). Organisational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4).
- Bollinger, S.A., Smith D.R. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1).

- Bombiak, E., Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 23(4).
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2).
- Bower, G.H., (1990). Awareness, the unconscious, and repression: an experimental psychologist's perspective [w:] Singer, J.L. (red.), *Repression and Dissociation: Implications for Personality Theory, Psychopathology, and Health*, The University of Chicago Press.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Boyce, C., Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input, Pathfinder International Tool Series, *Monitoring and Evaluation*, 2.
- Brajer-Marczak, R. (2017). Dobre praktyki w doskonaleniu procesów biznesowych, *Studia Informatica Pomerania*, 2017, Nr 1.
- Breckler, S.J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6).
- Brown, M. (2013). The development of green skills through the local TAFE Institute as a potential pathway to regional development. *International Journal of Training Research*, 11,
- Bugdol, M., Stańczyk, I. (2021). *Zielone zarządzanie ludźmi. Green HRM*, Difin, Warszawa.
- Bush, R.L., Kallen, M.A., Liles, D.R. Petersen, L.A. (2007). P21: knowledge and awareness of peripheral vascular disease is decreased among women who have multiple cardiovascular risk factors. *Journal of Surgical Research*, 137(2).
- Byrne, M. (2001). Critical incident technique as a qualitative research method. *AORN Journal*, 74, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30600767> (dostęp: 01.08.2022).
- Cabral, C., Dhar, R.L. (2019). Green competencies: construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*, 235.

- Cabral, C., Dhar, R.L. (2020). Green competencies: insights and recommendations from a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1).
- Casalo, L.V., Escario, J.J. (2018). Heterogeneity in the association between environmental attitudes and pro-environmental behavior: a multilevel regression approach. *Journal of Cleaner Production*, 175.
- Cavusgil, S.T., Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1),
- CEDEFOP, (2012). *Green skills and environmental awareness in vocational education and training Synthesis report*. Publications Office of the European Union, European Centre for the Development of Vocational Training, Luxembourg, <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/5524> (dostęp: 27.11.2021).
- Chan, E.S., Okumus, F., Chan, W. (2020). What hinder hotels' adoption of environmental technologies: A quantitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 84.
- Chang, O.H., Slaubaugh, M.D. (2017). Sustainable Business Practices in the United States: A Survey on Implementation. *Journal of Management and Sustainability*, 7(3).
- Chen, Y.S., Chang, C. H., Lin Y.H. (2014). The Determinants of Green Radical and Incremental Innovation Performance: Green Shared Vision, Green Absorptive Capacity, and Green Organizational Ambidexterity. *Sustainability*, 6(11).
- Chiou, T.Y., Chan, H.K., Lettice F., Chung, S.H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Logistics and Transportation Review*, 47(6).
- Chou, C.J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs. *Interactions and Outcomes*, 40.
- Ciocirlan, C.E. (2016). Environmental workplace behaviors: Definition matters. *Organization & Environment*, 30(2).
- Cleverley, K. (2014). What type of green skills will you need to Be successful in the business sector? *Sustainability*, 7(2).

- Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M. (2012). *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*, SHRM Foundation, Alexandria.
- Corral-Verdugo, V. (2002). A structural model of proenvironmental competency. *Environment and Behavior*, 34.
- Coşkun, A. (2018). Understanding Green Attitudes, [w:] F. Quoquab, F. Thurasamy, R., Mohammad J. *Driving Green Consumerism Through Strategic Sustainability Marketing*, IG Global, https://www.researchgate.net/publication/326300422_Understanding_Green_Attitude (dostęp: 05.09.2022).
- Council of Australian Governments, (2009). *Green Skills Agreement: an agreement between the Australian Government and the state and territory governments*, Sydney <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A13499> (dostęp: 06.08.2022).
- Crites, S.L., Fabrigar, L.R., Petty R.E. (1994). Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6).
- Czakon, W. (2021). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czapła, T.P. (2016). Logika kształtowania kompetencji — porównanie podejścia klasycznego i zintegrowanego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 6.
- Daily, B.F., Bishop, J.W., Govindarajulu, N. (2008). A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business and Society*, 48(2).
- Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- Demssie, Y.N., Wesselink, R., Biemans, J.A., Mulde, M. (2019). Think outside the European box: Identifying sustainability competencies for a base of the pyramid context. *Journal of Cleaner Production*, 221.
- Dieu Thu, T.D., Paillé, P. (2019). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*, 41(2).
- Dijksterhuis, A., Aarts, H. (2010). Goals, attention, and (un)consciousness. *Annual Review of Psychology*, 61(1).

- Dilchert, S., Ones, D.S. (2012). Measuring and improving environmental sustainability [w:] Jackson, S.E., Ones, D.S., Dilchert, S. *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*, JosseyBass/Wiley.
- Ditlev-Simonsen, C.D., Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? a survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1).
- Dlimbetova, G., Zhylbaev, Z., Syrymbetova, L., Aliyeva, A. (2016). Green skills for green economy: case of the environmental education role in Kazakhstan's economy. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(8).
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Dzhengiz, T., Niesten E. (2020). Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 162.
- Eagly, A.H., Chaiken, S. (1993). The psychology of attitudes. *Psychology and Marketing*, 12.
- Eklington, J. (2004). Enter The Triple Bottom Line, [w:] Henriques A., Richardson J., (red.), *Triple Bottom Line. Does it All Add Up?*, Taylor & Francis Ltd., London.
- Erdogan, B., Bauer, T.N., Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *Human Relations*, 68.
- Farooq, K., Yusliza, M.Y., Muhammad, Z. Mat, N.H. Nik T. (2022). Make it their Decisions, not your Directives: Exploring Required Green Competencies for Employee Ecological Behaviour. *Organizacija*, 55(2).
- Fawehinmi, O., Yusliza, M.Y., Mohamad, Z., Noor Faezah, J., Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7).
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Peterson.
- Filipowicz, G. (2016). *Zarządzanie kompetencjami: perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).

- Frajio-Sing, B., Tapia-Fonllem, C., Corral-Verdugo, V. (2016). Designing environmental education: modeling pro-environmental competency [w:] J. Appleton, *Values in Sustainable Development*, Routledge.
- Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A., Boiral, O. (2021). The Measurement of Green Workplace Behaviors: A Systematic Review. *Organization & Environment*, 34(1).
- Frick, J., Kaiser, F.G., Wilson, M. (2004). Environmental knowledge and conservation behavior: Exploring prevalence and structure in a representative sample. *Personality and Individual Differences*, 37(8).
- Fryxell, G.E., Lo, C.W.H. (2003). The Influence of Environmental Knowledge and Values on Managerial Behaviors on Behalf of the Environment: An Empirical Examination of Managers in China. *Journal of Business Ethics*, 46.
- Georgeson, L., Maslin, M., Poessinouw, M. (2017). The global green economy: a review of concepts, definitions, measurement methodologies and their interactions. *Geography and Environment*, 4(1).
- Goh, S.K., Balaji, M.S. (2016). Linking Green Skepticism to Green Purchase Behavior. *Journal of Cleaner Production*, 131.
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2012). Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF. *Zarządzanie i Finanse*, 10.
- Gräsel, C. (2001). *Ökologische Kompetenz: Analyse und Förderung* (Ecological competence: Analysis and promotion) Unpublished habilitation thesis. Ludwig Maximilian University, Munich.
- Gupta, H., Barua, M.K. (2018). A framework to overcome barriers to green innovation in SMEs using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Science of the Total Environment*, 633.
- Gürlek, M., Tuna, M. (2018). Reinforcing Competitive Advantage Through Green Organizational Culture and Green Innovation. *Service Industries Journal*, 38.
- Heyl, M., Díaz, E.M., Cifuentes, L. (2013). Environmental attitudes and behaviors of college students: A case study conducted at a Chilean University. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(3).
- Hines, J.M., Hungerford, H.R. Tomera, A.N. (1987). Analysis and synthesis of research on responsible environmental behavior: A meta-analysis. *Journal of Environmental Education*, 18(2).

- Hodkinson, P., Issitt, M. (1995). *The Challenge of Competence: Professionalism through Vocational Education and Training*, A&C Black, Londyn.
- Hojnik, J., Ruzzier, M. (2016). Drivers of and barriers to ecoinnovation: a case study. *International Journal of Sustainable Economy*, 8(4).
- Holme, R., Watts, P. (2001). Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. *Journal of Corporate Citizenship*, 2.
- Huang, P.S., Shih, L.H. (2009). Effective environmental management through environmental knowledge management. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 6.
- Hubschmid-Vierheilig, E., Rohrer, M., Mitsakis, F. (2020). Digital Competence Revolution and Human Resource Development in the United Kingdom and Switzerland [w:] Loon, M., Stewart, J., Nachmias, S. (red.), *The Future of HRD*, Palgrave Macmillan.
- Human Development Report. The Next Frontier, (2020). *Human Development and the Anthropocene*, <http://hdr.undp.org> (dostęp: 28.11.2021).
- Ik, M., Azeez, A.A. (2020). Organisational green behavioural change: The role of Change Management. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(1).
- Iozzi, L.A. (2019). What research says to the educator. Part one: Environmental education and the affective domain. *The Journal of Environmental Education*, 20(3).
- Jabbour, C.J.C. (2011). How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2).
- Jabłoński, M. (2011). *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Wydawnictwo CeDeWe, Warszawa.
- Jamil, K., Liu, D., Anwar, A., Rana, M.W., Amjad, F., Liu, M. (2021). Nexus between relationship marketing and export performance of readymade garments exporting firms. *Industria Textila*, 72(6).
- Jemielniak, D., Koźmiński, A.K. (2008). *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

- Juchowicz, M. (2011). Istota najlepszej praktyki — dylematy definicyjne [w:] Juchowicz, M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim, Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Jurek, P. (2012). Metody pomiaru kompetencji zawodowych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy. *Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego*, Nr 54, Warszawa.
- Kaiser, F.G., Fuhrer, U. (2003). Ecological behavior's dependency on different forms of knowledge. *Applied Psychology*, 52.
- Kanigel, R. (1997). *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. Penguin Books, New York.
- Katz, I.M., Rauvola, R.S., Rudolph, C.W., Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5).
- Keränen, O., Komulainen, H., Lehtimäki, T., Ulkuniemi, P. (2021). Restructuring existing value networks to diffuse sustainable innovations in food packaging. *Industrial Marketing Management*, 93.
- Kim, A., Kim, T., Han, K., Jackson, S.E. (2017). Multi-level influence on voluntary, ecological behavior in the workplace: individual differences, leader behavior and co-worker advocacy. *Journal of Management*, 43(5).
- Klein, R.M., D'Mello, S., Wiernik, B.M. (2012). Demographic characteristics and employee sustainability [w:] Jackson, S.E., Ones, D.S., Dilchert S. *Managing human resources for environmental sustainability*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Komisja Europejska, (2019). *Realizacja Europejskiego Zielonego Ładu*, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_pl (dostęp: 06.09.2022).
- Kossowska, M., Sołtysińska, I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kouri, R., Clarke, A. (2019). Framing “green jobs” discourse: analysis of popular usage. *Sustainable Development*, 22(4).
- Kozar, Ł. (2017). Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6.

- Kramer, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8).
- Kubasik, A. (2006). Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 5.
- Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwatra, S., Pandey, S., Sharma, S. (2014). Understanding public knowledge and awareness on e-waste in an urban setting in India. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 25(6).
- La Piere, T.R. (1994). Attitudes versus Action. *Social Forces*, 13.
- Lai, C.S., Zaime, A., Lee, M.F. (2018). Green Skills for Green Industry: A Review of Literature. *Journal of Physics, Conference Series*, <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1019/1/012030/meta> (dostęp:05.09.2022).
- Lambrechts, W., Mulà, I., Ceulemans, K., Molderez, I., Gaeremynck, V. (2013). The integration of competences for sustainable development in higher education: An analysis of bachelor programs in management. *Journal of Cleaner Production*, 48.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., Williams, E. (2013). Read This Article, but Don't Print It Organizational Citizenship Behavior Toward the Environment. *Group & Organization Management*, 38(2).
- Laroche, M., Bergeron, J., Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting Consumers Who Are Willing to Pay More for Environmentally Friendly Products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6).
- Lee, K. (2008). Opportunities for green marketing: young consumers. *Marketing Intelligence & Planning*, 26.
- LePine, J.A., Erez, A., Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organisational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1).
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

- Lin, W.L., Cheah, J.H., Azali, M., Ho, J.A., Yip, N. (2019). Does firm size matter? Evidence on the impact of the green innovation strategy on corporate financial performance in the automotive sector. *Journal of Cleaner Production*, 229.
- Lofland, J., Lofland, L.H. (1995). *Analyzing Social Settings*. 3rd edition, CA: Wadsworth.
- Longoni, A., Luzzini, D., Guerci, M. (2018). Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. *Journal of Business Ethics*, 151(4).
- López-Gamero, M.D., Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10).
- Lülfes, R., Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: a conceptual model for voluntary proenvironmental behavior of employees. *European Management Review*, 10(2).
- Łapińska, J., Escher, I., Kądziaławski, G., Brzustewicz, P. (2019). Działania społeczne na rzecz zrównoważonego rozwoju przemysłu cementowego w Polsce — dobra praktyka. *Cement Wapno Beton*, 6.
- Łapińska, J., Sudolska, A., Kryjom, P., Zinecker, M. (2022a). *Kompetencje i zawody przyszłości — perspektywa Krajowych Klastrow Kluczowych*, Instytut Badań Gospodarczych, Olsztyn.
- Łapińska, J., Sudolska, A., Zinecker, M. (2022b). *Raport z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości*, Obserwatorium Kompetencji Przyszłości, Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości, Warszawa 2022, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2022/07/Raport-z-badan-empirycznych-w-zakresie-kompetencji-i-zawodow-przyszlosci.pdf> (dostęp: 02.02.2023).
- Madsen, H., Ulhøi, J.P. (2001). Greening of human resources: environmental awareness and training interests within the workforce. *Industrial Management & Data Systems*, 101.

- Malik, S.Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., Thurasamy, R. (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link? *Sustainability*, 13.
- Manika, D., Wells, V.K., Gregory-Smith, D., Gentry, M. (2015). The impact of individual attitudinal and organisational variables on workplace environmentally friendly behaviours. *Journal of Business Ethics*, 126.
- McClelland, D.C., (1979). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28.
- McGrath, S., Powell, L. (2016). Skills for sustainable development: transforming vocational education and training beyond 2015. *International Journal of Educational Development*, 50.
- McIntyre, A., Milfont, T.L. (2016). *Who Cares? Measuring Environmental Attitudes. In Research Methods for Environmental Psychology*, John Wiley & Sons.
- Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., Wiernik, B.M. (2012). The role of commitment in bridging the gap between organizational sustainability and environmental sustainability [w:] Jackson, S.E., Ones, D.S., Dilchert, S., *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*, Jossey-Bass/Wiley.
- Mika, S. (1981). *Psychologia społeczna*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Miroński, J., Czaplińska, I. (2010). Organizacyjne zachowania obywatelskie — istota, znaczenie i uwarunkowania [w:] Kulawczuk, P., Poszewiecki A. (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Mostafa, M.M. (2007). Gender Differences in Egyptian Consumers’ Green Purchase Behaviour: The Effects of Environmental Knowledge, Concern and Attitude. *International Journal of Consumer Studies*, 31.
- Mulder, M. (2001). *Competence development in organisations*, Van Gorcum, Den Haag.
- Newhouse, N. (1990). Implications of Attitude and Behavior Research for Environmental Conservation. *Journal of Environmental Education*, 22(1).
- Nicińska, M. (2000). Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe — analiza porównawcza. *ASK. Społeczeństwo, Badania, Metody*, 8.

- Norton, T.A., Parker, S.L., Zacher, H., Ashkanasy, N.M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda, *Organization & Environment*, 28.
- Norton, T.A., Zacher, H., Ashkanasy, N.M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38.
- O'Donohue, W., Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2).
- Ojo, A.O., Raman, M., Downe, A.G. (2019). Toward green computing practices: a Malaysian study of green belief and attitude among Information Technology professionals. *Journal of Cleaner Production*, 224.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Olson, J.M., Stone, J. (2005). The influence of behavior on attitudes [w:] Albarracín, D., Johnson, B.T., Zanna, M.P. (red.), *Handbook of attitudes and attitude change*, Psychology Press, New York.
- Ones, D.S., Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors [w:] Jackson, S.E., Ones, D.S. Dilchert S. (red.), *Managing human resources for environmental sustainability*, Jossey-Bass/Wiley, 2012.
- Ones, D.S., Wiernik, B.M., Dilchert, S., Klein, R.M. (2017). Multiple domains and categories of employee green behaviors: More than conservation [w:] V. Wells, D. Gregory-Smith, D. Manika, *Research handbook on employee pro-environmental behaviour*. Edward Elgar.
- Organ, D.W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books.
- Ormazabal, M., Prieto-Sandoval, V., Puga-Leal, R., Jaca, C. (2018). Circular Economy in Spanish SMEs: Challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 185.
- Pabian, A. (2015). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi — zarys problematyki. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 17.

- Pagiaslis, A., Krontalis, A.K. (2014). Green Consumption Behavior Antecedents: Environmental Concern, Knowledge, and Beliefs. *Psychology and Marketing*, 31(5).
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3).
- Pavlova, M., Chen, C.S. (2019). Facilitating the development of students' generic green skills in TVET: an ESD pedagogical model. *The Online Journal for Technical and Vocational Education and Training in Asia*, 12, http://www.tvet-online.asia/issue12/pavlova_et_al_issue12.pdf (dostęp: 02.09.2022).
- Pedersen, D.M. (1999). Dimensions of environmental competence. *Journal of Environmental Psychology*, 19.
- Pichel, K. (2003). Enhancing ecopreneurship through an environmental management system: a longitudinal analysis for factors leading to proactive environmental behavior [w:] R. Wüstenhagen, R. Hamschmidt, J. Sharma, S., Starik, M. *Sustainable innovation and entrepreneurship*, Cheltenham.
- Pratono, A.H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., Jeong, B.G. (2019). *Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning*, The Bottom Line 2019, <https://doi.org/10.1108/BL-10-2018-0045> (dostęp: 24.11.2021).
- Purwandani, J.A., Michaud, G. (2021). What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs? *Environment Systems and Decisions*, 41(4).
- Qiuyue Y., Yang, Y., Da, G., Deyong, S., Yi, L. (2021). Environmental regulation, pollution reduction and green innovation: The case of the Chinese Water Ecological Civilization City Pilot policy. *Economic Systems*, 45(4).
- Qu, X., Khan, A., Yahya, S., Zafar A.U., Shahzad, M. (2022). Green core competencies to prompt green absorptive capacity and bolster green innovation: the moderating role of organization's green culture. *Journal of Environmental Planning and Management*, 65(3).
- Ramsarup, P., Ward, M., Rosenberg, E., Jenkin, N., Lotz-Sisitka, H. (2017). *Enabling Green Skills: Pathways to Sustainable Development*, A Source Book to Support Skills Planning for Green Economies.

- Ramus, C.A., Killmer, A.B. (2007). Corporate greening through prosocial extra role behaviours — a conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8).
- Rao, P., Singh, A.K., O'Castillo, O., Intal, P.S., Sajid, A. (2009). A metric for corporate environmental indicator for small and medium enterprises in the Philippines. *Business Strategy and the Environment*, 18(1).
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S.A., Iqbal, N., Molnár, E. (2021). The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Renwick, R.W., Redman, T., Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1).
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall.
- Roczen, N. (2011). *Environmental competence: the interplay between connection with nature and environmental knowledge in promoting ecological behavior*, Technische Universiteit Eindhoven, <https://pure.tue.nl/ws/files/3389758/719557.pdf> (do-step: 04.09.2022).
- Rogozinińska-Pawelczyk, A. (2006). Kompetencje w organizacji. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica*, 199.
- Rondinelli, D., Vastag, G. (2000). Panacea, common sense, or just a label? The value of ISO 14001 environmental management systems. *European Management Journal*, 18.
- Roy, A., Goll, I. (2014). Predictors of various facets of sustainability of nations: The role of cultural and economic factors. *International Business Review*, 23.
- Różańska-Bińczyk, I., Matejun, M., Matusiak, B.E. (2020). Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach, [w:] Cewińska, J., Krejner-Nowecka, A., Winch S. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim — wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Russell, S., Friedrich, E. (2015). The relationship between emotions and workplace pro-environmental behaviors [w:] Robertson, J.L., Barling, J. *The psychology of green organizations*, Oxford University Press.

- Rutkowski, K. (2006). Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchom dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 12.
- Sánchez, J.C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2).
- Parry, K. (1998). Grounded theory and social process: a new direction for leadership research. *Leadership Quarterly*, 9(1).
- Schahn, J., Holzer, E. (1990). Studies of individual environmental concern: The role of knowledge, gender, and background variables. *Environment and Behavior*, 22.
- Schultz, P.W. (2002). Knowledge, information, and household recycling: Examining the knowledge-deficit model of behavior change, [w:] Dietz, T., Stern, P.C. *New tools for environmental protection: Education, information, and voluntary measures*, National Academy Press.
- Schultz, P.W., Shriver, C., Tabanico, J.J., Khazian, A.M. (2004). Implicit connections with nature. *Journal of Environmental Psychology*, 24(1).
- Serafin, K. (2016). Kompetencje pracownicze determinantą kreacji wartości kapitału intelektualnego organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283.
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5).
- Showkat, N., Parveen, H. (2017). *In-depth interview*, Quadrant-I.
- Sinha, A., Pal, D.K., Kasar, P.K., Tiwari, R., Sharma, A. (2008). Knowledge, attitude and practice of disaster preparedness and mitigation among medical students. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 17(4).
- Soewarno, N., Tjahjadi, B., Fithrianti, F. (2019). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green organizational identity and environmental organizational legitimacy. *Management Decision*, 57(11).
- Springer, A. (2011). Problemy definiowania i klasyfikowania kompetencji pracowników. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 34.
- Steele, F. (1980). Defining and developing environmental competence [w:] Alderfer, C.P. Cooper, C.L. *Advances in Experimental Social Processes*.

- Steg, L., Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3).
- Subramanian, N., Abdulrahman, M.D., Wu, L., Nath, P. (2016). Green competence framework: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2).
- Süßbauer, E., Schäfer, M. (2019). Corporate strategies for greening the workplace: Findings from sustainability oriented companies in Germany. *Journal of Cleaner Production*, 226.
- Sweetman, P. (2007). Engage employees in green issues. *People Management*, 9.
- Tan, B.C. (2011). The Role of Perceived Consumer Effectiveness on Value-Attitude Behavior Model in Green Buying Behavior Context. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12).
- Tan, B.C. (2011). The Roles of Knowledge, Threat, and PCE on Green Purchase Behaviour. *International Journal of Business and Management*, 6(12).
- Tanner, C., Kast, S.W. (2003). Promoting Sustainable Consumption: Determinants of Green Purchases by Swiss Consumers. *Psychology & Marketing*, 20(10).
- Thirupathy, S., Mustapha, R. (2020). Development of Secondary School Students' Green Skills for Sustainable Development. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(3).
- Thomas, I., Day, T. (2014). Sustainability capabilities, graduate capabilities, and Australian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(2).
- Tomczak, M. (2015). Kompetencje „miękkie” kandydatów uczestniczących w procedurze selekcji pracowników w opinii rekruterów. *Research on Enterprise in Modern Economy — Theory and Practice*, 4.
- Tudor, T.L., Barr, S.W. Gilg, A.W. (2008). A Novel Conceptual Framework for Examining Environmental Behavior in Large Organizations: A Case Study of the Cornwall National Health Service (NHS) in the United Kingdom. *Environment and Behavior*, 40(3).
- Vega-Marcote, P., Varela-Losada, M., Alvarez-Suarez, P. (2015). Evaluation of an educational model based on the development of sustainable competencies in basic teacher training in Spain. *Sustainability*, 7(3).

- Vesely, A. (2011). Theory and Methodology of Best Practice Research: A Critical Review of the Current State. *European Journal of Public Policy*, 5(2).
- Wehrmeyer, W. (1996). Introduction [w:] Wehrmeyer, W., (red.), *Greening People — Human Resources and Environmental Management*, Routledge, eBook Taylor & Francis Group, London.
- Wesselink, R., Blok, V., Leur, S., Lans, T., Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106.
- Wicker, A.W. (1969). Attitudes versus Actions: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects. *Journal of Social Issues*, 25(4).
- Wiek, A., Withycombe, L., Redman, C.L. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability*, 6.
- Wiernik, B.M., Dilchert, S., Ones, D.S. (2016). Age and Employee Green Behaviors: A Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 7(194).
- Woodruffe, Ch. (2003). *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Wu, M.H., Thongma, W., Leelapattana, W., Huang, M.L. (2016). Impact of hotel employees' green awareness, knowledge, and skill on hotels' overall performance. *Advances in Hospitality and Leisure*, 12.
- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182.
- Yuriev, A., Sierra-Baron, W. (2020). Exploring sustainability cross-culturally: Employees' beliefs on green behaviors. *Sustainable Development*, 28.
- Yusof, Z.B., Jamaludin, M. (2014). Barriers of Malaysian Green Hotels and Resorts. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 153.
- Zacher, H., Rudolph, C.W., Katz, I.M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10.

- Zhang, D., Zhao Rong, R., Qiang, J. (2019). Green innovation and firm performance: Evidence from list companies in China, Resources. *Conservation and Recycling*, 144.
- Zhang, L., Wang, J., You, J. (2015). Consumer environmental awareness and channel coordination with two substitutable products. *European Journal of Operational Research*, 241(1).
- Zsoka, A., Szerenyi, Z., Szechy, A., Kocsis, T. (2013). Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. *Journal of Cleaner Production*, 48.

Spis rysunków

| | |
|--|----|
| Rysunek 1. Klasyczny model kompetencji | 21 |
| Rysunek 2. Taksonomia Zielonej Piątki | 40 |

Spis tabel

Tabela 1. Charakterystyka uczestników badania i reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw

48

Załącznik

Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z przedstawicielami kadry zarządzającej przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w Polsce opracowany na potrzeby realizacji badania jakościowego

Badanie dotyczy zielonych kompetencji pracowników przedsiębiorstw przemysłowych — ich znaczenia w zasobach kompetencyjnych organizacji, korzyści wynikających z ich rozwoju, czynników wspierających i ograniczających ich rozwój oraz potencjalnego wpływu tych kompetencji na realizowanie zielonych zachowań w miejscu pracy, z perspektywy kadry zarządzającej.

Pytania:

1. Jak rozumie Pani/Pan pojęcie „zielone kompetencje” w kontekście działalności Pani/Pana przedsiębiorstwa?

Proszę podać przykłady takich kompetencji.

2. Czy sądzi Pani/Pan, że tak rozumiane zielone kompetencje są szczególnie istotne dla Pani/Pana przedsiębiorstwa? Dlaczego?

3. Jakie aspekty związane z kształtowaniem w Pani/Pana przedsiębiorstwie zielonych kompetencji uważa Pani/Pan za najważniejsze? Dlaczego? Czy w Pani/Pana przedsiębiorstwie występują w tym obszarze tzw. dobre praktyki?

Proszę podać przykłady takich praktyk

4. Jakie problemy (bariery) dostrzega Pani/Pan w związku z kształtowaniem (nabywaniem) przez pracowników zielonych kompetencji w Pani/Pana przedsiębiorstwie?

5. Jak rozumie Pan/Pani pojęcie zielone zachowania w odniesieniu do pracowników Pani/Pana przedsiębiorstwa?
6. Czy sądzi Pani/Pan, że tak rozumiane zielone zachowania są szczególnie istotne dla Pani/Pana przedsiębiorstwa? Dlaczego?
7. Czy uważa Pan/Pani, że istnieje związek między przyswojeniem zielonych kompetencji przez pracowników oraz realizowaniem przez nich zielonych zachowań? Jeżeli tak, to proszę go opisać.



IBG
**INSTYTUT BADAŃ
GOSPODARCZYCH**