



**EDYTA BOMBIAK**

Siedlce University of Natural Sciences  
and Humanities, Poland

ORCID iD: [orcid.org/0000-0002-0273-6228](https://orcid.org/0000-0002-0273-6228)

**ZIELONA STRATEGIA PERSONALNA  
JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA  
EMPLOYER BRANDING**

**GREEN PERSONNEL STRATEGY AS AN  
EMPLOYER BRANDING TOOL**

## ABSTRACT

The *green* personnel strategy is an important element supporting the transformation of modern organizations towards sustainable entities. At the same time, it can be an effective instrument for acquiring human capital. The aim of the research was to assess the importance of activities implemented as part of the green personnel strategy for building the employer's image on the labor market. The research was conducted using the diagnostic survey method with the use of a questionnaire and covered 154 respondents who were students of Siedlce University. The research confirmed that the *green* image of the organization is important in the process of acquiring human capital for the organization. Research has shown that it is important for young job candidates to shape pro-environmental behavior in the workplace, organize training to improve *green* competences and reward employees for their participation in the implementation of ecological projects. The obtained results may be useful for the management staff in the process of designing activities aimed at improving the effectiveness of managing the employer's image on the labor market. This article also contributes to the promotion of a green personnel strategy in Polish organizations, which, as research shows, is implemented to a limited extent.

## STRESZCZENIE

Zielona strategia personalna stanowi ważny element wspierający transformację współczesnych organizacji w kierunku podmiotów zrównoważonych. Jednocześnie może być ona skutecznym instrumentem pozyskiwania kapitału ludzkiego. Celem badań była ocena znaczenia działań realizowanych w ramach zielonej strategii personalnej dla budowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy. Badania przeprowadzono za pomocą metody sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety i objęto nimi 154 respondentów będących studentami Uniwersytetu w Siedlcach. W toku badań potwierdzono, że *zielony* wizerunek organizacji jest ważny w procesie pozyskiwania nowych pracowników. Badania wykazały, że dla młodych kandydatów do pracy ważne jest, aby pracodawca dążył do kształtowania proekologicznych zachowań w miejscu pracy, organizował szkolenia rozwijające *zielone* kompetencje oraz nagradzał za udział w zielonych projektach. Uzyskane wyniki mogą być użyteczne dla kadry zarządzającej w procesie projektowania działań ukierunkowanych na poprawę efektywności zarządzania wizerunkiem pracodawcy na rynku pracy. Artykuł przyczynia się także do promowania zielonej strategii personalnej, która jak pokazują badania, w polskich organizacjach jest wdrażana w sposób fragmentaryczny.

**KEYWORDS:** *employee, management, employer branding, green personnel strategy*

**SŁOWA KLUCZOWE:** *pracownik, zarządzanie, wizerunek pracodawcy, zielona strategia personalna*

## WPROWADZENIE

Zachodzące zmiany demograficzne, zmiany w strukturze kompetencji zasobów ludzkich, jak również zmiany postaw pracowników wobec pracy powodują konieczność modyfikacji podejścia do sposobu realizacji funkcji personalnej we współczesnych organizacjach. Malejąca liczba pracowników w wieku produkcyjnym oraz ich rosnące oczekiwania wobec pracodawców stanowią współcześnie poważne wyzwanie dla menedżerów w procesie pozyskiwania i zatrzymywania odpowiednich specjalistów (Wojtaszczyk, 2021, s.13). Kandydaci poszukują dziś nie tylko dobrze płatnego stanowiska pracy, ale także miejsca, gdzie będą mogli rozwijać swoje umiejętności, realizować zawodowe ambicje oraz być częścią społeczności, podzielającej wspólne wartości. Dlatego proekologiczny wizerunek pracodawcy stanowi coraz częściej jeden z istotniejszych czynników przyciągania kandydatów na konkurencyjnym rynku pracy, budowania ich lojalności oraz zaangażowania w wykonywanie obowiązków. W efekcie w nowoczesnym podejściu do realizacji funkcji personalnej w organizacjach rośnie znaczenie zielonego employer branding.

Wzrost zainteresowania problematyką employer branding w środowiskach biznesowych i akademickich nastąpił na początku XXI wieku (Stachowska, Zielińska, 2013, s. 594). Problematyka ta była analizowana przez naukowców zagranicznych, takich jak: M. Jo Hatch, M. Schulz, G. Martin, K. Backhaus, S. Tikoo i D. Ulrich, jak też polskich m.in. A.I. Baruk, U. Gołaszewska-Kaczan i K. Wojtaszczyk. Z uwagi jednak na fakt, iż koncepcja jest stosunkowo nowa liczba badań empirycznych, prowadzonych w tym obszarze problemowym jest stosunkowo niewielka.

Równie nowy obszar zainteresowań teoretyków i praktyków stanowi zielona strategia personalna. Przyczyną jej rosnącej popularności jest konieczność zrównoważonego rozwoju organizacji w warunkach nadmiernej eksploatacji środowiska naturalnego i jego zasobów. Wśród menedżerów

narasta świadomość, że tylko dzięki odpowiedniemu zarządzaniu pracownikami, organizacje mogą działać w sposób zrównoważony i godzić realizację celów ekonomicznych oraz ekologicznych. Wcześniejsze badania dowodzą, że istnieje korelacja między stosowaniem praktyk *zielonego* HR, a wynikami środowiskowymi organizacji (Matejun, Matusiak, Różańska-Bińczyk, 2020, s. 61-76). Analiza literatury wykazała natomiast lukę w obszarze badania powiązań między zieloną strategią personalną a zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy. Zamiarem autorki było przynajmniej częściowe uzupełnienie tej luki. Z uwagi na powyższe celem artykułu jest ocena potencjału zielonych praktyk HR w obszarze employer branding. Według wiedzy autorki jest to pierwsze badanie analizujące rolę zielonej strategii personalnej w budowaniu wizerunku pracodawcy z uwzględnieniem uwarunkowań polskich. Oryginalność i nowość badania polega na ukazaniu wkładu zielonej strategii personalnej w proces zarządzania marką pracodawcy. Wyniki przeprowadzonych badań mogą być użyteczne dla kadry zarządzającej w procesie projektowania działań ukierunkowanych na poprawę efektywności zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Artykuł przyczynia się też do promowania zielonej strategii personalnej w polskich organizacjach.

## ISTOTA I KORZYŚCI EMPLOYER BRANDING

Employer branding jest relatywnie nową koncepcją, implikowaną współczesnymi przemianami na rynku pracy. M. Kozłowski definiuje ją jako ogół działań organizacji, skierowanych do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mających na celu poprawę atrakcyjności pracodawcy, a także wspieranie strategicznych celów organizacji (Kozłowski, 2021, s. 13). Employer branding można też zdefiniować jako strategię tworzenia w umysłach pracowników oraz potencjalnych kandydatów, pożądaných skojarzeń, odnoszących się do danej firmy, jako miejsca pracy (Gołaszewska-Kaczan, 2009, s. 23). Z kolei zdaniem T. Ambler i S. Barrow employer branding to pakiet korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych zapewnianych przez zatrudnienie i utożsamianie z firmą zatrudniającą (Ambler, Barrow, 1996, s. 187). Warto też przytoczyć definicję Backhaus i Tikoo, według których employer branding

jest procesem budowania identyfikowalnej i unikalnej tożsamości organizacji (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 501-517).

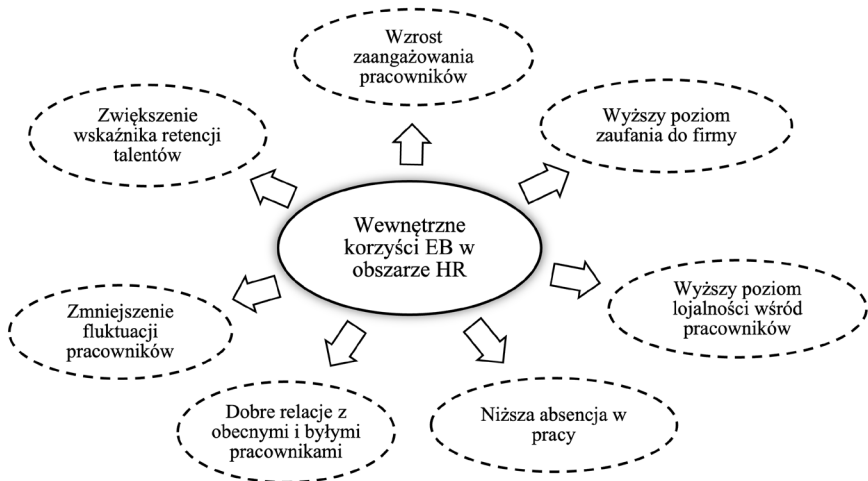
Employer branding stanowi część procesu zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa (Andrzejczyk, s. 131-140). Wizerunek przedsiębiorstwa jest efektem skutecznego zarządzania marką. Zarządzanie marką pracodawcy definiowane jest jako adoptowanie zasad marketingu, do aktywności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, skierowanych do obecnych lub potencjalnych pracowników oraz do dalszych odbiorców wizerunku przedsiębiorstwa (Edwards, 2010, 5-23). Proces ten opiera się na podobnych założeniach, jak tworzenie wizerunku marki na rynku. Budowanie marki wymaga ustalenia wyróżniających ją atrybutów i wartości cenionych przez odbiorców, a następnie komunikowania ich za pomocą dostępnych narzędzi i technik. Działania te musi poprzedzać wybór grupy docelowej, do której potrzeb i preferencji muszą być dostosowane (Ober, 2016, s. 345-356). Budowanie marki pracodawcy uważane jest za progresywne podejście rozwoju zasobów ludzkich oparte na ogólnych założeniach teorii branding, która wykorzystuje pewne zasady i narzędzia branding, tj. identyfikacja odbiorców, segmentacja, promocja, w celu sprawnego zarządzania pracownikami (Kucherov, Zavyalova, 2012, s. 87). Proces ten obejmuje wiele działań i płaszczyzn w danej organizacji i ma zastosowanie na różnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi: od rekrutacji, poprzez adaptację, motywowanie i ocenianie pracowników, działania rozwojowe, aż po derekrutację.

Z problematyką budowania marki pracodawcy ściśle wiąże się pojęcie EPV (ang. Employee Value Proposition). EVP to zbiór atrybutów, które postrzegane są jako wartość w organizacji oraz poza nią. Są to powody, dla których ludzie decydują się podjąć nową pracę lub pozostać w obecnym przedsiębiorstwie (Płosarek, 2016). Obejmuje unikatowe elementy, które wpływają na wartość marki jako pracodawcy (Ober, 2016, s. 345-356). Propozycja wartości to zarówno korzyści racjonalne (np. stabilność zatrudnienia, benefity pracownicze, możliwość rozwoju, zapewnienie work –life balance), jak też korzyści emocjonalne (np. satysfakcja z pracy, pozytywna atmosfera w firmie, wartości, relacje między ludźmi, prestiż, CSR) (Lendzion, 2023, s. 17-39).

Wdrożenie koncepcji employer branding w obszarze zasobów ludzkich to element EPV, który przynosi organizacji wiele korzyści zarówno w obszarze

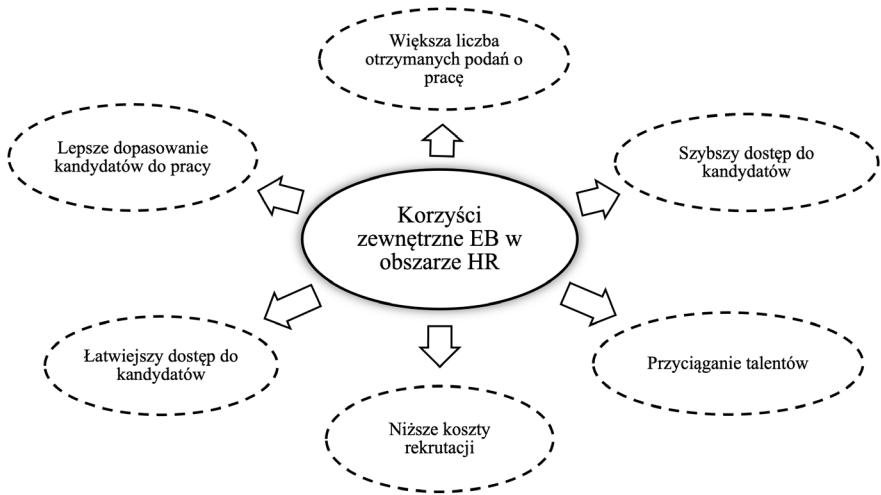
wewnętrzny jak i zewnętrzny. Zostały one zilustrowane na rysunku 1 i 2. Korzyści wewnętrzne obejmują zwiększone zaangażowanie pracowników, poprawioną retencję, łatwiejszą rekrutację, lepsze morale i atmosferę pracy. Silne zaangażowanie pracowników prowadzi do poprawy jakości pracy, innowacyjności i kreatywności, a w efekcie może przełożyć się na konkretne korzyści finansowe i przewagę nad konkurencją (Barrow, Mosley, 2006, s. 214). Korzyści zewnętrzne to zdolność do przyciągania najlepszych specjalistów, poprawa wizerunku marki, konkurencyjność na rynku pracy oraz zwiększenie zaufania klientów i partnerów biznesowych. Pozytywny wizerunek pracodawcy na rynku pracy pomaga w pozyskiwaniu i utrzymywaniu wartościowych pracowników (Lipka, 2022, s.150).

**Rysunek 1.** Wewnętrzne korzyści employer branding dla organizacji w obszarze zasobów ludzkich



**Źródło:** (Figurska, Matuska, 2013, s. 40)

**Rysunek 2.** Zewnętrzne korzyści employer branding dla organizacji w obszarze zasobów ludzkich



**Źródło:** (Figurska, Matuska, 2013, s. 41)

Należy podkreślić, że w praktyce budowanie employer branding jest realizowane w różny sposób. W niektórych organizacjach ogranicza się jedynie do procesu doboru i polega na wdrażaniu nowoczesnych i zaawansowanych praktyk rekrutacyjnych. W innych jest elementem kontraktu psychologicznego, bazującego na wartościach i budowaniu zaufania zatrudnianego (Kantowicz-Gdańska, 2009, s. 55-66). Jednym z przejawów drugiego z podejść jest wdrażanie zielonej strategii personalnej, której podstawą są wartości ekologiczne.

## ZAŁOŻENIA ZIELONEJ STRATEGII PERSONALNEJ

Strategia personalna to kompleksowy, długookresowy i celowy program określający sposoby realizacji procesu rekrutacji i selekcji, rozwoju, oceniania i wynagradzania pracowników, kształtowania stosunków międzyludzkich oraz zapewnienia odpowiednich warunków pracy. Stanowi ona jedną ze strategii funkcjonalnych i jest powiązana z innymi strategiami tj. strategią produkcyjną, marketingową czy finansową. Zasadniczą determinantą jej

kształtowania jest jednak strategia organizacji (Tyrańska, 2009, s. 354-359). Impuls do wdrażania zielonej strategii personalnej stanowi zielona gospodarka, której zadaniem jest zmniejszenie ryzyka wynikającego z działalności gospodarczej człowieka dla środowiska naturalnego i ograniczanie jej skutków ekologicznych. Głównym celem takiej gospodarki jest stymulowanie rozwoju gospodarczego uwzględniającego odpowiedzialność za stan środowiska (Urbaniak, 2017, s. 10).

Zielona strategia personalna to nowoczesne podejście do realizacji procesu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji uwzględniające kontekst ekologiczny w procesie podejmowania decyzji personalnych (Pabian, 2015, s. 7-16). Oznacza prowadzenie takiej polityki kadrowej, która promuje proekologiczne postawy pracowników i zachęca do zrównoważonego użytkowania zasobów w przedsiębiorstwie (Mampra, 2013, s. 1273-128). W efekcie realizacji zielonej strategii personalnej następuje włączenie celów ekologicznych do wszystkich podobszarów ZZZ. Podejście to różni się istotnie od doraźnych praktyk personalnych, polegających na okazjonalnym podejmowaniu działań z zakresu zrównoważonego rozwoju (Pabian, 2015, s. 7-16). Zielona strategia personalna ma bowiem na celu zwiększenie świadomości ekologicznej zatrudnionych oraz ich zaangażowania w kwestie środowiskowe (Sheopuri, Sheopuri, 2015, s. 13-26). Zielone praktyki motywują pracowników, aby stali się bardziej wrażliwi na środowisko oraz pomagają organizacji w obniżaniu kosztów poprzez oszczędzanie energii, ograniczanie odpadów czy recykling (Patil, Sarode, 2018, s. 527-531). W efekcie strategia ta sprzyja nie tylko osiągnięciu celów ekologicznych ale i ekonomicznych, tym samym zapewniając zrównoważone funkcjonowanie organizacji (Renwick, Redman, Maguire, 2008, s. 1-46). Dzieje się tak dzięki kształtowaniu *zielonego* kapitału ludzkiego. Stanowią go pracownicy posiadający wiedzę, kwalifikacje i doświadczenia w zakresie ochrony środowiska oraz wykazujący postawy proekologiczne (Chen, 2008, s. 271-286). Pracownicy tacy dążą do kształtowania proekologicznego środowiska pracy i kierują się wartościami ekologicznymi nie tylko w pracy, ale też w sferze prywatnej (Ahmad, 2015). To oni inicjują ekoinnowacje, które poprawiają efektywność wykorzystania zasobów naturalnych w gospodarce oraz zmniejszają negatywny wpływ człowieka na środowisko.



W procesie wdrażania zielonej strategii personalnej można wyróżnić następujące etapy (Jabbour, 2011, s. 98-105, Urbaniak, 2017, s. 10-11):

- etap reaktywny – organizacja wdrażania zielone praktyki personalne w odpowiedzi na występujące już potrzeby i problemy z zakresu ochrony środowiska,
- etap prewencyjny – polega na wdrażaniu zielonych praktyk personalnych w celu przeciwdziałania negatywnym zjawiskom,
- etap proaktywny – zielona strategia personalna skutkuje tworzeniem innowacyjnych rozwiązań proekologicznych.

## **METODYKA BADAŃ**

Celem badań była ocena znaczenia działań realizowanych w ramach zielonej strategii personalnej w procesie budowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy. W toku badań podjęto próbę dopowiedzi na następujące pytania:

- które z proekologicznych praktyk personalnych są postrzegane przez kandydatów jako atrakcyjne i odgrywają kluczową rolę w ich przyciąganiu do organizacji?
- które z praktyk są już realizowane, a które dopiero planowane do wdrożenia w przyszłości w badanych podmiotach?

Badanie zostało przeprowadzone na próbie 154 respondentów będących studentami UPH w Siedlcach w okresie od maja do czerwca 2023 r. z użyciem ankiety internetowej utworzonej na platformie Google Forms. Dystrybucja ankiety odbywała się z wykorzystaniem poczty uczelnianej. Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** *Struktura próby badawczej (N=154)*

<b>Kryterium</b>		<b>Liczba respondentów</b>	<b>% respondentów</b>
Płeć	Kobieta	99	64,3
	Mężczyzna	55	35,7
Wiek	Do 30 lat	147	95,5
	31-40 lat	7	4,5
Wykształcenie	magisterskie	6	3,9
	licencjackie	49	31,8
	średnie	99	64,3
Forma studiów	stacjonarne	78	50,6
	niestacjonarne	76	49,4
Poziom studiów	I stopnia	82	53,2
	II stopnia	72	46,8
Kierunek studiów	zarządzanie	115	74,7
	logistyka	39	25,3
Staż pracy ogółem (lata)	Nie pracuję	78	40,7
	Do 1 roku	19	12,3
	1 – 5 lat	57	37
Zajmowane stanowisko	wykonawcze	27	35,5
	administracyjne	29	38,2
	kierownicze	6	7,9
	specjalistyczne	14	18,4
Wielkość przedsiębiorstwa	mikro (do 9 osób)	15	19,7
	małe ( 10-49)	21	27,6
	średnie (50 – 249)	20	26,3
	duże ( 250 i więcej)	20	26,3
Branża	usługowa	33	43,4
	produkcyjna	17	22,4
	handlowa	26	34,2

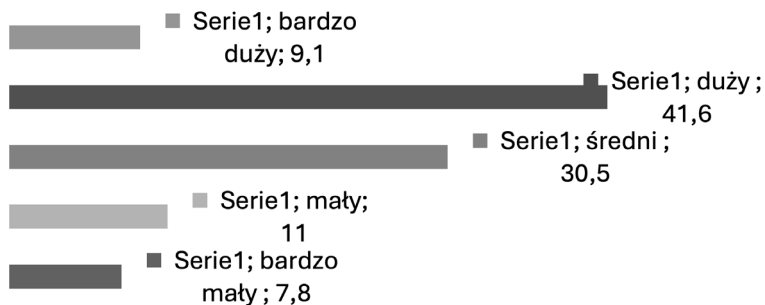
**Źródło:** opracowanie własne

W badanej grupie przeważały kobiety, które stanowiły 64,3% respondentów. Z uwagi na fakt, iż respondentami byli studenci dominowały osoby w wieku do 30 lat (95,5%), czyli przedstawiciele pokolenia Z. Większość badanych posiadała wykształcenie średnie (64,3%). W badaniach wzięli udział zarówno studenci studiów stacjonarnych jak i niestacjonarnych w podobnych proporcjach. W strukturze badanej populacji nieznacznie przeważała grupa studentów I stopnia (53,2%). Dominowali studenci kierunku zarządzanie (74,7%). Z uwagi na młody wiek zatrudnionych respondentów charakteryzował także stosunkowo krótki, tj. nie przekraczający 5 lat, staż pracy. Ich udział w ogólnej liczbie badanych wynosił 49,3%. Dość licznie reprezentowani byli pracownicy administracyjni (38,2%) oraz wykonawczy (35,5%). Badani pracowali głównie w przedsiębiorstwach zatrudniających nie więcej niż 249 osób najczęściej w branży usługowej lub handlowej.

## WYNIKI BADAŃ I DYSKUSJA

W pierwszej kolejności podjęto próbę oceny znaczenia zielonego wizerunku organizacji w procesie przyciągania nowych kandydatów. Respondenci dokonali oceny w oparciu o 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczał bardzo mały wpływ, zaś 5 wpływ bardzo duży. Odpowiedzi zilustrowano na rysunku 3.

**Rysunek 3.** Ocena wpływu zielonego wizerunku organizacji na przyciąganie nowych kandydatów (dane w %)



**Źródło:** opracowanie na podstawie wyników badań własnych

Jak wynika z zaprezentowanych danych 41,6% badanych oceniła wpływ zielonego wizerunku organizacji na przyciąganie nowych kandydatów jako duży, zaś 30,5% uznała, że jest on średni. Tylko co 12 respondent wyraził przekonanie, że jego oddziaływanie w procesie rekrutacji jest bardzo małe. Można zatem stwierdzić, że dla przedstawicieli pokolenia Z zielony wizerunek organizacji jest ważnym czynnikiem wyboru pracodawcy.

W dalszej kolejności poproszono respondentów o wskazanie praktyk, które w największym stopniu wpływają na wizerunek pracodawcy na rynku pracy. Oceny wpływu działań podejmowanych w ramach zielonej strategii personalnej na employer branding dokonano z uwzględnieniem następujących obszarów funkcji personalnej:

- zielone projektowanie pracy
- zielona rekrutacja
- zielony rozwój pracowników
- zielone motywowanie
- zielone ocenianie pracowników
- kształtowanie dyscypliny i zielonych warunków pracy.

Jak wynika z badań kluczowe znaczenie w procesie przyciągania nowych pracowników ma kształtowanie proekologicznych zachowań w miejscu pracy. Praktyka ta została uznana za ważną przez blisko połowę respondentów (48,1%). 1/3 badanych uznała za atrakcyjne dla siebie oferowanie przez pracodawców szkoleń podnoszących kompetencje ekologiczne, nagradzanie za realizację ekologicznych projektów oraz motywowanie do rozwoju zielonych kompetencji. Dla 25,3% respondentów ważne było przekazywanie przez przełożonych informacji o proekologicznych inicjatywach podejmowanych przez organizację. Natomiast co piąty badanych uznał za istotne uwzględnianie proekologicznych zadań w opisach stanowisk pracy, wymaganie przestrzegania zasad i przepisów dotyczących ochrony środowiska oraz włączanie w proces oceny okresowej pracowników kryteriów ekologicznych. Najmniejszy odsetek, bo poniżej 10% badanych, był zainteresowany stosowaniem kryteriów ekologicznych w procesie rekrutacji.

Uzyskane wyniki zilustrowano w tabeli 2.

**Tabela 2.** Zielone praktyki personalne ważne z punktu widzenia przyciągania kandydatów do organizacji (N=154)

Praktyki zachęcające kandydatów do aplikowania	Liczba wskazań	Odsetek wskazań (w %)	Odsetek wskazań w grupie respondentów	
			Poszukujących pracy (w %)	Zatrudnionych (w %)
Kształtowanie proekologicznych zachowań w miejscu pracy (np. oszczędność papieru, energii)	74	48,1	50	46,1
Organizowanie szkoleń proekologicznych	52	33,8	41	26,3
Nagradzanie pracowników za inicjowanie i zaangażowanie w realizację projektów ekologicznych	47	30,5	47,4	13,2
Stosowanie zachęt materialnych i niematerialnych do rozwoju zielonych kompetencji.	46	29,9	46,2	13,2
Informowanie pracowników o działaniach proekologicznych organizacji	39	25,3	35,9	14,5
Uwzględnianie proekologicznych zadań w opisach stanowisk pracy	34	22,1	24,4	19,7
Wymaganie przestrzegania zasad i przepisów dotyczących ochrony środowiska	31	20,1	17,9	22,4
Włączanie do systemu oceny okresowej kryteriów ekologicznych	30	19,5	20,5	18,4
Systematyczne przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej na temat ich efektywności ekologicznej	25	16,2	20,5	11,8
Ocena kandydatów w oparciu o kryteria ekologiczne	14	9,1	12,4	5,3
Preferowanie w procesie rekrutacji kandydatów posiadających wiedzę i umiejętności w zakresie ekologii	12	7,8	10,3	5,3

**Źródło:** opracowanie na podstawie wyników badań własnych

Ciekawych wyników dostarczyło porównanie opinii na temat znaczenia zielonych praktyk personalnych w procesie przyciągania kandydatów z podziałem na respondentów już zatrudnionych i dopiero poszukujących pracy. Ustalono, że kandydaci poszukujący pracy są bardziej wrażliwi na proekologiczne działania w obszarze HR niż pracownicy już zatrudnieni. Studenci nie posiadający jeszcze zatrudnienia częściej wskazywali na znaczenie kształtowania proekologicznych zachowań w pracy, nagradzanie za proekologiczne projekty (47,4%) i rozwój zielonych kompetencji (46,2%) oraz stwarzanie możliwości udziału w zielonych szkoleniach (41%). Częściej niż osoby już zatrudnione oczekiwali też informowania o działania proekologicznych organizacji (35,9%) oraz informacji zwrotnej na temat swojej efektywności środowiskowej (20,5%). Natomiast respondenci już zatrudnieni większy nacisk kładli na wymaganie przestrzegania zasad i przepisów dotyczących ochrony środowiska (22,4%).

Pracujących studentów zapytano też, które praktyki zielonego HR są obecnie realizowane w zatrudniających ich organizacjach, a które dopiero planowane do wdrożenia. Wyniki przedstawiono na rysunku 4.

**Rysunek 4.** Zielone praktyk HR wdrożone lub planowane do wdrożenia w badanych podmiotach (N=76)



**Źródło:** opracowanie na podstawie wyników badań własnych

Jak wynika z danych w przedsiębiorstwach zatrudniających respondentów największy nacisk kładziono na kształtowanie proekologicznych zachowań w miejscu pracy (np. oszczędność papieru, energii). Wdrożenie takich praktyk

deklarowało 60% badanych. Jednocześnie były one planowane do wdrożenia w kolejnych 34% podmiotów. Sytuację tę należy ocenić pozytywnie, gdyż na tego typu praktyki studenci najczęściej zwracali uwagę w procesie poszukiwania pracodawcy. Stosunkowo często respondenci mieli też dostęp do informacji o działaniach ekologicznych podejmowanych przez organizację (25%) oraz szkoleń o tematyce ekologicznej (21%). Blisko co piąty badany (18,4%) potwierdził uwzględnianie proekologicznych zadań w opisach stanowisk pracy bądź planowanie wdrożenia tej praktyki w ciągu 5 lat. Niewielki odsetek badanych wskazywał natomiast na nagradzanie za realizację zielonych projektów (8%) oraz włączanie do systemu oceny okresowej kryteriów ekologicznych (12,5%). Najbardziej zaniedbywanym obszarem okazała się być jednak zielona rekrutacja. Ocena kandydatów w oparciu o kryteria ekologiczne ani nie była stosowana w przedsiębiorstwach zatrudniających badanych studentów, ani też nie była planowana do implementacji w ciągu najbliższych 5 lat. Podobnie niewielki odsetek respondentów, bo zaledwie 6,6%, zauważył docenianie kandydatów posiadających wiedzę i umiejętności w zakresie ekologii. Na postawie powyższego można stwierdzić, że wiele z proekologicznych praktyk personalnych jest rzadko stosowana w praktyce. Podobne wyniki uzyskano we wcześniejszych badaniach przeprowadzonych w polskich organizacjach wskazujących na fragmentaryczne podejście do realizacji zielonej strategii personalnej (Bombiak, 2019, s. 1647–1662; Piwowar-Sulej, 2021, s. 75-84). W ciągu ostatnich kilku lat nie widać istotnego postępu w tym obszarze.

Ujawnioną w badaniach wrażliwość ekologiczną przedstawicieli pokolenia Z sygnalizują też badania przeprowadzone przez I. Różańską-Bińczyk. W badaniu tym przedstawiciele młodego pokolenia deklarowali, że nie zdecydowaliby się na podjęcie pracy u pracodawcy, który w ogóle nie podejmuje działań w obszarze społecznym i ekologicznym (I. Różańska-Bińczyk, 2022, s.47-63). Dla przedstawicieli pokolenia Z ważne jest bowiem to, czy firma dba o środowisko, działa w sposób zrównoważony i jest społecznie odpowiedzialna (Wiktorowicz i in., 2016, s. 31). Troska o przyciąganie pracowników reprezentujących młode pokolenie jest o tyle ważna, że według prognoz do 2025 jego przedstawiciele będą stanowić około 75% osób aktywnych zawodowo na świecie (Hajec, 2015).



## PODSUMOWANIE

Zarządzanie marką pracodawcy prowadzące do budowania pozytywnego wizerunku firmy wśród potencjalnych i obecnych pracowników to problem niezwykle aktualny z uwagi na starzejące się społeczeństwo oraz rosnącą konkurencję w *walce o talenty*. Wdrożenie zielonej strategii personalnej może stanowić istotne wsparcie w tym procesie. Badania potwierdziły bowiem, że działania związane z zielonym HR pozytywnie wpływają na sposób postrzegania organizacji przez pracowników i kandydatów reprezentujących najmłodsze pokolenie na rynku pracy.

W toku badań ustalono, że zielony wizerunek organizacji jest ważny w procesie pozyskiwania przedstawicieli pokolenia Z. Jednoczenie praktyki związane z zieloną polityką personalną wciąż stosunkowo rzadko stosowane są w praktyce. Zielona rekrutacja nie była wdrażana w żadnym z badanych podmiotów. Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie wniosku, że polscy menedżerowie nie wykorzystują w pełni potencjału, jaki posiada zielona strategia personalna w procesie budowania wizerunku organizacji na rynku pracy. Może to wynikać z braku świadomości znaczenia takiej strategii wśród menedżerów bądź też czynników finansowych.

Tymczasem zielona strategia personalna ma coraz większe znaczenie wizerunkowe. Wyróżnia firmę na tle konkurentów pomagając nie tylko pozyskiwać nowych klientów, wrażliwych na kwestie ekologiczne, ale też pracowników kierujących się wartościami proekologicznymi. Wykorzystanie potencjału zielonej strategii personalnej w obszarze employer branding wymaga jednak kompleksowego podejścia włączającego wszystkie etapy procesu kadrowego, a nie jak to można zaferować w polskich przedsiębiorstwa, incydentalnego stosowania wybranych praktyk zielonego HR.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na ograniczenia przeprowadzonych badań. Można do nich zaliczyć przede wszystkim małą reprezentatywność próby badawczej, wysoki subiektywizm opinii respondentów oparty na przekonaniach oraz jakościowe podejście do oceny wpływu praktyk zielonego HR na wizerunek pracodawcy na rynku pracy. W przyszłości autorka planuje kontynuację badań z uwzględnieniem szerszej i bardziej precyzyjnie dobranej próby badawczej oraz zobiektywizowanych wskaźników ilościowych.

**BIBLIOGRAFIA**

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management* 2, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ambler, T., S. Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., Mosley, R. (2006). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley and Sons: Chichester.
- Bombiak, E. (2019). Green Human Resource Management – the Latest Trend or Strategic Necessity? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1647–1662. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(7\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(7))
- Chen, Y.S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271-286.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Figurska, I, Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, VII(2), 35-51.
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2009). Czas na EB\*: Employer Branding and Corporate Social. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku: Białystok
- Hajec, M. (2023). Z-ety i Y-greki. Dwa nowe pokolenia na rynku pracy, 29.06.2023, <https://rynekpracy.pl/artykuly/z-ety-i-y-greki-dwa-nowe-pokolenia-na-ryнку-pracy> (dostęp 23.08.2023)
- Jabbour C.J.C. (2011), How Green Are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105, <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>,
- Jędrzejczyk, A. (2013). Marka pracodawcy a marka zatrudnienia – dyskusja pojęć. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 30(40), 131-140.
- Kantowicz-Gdańska, M. (2009). Employer branding – kwestie definicji i modelu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 55-66.
- Kucherov, D., Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Lendzion, J. (2023). Wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie budowania marki pracodawcy. *Journal of Management Challenges*, 1(2), 17-39.
- Lipka, A. (2002). *Ryzyko personalne*. Poltext: Warszawa.
- M. Kozłowski, M. (2012). *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Wolters Kluwer business: Warszawa.

- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management, January 6–9*, 1273–1281.
- Matejun, M., Matusiak, B.E., Różańska-Bińczyk, I. (2020). Praktyki green HR a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw. W: *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Cewińska, J., Krejner-Nowicka, A., Winch, S. (red.), s. 61-76. Oficyna Wydawnicza SGH: Warszawa.
- Ober, J. (2016). Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 95, 345-356.
- Pabian, A. (2015). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 17, 7-16.
- Patil, J, Sarode, A. P. (2018). Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 527-531.
- Piowar-Sulej, K. (2021). The Practice of Green HRM in Poland – with the Focus on Elements of the HR Function. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 55(2), 75-84.
- Płosarek, U. (2016). O co chodzi z EVP?, <https://uplosarek.wordpress.com/2012/04/20/ococho-z-evp/>, (dostęp: 17.08.2023).
- Renwick, D.W.S., Redman, T., Maguire, S. (2008). Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda. *University of Sheffield Working Paper*, 1, 1-46. Available online: [https://www.sheffield.ac.uk/polopoly\\_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf](https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf) (Dostęp 25.08.2023).
- Różańska-Bińczyk, I. (2022). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do prowadzenia przez nie działalności proekologicznej – wyniki badań własnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 145(2), 47-64.
- Sheopuri, A., Sheopuri, A. (2015). *Green HR practices in the changing workplace. Business Dimensions*, 2(1), 13-26.
- Stachowska, S., Zielińska A. (2013). Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy. *Zarządzanie i Finanse*, 11/1/1, 593-605.
- Tyrańska, M. (2009). Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2(13), 354-359.
- Urbaniak, B. (2017). Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(119), 9-20.
- Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., Kliombka-Jarżyna, J. (2016). *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Wolters Kluwer: Warszawa.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego: Łódź.