

Więcej na stronie [izabelarozanska.com.pl](http://izabelarozanska.com.pl)

Izabela Różańska-Bińczyk  
**Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C)  
wobec firm co do prowadzenia przez nie  
działalności proekologicznej –  
wyniki badań własnych**

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi szczególne znaczenie odgrywają różnice w systemie wartości, które mają odzwierciedlenie w postawach i zachowaniach pracowników. Istotne jest więc poznanie wartości, oczekiwań i preferencji najmłodszego pokolenia na rynku pracy, które stanowi ważną część pracowników firm lub ich bazy rynkowej i stale powiększa swój udział w rynku pracy<sup>1</sup>. W teoretycznej części opracowania dokonano syntetycznego przeglądu literatury, prezentując definicję zarządzania pokoleniowego oraz charakterystykę pokolenia Z (C), pojęcia zrównoważonego rozwoju i zielonego zarządzania zasobami ludzkimi. Celem artykułu była identyfikacja oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do prowadzenia przez nie działań przyjaznych środowisku jako ważnego elementu trzeciego filaru zrównoważonego rozwoju. Realizacji celu pracy poświęcono pilotażowe badania jakościowe, przeprowadzone na próbie 52 respondentów. W artykule zwrócono uwagę na istotną rolę, jaką odgrywa dla najmłodszego pokolenia zasadność działań proekologicznych w organizacjach.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie pokoleniowe, pokolenie Z (C), zielone zarządzanie zasobami ludzkimi, zrównoważony rozwój

**Kod JEL:** 015

**DOI:** 10.5604/01.3001.0015.8336

<sup>1</sup> Pokolenie Z wraz z pokoleniem Y zasila kapitał ludzki nowej gospodarki. Szacuje się, że do 2025 roku ok. 75% stanowisk w gospodarce może przyspaść pracownikom tych pokoleń (Kawka, 2021, s. 34).

## WPROWADZENIE

Na współczesnym rynku pracy znajdują się osoby należące do różnych pokoleń. Są one ukształtowane przez odmienne wydarzenia społeczno-gospodarcze, polityczne czy kulturowe. Wyraźne różnice między pracownikami są widoczne między innymi w systemie wartości, celach zawodowych, doświadczeniu, podejściu do zmian, poziomie zaangażowania czy oczekiwaniach wobec pracodawców. Procesy te zachodzą na tle szybkich przemian technologicznych, globalizacji oraz sytuacji demograficznej (Gadomska-Lila, 2015, s. 25; Gross-Gołacka, 2018, s. 283).

Na rynku pracy znajdują się obecnie cztery pokolenia pracowników: *baby boomers*, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z (C).

Zarządzanie pracownikami należącymi do różnych pokoleń wiąże się umiejętnym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Do wyzwań stojących przed menedżerami należy konieczność skutecznego porozumienia się z przedstawicielami różnych generacji, poznania ich możliwości, ale również ich oczekiwań względem organizacji (Sidor-Rządkowska, 2017, s. 71–72).

Głównym celem opracowania była zarówno identyfikacja oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do prowadzenia przez nie działań proekologicznych, jak też wykazanie, czy podejmowanie działań proekologicznych przez organizacje powoduje, że stają się one bardziej atrakcyjnym pracodawcą dla przedstawicieli pokolenia Z (C).

Realizacji celu pracy poświęcono własne badania jakościowe przeprowadzone na próbie 52 respondentów z wybranej grupy studentów – przedstawicieli pokolenia Z (C). Ze względu na to, że badania własne autorki miały charakter pilotażowy, ich wyników nie można odnosić do całej generacji Z (C).

W części teoretycznej opracowania dokonano syntetycznego przeglądu literatury, przedstawiającego definicję zarządzania pokoleniowego, zrównoważonego rozwoju oraz zielonego zarządzania zasobami ludzkimi.

Zmiany klimatyczne i ich wpływ na środowisko naturalne to bardzo istotny problem globalny, który stał się tematem publicznej debaty. Postępująca w szybkim tempie degradacja środowiska naturalnego sprawia, że działania, które mają wpływ na zahamowanie tego procesu, stały się nieodłącznym elementem codziennego życia większości społeczeństwa. Dbanie o środowisko wyszło ze sfery mile widzianych, ale nieobligatoryjnych gestów dobrej woli, do sfery obowiązków, jakie będą mieć realny wpływ na przyszłość planety. Obowiązki te warto wykonywać indywidualnie, ale też w ramach większych społeczności (Uniwersytet Łódzki, 2020, *Katalog dobrych eko-praktyk*). Co istotne, to organizacje biznesowe są uważane za jeden z najważniejszych podmiotów mających wpływ na zanieczyszczenia środowiska. Promowanie oraz realizacja celów zrównoważonego rozwoju i zielonego zarządzania zasobami

ludzkimi zależą zatem od tego, w jakim stopniu przedsiębiorstwa będą działać w poczuciu obowiązku wobec społeczeństwa i środowiska. Jednakże skuteczność inicjatyw podejmowanych przez organizacje biznesowe na rzecz środowiska naturalnego zależy w dużej mierze od oczekiwań pracowników, jak również od ich gotowości do działań proekologicznych.

Dlatego współczesne organizacje powinny włączyć w swoją działalność trzy czynniki: świadomość i aktywność proekologiczną oraz samoograniczenie. Natomiast konsumenci, pracownicy i kontrahenci powinni się przyglądać i oceniać, jak firmy się z tego wywiązują (Adamkowska, 2019).

### TEORETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA POKOLENIOWEGO I CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA Z (C)

Jednym z nurtów badawczych w ramach zarządzania różnorodnością jest działalność ukierunkowana na kwestie związane ze zróżnicowaniem wiekowym. Obecnie w literaturze przedmiotu jest widoczny trend odchodzenia od zarządzania wiekiem w kierunku zarządzania pokoleniowego, zwanego również zarządzaniem międzygeneracyjnym czy międzypokoleniowym (Buchelt, 2021, s. 245).

W literaturze przedmiotu występuje mnogość różnych definicji terminu „pokolenie”. Wyjaśniając to pojęcie, wskazuje się na aspekt społeczno-kulturowy, odwołujący się do przeżycia pokoleniowego oraz związany ze świadomością przedstawicieli pokolenia (Gajda, 2017, s. 160). „Pokolenie” jest to ogół jednostek, które łączy zbliżony czas urodzenia i „wspólnota doświadczeń” (Giddens, 2012, s. 1084).

Pokolenie wyznacza więc wspólny kontekst społeczny, kulturowy, ekonomiczny i polityczny, należy więc przyjąć konkretną chronologię w polskich realiach. Z pewnością będzie ona nieco inna niż stosowana w krajach zachodnioeuropejskich czy Stanach Zjednoczonych (Wiktorowicz i in., 2016, s. 20–21).

Badacze proponują odmienne ramy czasowe dla poszczególnych pokoleń funkcjonujących na rynku pracy. W tym artykule przyjęto klasyfikację pokoleń według kryterium daty urodzenia (Wiktorowicz i in., 2016, s. 22). Najczęściej wyróżnia się pięć następujących pokoleń:

- pokolenie tradycjonalistów, tj. osoby urodzone w latach 1922–1945;
- pokolenie *baby boomers* (BB) nazywane też *generation me*, *Vietnam generation*, *pokoleniem wyżym demograficznym*, czyli osoby urodzone w latach 1946–1964;
- pokolenie X, nazywane *post-boomers*, *gen X*, *twenty-somethings*, czyli osoby urodzone w latach 1965–1979;
- pokolenie Y, zwane pokoleniem milenium, e-generacją, pokoleniem SMS, generacją Google, czyli osoby urodzone w latach 1980–1994;

■ pokolenie Z (C), zwane pokoleniem *iGeneration*, *gen gech*, *gigitalgatives*, *gen next*, czyli osoby urodzone po roku 1995.

Na współczesnym rynku pracy można wskazać cztery pokolenia: *baby boomers*, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z (C). Pokolenie Z (C) to osoby zazwyczaj z krótkim stażem pracy lub wchodzące na rynek pracy.

Pokolenie Z funkcjonuje również pod nazwą pokolenia C. Oznaczenie literą C pochodzi od słów: *connected* (połączenie), *computerized* (skomputeryzowanie), *always clicking* (zawsze klikający), *celebrity* (celebryta) (Wiktorowicz i in., 2016, s. 21).

Pokolenie Z (C) jest odbierane w głównej mierze przez pryzmat wysokich kompetencji cywilizacyjnych odnoszących się przede wszystkim do użytkowania wirtualnej przestrzeni. Wyróżnia się wielozadaniowością, swobodą w posługiwaniu się nowoczesną technologią, umiejętnością wyszukiwania i przetwarzania informacji. Zdecydowana większość osób z tego pokolenia włada co najmniej jednym językiem obcym oraz posiada wysoki stopień mobilności zawodowej i przestrzennej. Są to osoby kreatywne, komunikatywne i potrafiące pracować w grupie (Muster, 2020, s. 133). Dostęp do internetu, telefonów, laptopów, coraz to nowsze nowinki technologiczne to dla nich codzienność. Są pierwszym pokoleniem, które nie zna świata bez internetu, mediów społecznościowych, elektronicznych gadżetów czy telefonu komórkowego. Są pewni siebie i znający swoją wartość, ambitni, dążący do rozwoju, potrzebujący przestrzeni do bycia sobą i wolności, ale też pełne zapału do pracy i potrafiący motywować się wzajemnie (Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz, 2016, s. 200–201). Do negatywnych cech tego pokolenia należy niecierpliwość oraz roszczeniowość (Papież, 2016, s. 290), uzależnienie od internetu, niska motywacja czy niechęć do usamodzielnienia się (Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz, 2016, s. 201).

Nie bez przyczyny określa się pokolenie Z (C) mianem *generation we*. Jest to pokolenie, które zaczęło bardziej się angażować w sprawy dotyczące ekologii, ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Istotna jest dla przedstawicieli „Zetek” idea CSR (*corporate social responsibility*) oraz, czy dana firma dba o środowisko, działa zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, troszczy się o swoje otoczenie i o pracowników (Wiktorowicz i in., 2016, s. 31).

## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ, ZIELONA GOSPODARKA I ZIELONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – WOKÓŁ DEFINICJI

„Zrównoważony rozwój”, „zielona gospodarka”, „zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi” i „zielone zarządzanie zasobami ludzkimi” to pojęcia o bardzo podobnych i wzajemnie uzupełniających się celach.

Idea zrównoważonego rozwoju jest strategią równoczesnego rozpoznawania i rozwiązywania współczesnych problemów gospodarczych, społecznych i środowiskowych mających na celu zapewnienie działań na rzecz zrównoważonej przyszłości naszej planety oraz z myślą o obecnych i przyszłych pokoleniach w wymienionych obszarach (Agenda 21, 1992).

Zielona gospodarka ma na celu poprawić dobrobyt ludności, dążąc do zmniejszenia ryzyka wynikającego z działalności gospodarczej człowieka dla środowiska naturalnego i ograniczając jej skutki ekologiczne oraz podejmując działania na rzecz włączenia społecznego. Chodzi o stymulowanie rozwoju gospodarczego (cel ekonomiczny zielonej gospodarki), uwzględniającego odpowiedzialność za stan środowiska (cel środowiskowy zielonej gospodarki), przy jednoczesnej dbałości o realizację celów społecznych (cel społeczny zielonej gospodarki) (Urbaniak, 2017, s. 10). Aby zrealizować te cele, jest niezbędne podejmowanie inicjatyw w obszarze budowania świadomości środowiskowej społeczeństwa, ale także aktywne zaangażowanie organizacji w działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego (Kozar, 2017, s. 59).

Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest efektem powiązania koncepcji zrównoważonego rozwoju z ZZL. Zakłada ona uwzględnienie w procesie realizacji funkcji personalnej obok celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, również cele społeczne i ekologiczne. Są one włączane do wszystkich procesów zarządzania zasobami ludzkimi (Pabian, 2015, s. 9).

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (*green human resource management*) to komponent zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniający kontekst ekologiczny jako podstawę podejmowanych decyzji kadrowych. Stanowi on istotny element wdrożenia i funkcjonowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie (Urbaniak, 2017, s. 11).

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi to też kluczowe narzędzie we wprowadzaniu i realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie, które dąży do urzeczywistnienia celów, jakie stawia zielona gospodarka (Różańska-Bińczyk, Matejun, Matusiak, 2020, s. 80). „Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi są to praktyki zarządzania zasobami ludzkimi opracowane i wdrożone w celu promowania wśród pracowników zachowań zwiększających efektywność ekologiczną całej firmy” (Ackermann, 2017, s. 22).

Definiując pojęcie „zielone zarządzanie zasobami ludzkimi”, podkreśla się, że są to przyjazne dla środowiska inicjatywy działów HR, skutkujące wyższą wydajnością, niższymi kosztami i większym zaangażowaniem pracowników. Pracownicy działów HR odgrywają kluczową rolę, gdyż budują świadomość pracowników i ich zaangażowanie, co przekłada się na realizację przez organizację działań przyjaznych środowisku (Bugdol, Stańczyk, 2021, s. 80).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu dokonano podziału praktyk zielonego zarządzania zasobami ludzkimi na pięć kategorii (Ackermann 2017, s. 22–37; Lakshmi, Battu 2018, s. 74–82; Shaba, 2019, s. 86–94): zielone planowanie zasobów ludzkich, zielone pozyskiwanie pracowników, zielony rozwój pracowników, zielone motywowanie pracowników i zielone zarządzanie wydajnością pracowników.

Koncepcje zielonej gospodarki (*green economy*) i zielonych miejsc pracy (*green jobs*) odgrywają coraz ważniejszą rolę w organizacjach (Bugdol, Stańczyk, 2021, s. 78).

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi wskazuje, że organizacje reagują na wyzwania związane z ochroną środowiska naturalnego i zrównoważonym rozwojem za pomocą wdrażania praktyk proekologicznych w jego poszczególnych obszarach (Ackermann, 2017, s. 21). Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza przyjęcie przez organizacje zasad zrównoważonego rozwoju jako właściwego wyznacznika podejmowanych działań (Urbaniak, 2017, s. 17).

### Przesłanki prowadzenia badań

Inspiracją do przeprowadzenia badań jakościowych na temat, jakie są oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do prowadzenia przez nie działań proekologicznych było zapoznanie się z ilościowymi wynikami badań wtórnych, pokazujących, jaki wpływ ma działalność ekologiczna firm na decyzje zawodowe pracowników.

Badania przeprowadzone przez portal Pracuj.pl (Skwarska, Kuć, 2021) potwierdzają, że podejmowanie działań proekologicznych ma zdecydowanie dodatni wpływ na postrzeganie marek i firm przez Polaków. 66% respondentów ocenia pozytywnie zjawisko wspierania przez firmy ekologii i ochrony środowiska. Kolejne 27% ma do niego obojętne podejście, a tylko 7% – ocenia je negatywnie. Okazuje się, że poziom wykształcenia ma największy wpływ na ocenę działań biznesu, związanych z ekologią. Najbardziej odnosili się do nich pozytywnie osoby z wykształceniem podstawowym (57%), najczęściej – badani z dyplomem uczelni wyższych (73%). Aż 85% respondentów wskazało przynajmniej jedną inicjatywę ekologiczną, która – w ich opinii – powinna być realizowana przez pracodawców. Najczęściej, bo w 43% przypadków, badani zwracali uwagę na konieczność uwzględniania wpływu firm na środowisko w ich strategiach. Do innych odgórnych działań biznesu respondenci zaliczali pomoc finansową dla fundacji wspierających ekologię (34%) i przynależność do organizacji proekologicznych (22%). Interesujące jest, że znacząca część badanych oczekiwała od firm organizacji grantów dla pracowników na realizację projektów proekologicznych (32%), wydarzeń i szkoleń zwiększających świadomość ekologii wśród pracowników (31%) oraz wolontariatu w dziedzinie ekologii (18%). Na uwagę zasługują postawy rekrutacyjne Polaków, związane z działalnością proeko-

logiczną pracodawców. Respondenci zostali zapytani o to, jak informacja o aktywności proekologicznej firmy wpłynęłaby na ich podejście do procesu rekrutacyjnego, w którym uczestniczą. Jak się okazuje, 39% Polaków byłoby w takiej sytuacji bardziej zmotywowanych do starania się o pracę.

Postawy Polaków jako kandydatów do pracy wyraźnie się zmieniają. Wpływ na to ma też zmieniające się otoczenie społeczne. Przy decyzjach zawodowych wciąż najważniejszą rolę odgrywa oferowane wynagrodzenie. Jednak w ostatnich latach pojawiają się także inne, nowe czynniki. Wpływ firmy na środowisko jest niewątpliwie jednym z nich. Szczególnie dotyczy to stanowisk specjalistycznych czy eksperckich, na które aplikują zazwyczaj osoby z wyższym wykształceniem. Realne, przemyślane działania proekologiczne mają jednak pozytywny wpływ na postrzeganie pracodawcy we wszystkich grupach kandydatów, niezależnie od wieku czy poziomu zdobytej edukacji. (Skwarska, Kuć, 2021)

Badanie (Peters, 2019) przeprowadzone wśród pracowników firm w Stanach Zjednoczonych wykazało, że ponad 70% respondentów chętniej podejmie pracę w firmie, która ma wdrożony program środowiskowy. Prawie 40% pokolenia Y stwierdziło, że w przeszłości wybrało daną pracę, gdyż firma osiągnęła lepsze wyniki w realizacji założeń zrównoważonego rozwoju niż alternatywne organizacje. Mniej niż 1/4 respondentów z pokolenia X stwierdziła to samo i tylko 17% osób z wyżu demograficznego. Aż 70% respondentów uznało, że gdyby w firmie funkcjonował plan zrównoważonego rozwoju, wpłynęłoby to na ich decyzję o pozostaniu w niej przez dłuższy czas. Ponad 1/3 badanych odpowiedziało, że poświęciła więcej czasu i zaangażowania w wykonywanie obowiązków w pracy ze względu na funkcjonujący program zrównoważonego rozwoju w swojej firmie. Kolejne 30% respondentów zaznaczyło, że odeszło z pracy w przeszłości z powodu braku takich działań w firmie. Większość respondentów podkreślała, że zrównoważony rozwój jest dla nich ważny lub bardzo ważny, ale zaznaczyła również, że firmy powinny promować działania w obszarze zrównoważonego rozwoju. Co ciekawe, wśród badanych aż 3/4 przedstawicieli pokolenia Y podkreślało, że byłiby skłonni do obniżenia wynagrodzenia za pracę, gdyby otrzymali ofertę w firmie odpowiedzialnej za środowisko.

Badanie przeprowadzone w 2019 roku również pokazało, że młode pokolenie pracowników Z (C) (średnia wieku 25 lat) oczekuje m.in. szerszego zakresu działań w obszarze zielonego zarządzania zasobami ludzkimi (*green HRM*) w firmach, w których pracują. Aż 65% respondentów było zdania, iż obecnie tego typu działania są stosowane w zbyt małym lub zdecydowanie niewystarczającym zakresie, a w perspektywie najbliższych 5 lat poziom ich implementacji wzrośnie w znacznym (43%) lub bardzo znacznym stopniu (12%). Badani deklarowali również bardziej pozytywne (42%) lub zdecydowanie bardziej pozytywne (18%) nastawienie do praktyk *green HRM* w przyszłości, co powinno przełożyć się zarówno na skuteczniejsze

ich wdrażanie, jak też na ich większe oddziaływanie na wyniki środowiskowe i ogólny sukces rynkowy przedsiębiorstw (Różańska-Bińczyk i in., 2020, s. 88).

W obliczu przytoczonych wyników autorka uznała za zasadne podjęcie kolejnych badań w obszarze oczekiwań przedstawicieli najmłodszego pokolenia na rynku pracy względem pracodawców co do prowadzonej przez nich działalności proekologicznej.

### Metodyka badań

W kontekście wybranej problematyki badawczej ukierunkowanie na zebranie danych jakościowych wynikało nie tylko z chęci poznania oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z (C) względem pracodawców, wartości, jakimi się kierują, ale również z zamiaru zidentyfikowania ich postaw i motywacji.

Analiza literatury, poświęcona sposobom prowadzenia badań, przesądziła o wyborze przez autorkę metod jakościowych. Badania jakościowe pozwalają bowiem pogłębić wiedzę na dany temat i dotarcie do sedna problemu, kiedy niekoniczna jest reprezentatywność wyników, lecz raczej poznanie istoty zjawiska. Badania jakościowe umożliwiają naświetlenie problemów mało znanych i zjawisk nowych (Kociatkiewicz, Kostera, 2014, s. 14).

Ze względu na to, że badania miały charakter pilotażowy, wykorzystaną przez autorkę techniką badawczą był indywidualny wywiad jakościowy – wywiad niestandardowy, częściowo ustrukturyzowany (Kvale, 2004, s. 37).

Celem badania była identyfikacja oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do prowadzenia przez nie działań proekologicznych. Celem badania było również uzyskanie odpowiedzi, czy podejmowanie działań proekologicznych przez organizacje powoduje, że stają się one bardziej atrakcyjnym pracodawcą dla przedstawicieli pokolenia Z (C).

Pytania (dyspozycje) dotyczyły obszarów działań zielonego zarządzania zasobami ludzkimi. Wywiady koncentrowały się na osobistych potrzebach pracowników w tym obszarze.

Badanie zostało przeprowadzone w okresie marzec–maj 2021 roku na próbie wybranej grupy 52 respondentów (34 kobiety i 18 mężczyzn) w wieku 21–26 lat. 38 osób posiadało już doświadczenie zawodowe, natomiast 14 zamierzało podjąć pierwszą pracę. Byli to słuchacze studiów stacjonarnych i niestacjonarnych uczestniczący w zajęciach z dyscypliny zarządzania. Wykorzystano dobór próby celowy (przedstawiciele pokolenia Z, C) oraz dogodny (udział w zajęciach w szkole wyższej) (Etikan, Musa, Alkassim, 2016, s. 1–4). Atutem takiego doboru była możliwość dokonania wprowadzenia teoretycznego do problematyki badań, natomiast minusem z pewnością brak możliwości uogólniania wyników i wyciągania wniosków reprezentatywnych.



### Oczekiwania pokolenia Z (C) względem pracodawców w zakresie działań proekologicznych

Analiza materiału badawczego pokazała, że dla przedstawicieli pokolenia Z (C), czyli osób wchodzących na rynek pracy i rozpoczynających swoją karierę zawodową, działania proekologiczne firm mają bardzo duże znaczenie we wszystkich procesach zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 1

*Oczekiwanie przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm w procesie zielonego planowania i zielonego pozyskiwania pracowników<sup>2</sup>*

R1, lat 21	Dla mnie bardzo ważnym elementem jest to, czy firma, w której miałbym pracować, podejmuje rzeczywiste działania na rzecz ochrony środowiska. Zanim wyślę swoje zgłoszenie do firmy, najpierw sprawdzam jej stronę internetową, szczególnie wnikliwie czytam o działalności, jaką podejmuje na rzecz zrównoważonego rozwoju. Jeśli to są konkretne opisane działania i informacje, to dla mnie wyraźny sygnał, że to są rzeczywiste działania, ale jeśli to są ogólniki, to wiem, że zazwyczaj nic w tej kwestii nie robią. Zawsze wybieram firmę, która rzeczywiście podejmuje działania w kwestii ochrony środowiska i dokładnie opisuje, jakie to są działania
R5, 26 lat	Tyle się mówi o ekologii obecnie. To jest dla mnie ważny temat, uważam, że firma, która działa na rzecz ochrony planety, powinna to mieć wpisane w strategię ogólną organizacji, ale też we wszystkich dokumentach, procedurach związanych z zarządzaniem ludźmi. Mówię to, bo pracuję w Dziale Kadr i u nas tak to funkcjonuje, choć od niedawna. Na to zwracam uwagę, wybierając pracodawcę
R3, lat 24	Ja już w ogłoszeniu rekrutacyjnym widzę, jakie wartości ma dana firma, jeśli jest już w ogłoszeniu napisane, że firma stawia na ekologię, to chętniej czytam takie ogłoszenia o pracę. Później sprawdzam opinie o tej firmie na forach czy innych kanałach. Tak jest to dla mnie ważne, żeby była to firma, która dba o środowisko
R28, lat 22	Dla mnie istotne jest zaangażowanie pracowników w budowanie ekologicznego wizerunku firmy, nagrywanie filmów, gdzie się pracownicy wypowiadają, co zrobili na rzecz działalności proekologicznej w firmie, jak to się przekłada na konkretne wyniki środowiskowe. Widziałam takie promujące firmę filmy i bardzo mnie to przekonuje do tego, żeby złożyć dokumenty aplikacyjne właśnie do takiej firmy
R16, lat 20	Mnie zaimponowało, jak mój znajomy dostał pracę, bo sama firma go znalazła. Na profilu LinkedIn miał opisane, jakie realizował projekty ekologiczne. Podczas rozmowy rekrutacyjnej był dokładnie pytany o te projekty, czy on je wymyślił i jak wyglądało ich wdrożenie itd.
R11, lat 22	Ja sama pracuję w takiej firmie, co już na rozmowie kwalifikacyjnej chwalili się, co robią na rzecz środowiska. Opisywali, tzn. menedżer i pracownik HR, działania pracowników, tzn., jakie podejmują inicjatywy w pracy, żeby zminimalizować złe oddziaływanie na środowisko. Wtedy przedstawiano mi zrealizowany projekt w firmie, dotyczący całkowitej eliminacji plastiku przy nowych zamówieniach. To był też jeden z ważnych argumentów dla mnie przy podjęciu decyzji o wybraniu tej pracy
R24, lat 25	Ja akurat na kwestie ekologiczne zwracam szczególną uwagę. Nie zaaplikuje do firmy, która w ogóle tym tematem się nie zajmuje

Źródło: badania własne.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że na etapie zielonego planowania zarządzania zasobami ludzkimi oczekują od firm uwzględniania aspektów ekologicznych w dokumentach strategicznych firmy oraz analizowania rynku pracy pod kątem dostępności kandydatów z doświadczeniem w realizacji projektów ekologicznych. W obszarze zielonego pozyskiwania zasobów ludzkich respondenci podkreślali, że ważne jest dla nich włączenie informacji o wartościach ekologicznych firmy do ogłoszeń rekrutacyjnych oraz weryfikowanie podczas procesu rekrutacyjnego kandydatów do pracy pod kątem ich motywacji do podejmowania działań ekologicznych w firmie. Przedstawienie kandydatom do pracy już na etapie rekrutacji, jakie działania proekologiczne firma podejmuje oraz jakie sukcesy w tym obszarze osiągnęła, ma również duże znaczenie dla przedstawicieli tego pokolenia.

Tabela 2

*Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm w procesie zielonego rozwoju pracowników*

R16, lat 20	Mam znajomego, który pracuje w firmie z wartościami ekologicznymi i jest bardzo zadowolony, bo działalność tej firmy też jest związana z ekologią i zdecydowana większość pracowników ekologicznie działa i w życiu zawodowym i prywatnym, i to jest ich punkt wspólny. Oni sami wychodzą z eko-inicjatywami, tworzą szkolenia dla wszystkich pracowników z ekologicznych postaw, przygotowany był nawet przez pracowników program adaptacyjny dla nowo zatrudnionych z działaniami ekologicznymi, jakie obowiązują w firmie. I ta działalność dodatkowa jest bardzo doceniana i premiowana przez zarząd firmy. To mi się podoba, chciałbym pracować w takiej firmie
R34, lat 24	Ja pracuję w firmie, w której realizowane są szkolenia ekologiczne. Uczestniczyłam już w kilku takich szkoleniach od podstawowych zagadnień, czyli jak segregować śmieci (na platformie e-learningowej), po już bardziej zaawansowane dotyczące zielonej rachunkowości czy jak pozyskiwać środki na ekologiczne projekty w firmie. Uważam to za dobry kierunek działań

Źródło: badania własne.

Na etapie zielonego rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiciele pokolenia Z (C) oczekują od firm przede wszystkim szkoleń i warsztatów, które zwiększają ich wiedzę oraz świadomość ekologiczną.

Tabela 3

*Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm w procesie zielonego motywowania pracowników*

R50, lat 23	Ja bym chciał pracować w firmie, w której działają tzw. green benefits, czyli dofinansowanie do zakupu czy serwisu rowerów, dofinansowanie do profesjonalnych szkoleń z zarządzania środowiskowego czy studiów podyplomowych z tego obszaru
R36, lat 22	Myszę, że przekonałbym się do firmy, która nagradza pieniężnie pracowników, którzy coś robią w zakresie ochrony środowiska w firmie, np. projekty, i jak te działania przekładają się na mniejsze zanieczyszczenia emitowane przez firmę, to powinni być autorzy takiego projektu za to nagradzani. Tego bym oczekiwał od firmy, to byłby silny motywator dla pracowników, dla mnie na pewno

R10, lat 23	Teraz są takie dobre szkolenia, konferencje z zakresu ochrony środowiska, gdyby firma je finansowała dla pracowników, to byłoby bardzo motywujące
R45, lat 24	Gdybym miała wybierać między firmą, która realizuje koncepcję zrównoważonego rozwoju, zatrudnia pracowników, którzy też mają takie przekonanie, że jest to ważne, to pomimo że konkurencyjna firma, która tego nie robi, oferowałaby mi wyższe wynagrodzenie, wybrałabym tę pierwszą. Ważniejsza jest dobra atmosfera w pracy, praca z ludźmi, którzy chcą coś więcej zrobić, niż tylko wziąć wynagrodzenie. Poza tym już wynagrodzenia w firmach przynajmniej w mojej branży są bardzo podobne, więc o wyborze pracodawcy często decydują inne czynniki, dla mnie właśnie jest to ekologiczna działalność przedsiębiorstwa
R8, 25	Ja pracuję w firmie, która szczególnie przywiązuje wagę do kwestii środowiskowej. Są realizowane cykliczne szkolenia z tego zakresu, dzięki nim ja mam większą wiedzę i świadomość na ten temat. Jest dla mnie bardzo ważne, że pracuję z ludźmi, którzy też kierują się tymi zasadami. Myślę, że to buduje dobrą atmosferę w pracy, taki klimat proekologiczny w firmie i dlatego też praca w tej firmie przynosi mi dużo satysfakcji. Robimy coś ponad, niż tylko pracujemy, mamy wpływ na kwestie środowiskowe

Źródło: badania własne.

Oczekiwanie przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm w procesie zielonego motywowania pracowników to przede wszystkim: wsparcie ze strony przełożonych aktywności pracowników na rzecz ekologii, nagrody finansowe za osiągnięcia w ochronie środowiska, świadczenia dodatkowe (*green benefits*) na rzecz ochrony środowiska, dofinansowanie do prestiżowych konferencji i szkoleń wspierających działania ekologiczne oraz praca z ludźmi, którzy wyznają te same wartości ekologiczne.

Tabela 4

*Oczekiwanie przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm w procesie zielonego zarządzania wydajnością pracowników*

R13, lat 25	Skoro firma chwali się działalnością ekologiczną, to uważam, że pracownicy powinni być oceniani z tej działalności, czyli w ocenie pracowniczej też ten aspekt oceny powinien się znaleźć. Mówię to z pozycji osoby, która kieruje zespołem pracowniczym, i wiem, że należy takie kryterium włączyć też do tej oceny
R49, 24 lata	Dla mnie ważne jest, że jak cokolwiek zrobię na rzecz ochrony środowisk, to dostaję od razu informację zwrotną od osoby, która za działalność ekologiczną jest w firmie odpowiedzialna, tzn. czy to dobry kierunek, czy coś powinnam zmienić, pochwała czy korekta itd. Wtedy wiem, że to jest zauważane i jestem też odpowiednio „kierowana”

Źródło: badania własne.

W obszarze zielonego zarządzania wydajnością pracowników młode pokolenie oczekuje przede wszystkim uwzględniania kryteriów ekologicznych w ocenie pracowniczej oraz przekazywania na bieżąco informacji zwrotnej na temat ich wyników ekologicznych.

Wśród wypowiedzi respondentów pojawiły się też opinie, że działalność ekologiczna firmy dla kilku z nich nie ma żadnego znaczenia (R18, lat 20; R9, lat 21; R4, lat 21). Były to osoby, które nie mają doświadczenia zawodowego, a najistotniejsze dla nich przy wyborze pracodawcy są wysokie wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia.

Jednak zdecydowana większość badanych oczekuje od firm działań proekologicznych w opisanych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

## PODSUMOWANIE

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi szczególne znaczenie mają różnice w systemie wartości, które przekładają się na postawy i zachowania pracowników. Istotne jest więc poznanie wartości, oczekiwań i preferencji młodego pokolenia.

Sensem zarządzania pokoleniowego jest implementacja metod i narzędzi ZZL dostosowanych do potrzeb i oczekiwań pokoleń, które są lub będą zatrudnione w danej organizacji (Buchelt, 2021, s. 257).

Pokolenie Z (C) to młodzi ludzie, którzy dorastali w czasach intensywnych przemian gospodarczych, ekonomicznych i społecznych, w czasie niepewności, walki z terroryzmem, wojen. Jest to pokolenie, któremu dobrze znane są tematy związane ze zmianami klimatycznymi czy nierównościami społecznymi (Zarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2016, s. 200). Prawdopodobnie dlatego tak ważne dla nich są kwestie środowiskowe, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Pokolenie to stanowi istotną część pracowników firm lub ich bazy rynkowej i stale powiększa swój udział w rynku pracy.

Analiza wyników badań własnych pozwala na sformułowanie kilku ważnych wniosków:

- Dla młodych ludzi jest ważne uwzględnienie aspektów ekologicznych w strategii firmy i wszelkich dokumentach, procedurach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Taką opinię wskazywali respondenci, którzy już posiadają doświadczenie zawodowe. Były to osoby, które pracują na stanowiskach specjalistycznych i związanych z zarządzaniem ludźmi.

- Przy wyborze przyszłego pracodawcy przedstawiciele tego pokolenia biorą pod uwagę branżę działalności firmy oraz prestiż organizacji. Młodzi ludzie zwracają szczególną uwagę, czy firmy, do których aplikują, podejmują działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), m.in. czy dana organizacja troszczy się o środowisko naturalne. W procesie pozyskiwania pracowników pokolenie to bierze więc pod uwagę społeczną i środowiskową działalność firmy przy podejmowaniu decyzji o jej wyborze, a zdecydowana większość badanych nie zdecyduje się na podjęcie pracy, jeśli potencjalny pracodawca nie działa w tych obszarach.

■ Respondenci jako przykład dobrej praktyki w obszarze zielonego pozyskiwania pracowników wskazali, że firmy o wartościach ekologicznych powinny poszukiwać do pracy kandydatów już z doświadczeniem w działalności ekologicznej oraz podczas rozmowy kwalifikacyjnej powinna być weryfikowana przez rekruterów motywacja kandydatów do działań ekologicznych w firmie.

■ Programy realizowane przez firmy na rzecz zrównoważonego rozwoju środowiskowego mogą przekonać do siebie to wymagające pokolenie. Wypowiedzi przedstawicieli pokolenia Z (C) wyraźnie pokazały, że firmy, które informują o swoich konkretnych działaniach na rzecz środowiska, były oceniane przez respondentów bardzo pozytywnie. Co więcej, przedstawiciele tego pokolenia podkreślali, że chcieliby pracować w „zielonych” firmach.

■ Respondenci zaznaczyli, że są skłonni zgodzić się na niższe wynagrodzenie, aby pracować dla proekologicznej firmy, w której zatrudnione są osoby z podobnymi wartościami. Praca w takiej firmie, według ich opinii, jest bardziej satysfakcjonująca, gdy mają możliwość wywierania pozytywnego wpływu na kwestie środowiskowe. Przeprowadzone badania pokazały, że znaczące zaangażowanie firm w działalność proekologiczną jest bardzo istotnym elementem mającym wpływ na zdolność firmy do przyciągania i zatrzymywania przedstawicieli pokolenia Z (C).

■ Wypowiedzi respondentów wskazały, że badani oczekują od firm szkoleń i udziału w konferencjach poświęconych tematyce zrównoważonego rozwoju, zwiększających świadomość i wiedzę z ekologii wśród pracowników.

■ Kilku z badanych podkreślało, że bardzo ważny jest system motywacyjny wdrożony w firmie, który premiuje poprzez nagrody, głównie pieniężne, aktywność ekologiczną pracowników, a szczególnie taką działalność w tym obszarze, która przekłada się na poprawę wyników środowiskowych firmy. Respondenci podkreślali też, że pracodawcy powinni oferować w systemie motywacyjnym *green benefits* wspierające ochronę środowiska (np. dofinansowanie do zakupu i serwisu rowerów, ekologiczne gadżety, ekologiczne imprezy integracyjne).

■ Ważnym elementem, na jaki wskazywali respondenci, jest też cykliczne informowanie pracowników o podejmowanych działaniach na rzecz ochrony środowiska przez firmę i ich efektach. Ponadto respondenci zaznaczali, że oczekują, iż w firmie będzie osoba, która pełni rolę koordynatora takich działań proekologicznych.

■ W wypowiedziach respondenci podkreślali, że bardzo istotna jest dla nich pozytywna atmosfera w pracy i współpraca z ludźmi, którzy chętnie angażują się w działalność na rzecz środowiska.

Przeprowadzone badania pokazują, że chcąc przyciągnąć do pracy i utrzymać w organizacji pracowników z pokolenia Z (C), niezbędne jest uwzględnienie ich pre-

ferencji w trakcie tworzenia strategii firmy, w tym szczególnie strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Zdecydowana większość respondentów podkreślała, że podejmowanie działań proekologicznych przez organizacje powoduje, iż stają się one bardziej atrakcyjnym pracodawcą dla przedstawicieli pokolenia Z (C).

Tylko trzech respondentów wypowiedziało się, że działalność firm na rzecz ochrony środowiska nie jest dla nich istotna. Największe znaczenie ma dla nich znalezienie stabilnej pracy z wysokim wynagrodzeniem. Warto podkreślić, że były to osoby, które nie mają jeszcze doświadczenia zawodowego.

Wśród młodego pokolenia pracowników „bycie zielonym”, czyli odpowiedzialnie traktującym środowisko naturalne, jest bardzo ważne. Jest to pokolenie, które chce pracować w firmach działających zgodnie z ich wartościami, które rozumie zasadność koncepcji zrównoważonego rozwoju i ma świadomość, jak ważne jest zielone zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji tej koncepcji. Jest to istotna informacja dla pracodawców, że coraz więcej osób na rynku pracy w wyborze organizacji nie kieruje się już tylko wysokością wynagrodzenia. Rośnie znaczenie kultury pracy, satysfakcji z wykonywanych obowiązków, dobrej atmosfery w pracy czy wartości, jakie reprezentuje firma.

Autorka ma świadomość, że treści prezentowanego opracowania nie wyczerpują poruszanej problematyki, ponieważ jest ona szeroka i złożona. Przedstawione badania własne mają charakter pilotażowy i będą kontynuowane w 2022 roku.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackermann, K. F. (2017). Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 21–39.
- Adamkowska, H. (2019). *Jakie firmy Polacy uznają za najbardziej eko?* Pobrane z: <https://www.focus.pl/artykul/najbardziej-ekologicznych-firm-w-polsce-1?page=1>.
- Agenda 21 (1992). *Dokumenty końcowe konferencji Narodów Zjednoczonych, Środowisko i rozwój: Szczyt Ziemi: Rio de Janeiro, 3–14 czerwca 1992 r.* Inst. Ochrony Środowiska.
- Buchelt, B. (2021). Antecedencja zarządzania pokoleniowego w sektorze ochrony zdrowia. W: I. Mendryk (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej*. Warszawa: Difin, 240–262.
- Bugdol, M., Stańczyk, I. (2021). *Zielone zarządzanie ludźmi, Green HRM*. Warszawa: Difin.
- Chęłpa, S. (2002). Metody badań problematyki kadrowej. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Chomątowska, B., Żarczyńska-Dobiesz, A. (2016). Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów. *Nauki o Zarządzaniu. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 27 (2), 196–206.

- Etikan, I., Musa, S. A., Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5 (1), 1–4.
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 102 (1), 25–39.
- Gajda, J. (2017). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 491, 158–171.
- Giddens, A., Sutton, P. W. (2012). *Socjologia*. Warszawa: PWN.
- Gross-Golacka, E. (2018). Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzania różnorodnością w polskich przedsiębiorstwach. *Journal of Modern Science*, 36 (1), 293–317.
- Katalog dobrych eko praktyk* (2020). Pobrane z: [https://www.uni.lodz.pl/fileadmin/user\\_upload/\\_Ma%C5%82eWielkieKroki\\_\\_\\_1\\_.pdf](https://www.uni.lodz.pl/fileadmin/user_upload/_Ma%C5%82eWielkieKroki___1_.pdf).
- Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2014). Zaangażowane badania jakościowe, *Problemy Zarządzania*, 12 (1–45), 9–17.
- Kozar, L. (2017). Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 57–69.
- Kvale, S. (2004). *InterViews: wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*. S. Zabielski (przeł. i red.). Białystok: Trans Humana Wydawnictwo Uniwersyteckie.
- Lakshmi, P. V., Battu, N. (2018). A study on green HRM – an emerging trend in HR practices. *International Journal of Management*, 9 (3), 74–82.
- Muster, R. (2020). Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców. *Humanizacja Pracy*, 1, 131–146.
- Pabian, A. (2015). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 17, 7–16.
- Peters, A. (2019). HYPERLINK "<https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company>" *Most millennials would take a pay cut to work at an environmentally responsible company*. Pobrane z: <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company>.
- Różańska-Bińczyk, I., Matejun, M., Matusiak, B. (2020). Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach. W: J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Warszawa: SGH, 77–91.
- Shaba, S. (2019). Reviewing the concept of green HRM (GHRM) and its application practices (green staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective. *International Business Research*, 12 (5), 86–94.
- Sidor-Rządowska, M. (2017). Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 43 (1), 71–82.

- Skwarska, A., Kuć, P. (2021). *Polacy w środowisku pracy: ekologia w oczach pracowników i kandydatów*. Pobrano z: HYPERLINK "<https://media.pracuj.pl/135280-pro-eko-i-praca-polacy-o-wplywie-ekologii-na-rekrutacje>" Pro-eko i praca. Polacy o wpływie ekologii na rekrutację (pracuj.pl).
- Urbaniak, B. (2017). Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 9–20.
- Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., Kliombka-Jarzyna, J. (2016). *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multi-generacyjnego*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.

### **The Expectations of Representatives of Generation Z (C) With Respect to Pro–Environmental Activities of Companies: The Results of Own Research**

#### Summary

Currently, there are four generations of employees in the labor market: the Baby Boomer Generation, Generation X, Generation Y, and Generation Z. Handling generations in organizations necessitates the skillful management of human resources. The challenges facing managers include the need to communicate effectively with representatives of different generations and learn their capabilities as well as their expectations towards the organization.

The goal of the study is to present the expectations of Generation Z employees with respect to companies in terms of their pro–environmental activities. The aim is also to indicate whether taking pro–environmental actions by organizations makes them more attractive employers in the view of representatives of Generation Z. The completion of the aim of the study was based on pilot qualitative research conducted on a sample of 52 respondents representing Generation Z. A synthetic review of the literature was made in the theoretical part of the study. It presents the definitions of generational management, sustainable development, and green human resource management. The paper points out the importance of the role currently played by organizations operating in accordance with the concept of sustainable development.

**Key words:** generational management, Generation Z (C), green human resource management, sustainability.

---

**Izabela Różańska-Bińczyk** (ORCID: 0000-0001-5324-2853) – doktor w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Zatrudniona na stano-



---

wisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Aktualny obszar jej zainteresowań badawczych to głównie: *green HRM* (zielone zarządzanie zasobami ludzkimi) oraz zrównoważony rozwój. Jest też członkiem Rady Programowej Centrum Studiów Zrównoważonego Rozwoju na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz opiekunem Studenckiego Koła Naukowego „Personalni”.