


Rozdział 3

Kompetencje pracownicze w firmach branży TSL wspierających działania proekologiczne

Łukasz Jankowski


Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
student kierunku Logistyka w gospodarce

 <https://orcid.org/0000-0002-4036-113X>

Bogusława Urbaniak

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Pracy i Polityki Społecznej

e-mail: boguslawa.urbaniak@uni.lodz.pl

 <https://orcid.org/0000-0003-0202-499X>

Wprowadzenie

Branża TSL rozwija się dynamicznie, co niesie ze sobą zagrożenia dla środowiska naturalnego. U części zarządzających pojawia się refleksja o konieczności podejmowania działań proekologicznych, które mogłyby zmniejszyć negatywne oddziaływanie procesów transportowo-logistycznych na środowisko człowieka¹. Skoro wyraźnie akcentują inicjatywy proekologiczne, można przyjąć, że ich realizacja nie będzie możliwa bez odpowiednio ukształtowanych kompetencji pracowniczych (zwanymi zielonymi kompetencjami) w kolejnych etapach procesu kadrowego. Założono, że firmy podejmujące proekologiczne działania umieszczają swoje oczekiwania wobec zielonych kompetencji pracowniczych już na etapie rekrutacji, w ofertach pracy kierowanych do kierowców i magazynierów.

1 Z badań przeprowadzonych w 2020 r. w ramach Ekobarometru, m.in. na temat branż, które w swojej promocji wykorzystują treści ekologiczne, wynika, że transport i logistyka, przewóz osób i towarów znalazły się na dość odległym, czternastym miejscu wśród 20 branż pod względem skali wykorzystywania treści ekologicznych w promocji ([www_13](#)).

Celem opracowania jest charakterystyka kompetencji pracowniczych na stanowisku kierowcy i magazyniera oraz poszukiwanie zielonych kompetencji pracowników zatrudnionych w firmach branży TSL, które dążą do ograniczenia skutków swojej działalności gospodarczej dla środowiska naturalnego.

Analizy zostały oparte na informacjach zaczerpniętych z portali internetowych, na których zamieszczane są oferty pracy dla kandydatów do pracy na stanowisku kierowcy i magazyniera².

Działania ograniczające wpływ działalności gospodarczej na środowisko naturalne w branży TSL

Branża logistyczna, w tym także branża TSL podlega dynamicznym zmianom. Ze względu na przewidywany jej dalszy intensywny rozwój³ oraz specyfikę działalności wpływa to negatywnie na środowisko naturalne (np. poprzez wysoką emisję gazów cieplarnianych czy duże zapotrzebowanie na opakowania)⁴. W związku z tym niektóre firmy szykują się do wymiany taboru samochodowego, co umożliwi obniżenie emisji spalin, wprowadzenia bezemisyjnych środków transportu oraz upowszechnienia praktyk pozwalających na lepsze zagospodarowanie przestrzeni ładunkową samochodów. W przypadku przewoźników kolejowych, jak np. PKP Cargo, intensyfikowane są działania na rzecz lepszego wykorzystania przestrzeni ładunkowej wagonów. Firmy decydują się na wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnie z normą ISO 14001:2015 (np. Global Motion, PKP Cargo). Inne przykłady proekologicznych inicjatyw firm z branży TSL zawiera tabela 1.

2 Oferty pracy obejmowały także inne nazwy stanowisk pracy sugerujące, że dotyczą wybranych dwu kategorii stanowisk, np. pracownik logistyki wewnętrznej i magazynu, magazynier-kierowca, kurier, kierowca – transport krajowy i międzynarodowy.

3 Z badań wśród ekspertów na temat obszarów logistyki w Polsce, które będą rozwijać się najbardziej do 2030 roku na pierwszych pozycjach uplasował się: transport; magazyny/centra dystrybucyjne; e-commerce oraz zarządzanie łańcuchem dostaw. Perspektywiczna strata ważności w najmniejszym stopniu obejmie dynamicznie rozwijający się e-commerce oraz ekologiczność (Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021, s. 85).

4 Do wysokoemisyjnych sektorów, tj. takich, których średnia emisja dwutlenku węgla na jednostkę wartości dodanej przekracza poziom przeciętny, zaliczany jest transport lądowy, wodny i lotniczy (*Business resilience in the pandemic...*, 2022, s. 102).

Tabela 1. Przykładowe rodzaje działań podejmowanych przez firmy TSL mające na celu ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko

Nazwa projektu	Nazwa przedsiębiorstwa	Krótki opis działań
Budowa zespołu świadomie ekologicznego	PEKAES	Ograniczanie zużycia zasobów i produkcji odpadów
E-faktura + wyższa kultura	Raben Group	Przejęcie na ekofakturę honorowane zasadzeniem drzewa
Inwestycja w zielone terminale	DB Schenker	Budowa zorientowanych ekologicznie obiektów magazynowych weryfikowanych w systemie BREEMA
Kampania Świadomości – Środowisko	GEODIS Poland	Wprowadzenie segregacji odpadów
Obniżenie emisji spalin	Global Motion	Wymiana taboru samochodowego celem obniżenia emisji spalin oraz organizacja konkursu ecodrivingu
Ograniczenie emisji spalin dzięki nadwoziom wymiennym	DB Schenker	Zastosowanie naczep wielopoziomowych w celu optymalizacji zagospodarowania wypełnienia transportów międzymagazynowych
Paperless	Grupa Raben	Cyfryzacja wszystkich etapów procesu logistycznego celem ograniczenia zużycia papieru
Plastik pod kontrolą	DB Schenker	Eliminacja plastikowych butelek na rzecz dystrybutorów wodnych zasilanych siecią wodociągową
Redukcja emisji CO ₂ w LOT	Polskie Linie Lotnicze LOT	Prowadzenie świadomej polityki paliwowej celem ograniczenia emisji gazów cieplarnianych
Rozwój transportu intermodalnego	PEKAES	Wzrost udziału transportu kolejowego i morskiego spowodowany pobudkami ekologicznymi.
Stacja szybkiego ładowania samochodów elektrycznych	Międzynarodowy Port Lotniczy Kraków-Balice	Współpraca z Grupą Tauron w celu wybudowania stacji ładowania samochodów elektrycznych i promocji elektromobilności
Wymiana floty samochodowej przez Unilogistics	Uni-logistics	Wymiana taboru samochodowego i zwiększenie udziału transportu intermodalnego w transporcie drogowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie FOB 2016, FOB 2017, FOB 2018, FOB 2019, FOB 2020, FOB 2021, FOB 2022.

Sukces w realizacji powyższych działań jest uzależniony m.in. od kompetencji pracowników obejmujących ich wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a także postawy i zachowania.

Kompetencje pracownicze w branży TSL

Kompetencje pracownicze w najszerszym ujęciu to kombinacja wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw będących podstawą zachowań w miejscu pracy (np. Danilewicz, 2016, s. 250; Załoga, 2018, s. 164–167). Pozwalają one pracownikowi osiągać cele postawione przez pracodawcę na określonym stanowisku pracy bądź jak najlepiej pełnić daną rolę zawodową. Przyjmuje się, że najogólniej obejmują one segment kompetencji twardych, tj. wiedzę teoretyczną i umiejętności specjalistyczne oparte na doświadczeniu, pozwalające jak najlepiej wykonywać określoną pracę zawodową. Można je zmierzyć, określić ich poziom, często są certyfikowane. Drugi segment kompetencji, nabierających w ostatnim czasie coraz większego znaczenia to kompetencje miękkie, dotyczące umiejętności psychospołecznych. Do tej grupy należą kompetencje osobiste oraz społeczne. O ile twarde kompetencje techniczne dają się stosunkowo łatwo uzupełnić, to o wiele trudniej jest poradzić sobie z niedostatkami kompetencji miękkich, związanych z komunikatywnością, umiejętnością pracy w zespole itd. Instytut McKinseya umieścił kompetencje miękkie, takie jak np. radzenie sobie z niepewnością, rozumienie zagrożeń wywołanych uprzedzeniami wśród ośmiu rodzajów kompetencji, które są kluczowe dla pomyślnego przebiegu kariery zawodowej w przyszłości (McDonagh, 2021).

Zapotrzebowanie na specjalistów gotowych do podjęcia pracy w zawodzie logistyka jest bardzo duże (Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021, s. 48). Z badań przeprowadzonych wśród pracodawców i menedżerów firm logistycznych na temat poszukiwanych kompetencji wynika, że zatrudnionym brakuje na ogół „dokładności, inicjatywy i zaangażowania w poszukiwanie ulepszeń i optymalizacji na swoim stanowisku pracy, nastawienia na własny rozwój”, co wiąże się z deficytami w zakresie kojarzenia wiedzy i pomysłów, kreatywności (Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021, s. 49).

Przegląd ofert pracy, zamieszczonych przez pracodawców na portalach internetowych, wskazuje na rozległość potrzebnej wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz oczekiwanych postaw i zachowań (tab. 2 i 3).

Tabela 2. Kompetencje pracownicze oczekiwane wobec kandydatów do pracy na stanowisku kierowcy

Wiedza	Umiejętności i doświadczenie	Postawy i zachowania
<ul style="list-style-type: none"> ▪ prawo jazdy kat. B, C, D, E ▪ świadectwo kwalifikacyjne na przewóz rzeczy ▪ karta kierowcy ▪ wykształcenie o profilu mechanicznym 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ doświadczenie w prowadzeniu pojazdów mechanicznych; w prowadzeniu samochodu do 3,5 tony ▪ bardzo dobra organizacja pracy własnej ▪ umiejętność pracy pod presją czasu ▪ dobra organizacja pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dokładność ▪ odpowiedzialność ▪ sumienność ▪ punktualność ▪ kultura osobista w kontaktach z klientami ▪ dyspozycyjność ▪ gotowość do zdobycia uprawnień wyższej kategorii

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umiejętność łatwego wystawiania się i prezentacji słownej ▪ sprawność fizyczna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gotowość do pracy w systemie 10–12-godzinnym, średnio 4 dni w tygodniu
--	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert pracy zamieszczonych na portalach internetowych [www_1](#) – [www_12](#).

Tabela 3. Kompetencje pracownicze oczekiwane wobec kandydatów do pracy na stanowisku magazynier

Wiedza	Umiejętności i doświadczenie	Postawy i zachowania
<ul style="list-style-type: none"> ▪ średnie techniczne, średnie ▪ uprawnienia UDT na wózki widłowe ▪ uprawnienia na suwnice i wózek widłowy ▪ podstawowa znajomość obsługi komputera i pakietu Microsoft Office ▪ znajomość gospodarki magazynowej/procedur i dokumentacji magazynowej ▪ znajomość FIFO – metody wyceny zapasów w magazynie na podstawie kolejności przyjęcia produktu przez magazyn ▪ znajomość nowoczesnych praktyk i metod magazynowania ▪ znajomość zasady 5S ▪ podstawowa znajomość rysunku technicznego 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ doświadczenie w pracy na podobnym stanowisku ▪ umiejętność obsługi komputera i programów z Pakietu MS Office ▪ umiejętność obsługi wózków widłowych, wózka paletowego ▪ znajomość j. angielskiego w stopniu podstawowym ▪ sprawność (manualna) oraz siła fizyczna ▪ umiejętność pracy zespołowej ▪ umiejętność obsługi aplikacji magazynowych oraz programów MS Word i MS Excel ▪ umiejętności postępowania się przyrządami pomiarowymi ▪ umiejętność organizowania pracy własnej ▪ zaawansowane umiejętności analityczne ▪ umiejętność zarządzania czasem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ samodzielność ▪ skrupulatność ▪ uczciwość ▪ dokładność ▪ rzetelność, odpowiedzialne podejście do obowiązków ▪ motywacja do pracy; zaangażowanie w realizację zadań ▪ wysoka kultura osobista ▪ komunikatywność ▪ odpowiedzialność ▪ gotowość do pracy w systemie trzymianowym (po 8 h); dwuzmianowym ▪ dyspozycyjność do pracy w systemie 4-brygadowym ▪ gotowość do pracy fizycznej w porze nocnej oraz w różne dni tygodnia (także w soboty, niedziele i święta) ▪ przestrzeganie przepisów BHP i p. poz. ▪ punktualność ▪ chęć do nauki i zdobywania doświadczenia; chęć rozwoju i doskonalenia się ▪ elastyczność ▪ otwartość na realizację różnorodnych zadań ▪ chęć pomocy innym ▪ pozytywne nastawienie ▪ prokliencka postawa i otwartość na ludzi ▪ gotowość do długoterminowej współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert pracy zamieszczonych na portalach internetowych [www_1](#) – [www_12](#).

Pracodawców w dużym stopniu interesowały takie kompetencje miękkie, jak:

- otwartość na zmiany: np. niskie poczucie lęku w kontaktach z automatyką i robotyką, otwarta postawa w stosunku do nowych technologii, adaptacja do zmian wewnątrzorganizacyjnych połączona z pomysłowością i innowacyjnością,
- nastawienie na ciągły rozwój – doskonalenie i samodoskonalenie,
- wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, łatwość w nawiązywaniu relacji, umiejętność pracy zespołowej, w tym w zespołach wielokulturowych, nastawienie na akceptację różnorodności zespołów w środowisku pracy.

Wyróżnione powyżej pożądane kompetencje pracownicze przez pracodawców z branży TSL nie odbiegają od oczekiwań ogółu współczesnych pracodawców działających w branżach nastawionych na nowoczesność i innowacyjność.

Zielone kompetencje pracownicze w branży TSL

Szereg badań potwierdza znaczenie zielonego zarządzania zasobami ludzkimi (GHRM) w kształtowaniu zachowań proekologicznych pracowników (Urbaniak, 2017, s. 9–19; Ong, Riyanto, 2020, s. 49). Jeśli firma stawia na realizację celów zrównoważonego rozwoju, wówczas istnieje pilna potrzeba włączenia wymiaru zrównoważonego rozwoju do systemów zarządzania zasobami ludzkimi (Chaudhary, 2020, s. 631). Co więcej, badania Indyjskiego Instytutu Technologii Patna (Chaudhary, 2018, s. 6–9) wskazują na korelację prestiżu danej organizacji ze stopniem stosowania przez nią zasad GHRM. Jest ona silniejsza, gdy reprezentowana przez nią orientacja na czynniki proekologiczne jest wysoka.

Istotnym wyzwaniem stojącym przed specjalistami ds. zasobów ludzkich jest zapewnienie właściwego miejsca dla kwestii zrównoważonego rozwoju w polityce kadrowej. Prośrodowiskowe postawy i zachowania pracowników są jednym z elementów szeroko rozumianych zielonych kompetencji, obejmujących także odpowiednią wiedzę i umiejętności (więcej na temat pojęcia zielonych kompetencji np. Bombiak, 2020). Firmy podejmujące proekologiczne działania powinny dążyć do ich kształtowania, poczynając od etapu rekrutacji i selekcji pracowników. Chodzi o to, aby przyjąć do pracy osoby, którym nieobce są prośrodowiskowe wartości.

Punktem wyjścia do ustalenia rodzaju zielonych kompetencji potrzebnych do realizacji ekologicznego celu zrównoważonego rozwoju jest 1/ustalenie neralgicznych ogniw w procesie działalności firm, w których powstają zagrożenia dla środowiska; np. demonstracja miejsc i powodów tworzenia się odpadów oraz 2/analiza stanowisk pracy pod kątem rodzaju prac wymagających zielonych kompetencji. Przykładem jest opis stanowiska pracy w sieci Lidl Polska – „Pracodawca

poszukuje kandydata do pracy na stanowisku »pracownik magazynu – recykling«, utworzonym z myślą o sortowaniu surowców wtórnych. Przekonaj się, że dbanie o środowisko to praca, która przynosi satysfakcję” (www.kariera.lidl.pl, dostęp: 11.05.2022).

Kolejną kwestią jest ukazanie sposobów pozyskiwania zielonych kompetencji w ramach procedur związanych z budową wizerunku pracodawcy z wyboru, rekrutacją i selekcją pracowników. Jak wskazują badania innych autorów, komunikowanie wartości i orientacji proekologicznej firmy jest istotnym czynnikiem wyboru miejsca pracy w procesie rekrutacji i selekcji (Pham, Paillé, 2020, s. 258–272). Odwzorowaniem budowy wizerunku pracodawcy dbającego o środowisko jest misja firmy zawierająca jej proekologiczne dążenia, np. „Misją Walki jest przyspieszenie światowego przejścia na bezodpadową przyszłość w dziedzinie opakowań i promowanie wykorzystania energooszczędnych materiałów w różnych gałęziach przemysłu. Rozwiązania produktowe Walki są projektowane tak, by przynosić wartość klientom na wielu różnych rynkach – od ekologicznych materiałów do pakowania po energooszczędne materiały eksploatacyjne” (Walki Sp. z o.o., pracuj.pl, dostęp: 10.05.2022). Forma oferty pracy jest dostosowana do odbiorcy w taki sposób, aby przyciągała świadomych ekologicznie kandydatów. W ramach procedur rekrutacji, które coraz częściej opierają się na wynikach testu *online*, można „zaszyć” ekopytania. W przypadku firm z branży TSL mogą one dotyczyć np. stosunku kandydata do ekodrivingu.

Kwerenda rodzaju zielonych kompetencji, które można powiązać z celami proekologicznymi firm⁵ objęła procesy transportowo-logistyczne. Uwzględniła ona portale internetowe, najczęściej odwiedzane przez poszukujących pracy. Przeprowadzono ją w okresie 26.04.–11.05. w 2022 roku. Wybrano dwa najczęściej pojawiające się zawody w anonsach pracodawców, tj. kierowca oraz pracownik magazynu (magazynier). Łącznie poddano analizie 207 firm, przedstawiających opisy ofert pracy na portalach pracuj.pl, OLX.pl, pl.indeed.com, aplikuj.pl, gowork.pl, praca.pl oraz na stronach internetowych firm (dostęp: 26.04.–11.05.2022). Wrażliwość ekologiczną przejawianą nawiązaniem do ekologicznej misji, wizji lub działań prośrodowiskowych odnotowano jedynie w grupie 30 firm (14,5%). Tylko pięć z nich należało do transportu i gospodarki materiałowej (tab. 4). Pozostałe firmy w większości reprezentowały przetwórstwo przemysłowe oraz handel hurtowy i detaliczny; naprawę pojazdów samochodowych, włączając motocykle.

5 Cele proekologiczne są powiązane z celami ekonomicznymi (redukcja kosztów działalności) firmy.

Tabela 4. Przykładowe zapisy w ofertach pracy firm z branży TSL zachęcające kandydatów wrażliwych ekologicznie

Przedsiębiorstwo	Informacja zawarta w ofercie pracy
No Limit Sp. z o.o.	Realizujemy proekologiczny program rozwoju firmy, a naszym mottem jest Logistyka Przyjazna Środowisku. Tworzymy tabor miejskich samochodów dystrybucyjnych zasilanych w alternatywne paliwa oraz w proekologiczne, innowacyjne rozwiązania w transporcie całopojazdowym. Jednocześnie promujemy działania „eko” wśród naszych pracowników, realizując szereg projektów w ramach obszaru Społecznej Odpowiedzialności Biznesu CSR (Corporate Social Responsibility).
GXO Logistics Poland Sp. z o.o.	Dążymy do wywierania pozytywnego wpływu na ludzi i środowisko.
FedEx Express Poland sp. z o.o.	Projektujemy kompleksowe rozwiązania w zakresie łańcucha dostaw, tak by zaspokoić złożone potrzeby. Dzięki temu nasza firma rozwija się w sposób zrównoważony. Poprzez optymalizację tras samochodów ciężarowych, ulepszenie floty pojazdów, wprowadzanie dobrych nawyków kierowców i badanie alternatywnych paliw i technologii, FedEx Express realizuje strategię <i>Reduce, Replace, Revolutionize</i> . Dbamy o środowisko naturalne od projektu do realizacji.
DB Schenker	Rozwijamy się w zrównoważony sposób [...] Rozwijamy zieloną logistykę. Codziennie udowadniamy, że ekologia i ekonomia mogą iść w parze. Potrafimy organizować transport w taki sposób, aby maksymalnie ograniczyć zużycie energii i emisję CO ₂ .
Usługi Transportowe Ryszard Sobański	Tym, co wyróżnia markę Sobański spośród konkurencji, jest szczególna dbałość o powierzone ładunki i środowisko naturalne oraz nowoczesne technologie [...]. Spośród konkurencji wyróżnia nas szczególna dbałość o powierzone ładunki i środowisko naturalne [...].

Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert pracy zamieszczonych na portalach internetowych [www_1](#) – [www_12](#).

Zaledwie cztery oferty pracy, spośród badanych 207, zawierały zapisy wskazujące na zielone kompetencje. Na szczególną uwagę zasługuje zapis firmy FedEx Express Poland sp. z o.o., dotyczący kandydatów do pracy na stanowisku kuriera. Akcentuje „[...] wprowadzanie dobrych nawyków kierowców i badanie alternatywnych paliw i technologii, FedEx Express realizuje strategię *Reduce, Replace, Revolutionize*. Dbamy o środowisko naturalne od projektu do realizacji”. Nie spotkano natomiast w treści oferty bezpośredniego nawiązania do zielonych kompetencji, jak np. w firmie produkcyjnej Matplast, gdzie wprost zaapelowano: „Jeśli dbałość o środowisko naturalne i przyszłość planety są wartościami, które wyznasz – zostań częścią odpowiedzialnej zmiany z Matplast Sp. z o.o.”.

Poszukiwania kandydatów do pracy na stanowisku kierowcy i magazyniera przez firmy z branży TSL wykazały niewielką popularność akcentowania potrzeby zielonych kompetencji. Relatywnie niewiele firm z branży transportowo-logistycznej w ogóle doceniło wagę proekologicznych działań w budowaniu własnej marki pracodawcy. W związku z tym zupełnie sporadycznie zdarzało się wyartykułowanie zapotrzebowania na zielone kompetencje.

Metody kształtowania proekologicznych postaw i zachowań pracowników zaangażowanych w procesy transportowo-logistyczne

Świadomość kadry kierowniczej, w jaki sposób kształtować postawy i zachowania pracowników, ich motywacje i zaangażowanie w realizację celów proekologicznych wzrasta powoli. Ważna jest zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i pracowników otwartość na zmiany oraz łatwość adaptacji do zmian mających na celu redukcję zagrożeń dla środowiska, oraz gotowość do podejmowania różnych inicjatyw proekologicznych. Niezbędne do tego są m.in. zielone kompetencje interpersonalne, takie jak np. komunikacja w zespole, celem promowania proekologicznych zachowań w miejscu pracy. W tabeli 5 przedstawiono niektóre z możliwych metod wpływu na upowszechnienie proekologicznych praktyk w firmie.

Tabela 5. Przykładowe działania pracodawców z branży TSL pozwalające kształtować proekologiczne postawy i zachowania pracowników

Obszar	Rodzaj proekologicznej praktyki	Metoda oddziaływania na pracowników
Dojazdy do pracy	Współdzielenie prywatnego samochodu osobowego – wspólny dojazd do pracy	Promowanie idei
	Refinansowanie biletów miesięcznych na komunikację miejską; firmowy, grupowy dojazd do pracy	Promowanie rezygnacji z indywidualnych dojazdów prywatnym samochodem
	Dojazd do pracy ekologicznymi środkami transportu, rowerem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ darmowy serwis rowerowy na terenie zakładu pracy ▪ parking rowerowy ▪ premia za używanie ekologicznego środka transportu – finansowa lub dodatkowy czas wolny ▪ możliwość skorzystania z prysznicza na terenie zakładu po przyjeździe do pracy
	Ecodriving	Promowanie idei i nauka ekonomicznej jazdy samochodem
Gospodarka odpadami	Redukcja zużycia kartonu, sortowanie odpadów końcowych na grupy nadające się do recyklingu, sortowanie artykułów magazynowych przeznaczonych do likwidacji i do ponownego użytku	Kontrola realizacji zadań zawartych w opisie stanowiska pracy

Tabela 5 (cd.)

Obszar	Rodzaj proekologicznej praktyki	Metoda oddziaływania na pracowników
Ecodriving jako pożądaný styl jazdy kierowców samochodów ciężarowych	Wdrożenie stylu jazdy ekonomicznej pozwalającej szybko pokonać trasę zachowując bezpieczeństwo jazdy oraz i oszczędność paliwa. Efektem jest zmniejszenie zużycia paliwa, wydłużenie żywotność części samochodu i w efekcie zmniejszenie śladu węglowego	Premia dla najbardziej oszczędnych kierowców z tytułu zmniejszenia zużycia paliwa
Kształtowanie świadomości proekologicznej	Upowszechnianie wiedzy i promowanie inicjatyw proekologicznych wśród pracowników, takich jak np. wymiana taboru samochodowego na ten o mniejszej emisji spalin	Imprezy popularyzacyjne dla pracowników i ich rodzin

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczeń własnych autora Ł. Jankowskiego oraz Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021, s. 45; Szoltysek, 2016, s. 3–7; Chojnacka, 2013, s. 17–20.

Z powyższego zestawienia możliwych metod i narzędzi oddziaływania organizacji w procesie budowy proekologicznych postaw i zachowań wynika, że sięgano najczęściej po działania w obszarze dojazdów do pracy, promując nie tylko samą ideę proekologicznych praktyk, ale także motywując do oszczędnej jazdy za pomocą premii.

Pokoleniowe zróżnicowanie stosunku pracowników do zielonych kompetencji

W podejściu pracowników do ekologii i zrównoważonego rozwoju dają się zauważyć pewne międzypokoleniowe różnice. Odzwierciedlają one odmienne podejście do szeroko rozumianej tematyki ochrony środowiska i możliwości ekorozwoju w miejscu pracy. Uwidaczniają się preferencje przedstawicieli najmłodszego pokolenia Z na rynku pracy dla firm „z wartościami proekologicznymi”. Młodzi pracownicy są zainteresowani rozwojem zielonych kompetencji i oczekują od pracodawców szkoleń i warsztatów zwiększających ich wiedzę oraz świadomość ekologiczną. (Różańska-Bińczyk, 2022, s. 55–56). Poszukując ofert pracy, zwracają uwagę na proekologiczne zaangażowanie potencjalnego pracodawcy. Kandydaci o większej indywidualnej odpowiedzialności za środowisko i intencjach podejmowania inicjatyw proekologicznych częściej wybierają ogłoszenia o pracę wskazujące na możliwość proekologicznej aktywności na stanowisku pracy. Natomiast zarządzający coraz częściej mają świadomość, że chcąc przyciągnąć i zatrzymać

najbardziej utalentowanych pracowników powinni zaangażować się w proekologiczne działania (Coelho i in., 2022, s. 3, 8).

Nieco starsze pokolenie Y (Millenialsi) – jak wynika z badań Muszyńskiej (2021, s. 81–83) – jest także zainteresowane tematami proekologicznymi oraz rozwojem swoich umiejętności w tym zakresie, lecz w niewielkim stopniu byłoby skłonne wziąć udział w inicjatywach i promowaniu zachowań proekologicznych. Może to mieć wpływ na ich nieco słabszą wrażliwość niż pracowników pokolenia Z na możliwość rozwoju zielonych kompetencji w miejscu pracy.

Z amerykańskich badań wynika, że preferencje wyboru miejsca pracy przez pryzmat środowiskowego zaangażowania przyszłego pracodawcy są tym mniejsze, im starsze jest dane pokolenie; 40% pracowników pokolenia Y, mniej niż 25% – X i zaledwie 17% *baby boomers* zatrudnionych w dużej amerykańskiej firmie stwierdziło, że w przeszłości szukając pracy, wybierali tę firmę, która osiągała lepsze wyniki w zakresie zrównoważonego rozwoju niż inni pracodawcy (Peters, 2019).

Próby poszukiwania odpowiedzi na temat przyczyn różnic między przedstawicielami różnych pokoleń pracowników do kwestii prośrodowiskowych oraz ich gotowości do rozwoju zielonych kompetencji skłaniają do sięgnięcia po model aktywizacji norm (Onwezen i in., 2013, s. 141–153; Foster i in., 2022, s. 1–18), oparty na koncepcji Schwartza (1977, s. 221–279) oraz do badania Wesselink i in. (2017, s. 1679–1687) na temat czynników wpływających na zachowania prośrodowiskowe poszczególnych pracowników.

Model aktywizacji norm pozwala zbadać funkcje przewidywanej dumy i poczucia winy w zachowaniach prośrodowiskowych jednostek. Przewidywana duma i poczucie winy pełnią funkcję samoregulacyjną i powodują, że jednostki zachowują się w sposób, który jest zgodny z ich normami osobistymi. Pośredniczącą rolę we wpływie norm osobistych na zachowanie pełnią przewidywane emocje (Onwezen i in., 2013).

Wesselink i in. oprócz czynników takich jak postawa wobec zachowania prośrodowiskowego, normy osobiste, postrzegana kontrola zachowania i intencja działania, uwzględnili w badaniach także czynniki wsparcia instytucjonalnego. Te ostatnie, obejmujące postrzegane wsparcie organizacyjne dla działań prośrodowiskowych oraz zachowania przywódcze kierownictwa, wpływają zarówno na intencję działania pracowników, jak i na ich zachowania prośrodowiskowe (Wesselink i in., 2017, s. 1679–1687).

Odmienność podejścia pracowników reprezentujących różne pokolenia do kwestii prośrodowiskowych w miejscu pracy można tłumaczyć na płaszczyźnie jednostkowej odmiennością norm osobistych formułowanych w odmiennych uwarunkowaniach czasowych. Jednak taki wniosek wymaga dalszych badań.

Badania nad prośrodowiskowymi zachowaniami pracowników należących do różnych pokoleń w miejscu pracy odwołują się do możliwości wykształcenia wrażliwości na czynniki zrównoważonego rozwoju przez każdego człowieka z osobna. Wpływ na zielony samorozwój pracowników może mieć wiele czynników. Szczególnie cenne są kontakty interpersonalne, te międzypokoleniowe, pozwalające na

emisję zielonej edukacji i jej pozytywne doświadczenia. Jest to tym bardziej istotne, że choć świadomość ekologiczna wzrasta w polskim społeczeństwie, to jednak wiele zachowań wynika nie tyle ze zrozumienia istoty zagadnienia, ile z uwarunkowań czynnikami ustawowymi (segregacja odpadów), ekonomicznymi czy kulturowymi (np. niechęć do marnowania posiłków) (*Ochrona środowiska: jakie działania proekologiczne podejmujemy najczęściej*, 2020).

Podsumowanie

Wdrożenie w polskich warunkach zielonego zarządzania zasobami ludzkimi napotyka na szereg utrudnień (Bombiak, 2020, s. 66–81). Potwierdzają to wyniki badania dotyczącego zielonych kompetencji na tle profilu pożądanych kompetencji pracowniczych w branży transportowo-logistycznej na stanowisku kierowca i magazynier. Nawet firmy, które akcentują swoją proekologiczną wrażliwość i opisują podejmowane praktyki z tego obszaru, bardzo rzadko decydują się na kolejny krok i na przełożenie swoich oczekiwań na model pożądanych zielonych kompetencji pracowniczych. Nie są jeszcze gotowe na to, aby uznać swoje proekologiczne praktyki za cechę przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Zamieszczane oferty pracy dla stanowisk kierowca i magazynier z reguły nie odwołują się do zielonych kompetencji. Nie doceniany jest fakt, że najmłodsze pokolenie Z coraz częściej w swoich wyborach zwraca uwagę na proekologiczne praktyki firm i jest skłonne wybrać tego pracodawcę, który ma w tym obszarze pewne osiągnięcia.

Praktyczne znaczenie przedstawionych analiz jest ograniczone tylko do dwu zawodów, tj. kierowcy i magazyniera. Zostały przeprowadzone na podstawie relatywnie niewielkiej liczby ogłoszeń o pracę zamieszczonych na kilku platformach internetowych w okresie dwu tygodni. Potwierdzenie wyprowadzonych wniosków wymaga szerszego zakresu badań w dłuższym okresie. Rekomenduje się przeprowadzenie pogłębionych analiz obejmujących większą liczbę zawodów charakterystycznych dla branży transportowo-logistycznej, najlepiej w cyklu kilkuletnim.

Spis literatury

Artykuły

- Bombiak E. (2020), *Barriers to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland*, „European Research Studies Journal”, XXIII(4), 66–81, <http://dx.doi.org/10.35808/ersj/1672>
- Chaudhary R. (2018), *Can Green Human Resource Management Attract Young Talent? An Empirical Analysis*, „Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship”, 6(3), 305–319, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2017-0058>
- Chaudhary R. (2020), *Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 27(2), 630–641, <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Chojnacka M. (2013), *Spółeczna odpowiedzialność jako globalna tendencja kreująca nowe postawy w sektorze TSL*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Transportu i Logistyki”, 23, 9–23.
- Coelho M.P., Cesário F., Sabino A., Moreira A. (2022), *Pro-Environmental Messages in Job Advertisements and the Intentions to Apply – The Mediating Role of Organizational Attractiveness*, „Sustainability”, 14, 3014, <https://doi.org/10.3390/su14053014>
- Foster B., Muhammad Z., Yusliza M.Y., Faezah J.N., Johansyah M.D., Yong J.Y., ul-Haque A., Saputra J., Ramayah T., Fawehinmi O. (2022), *Determinants of Pro-Environmental Behaviour in the Workplace*, „Sustainability”, 14, 4420, <https://doi.org/10.3390/su14084420>
- Muszyńska W. (2021), *Stosunek przedstawicieli pokolenia Y do inicjatyw z zakresu zielonego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, 60(2), 73–87, <https://doi.org/10.33119/EEIM.2021.60.5>
- Ong J.O., Riyanto S. (2020), *Green Human Resource Management in Manufacturing Company*, „Journal of Business and Management”, 22(4), 48–57, <http://dx.doi.org/10.9790/487X-2204074857>
- Onwezen M., Antonides G., Bartels J. (2013), *The Norm Activation Model: An Exploration of the Functions of Anticipated Pride and Guilt in pro-Environmental Behavior*, „Journal of Economic Psychology”, 39, 141–153, <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.07.005>
- Pham D.D.T., Paillé P. (2020), *Green Recruitment and Selection: An Insight into Green Patterns*, „International Journal of Manpower”, 41(3), 258–272, <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0155>
- Różańska-Bińczyk I. (2022), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do ich działalności proekologicznej – wyniki badań własnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, 47–63, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0015.8336>
- Schwartz S.H. (1977), *Normative Influences on Altruism*, „Advances in Experimental Social Psychology”, 10, 221–279, [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60358-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60358-5)
- Szołtysek J. (2016), *Ekonomia współdzielenia a logistyka miasta - rozważania o związkach*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 11, 2–9.
- Urbaniak B. (2017), *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6(119), 9–19.

- Wesselink R., Blok V., Ringersma J. (2017), *Pro-environmental Behaviour in the Workplace and the Role of Managers and Organization*, „Journal of Cleaner Production”, 168, 1679–1687, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.214>
- Załoga W. (2018), *Analiza rozwoju zawodowego zasobów ludzkich w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, 13(3), 163–175, <https://doi.org/10.37055/nsz/129499>

Książki

- Danilewicz D. (2016), *Diagnoza kompetencji w procesie doboru*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 247–258.
- Kwiatkowska-Ciotucha D., Załuska U., Grześkowiak A., Jakubiak M. (2021), *Kompetencje w logistyce w świetle aktualnych wyzwań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Raporty i opracowania

- European Investment Bank (2022), *Business resilience in the pandemic and beyond: Adaptation, innovation, financing and climate action from Eastern Europe to Central Asia*, <https://doi.org/10.2867/832329>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2017), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2016*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2018), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2017. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2019), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2018. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2020), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2019. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2021), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2020. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2022), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2021. Dobre praktyki*, Warszawa.
- McDonagh S. (2021), *These Are the Vital Skills You'll Need to Succeed in the Workplaces of the Future*, Euronews, <https://www.euronews.com/next/2021/11/28/the-8-skills-you-ll-need-to-adapt-to-the-workplaces-of-the-future> [dostęp: 20.05.2022].
- Ochrona środowiska: jakie działania proekologiczne podejmujemy najczęściej?* (2020), <https://www.egospodarka.pl/163309,Ochrona-srodowiska-jakie-dzialania-proekologiczne-podejmujemy-najczesciej,1,39,1.html> [dostęp: 21.09.2022].
- Peters A. (2019), *Most Millennials Would Take a Pay Cut to Work at a Environmentally Responsible Company*, <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company> [dostęp: 17.05.2022].

Strony internetowe

www_1: www.pracuj.pl

www_2: www.olx.pl

www_3: www.pl.indeed.com

www_4: www.aplikuj.pl

www_5: www.gowork.pl

www_6: www.praca.pl

www_7: www.pkmtychy.pl

www_8: www.rockfin.pl

www_9: www.matplast.pl

www_10: www.kariera.lidl.pl

www_11: www.bartergaz.pl [dostęp do wymienionych stron internetowych: 26.04–11.05.2022].

www_12: <https://globalmotion.pl/o-nas/> [dostęp: 22.05.2022].

www_13: <https://wlaczoszczedzanie.pl/ruszyl-ekobarometr-czyli-regularny-pomiar-ekonastrojow-polakow/> [dostęp: 21.09.2022].