

Łukasz Kozar

## Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój

Współcześnie wskazuje się, iż przedsiębiorstwa funkcjonują w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój. Osoby zarządzające nimi muszą dostrzegać więc nie tylko aspekty ekonomiczne, czy też społeczne ich działalności, ale i te dotyczące oddziaływania na środowisko przyrodnicze. W takim ujęciu kształtowanie wśród pracowników kompetencji prośrodowiskowych, zwanych również zielonymi kompetencjami, nabiera coraz ważniejszego znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie kluczowych sposobów kształtowania zielonych kompetencji wśród pracowników. Rozważania teoretyczne wzbogacono wynikami badań własnych (pilotażowych).

**Słowa kluczowe:** zielone kompetencje (*green competence*), zrównoważony rozwój (*sustainable development*), przedsiębiorstwo (*enterprise*), zielone miejsca pracy (*green jobs*)

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Fakt ten sprawia, iż osoby odpowiedzialne za zarządzanie nimi stawiane są przed coraz to nowymi wyzwaniami społecznymi, ekonomicznymi oraz środowiskowymi. Wśród tych wyzwań w sposób szczególny należy podkreślić te, które dotyczą problematyki związanej z oddziaływaniem przedsiębiorstwa na stan i jakość środowiska naturalnego<sup>1</sup>

1 Poprzez środowisko naturalne w prezentowanym artykule należy rozumieć ogół elementów przyrodniczych, w tym także tych, które zostały przekształcone w wyniku działalności człowieka. Środowisko naturalne ze względu na znaczące przeobrażenia dokonane przez człowieka będzie również zwane tutaj zastępczo środowiskiem przyrodniczym.

(Potocan i wsp., 2016; Herrmann, Guenther, 2017). Jak pokazują w swoich rozważaniach badacze przedmiotu, od sposobu radzenia sobie firm we wskazanym obszarze zależec może nie tylko wzrost ich wartości (Hang, Chunguang, 2015), czy też możliwość wypracowania istotnej przewagi konkurencyjnej (Liao, 2016), ale również i dalsze funkcjonowanie na rynku. Dzieje się tak, gdyż coraz częściej konsumenci, wybierając dane produkty oraz usługi, biorą pod uwagę nie tylko ich jakość, czy też cenę, ale i warunki, w jakich powstały (Brécard, 2013; Zhang i wsp., 2015). Okoliczności powstania produktu bądź też usługi rozważa się w bardzo szerokim aspekcie, biorąc pod uwagę zarówno warunki pracy, jak i oddziaływanie środowiskowe przedsiębiorstw (aspekt ten w poruszonym wywodzie zostanie dalej szerzej omówiony). Wpisując się w dyskurs naukowy dotyczący problematyki funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój, jako cel prezentowanego artykułu przyjęto przedstawienie kluczowych sposobów kształtowania zielonych kompetencji wśród pracowników. Tak specyficzne kompetencje w literaturze przedmiotu definiuje się jako zestawienie trzech głównych składowych, do których należy wiedza ekologiczna, umiejętności oraz postawy prośrodowiskowe (Subramanian, 2016). Dla realizacji celu postawiono hipotezę mówiącą, że zielone kompetencje mogą być kształtowane w taki sam sposób w przedsiębiorstwie jak pozostałe kompetencje, a więc poprzez szkolenia, ocenę postaw i zachowań pracowników oraz angażowanie ich w inicjatywy przedsiębiorstwa. W artykule poza przeglądem literatury przedmiotu przytoczono wyniki badań własnych (pilotażowych). Zebrane na ich podstawie informacje posłużą do zaprojektowania badania ukierunkowanego na poznanie roli „zielonych” miejsc pracy w rozwoju lokalnego rynku pracy.

### **Rola przedsiębiorstw w procesie budowania zrównoważonego rozwoju**

Kształtowanie rozwoju zrównoważonego, czyli takiego docelowego stanu, w którym realizacja potrzeb obecnego pokolenia nie przekreślałaby możliwości rozwojowych następnych pokoleń (*UN Report of...*, 1987; Borowy, 2013) stanowi priorytetowe wyzwanie, jakie postawiły przed sobą w średniookresowych oraz długookresowych strategiach liczne państwa oraz wspólnoty międzynarodowe na najbliższe dziesięciolecie (Ryszawska, 2013). Niemniej jednak wciąż trwają dyskusje nad tym, jaką drogę obrać, aby osiągnięcie takiego stanu było nie tylko jak najszybsze, ale przede wszystkim jak najkorzystniejsze zarówno z punktu widzenia aspektów społecznych, ekonomicznych, jak i środowiskowych. Istotne rozwiązanie w tym zakresie kreuje Komisja Europejska. W dokumencie *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego*

*i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* ten unijny organ odpowiedzialny za bieżącą politykę Unii Europejskiej proponuje stopniowe budowanie zrównoważonej gospodarki, które uwzględniałoby zróżnicowany poziom rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych członków Wspólnoty. KE podkreśla także, iż należy wspierać oraz inicjować działania ukierunkowane na budowę niskoemisyjnej i zasobooszczędnej gospodarki (*Europa 2020. Strategia...*, 2010).

Rezultatem podejmowanych działań ukierunkowanych na wprowadzanie w życie społeczno-gospodarczo-teoretycznych założeń zrównoważonego rozwoju, zapisanych w przywołanej strategii, jest stopniowa zmiana jakościowa dotychczasowego sposobu gospodarowania. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż następuje powolne przeobrażanie brązowej gospodarki (*brown economy*), czyli gospodarki opartej na węglu (Svendsen, 2013), w tak zwaną zieloną gospodarkę (*green economy*), czyli gospodarkę opartą na odnawialnych źródłach energii, nowoczesnych technologiach ukierunkowanych na niskoemisyjność oraz zasobooszczędność, a także zarządzaniu środowiskowym w przedsiębiorstwach (Burchard-Dziubińska, 2014; Kozar, 2017). Aby osiągnąć taki stan, niezbędne staje się, oprócz kreowania świadomości środowiskowej społeczeństwa (potencjalnych konsumentów produktów i usług), aktywne zaangażowanie przedsiębiorstw, które w dużej mierze postrzega się jako stronę odpowiedzialną za zanieczyszczanie środowiska naturalnego (Hill, 2010; Kraft, 2017).

Dostrzeżenie przez osoby zarządzające negatywnych skutków działalności przedsiębiorstwa dla stanu i jakości środowiska naturalnego może nieść za sobą szereg istotnych następstw ukierunkowanych na budowanie prośrodowiskowych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. I tak poza unowocześnieniem *stricte* technologicznego procesu produkcji bądź też świadczenia usług przez przedsiębiorstwo (Geels i wsp., 2015) dochodzić może do próby ukształtowania wśród pracowników odpowiednich kompetencji środowiskowych (Harris, Crane, 2002; McGuire, 2010; Haddock-Millar i wsp., 2016). Tego rodzaju kompetencje zwane są w literaturze przedmiotu również kompetencjami ekologicznymi lub zielonymi (Chodyński, 2007), a ich proces kształtowania się w przedsiębiorstwach wciąż jest w małym stopniu zgłębiany (Manika i wsp., 2015). Należy podkreślić, iż kształtowanie takich kompetencji wśród pracowników przedsiębiorstw będzie skutkowało szybszym tempem budowania zielonej gospodarki. W konsekwencji dochodzić będzie do stopniowego zrównoważonego rozwoju, rozumianego pod postacią równowagi między aspektami społecznymi, gospodarczymi i środowiskowymi.

## Znaczenie zielonych kompetencji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Jak wykazują badacze przedmiotu, źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku może być budowanie oraz utrzymywanie przez przedsiębiorstwa odpowiednich interakcji ze środowiskiem naturalnym (Kubasik, 2006). Tworzenie pozytywnych zależności w tym zakresie zależy od wiedzy oraz umiejętności kadry pracowniczej danego przedsiębiorstwa. Stąd też konieczne staje się odpowiednie kształtowanie wśród pracowników wspomnianych już zielonych kompetencji.

Źródłem podejmowania w przedsiębiorstwach próby kształtowania zielonych kompetencji wśród pracowników mogą być zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne uwarunkowania. W pierwszym przypadku kompetencje kreowane są z inicjatywy osób zarządzających przedsiębiorstwem. Są one pochodną upatrywanych szans na dalszy rozwój przedsiębiorstwa bądź też sposobem na niwelowanie wystąpienia ryzyka środowiskowego, a więc sytuacji kryzysowej, mogącej implikować szereg niekorzystnych następstw, w tym tych o charakterze finansowym (Sharfman, Fernando, 2008). Z kolei jeżeli chodzi o zewnętrzne bodźce przyczyniające się do kreowania zielonych kompetencji wśród pracowników, należy wymienić proekologiczne działania podejmowane przez społeczności lokalne (np. protesty środowiskowe) czy też konieczność dostosowywania się przedsiębiorstw do obowiązujących przepisów prawa. W przedsiębiorstwach diagnozuje się, że na części stanowisk pracy posiadanie odpowiednich zielonych kompetencji jest niezbędne do prawidłowego wykonywania czynności zawodowych. Tak specyficzne stanowiska pracy w literaturze przedmiotu zwane są „zielonymi” miejscami pracy (Gülen, 2011; Stoevska, Hunter, 2012; Consoli i wsp., 2016). Są to, według autora, miejsca pracy, które poprzez swój wysoki poziom kompetencji środowiskowych wpływają na minimalizację negatywnego wpływu aktywności gospodarczej przedsiębiorstw na środowisko naturalne.

## Istota zielonych kompetencji – podstawowe rozróżnienie, drogi kształtowania

Zielone kompetencje pracowników stanowią wypadkową ich wiedzy oraz umiejętności w zastosowaniu prośrodowiskowych rozwiązań w przedsiębiorstwie. Ze względu na złożoność samego pojęcia kompetencji należy stosować wyraźne rozróżnienie między kompetencjami behawioralnymi a kompetencjami funkcjonalnymi. Pierwsze określają umiejętności „miękkie” i odnoszą się do sposobu, w jaki pracownicy muszą zachowywać się, aby prawidłowo (nie przyczyniając się do wy-

stąpienia ryzyka środowiskowego) wykonywać pracę. Wśród zielonych kompetencji behawioralnych, które mogą być pożądane ze strony pracodawców, należy wymienić kreatywne myślenie oraz etyczne postępowanie o charakterze środowiskowym, czy też umiejętność zarządzania ludźmi w warunkach zagrożenia środowiskowego. Z kolei kompetencje funkcjonalne określają umiejętności „twarde” i dotyczą tego, co pracownicy muszą wiedzieć, aby móc dobrze wykonywać swoją pracę. Wśród nich należy zwrócić szczególną uwagę na wiedzę specjalistyczną na temat oszczędnego korzystania z surowców czy też segregacji odpadów (Williams, 2014) oraz umiejętność energooszczędnego prowadzenia pojazdów.

Kształtowanie pożądanych przez dane przedsiębiorstwo zielonych kompetencji może odbywać się poprzez:

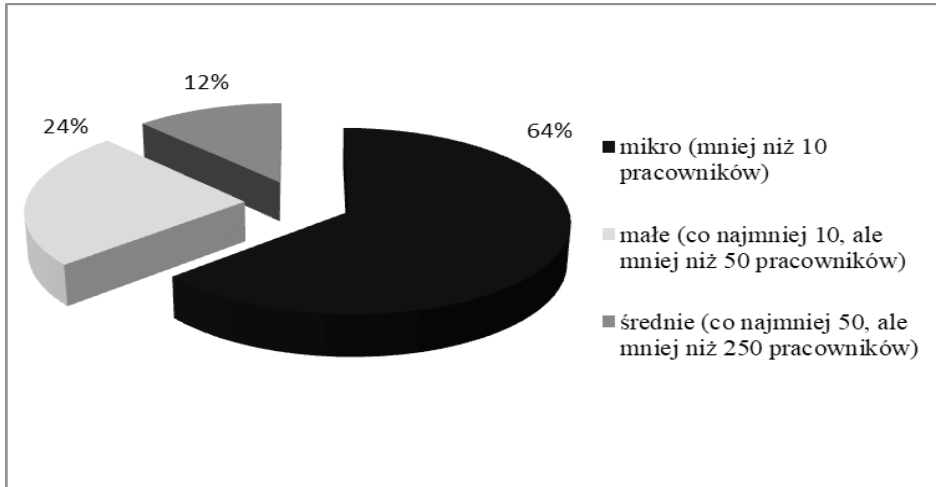
- szkolenia,
- ocenę postaw i zachowań pracowników,
- angażowanie pracowników w inicjatywy przedsiębiorstwa o charakterze środowiskowym.

Wskazane formy zostaną omówione szerzej przy przytoczeniu wyników badań pilotażowych. Niemniej jednak już teraz należy zaznaczyć, iż kształtowanie zielonych kompetencji w przedsiębiorstwie powinno mieć charakter permanentny. Spostrzeżenie takie wynika z faktu, iż tak specyficzne kompetencje ulegają stosunkowo szybkiej dewaluacji ze względu na dynamiczny rozwój technologii czy też samej wiedzy w zakresie rozwiązań prośrodowiskowych.

## **Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników. Wyniki badań pilotażowych**

Celem przeprowadzonych badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak się kształtują zielone kompetencje pracowników w mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstwach w dalej zdefiniowanych w niniejszym artykule sekcjach i działach gospodarki według PKD. Ocena wielkości przedsiębiorstwa była dokonywana na podstawie liczby zatrudnionych. Badania przeprowadzono od maja do czerwca 2017 roku. Jako narzędzie badawcze wybrano kwestionariusz ankiety, który skierowano do 37 przedsiębiorstw. Nie wszystkie z nich wyraziły zgodę na przeprowadzenie badania. Ponadto dwie ankiety zawierały niekompletne dane. Stąd też ostatecznie poddano analizie 33 kwestionariusze. Ich strukturę prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość



Źródło: opracowanie własne

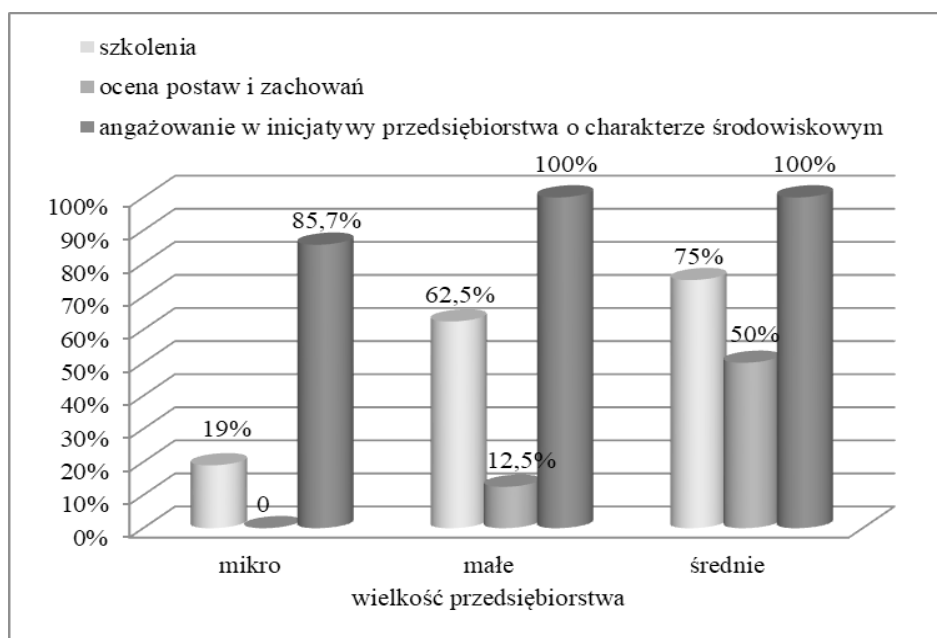
Ze względu na poruszaną w badaniu tematykę związaną ze zrównoważonym rozwojem przyjęto, iż główny obszar działalności badanego przedsiębiorstwa musi być związany z jedną z następujących sekcji (oraz wyszczególnionym działem) gospodarki według PKD:

- przetwórstwo przemysłowe (naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń);
- dostawy wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody; odprowadzanie i oczyszczanie ścieków; działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów; odzysk surowców; działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami);
- budownictwo (roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków);
- transport i gospodarka magazynowa (transport lądowy oraz transport rurociągowy; magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport);
- działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne);
- działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane; działalność usługowa związana z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni);

- edukacja;
- pozostała działalność usługowa (naprawa i konserwacja komputerów i artykułów użytku osobistego i domowego).

Wymienione sekcje i ich działy w literaturze przedmiotu uważane są za kluczowe obszary gospodarki, w których już obecnie można obserwować dynamiczne przeobrażenia ukierunkowane na kreowanie zrównoważonego rozwoju (Kryk, 2014). Stąd też można przypuszczać, iż właśnie tu będą się rozwijały zielone kompetencje pracowników. Wszystkie z uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw miały swoją siedzibę oraz działały na obszarze powiatu tomaszowskiego (woj. łódzkie). Funkcjonowanie na jednym ściśle określonym obszarze badanych podmiotów było istotne, gdyż w ten sposób wyeliminowano konieczność rozważań nad problematyką otoczenia środowiskowego jako kluczowego czynnika różnicującego kierunek rozwoju zielonych kompetencji wśród pracowników.

**Wykres 2.** Wielkość przedsiębiorstwa a droga kształtowania zielonych kompetencji



Źródło: opracowanie własne

Zawarte w kwestionariuszu pytania dotyczyły szkoleń, oceny postaw oraz zachowań prośrodowiskowych pracowników, a także angażowania w inicjatywy przedsiębiorstwa o charakterze środowiskowym. Są to jednocześnie trzy podstawowe drogi kształtowania kompetencji, w tym zielonych kompetencji pracowników. Przeprowadzone badanie wykazało, iż tylko w dwóch z przebadanych przedsiębiorstwach nie podejmowano żadnych prób kreowania kompetencji środowiskowych wśród pracowników (nie są uwzględniane jako kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa). Najczęściej stosowaną formą kształtowania zielonych kompetencji, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, było angażowanie pracowników w inicjatywy o charakterze środowiskowym (wykres 2).

Szczególnie ważną drogą kształtowania zielonych kompetencji są szkolenia (zwłaszcza dla budowania kompetencji funkcjonalnych). Stąd też właściciele bądź też zarządzający badanymi przedsiębiorstwami zostali poproszeni o wskazanie, czy organizują szkolenia dla pracowników związane z praktycznym wykorzystaniem rozwiązań proekologicznych w przedsiębiorstwie. W świetle przeprowadzonych badań pilotażowych należy stwierdzić, iż według deklaracji respondentów liczba pracowników biorących udział w szkoleniu zależy zasadniczo od treści przekazywanych informacji. Należy więc wyróżnić szkolenia mające na celu przekazanie określonej wąskiej wiedzy specjalistycznej oraz te, u podstaw których leży zamiar ukształtowania pracowniczych kompetencji „miękkich” w zakresie ochrony środowiska. Na pierwsze wymienione szkolenia kierowane są osoby będące kierownikami produkcji, administratorami, menedżerami bądź też specjalistami (do spraw szkoleń, technicznych, inwestycyjnych), a więc pracownicy, od których zależy w głównej mierze prawidłowe funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Ponadto istotne jest to, iż szkolenia te przeprowadzane są przez firmy zewnętrzne i wynikają z:

- zamiarów wprowadzenia (bądź też już wprowadzenia) odpowiednich zmian technologicznych w przedsiębiorstwie, które w mniejszy sposób wpływałyby negatywnie na stan i jakość środowiska przyrodniczego;
- konieczności zapoznania się z aktualnymi trendami w ochronie przyrody (nowinkami technologicznymi, rozwiązaniami prawnymi);
- chęci podjęcia działań ukierunkowanych na niwelowanie wystąpienia prawdopodobieństwa ryzyka środowiskowego;
- konieczności (bądź też zamiaru) wdrożenia certyfikowanego standardu zarządzania środowiskowego (np. EMAS, ISO 14010).

Szkolenia, które mają na celu kształtowanie „miękkich” zielonych, są przeprowadzane zazwyczaj przez osoby odpowiedzialne za to w danym przedsiębiorstwie. Tego typu szkolenia kierowane są najczęściej do ogółu pracowników. Ich podstawowym celem jest zwrócenie uwagi załogi na konieczność oszczędnego korzysta-



nia z surowców (przede wszystkim wody, energii) oraz odpowiedniego (etycznego) postępowania w zakresie środowiskowym. Kreowanie tego typu kompetencji wśród ogółu pracowników, oprócz wymiaru czysto finansowego (oszczędności w zakupie danych surowców), ma również znacznie szerszy sens, gdyż przyczynić się może do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu (Kozar, 2016). W przypadku obu wyróżnionych szkoleń respondenci deklarowali, iż dostęp do nich jest bardzo ograniczony (niewielka, mało urozmaicona oferta rynkowa w stosunku do oczekiwań).

Ocena postaw i zachowań pracowników w świetle przeprowadzonych badań pilotażowych to forma najrzadziej wykorzystywana przez przedsiębiorstwa w celu kształtowania zielonych kompetencji. Zaledwie w trzech przebadanych przypadkach osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem (9% ogółu respondentów) wykazały, iż w stosowanym w przedsiębiorstwie systemie oceny pracowniczej zwracana jest uwaga na treści związane z ochroną środowiska. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na koszty, jakie za sobą niesie wypracowanie, a później funkcjonowanie odpowiedniego systemu oceny (w omawianym przypadku koszty pomiarów efektów środowiskowych). Ponadto sama kontrola określonych efektów prośrodowiskowych nie jest łatwa, gdyż wymaga zarówno konkretnej wiedzy specjalistycznej, jak i inwestycji w odpowiedni sprzęt pomiarowy.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż kształtowanie postaw pracowników, rozumiane jako świadome oddziaływanie w celu ich utrwalenia lub zmiany, powinno mieć istotne znaczenie dla każdej organizacji (Rogozńska-Pawelczyk, 2014). W omawianym w artykule przypadku dochodzić więc będzie do kreowania pożądanych oraz niwelowania znaczenia niechcianych w danych przedsiębiorstwach postaw ukierunkowanych na ochronę środowiska, tak aby sprzyjały realizacji misji, strategii i celów organizacji. Odbywać się to może za pomocą odpowiednio skonturowanych systemów oceny postaw i zachowań pracowników, w których stymulatorem do ustalonych zachowań jest chęć otrzymania premii, zdobycia danej nagrody bądź też uniknięcia kary (Sidor-Rządkowska, 2011). Przeprowadzone badanie wykazało, iż w przedsiębiorstwach, w których padła deklaracja, iż oceniane są postawy ukierunkowane na ochronę środowiska, przyznawane są z tego tytułu premie oraz nagrody. Należy jednak podkreślić, iż premie przyznawane są wyłącznie w oparciu o kryteria oceny grupowej. Według respondentów udzielających odpowiedzi ocena indywidualna w omawianym zakresie wiązałaby się ze znacznymi kosztami dla przedsiębiorstwa i praktycznie byłaby niemożliwa ze względu na bariery technologiczne czy też ograniczenia kadrowe (brak odpowiednich kompetencji personelu zarządzającego; niemożność wyznaczenia osoby do pełnienia takiej funkcji). W ocenie grupowej zwraca się uwagę na oszczędność wody (zakręcanie kranów, zgłaszanie usterek),

materiałów (niedrukowanie e-maili), energii (gaszenie oświetlenia po wyjściu z pomieszczeń) czy też sprzętów (np. wyłączanie komputerów i maszyn, gdy są nieużywane). Wszystkie te aspekty podlegają kontroli w losowo wybranych dniach. Najmniejsza liczba uchybień lub ich brak przyczynia się do pozytywnej rekomendacji danej grupy pracowników, która otrzymuje ustaloną wcześniej i zapisaną w regulaminie premię. Z kolei w przypadku nagród o ich przyznaniu decyduje subiektywna ocena przełożonego danego pracownika, która powinna wynikać z wyjątkowej dbałości o sprzęt oraz rygorystycznego przestrzegania stawianych wymogów w zakresie oszczędności wody, materiałów biurowych czy też energii elektrycznej. Tylko w jednej z przebadanych firm obok przełożonych również i pozostali pracownicy uczestniczyli w aktywnym ocenianiu prośrodowiskowych postaw swoich kolegów. W przebadanych przedsiębiorstwach nie stosowano kar za nieodpowiednie zachowania związane z ochroną środowiska.

Najpowszechniej przedsiębiorstwa próbowały kształtować zielone kompetencje swoich pracowników poprzez zaangażowanie w różnego typu inicjatywy. Polegały one przede wszystkim na zbiórce odpowiednich surowców, które można poddać recyklingowi. Celem osób zarządzających przedsiębiorstwami poprzez tego typu zbiórki było ukształtowanie wiedzy wśród pracowników dotyczącej konieczności segregacji odpadów w miejscu pracy.

## Zakończenie

Wzrost znaczenia zielonych kompetencji w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw jest faktem. Dzieje się tak, gdyż zachodzi proces stopniowego przestawiania gospodarki na zupełnie nowe tory, czyli przeobrażania jej w zieloną. Nieodzowny element tych zmian stanowi konieczność kształtowania wśród pracowników zielonych kompetencji. Może odbywać się to poprzez szkolenia (główna forma kreowania kompetencji funkcjonalnych), ocenianie postaw i zachowań pracowników bądź też angażowanie ich w różnego rodzaju inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwo o charakterze środowiskowym.

Jak wykazały badania pilotażowe, istotną barierą utrudniającą rozwój zielonych kompetencji wśród pracowników w oparciu o szkolenia zewnętrzne są ograniczone możliwości finansowe przedsiębiorstw. Zauważalny jest brak wyspecjalizowanych szkoleń czy też ograniczone możliwości kadrowe samych przedsiębiorstw (zarówno w dostępie do pracowników, jak i poziomie ich dotychczasowej wiedzy proekologicznej). Pomimo wskazanych barier należy podkreślić, iż osoby zarządzające przedsiębiorstwami będą dążyć do podnoszenia poziomu zielonych kompetencji pracowników. Wraz ze zmieniającą się rzeczywistością społeczno-gospodarczą są

one coraz częściej potrzebne chociażby w celu zachowania bądź też osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

Ze względu na rosnące znaczenie zielonych kompetencji w działalności przedsiębiorstw, zdaniem autora prezentowanego opracowania, warto prowadzić dalszy dyskurs naukowy ukierunkowany na pogłębienie omawianej tematyki. Powinno to doprowadzić do opracowania modeli, systemów czy też kanonów dobrych praktyk, które będą wspierać kadre zarządzającą przedsiębiorstwem w codziennym mierzeniu się z implementacją zrównoważonego rozwoju. Aspekt ten jest o tyle ważny, gdyż omawiana problematyka dotyczy wszystkich przedsiębiorstw (bez względu na wielkość). Stąd też wszelkie wypracowane analizy oraz rozważania mogą być przydatnym narzędziem wskazującym, jak kreować zielone kompetencje. Analizy takie cenne będą szczególnie dla mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstw, w których istotną barierę w kreowaniu tego typu kompetencji stanowią wspomniane już możliwości finansowe oraz pracownicze.

## Literatura

- Borowy I. (2013), *Defining sustainable development for our common future: a history of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)*, New York, Routledge.
- Brécard D. (2013), Environmental quality competition and taxation in the presence of green network effect among consumers, *Environment Resource Economics*, nr 54 (1).
- Burchard-Dziubińska M. (2014), Rozwój „zielonej” gospodarki, w Burchard-Dziubińska M., Rzeńca A., Drzazga D. (red.), *Zrównoważony rozwój – naturalny wybór*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Chodyński A. (2007), *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa, Difin.
- Consoli D., Marin G., Marzucchi A., Vona F. (2016), Do green jobs differ from non-green jobs in terms of skills and human capital? *Research Policy*, nr 45 (5).
- Europa 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM (2010) 2020 final, dostęp 11 sierpnia 2017, <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF>>.
- Geels F. W., McMeekin A., Mylan J., Southerton D. (2015), A critical appraisal of Sustainable Consumption and Production research: The reformist, revolutionary and reconfiguration positions, *Global Environmental Change*, nr 34.
- Gülen G. (2011), *Defining, Measuring and Predicting Green Jobs*, Copenhagen Consensus Center.
- Haddock-Millar J., Sanyal C., Müller-Camen M. (2016), Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 27 (2).

- Hang S., Chunguang Z. (2015), Does environmental management improve enterprise's value?—An empirical research based on Chinese listed companies, *Ecological Indicators*, nr 51.
- Harris L. C., Crane A. (2002), The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change, *Journal of organizational change management*, nr 15 (3).
- Herrmann J., Guenther E. (2017), Exploring a scale of organizational barriers for enterprises' climate change adaptation strategies, *Journal of Cleaner Production*, nr 160.
- Hill M. K. (2010), *Understanding environmental pollution*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Kozar Ł. (2016), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój, *Karpacki Przegląd Naukowy*, nr 3 (19).
- Kozar Ł. (2017), Zarządzanie ryzykiem środowiskowym w przedsiębiorstwie jako kierunek wspierania budowy zielonej gospodarki, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 470 (*Biznes i środowisko – wybrane problemy*).
- Kraft M. E. (2017), *Environmental policy and politics*, New York, London, Taylor & Francis.
- Kryk B. (2014), Czas na zielone kolnierzyki, *Ekonomia i Środowisko*, nr 3.
- Kubasik A. (2006), Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa, *Przegląd Organizacji*, nr 5.
- Liao Z. (2016), Temporal cognition, environmental innovation, and the competitive advantage of enterprises, *Journal of Cleaner Production*, nr 135.
- Manika D., Wells V. K., Gregory-Smith D., Gentry M. (2015), The impact of individual attitudinal and organisational variables on workplace environmentally friendly behaviours, *Journal of Business Ethics*, nr 126 (4).
- McGuire D. (2010), Engaging organizations in environmental change: A greenprint for action, *Advances in Developing Human Resources*, nr 12 (5).
- Potocan V., Nedelko Z., Peleckienė V., Peleckis K. (2016), Values, environmental concern and economic concern as predictors of enterprise environmental responsiveness, *Journal of Business Economics and Management*, nr 17 (5).
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (97).
- Ryszawska B. (2013), *Zielona gospodarka – teoretyczne podstawy koncepcji i pomiar jej wdrażania w Unii Europejskiej*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sharfman M. P., Fernando C. S. (2008), Environmental risk management and the cost of capital, *Strategic Management Journal*, nr 29 (6).
- Sidor-Rzadkowska M. (2011), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Warszawa, Wolters Kluwer.
- Stoevska V., Hunter D. (2012), *Proposals for the statistical definition and measurement of green jobs*, Genewa, International Labour Office.

Subramanian N., Abdulrahman M. D., Wu L., Nath P. (2016). Green competence framework: evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 27 (2).

Svendsen G. T. (2013), Environmental Reviews and Case Studies: From a Brown to a Green Economy: How Should Green Industries Be Promoted? *Environmental Practice*, nr 15 (1).

UN Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, dostęp 11 sierpnia 2017, <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>.

Williams I. D. (2014), The importance of education to waste (resource) management, *Waste Management*, nr 11 (34).

Zhang L., Wang J., You J. (2015), Consumer environmental awareness and channel coordination with two substitutable products, *European Journal of Operational Research*, nr 241 (1).

### **Shaping the Green Competence of Employees in an Economy Aimed at Sustainable Development**

#### Summary

Today, it is often pointed out that companies operate striving towards a sustainable economy. Managers must not only be aware of the economic and social aspects of their business, but also of their impact on the natural environment. From such a perspective, the formation of pro-environmental competence among employees—also known as “green competence”—is becoming increasingly significant in the functioning of a company. The aim of the article is to present key ways of shaping green competence among employees. Theoretical considerations were enriched by the results of the author’s own research (pilot studies).

---

Ł u k a s z K o z a r – asystent w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień związanych z zieloną gospodarką, zielonymi miejscami pracy i zrównoważonym rozwojem.