

*Joanna Tabor-Błażewicz*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6245-6703>

## Postrzeganie koncepcji zielonego HR przez menedżerów i pracowników działów personalnych

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano koncepcję zielonego HR (*green HR*) oraz wyniki badań prowadzonych na grupie 142 pracowników dotyczących istoty, znaczenia, korzyści i wyzwań związanych z tą koncepcją. Zdecydowana większość nie знаła pojęcia zielonego HR, co prowadzi do wniosku, że wiedza na ten temat jest na bardzo niskim poziomie, zarówno w grupie pracowników HR, jak i na innych stanowiskach. Znaczenie zielonego HR w przedsiębiorstwie 66% respondentów oceniło jako duże, zaś 34% jako średnie. W wielu firmach (40%) w ogóle nie podjęto tego tematu, w 21% rozpoczęto rozmowy nad wdrożeniem. Spośród firm, które wdrożyły działania, 17% określa je jako poziom minimalny, 21% jako średni, zaś 14% może pochwalić się poziomem zaawansowanym. Do najczęściej wymienianych korzyści należą przyczynienie się do poprawy środowiska oraz uzyskanie lepszego wizerunku firmy. Największe wyzwania to z kolei: niski priorytet działań tego typu, brak osób odpowiedzialnych za działania oraz brak czasu na realizowanie owych działań.

**Słowa kluczowe:** zielone HR, ESG, ekologia, zarządzanie zasobami ludzkimi

**Kody klasyfikacji JEL:** M14; M54; Q57

## 1. Wprowadzenie

Zwiększająca się świadomość dotycząca wprowadzania procesów zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach prowadzi do zainteresowania koncepcjami powiązаныmi, takimi jak m.in. zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (inne nazwy: zielone HR, zielone ZZL). Skupienie większej uwagi na obszarach łączonych z szeroko rozumianym *sustainability* powodowane jest również raportowaniem w zakresie ESG (*environmental, social, governance*), a więc działań związanych ze środowiskiem naturalnym, wpływem na społeczeństwo oraz ładem korporacyjnym. Konsumenci i inwestorzy coraz częściej interesują się oceną przedsiębiorstw według zasad ESG, co powoduje rosnącą presję na raportowanie tego obszaru w raportach [Gołębiewski, 2023].

Koncepcja zielonego ZZL jest stosunkowo nowa i mimo zwiększającej się liczby artykułów naukowych w tym zakresie, wdrożenie idei w praktykę biznesową nie jest jeszcze powszechne. Nie ma również pewności, czy koncepcja ta jest znana menedżerom i pracownikom HR oraz rozumiana w podobny sposób. Badania prowadzone w Polsce w tym obszarze są jednostkowe i rozproszone oraz dotyczą bardzo różnych kwestii, np. nastawienia do zielonego HR pokoleń pracowników Y [Muszyńska, 2021] oraz Z [Różańska-Bińczyk, 2022], roli HR Biznes Partnera w zakresie zielonego HR [Pieczka, Rosiński, Stańczyk, 2021], budowania zielonego kapitału intelektualnego w organizacjach [Bombiak, 2022], czy też związków z kulturą organizacyjną [Szczepańska, Kosiorek, 2022]. Wciąż istnieje wiele luk badawczych dotyczących wiedzy i postrzegania zielonego HR wśród różnych grup pracowników.

Celem artykułu jest przyczynienie się do zapełnienia części luki badawczej poprzez zaprezentowanie koncepcji zielonego HR oraz wyników badań prowadzonych na grupie pracowników działów personalnych oraz pracowników na stanowiskach kierowniczych, dotyczących postrzegania przez nich istoty, znaczenia, korzyści i wyzwań związanych z tą koncepcją. Badano również stan obecny wdrożenia koncepcji w firmach i plany na przyszłość.

## 2. Koncepcja zielonego HR

Bezpośrednim efektem wdrożenia zrównoważonego rozwoju na grunt zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach była koncepcja zrównoważonego ZZL (*sustainable HRM*), której początki odnotowuje się na okolice roku 2000 [Faisal, 2023]. Łączy ono w sobie perspektywę ekonomiczną, ekologiczną i społeczną [Pabian, 2015]. Zbliżona do niej (lub stanowiąca jej część) jest również idea społecznie odpowiedzialnego ZZL (*socially responsible HRM, SR-HRM*), która stanowi zestaw polityk i praktyk CSR adresowanych do pracowników [Shen, Benson, 2016]. Według K. Szczepańskiej i D. Kosiora [2022, s. 23] zielone ZZL (*Green HRM, GHRM Green Human Resource Management, zielony HR*) powstało w odpowiedzi na narastające problemy współczesnych gospodarek związane z potrzebą ochrony środowiska i dbałości o jego jakość. W opinii B. Urbaniaka [2017, s. 11] zielone HR pojawiło się najpierw

w obszarach gospodarki takich jak: sektor energetyki, przemysł chemiczny i farmaceutyczny, a więc tych, które ze względu na rodzaj prowadzonej działalności mają najwięcej wspólnego z zarządzaniem środowiskowym (tj. prowadzeniem działań nastawionych m.in. na redukcję odpadów i CSR). Praktyki środowiskowe z zakresu zarządzania ludźmi to część zrównoważonej strategii dla biznesu. Według Jerónimo i in. [2020], aby osiągnąć środowiskową część zrównoważonego rozwoju, organizacje muszą przyjąć zieloną kulturę, która przeorientuje nie tylko całą ich strategię, ale także wartości, postawy i zachowania wszystkich, którzy tam pracują. Jak twierdzi B. Urbaniak [2022], w tak prowadzonej funkcji personalnej wyróżnikiem jest aspekt ekologiczny, pozostający w zgodzie z dwoma pozostałymi, tj. ekonomicznym i społecznym. Wybrane definicje prezentowane przez różnych autorów zebrano w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje zielonego ZZL

Autor/zy	Definicja
Zoogah [2011]	Zielone ZZL to wykorzystanie zasad, filozofii i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w celu promowania zrównoważonego wykorzystania zasobów biznesowych i udaremniania wszelkich niepożądanych szkód wynikających z obaw o środowisko w organizacjach.
Mampra [2013]	Zielone ZZL to wykorzystanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi w celu zachęcania do zrównoważonego korzystania z zasobów w przedsiębiorstwach biznesowych, promowania idei ochrony środowiska, a tym samym poprawy morale i satysfakcji pracowników.
Opatha, Arulrajah [2014]	Zielone ZZL odnosi się do wszystkich działań związanych z rozwojem, wdrażaniem i bieżącym utrzymaniem systemu, który ma na celu uczynienie pracowników organizacji ekologicznymi. Jest to część ZZL, która zajmuje się przekształcaniem zwykłych pracowników w „zielonych pracowników”, tak aby osiągnąć cele środowiskowe organizacji i wnieść znaczący wkład w zrównoważenie środowiskowe.
Ahmad [2015]	Głównym celem zielonego zarządzania zasobami ludzkimi jest uświadomienie pracownikom złożoności zarządzania środowiskiem, tj. jakie działania są potrzebne, jak funkcjonują i w jaki sposób pomagają środowisku.
Kamil i in. [2021]	GHRM jest odpowiedzialny za tworzenie zielonej siły roboczej, która rozumie, docenia i praktykuje zielone inicjatywy, jednocześnie zachowując ekologiczne cele w całym zarządzaniu zasobami ludzkimi.
Agarwal, Jain [2022]	Zielony HR koncentruje się na rozwoju, wdrażaniu i utrzymywaniu wszystkich działań organizacyjnych, które mają na celu uczynienie z pracowników osób wspierających realizację zrównoważonych celów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zoogah [2011, s. 117–139], Mampra [2013, s. 1273–1281], Opatha, Arulrajah [2014, s. 101–112], Ahmad [2015], Kamil, Abd Rahman, Mat Yusof [2021, s. 341–353]; Agarwal, Jain [2022, s. 12267–12281].

Poszczególne procesy realizowane w ramach funkcji personalnej otrzymują dodatkowy przymiotnik wskazujący na ich środowiskowe konotacje, i tak mamy do czynienia z:

- zieloną rekrutacją i selekcją – pozyskiwanie zielonych pracowników, czyli osób z kompetencjami przydatnymi do zrównoważonego rozwoju organizacji [Urbaniak, 2017, s. 14],
- zielonymi szkoleniami i rozwojem – szkolenia w zakresie zarządzania środowiskowego, poszerzanie wiedzy, kształtowanie postaw,
- zielonym zarządzaniem efektywnością – m.in. większy wpływ na zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym [Manoj, Jeneffa, Subanya, Velmurugan, Ebenezer i in., 2022],

- zielonymi systemami ocen – włączenie kryteriów ekologicznych do oceny pracowniczej [Szczepańska, Kosiorek, 2022, s. 24],
- zielonym wynagradzaniem – nagradzanie postaw i zachowań proekologicznych [Szczepańska, Kosiorek, 2022, s. 24].

W związku z wprowadzeniem nowej koncepcji zmienia się również zakres działań menedżera ds. zasobów ludzkich, a jego nowa rola to facylitator *green HRM*, polegająca na ułatwianiu aktywności uwzględniających dbałość o środowisko naturalne z jednoczesną dbałością o zrównoważony rozwój [Kopeć, 2019]. Inni badacze proponują z kolei aż cztery nowe role dla profesjonalistów z branży HR, a mianowicie: formułowanie i dostosowywanie zielonych strategii, projektowanie i dostarczanie zielonej infrastruktury, wspieranie zielonej transformacji oraz pełnienie funkcji *green buddy*, który wspiera pracowników w tych obszarach [Liyanapatabandi, Nawaratne, 2021].

Analiza zainteresowania wyszukiwaniem hasła „green HR” na przestrzeni ostatnich 20 lat wskazuje trend rosnący do 2015 r., a następnie utrzymujący się na podobnym, stosunkowo wysokim poziomie – zob. rysunek 1.

Rysunek 1. Zainteresowanie hasłem „green HR” w wyszukiwarce Google 2002–2024



Źródło: Google Trends.

Na wzrost zainteresowania koncepcją wskazuje również rosnąca liczba artykułów naukowych na temat zielonego ZZL opublikowanych w latach 2011–2020 w bazach Scopus oraz EBSCO (łącznie 122 artykuły) [Paulet, Holland, Morgan, 2021].

### 3. Metoda badawcza

W związku ze stosunkowo niewielką liczbą publikacji na ten temat na rynku polskim, zdiagnozowano lukę badawczą. Celem badań jest określenie postrzeganego znaczenia koncepcji zielonego HR przez osoby na stanowiskach kierowniczych i pracowników HR oraz istnienia różnic między tymi grupami. Sformułowano następujące pytania badawcze:

- 1) Jaki jest poziom znajomości koncepcji zielonego HR w grupie osób na stanowiskach kierowniczych oraz w grupie pracowników HR?
- 2) Jak definiowany jest przez respondentów zielony HR?

- 3) Jakie jest znaczenie zielonego HR obecnie i jakie są plany wdrożenia w przyszłości?  
 4) Jakie są korzyści i wyzwania związane z zielonym HR?

W badaniu empirycznym wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego prowadzonego z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety. Badanie przeprowadzono techniką CAWI. Respondenci otrzymywali link do kwestionariusza z możliwością jednokrotnego wypełnienia. Badanie przeprowadzono w lutym 2024 r. na grupie 142 respondentów. Grupa badawcza została dobrana celowo z uwzględnieniem stanowisk menedżerskich i stanowisk z działów personalnych. Pierwsze pytanie miało na celu sprawdzić, czy koncepcja jest znana respondentom, jak również odfiltrować osoby, które jak dotąd nie spotkały się z pojęciem „zielonego HR”. Do grupy osób, które miały wiedzę znaczącą dla badań należy zaliczyć jedynie 29 osób, z których 21 spotkało się z tym pojęciem kilka razy, zaś 8 osób – wielokrotnie. Charakterystykę próby badawczej zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka grupy badawczej

	Respondenci niezający zielonego HR (113)	Respondenci znający koncepcję (29)	Ogółem (142)
Stanowisko	związane z HR – 42% kierownicze – 23% specjalista – 22% nie pracuję – 2% inne – 10%	związane z HR – 48% kierownicze – 28% specjalista – 17% nie pracuję – 3% inne – 3%	związane z HR – 45% kierownicze – 24% specjalista – 20% nie pracuję – 2% inne – 8%
Wielkość firmy	mikro – 6% małe – 11% średnie – 23% duże – 12% bardzo duże – 43%	mikro – 7% małe – 14% średnie – 17% duże – 14% bardzo duże – 48%	mikro – 7% małe – 12% średnie – 31% duże – 18% bardzo duże – 46%
Branża	inne (marketing, automatyka, FMCG, inżynieria) – 20% usługi – 16% sektor IT – 16% sprzedaż – 12% przemysł – 10% finanse i ubezpieczenia – 4% transport i logistyka – 4% bankowość – 4% energetyka – 4% edukacja – 3% budownictwo – 3% farmaceutyka i ochrona zdrowia – 2% administracja publiczna – 2%	inne (marketing, doradztwo, beauty) – 21% usługi – 21% finanse i ubezpieczenia – 10% sprzedaż – 10% administracja publiczna – 7% sektor IT – 7% bankowość – 7% farmaceutyka i ochrona zdrowia – 7% edukacja – 3% budownictwo – 3% przemysł – 3%	inne – 20% usługi – 16% sektor IT – 15% sprzedaż – 12% przemysł – 9% finanse i ubezpieczenia – 5% bankowość – 5% energetyka – 4% transport i logistyka – 4% administracja publiczna – 3% budownictwo – 3% farmaceutyka i ochrona zdrowia – 3% edukacja – 2%

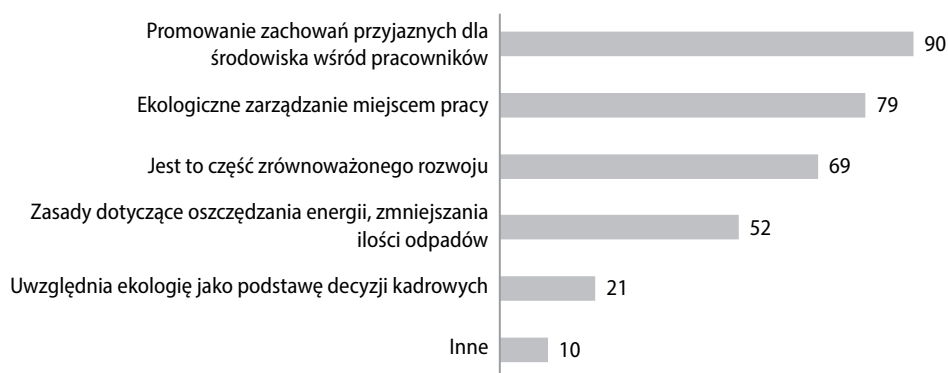
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## 4. Wyniki badań

W odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze, tj. Jaki jest poziom znajomości koncepcji zielonego HR w grupie osób na stanowiskach kierowniczych oraz w grupie pracowników HR?, należy stwierdzić, że jest on bardzo niski. Znacząca część respondentów nie spotkała się dotąd z pojęciem „zielonego HR” i nie zna tej koncepcji. Taką odpowiedź zaznaczyło aż 80% badanych. Analizując grupę pracowników działów HR, stwierdzono, że jedynie 8% spotkało się wielokrotnie z zielonym ZZL, 15% słyszało tę koncepcję kilkukrotnie, zaś aż 77% nie znało tej koncepcji. W grupie osób na stanowiskach kierowniczych dobrze znało zielony HR 6% osób, kilkukrotnie spotkało 17%, zaś nie znało koncepcji – 77%. Nie widać więc istotnych różnic w tych dwóch grupach, mimo że wydawałoby się, że działy personalne będą mieć większą wiedzę w tym zakresie.

Respondenci próbując zdefiniować „zielone HR” wskazywali głównie na działania zmierzające do promowania zachowań przyjaznych dla środowiska wśród pracowników oraz ekologiczne zarządzanie miejscem pracy. Klasyfikowali koncepcję jako część zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, obejmującą m.in. zasady dotyczące oszczędzania energii, zmniejszania ilości odpadów. Szczegóły przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Co oznacza „zielone HR”? – wyniki badań (w %)



Uwaga: Istniała możliwość zaznaczenia więcej niż jednej opcji.

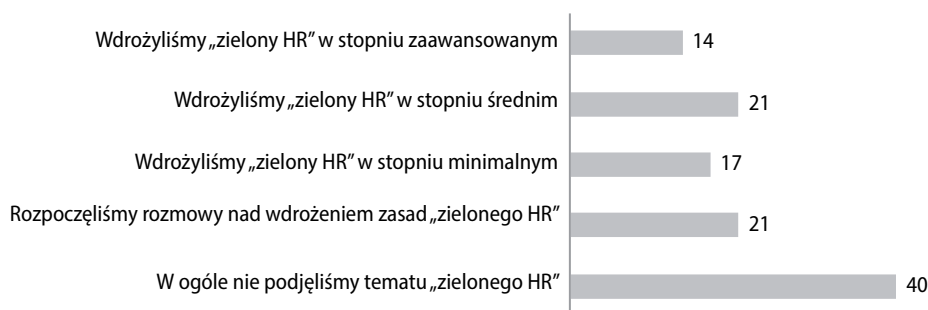
Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o odpowiedź na trzecie pytanie badawcze, tj. Jakie jest znaczenie zielonego HR obecnie i jakie są plany wdrożenia w przyszłości?, znaczenie „zielonego HR” w przedsiębiorstwie przez 66% respondentów oceniono jako duże, zaś 34% – średnie. Żaden z respondentów nie zdecydował się na wybór odpowiedzi „ma kluczowe znaczenie” ani też „ma małe znaczenie”.

W kolejnej części sondażu diagnozowano obecną i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa w kontekście „zielonego HR”. Odpowiedzi dotyczące obecnej sytuacji były bardzo zróżnicowane, co zobrazowano na rysunku 3. W wielu firmach (40%) w ogóle nie podjęto tego tema-

tu, w co piątą rozpoczęto rozmowy nad wdrożeniem (21%). Spośród firm, które wdrożyły działania, 17% określa je jako poziom minimalny, 21% ocenia poziom jako średni, co oznacza kilka różnych aktywności, wprowadzenie zasad, itp., zaś 14% może pochwalić się poziomem zaawansowanym (np. wiele aktywności, zasady, zapis w wartościach, kodeks etyki).

Rysunek 3. Stopień obecnego wdrożenia „zielonego HR” w badanych firmach (w %)



Źródło: opracowanie własne.

W nawiązaniu do obecnej sytuacji respondenci wymieniali wiele konkretnych inicjatyw podejmowanych w tym obszarze, które zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Inicjatywy z obszaru zielonego HR realizowane w badanych firmach

Tematyka/zakres/obszar	Przykłady inicjatyw
Zachowania proekologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia obowiązkowe dla pracowników,</li> <li>• plakaty rozwieszane w przestrzeni biurowej,</li> <li>• cykliczne spotkania proekologiczne,</li> <li>• zakup ekologicznych pączków na Tłusty Czwartek,</li> <li>• newslettery tematyczne (np. na dzień Ziemi z przypomnieniem o sposobach na oszczędzanie wody, prądu, minimalizację spożycia mięsa, wsparciu lokalnych producentów),</li> <li>• promowanie elektronicznej, nie papierowej dokumentacji; ograniczanie drukowania dokumentów,</li> <li>• rezygnacja z plastikowych, fizycznych kart typu Multisport na rzecz odpowiedników online,</li> <li>• wprowadzenie kodeksu postępowania dla pracowników uwzględniającego zasady dotyczące ekologii, kodeks postępowania dla dostawców,</li> <li>• dni wolne na wolontariat – np. firmowy wyjazd i wspólne sadzenie drzew, akcje charytatywne z proekologicznymi celami,</li> <li>• webinary informujące o podejmowanych akcjach na rzecz środowiska.</li> </ul>
Zarządzanie odpadami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczanie ilości odpadów,</li> <li>• segregowanie odpadów,</li> <li>• akcje edukacyjne dot. segregacji śmieci,</li> <li>• większe wykorzystanie materiałów z recyklingu.</li> </ul>
Oszczędzanie energii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie oszczędzania energii,</li> <li>• obniżenie temperatury standardowej w biurach,</li> <li>• czasowe wyłączenie banerów reklamowych.</li> </ul>

cd. tabeli 2

Tematyka/zakres/obszar	Przykłady inicjatyw
Transport/ślad węglowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimalizacja śladu węglowego w podróżach służbowych,</li> <li>• organizowanie transportu zbiorowego,</li> <li>• zmniejszenie floty samochodowej firmy,</li> <li>• konkursy promujące aktywność fizyczną (zachęcające do dojazdów transportem zbiorowym, spacerem, a nie autem),</li> <li>• konkurs na największą liczbę kilometrów przejechanych na rowerze,</li> <li>• parking dla rowerów przy biurze.</li> </ul>
Aranżacja przestrzeni biurowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aranżacja biura zgodna z zasadami proekologicznymi,</li> <li>• wyposażenie biura w wiele roślin, o które dbają pracownicy,</li> <li>• zakup do biura i propagowanie korzystania z dzbanków z filtrem zamiast jednorazowych butelek wody,</li> <li>• stworzenie w biurze tzw. „współdzielni”, dzięki któremu wszyscy pracownicy mogą oddać w drugi obieg rzeczy, których już nie potrzebują.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przewidując przyszłość, jedynie 7% badanych firm nie planuje w najbliższych latach wdrażać zielonego HR. Kolejne 7% nie podjęło jeszcze decyzji w tej kwestii, zaś 20% w ogóle nie podjęło rozmów na temat przyszłego wdrożenia tej koncepcji. Wśród 65% firm, które już wdrożyły lub zamierzają wdrożyć działania w przyszłości, zdecydowana większość twierdzi, że robi to z własnej inicjatywy, zaś jedna trzecia uznała, że będą ją do tego obligowały regulacje takie jak np. ESG.

Respondenci wypowiedali się także w kwestii korzyści i wyzwań związanych z koncepcją „zielonego HR” w odpowiedzi na czwarte pytanie badawcze. Do najczęściej wymienianych korzyści należą: przyczynienie się do poprawy środowiska, uzyskanie lepszego wizerunku firmy na zewnątrz (*employer branding*) oraz wewnątrz (wśród pracowników). Największe wyzwania to z kolei: niski priorytet działań tego typu, brak osób odpowiedzialnych za działania oraz brak czasu na realizowanie owych działań. Wszystkie odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Korzyści i wyzwania związane z „zielonym HR” (w %)

Korzyści	Wyzwania
Przyczynienie się do poprawy środowiska – 93	Niski priorytet działań – 62
Lepszy wizerunek firmy na zewnątrz – 86	Brak osób odpowiedzialnych – 62
Lepszy wizerunek firmy wśród pracowników – 79	Brak czasu na realizowanie działań – 59
Oszczędność kosztów – 52	Brak wiedzy na ten temat – 41
Polepszenie relacji z pracownikami – 31	Brak środków na realizację działań – 31
Inne – 7	Brak rozwiązań prawnych – 7
	Inne – 10

Uwaga: Respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



## 5. Podsumowanie

Badania przyczyniają się do zapełnienia luki badawczej w zakresie inicjatyw podejmowanych w zakresie „zielonego HR”, stanu wiedzy na ten temat w różnych grupach pracowników oraz postrzeganego znaczenia, korzyści i wyzwań związanych z wdrażaniem koncepcji.

Analiza wyników prowadzi do wniosku, że wiedza na temat tego obszaru działań departamentów zarządzania ludźmi jest na bardzo niskim poziomie, zarówno w grupie pracowników HR, jak i na innych stanowiskach. Jest to zgodne z innymi badaniami wskazującymi na niewystarczającą wiedzę pracowników w tym zakresie [Mtembu, 2018]. Kolejnym wnioskiem jest niski stopień wdrożenia działań z zakresu zielonego ZZL, co również potwierdzają inne badania uznające, że praktyki *green HR* są nową i w niewielkim stopniu stosowaną koncepcją zarządzania [Matejun, Matusiak, Różańska-Bińczyk, 2020]. Jeśli chodzi o podejmowane działania, w opisach respondentów nie znalazły się takie aktywności, wspomniane w badaniach E. Bombiak [2019], jak np. uwzględnianie zadań związanych z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy, preferowanie w procesach rekrutacji i selekcji kandydatów posiadających kompetencje i doświadczenie w realizacji projektów ekologicznych, czy też włączanie kryteriów ekologicznych do ocen pracowników. Również wyzwania, na które zwrócili uwagę respondenci, nie wyczerpują zestawu barier diagnozowanego w dotychczasowych badaniach, choć pokrywają się z wieloma z nich [Urbaniak, 2022, s. 123]. Jednym z nich jest niski priorytet działań, co potwierdzają badania na innych grupach [Mtembu, 2018, s. 5].

Wnioskiem praktycznym z badań jest rekomendacja do upowszechniania dobrych praktyk zaprezentowanych w artykule, poszerzanie wiedzy zarówno wśród menedżerów, jak i osób z działów personalnych, wskazywanie na korzyści, które przedsiębiorstwo może odnieść dzięki wdrożeniu opisywanych działań. Jest to niezbędne, zwłaszcza biorąc pod uwagę wyniki badań wskazujące na dużą wagę przykładaną do aspektów ekologicznych przez pokolenie wchodzące na rynek pracy [Różańska-Bińczyk, 2022, s. 58].

Ograniczenia badawcze dotyczą faktu, że próba badawcza została dobrane celowo, co uniemożliwia wnioskowanie na całą populację. Zaskakująco wielu respondentów zostało również wykluczonych z badania ze względu na to, że nie znali koncepcji, a więc nie mogli się wypowiedzieć na jej temat. Badania pokazują obraz na chwilę obecną, tymczasem koncepcja zyskuje na znaczeniu, zaś normy ESG są popularyzowane w środowisku biznesowym, co wywołuje konieczność powtórzenia badań w perspektywie wieloletniej, aby zaobserwować trend. Warto byłoby również pogłębić badania poprzez analizy jakościowe, co pozwoliłoby na zdiagnozowanie przyczyn, dla których firmy podejmują, bądź nie, wspomniane działania.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Bombiak, E. (2022). *Budowanie zielonego kapitału intelektualnego w organizacjach*. Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.
2. Bombiak, E. (2019). *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkim jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*. W: *Ekonomičeskie i finansovye mehanizmy innovacionogo razvitiâ cifrovoj ekonomiki: sbornik naučnyh statej v dvuh častâh, Č. 2* (s. 75–79), V.V. Puzikova, L.M. Zelenkevič (eds.). Institut Biznesa BGU.
3. Matejun, M., Matusiak, B.E., Różańska-Bińczyk, I. (2020). Praktyki green HR a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw. W: *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* (s. 61–76), A. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
4. Urbaniak, B. (2022). Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi – czy i w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi może wspierać efektywność ekologiczną firmy? W: *W poszukiwaniu zielonego ładu* (s. 113–131), M. Burchard-Dziubińska (red.), Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

### Artykuły naukowe

1. Agarwal, S., Jain, J. (2022). A study of green HR practices and their implementation in the hotel industry, *International Journal of Health Sciences*, 6 (S2), s. 12267–12281. DOI: 10.53730/ijhs.v6nS2.8257.
2. Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices, *Cogent Business & Management*, 2:1, 1030817. DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817.
3. Faisal, S. (2023). Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research: A Bibliometric Analysis, *Administrative Sciences*, 13(6), article 6. DOI: 10.3390/admsci13060139.
4. Gołębiewski, J. (2023). Znaczenie i istota ESG w sektorze żywnościowym w Polsce, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 15(1), s. 75–90. DOI: 10.5604/01.3001.0016.2825.
5. Jerónimo, H.M., Henriques, P.L., de Lacerda, T.C., da Silva, F.P., Vieira, P.R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability, *Journal of Business Research*, 112, s. 413–421. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.11.036.
6. Kamil, N.L.M., Abd Rahman, N.H., Mat Yusof, M.H. (2021). Assessing Green Human Resource Management and Environmental Performance: Evidence from Government Linked-Company, *International Journal of Industrial Management*, 12(1), s. 341–353. DOI: 10.15282/ijim.12.1.2021.6707.
7. Liyanapatabandi, C.B.S., Nawaratne, N.N.J. (2021). Green Roles of Human Resource Professionals, *University of Colombo Review*, 2(2), s. 151–161.
8. Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study, *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management*, s. 1273–1281.

9. Manoj, G., Jenefa, L., Subanya S., Velmurugan, T., Ebenezer i in. (2022). Impact of Green HRM on Work-Life Balance of Employees in Automobile Industry: An Empirical Investigation, *Quality: Access to Success*, 23(191), s. 129–136. DOI:10.47750/QAS/23.191.15.
10. Mtembu, V.N. (2018). Greening is not a priority for human resource: Insights from human resource practitioners, *Acta Commercii*, 18(1), a577. DOI: 10.4102/ac.v18i1.577.
11. Muszyńska, W. (2021). Stosunek przedstawicieli pokolenia Y do inicjatyw z zakresu zielonego zarządzania zasobami ludzkimi, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 60(2), s. 73–87.
12. Opatha, H.H.P., Arulrajah, A.A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections, *International Business Research*, 7(8), s. 101–112.
13. Pabian, A. (2015). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – Zarys problematyki, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie*, 17, s. 7–16.
14. Paulet, R., Holland, P. and Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59, s. 159–183. DOI: 10.1111/1744-7941.12285.
15. Pieczka, A., Rosiński, J., Stańczyk, I. (2021). Ewolucja roli HR biznes partnera w czasie pandemii – case study, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 142(5), s. 117–128. DOI: 10.5604/01.3001.0015.5056.
16. Różańska-Bińczyk, I. (2022). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do ich działalności proekologicznej – wyniki badań własnych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 145(2), s. 47–64. DOI: 10.5604/01.3001.0015.8336.
17. Shen, J., Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior, *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. DOI: 10.1177/0149206314522300.
18. Szczepańska, K., Kosiorek, D. (2022). Związki koncepcji zielonego zarządzania zasobami ludzkimi z typami kultur organizacyjnych, *Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH*, 18, s. 19–28 DOI: 10.53259/2022.18.02.
19. Urbaniak, B. (2017). Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, s. 9–19.
20. Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach, *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, s. 117–139.

---

## Perception of green HRM by managers and employees of HR departments

---

### Abstract

The article presents the concept of green HRM and the results of research conducted on a group of 142 employees on the essence, importance, benefits, and challenges related to this concept. A vast majority did not know the concept of green HRM, which leads to the conclusion that the knowledge of the subject is at a very low level, both in the group of HR employees and in other positions. The importance

of green HRM in the company is assessed by 66% of the respondents as high, while 34% as medium. In many companies (40%) this topic has not been discussed at all, in 21% talks on its implementation have started. Of the companies that have implemented the measures, 17% describe them as the minimum level, 21% as the medium level, and 14% can boast of an advanced level. The most frequently mentioned benefits include contributing to the improvement of the environment and obtaining a better image of the company. The biggest challenges are low priority of activities of this type, lack of people responsible for activities, and lack of time to carry out these activities.

**Keywords:** green HR, ESG, ecology, human resources management

---