



Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju

Firmy sektora GBS wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju: rola zielonych zachowań i odpowiedzialności społecznej z perspektywy zarządzania humanistycznego. Raport z badań



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



MAŁOPOLSKA

Firmy sektora GBS wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju: rola zielonych zachowań i odpowiedzialności społecznej z perspektywy zarządzania humanistycznego. Raport z badań

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności, inwestycja A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Przedsięwzięcie: Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych.

Autorzy

dr Wioleta Gałat

dr Agnieszka Pacut

prof. dr hab. Marcin Salamaga

Członkowie zespołu badawczego

prof. dr hab. Marek Ćwiklicki

dr Wioleta Gałat

dr Agnieszka Pacut

dr Kamila Pilch

prof. dr hab. Marcin Salamaga

Rysunek na okładce został wygenerowany przy użyciu AI.

Kraków 2025

Spis treści

Wykaz skrótów	4
Podsumowanie	5
Założenia badania	7
Metoda badania	8
Ramy teoretyczne badania.....	10
Charakterystyka respondentów.....	12
Wyniki badania.....	14
Zaangażowanie pracowników sektora GBS w działania CSR	14
Zielone zachowania pracowników	19
Środowisko pracy.....	27
Wnioski.....	34
Bibliografia.....	35
Spis tabel i rysunków	36

Wykaz skrótów

BPO – ang. *Business Process Outsourcing*, outsourcing procesów biznesowych

EGB – ang. *Employee Green Behaviours*, zielone zachowania pracowników

GBS – ang. *Global Business Services*, globalne usługi dla biznesu

CSR – ang. *Corporate Social Responsibility*, społeczna odpowiedzialność biznesu

Podsumowanie

- Badanie ilościowo-jakościowe objęło trzy obszary tematyczne, ilustrujące funkcjonowanie firm sektora GBS w obliczu wyzwań zrównoważonego rozwoju. Analiza dotyczyła: I) zaangażowania pracowników sektora GBS w działania z zakresu CSR, II) podejmowanych przez nich zachowań proekologicznych oraz III) postaw i zachowań pracowników odzwierciedlających stosowanie zarządzania humanistycznego w organizacjach. Wyniki dotyczące każdego obszaru zostały przedstawione poniżej, zgodnie z tą kolejnością.
- Większość badanych pracowników sektora GBS (61%) brało udział w działaniach CSR organizowanych przez firmę w ostatnim roku, podczas gdy 39% nie uczestniczyło w takich inicjatywach.
- W obrębie działań CSR respondenci najczęściej angażowali się w programy dla pracowników, takie jak kursy i szkolenia (22,56%). Na drugim miejscu znalazły się inicjatywy wspierające organizacje pozarządowe (19,19%), a następnie działania proekologiczne (12,79%). Znacznie rzadziej pracownicy brali udział w aktywnościach dotyczących praw człowieka, praktyk organizacyjnych, wsparcia instytucji publicznych, ładu korporacyjnego oraz zarządzania jakością i kampanii społecznych.
- Najczęstszą motywacją pracowników do angażowania się w działania CSR była chęć zrobienia czegoś pożytecznego (45,9% respondentów). Kolejne czynniki to uatrakcyjnienie pracy (23,8%) oraz wpływ współpracowników (20,4%), natomiast najmniej osób (9,9%) angażowało się ze względu na oczekiwania pracodawcy.
- Największe zaangażowanie pracowników w działania CSR dotyczyło wolontariatu, w który regularnie angażuje się 59% respondentów. Wsparcie finansowe dla lokalnych organizacji również cieszyło się wysokim zaangażowaniem (ponad 46% respondentów często lub zawsze deklarowało realizowanie tego typu aktywności), podczas gdy umiarkowany poziom zaangażowania obserwuje się w kampaniach społecznych (32,63%) i zakupach od podmiotów społecznych (26,32%). Najmniejsze zainteresowanie dotyczy współpracy z lokalnymi podmiotami (37,89% – nigdy) oraz inwestycji społecznych (50,53% – nigdy).
- Dla większości respondentów zaangażowanie w CSR wynikało z chęci samorealizacji i rozwoju osobistego, a także przyczyniało się do poprawy jakości pracy. Działania w obszarze CSR nie były postrzegane jako obowiązek, lecz jako dobrowolna i wartościowa aktywność.
- Główną barierą utrudniającą zaangażowanie się w działania CSR był brak czasu (52%), a także inne indywidualne przyczyny oraz niedostateczna wiedza lub umiejętności. Brak chęci był wskazywany rzadko, co może świadczyć o pozytywnym nastawieniu do CSR.
- Większość pracowników świadomie wybiera produkty ekologiczne i podejmuje działania zapobiegające zanieczyszczeniu, takie jak naprawa usterek. Taki poziom zaangażowania odzwierciedla silną postawę proekologiczną i gotowość do podejmowania codziennych działań na rzecz środowiska. 89% respondentów wyraziło zgodę na stwierdzenie o wyborze produktów bardziej przyjaznych dla środowiska, a 84% zadeklarowało naprawianie usterek, by zapobiec marnowaniu zasobów. Jednocześnie średnie oceny (odpowiednio 5,89 i 5,77) oraz niska zmienność wskazują na stabilność takiej postawy.
- Respondenci w najwyższym stopniu identyfikują się z działaniami, takimi jak oszczędzanie wody, segregacja odpadów czy ponowne wykorzystanie materiałów. Wysoki poziom

akceptacji dla tych praktyk świadczy o ich powszechności i o silnej normie organizacyjnej dotyczącej zrównoważonego gospodarowania zasobami. 93% pracowników deklaruje oszczędzanie wody, 95% segreguje odpady, a 93% ponownie używa materiały, a 81% znajduje dla nich nowe zastosowanie. Średnie oceny sięgające od 5,79 do 6,31 odzwierciedlają mocne zaangażowanie w te zachowania.

- Respondenci deklarują ograniczanie zużycia energii oraz wdrażanie ekologicznych rozwiązań technologicznych. Mimo nieco niższej spójności w działaniach wymagających większego wysiłku, wyniki wskazują na rosnącą świadomość znaczenia zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy. 89% pracowników deklaruje wyłączenie sprzętu, gdy nie jest używany (średnia = 6,0), 88% stosuje nowe technologie sprzyjające ochronie środowiska (średnia = 5,99), a 81% używa materiałów w nietypowy sposób lub poświęca dodatkowy czas na wdrożenie zmian (odpowiednio średnie 5,7 i 5,66).
- Chociaż pracownicy chętnie rozmawiają o ekologii i pozytywnie oceniają zaangażowanie współpracowników, rzadziej inicjują nowe programy czy dzielą się materiałami edukacyjnymi. Może to świadczyć o potrzebie dodatkowego wsparcia w rozwijaniu postaw proaktywnych i dzielenia się wiedzą w zespole. Około 77% pracowników deklaruje rozmowy o ekologii, 71% chwali za działania proekologiczne współpracowników, a 70% zachęca firmy do wdrażania zmian. Nieco mniej respondentów (65%) deklaruje proponowanie nowych inicjatyw, a jeszcze mniej (poniżej 65%) dzieli się materiałami dydaktycznymi (średnia 4,64).
- Przedmiotem badania były również postawy i zachowania pracowników odzwierciedlające stosowanie zarządzania humanistycznego, opartego na szacunku dla godności, autonomii i podmiotowości pracowników.
- Większość respondentów czuje się traktowana z godnością i szacunkiem oraz zauważa, że komunikacja w miejscu pracy opiera się na wzajemnym uznaniu i partnerskich relacjach. 75% pracowników potwierdza, że są traktowani z godnością (średnia = 6,14), a 75% deklaruje, że komunikacja w pracy przebiega z poszanowaniem i uznaniem (średnia = 6,07). Jest to zgodne z humanistycznym podejściem do zarządzania, które stawia człowieka w centrum uwagi organizacji.
- Pracownicy angażują się w swoją pracę, ponieważ mają poczucie, że ich potrzeby są zauważane, a cele zawodowe mogą być swobodnie omawiane z przełożonymi. 75% respondentów wskazuje, że może otwarcie rozmawiać o swoich celach zawodowych (średnia = 5,93), a podobny odsetek angażuje się, czując, że ich potrzeby są dostrzegane (średnia = 5,27). Wskazuje to na dojrzałe relacje w organizacji i sprzyjające rozwojowi środowisko.
- Respondenci deklarują chęć dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi oraz wykazują się lojalnością wobec organizacji, co widać m.in. w gotowości do przyjmowania krytyki czy pochwał wobec firmy. 75% pracowników dzieli się wiedzą i doświadczeniem z zespołem (średnia = 6,29), a równie wysoki odsetek akceptuje informację zwrotną, w tym krytykę (średnia = 6,25), co świadczy o otwartości i identyfikacji z organizacją.
- Pracownicy postrzegają kulturę organizacyjną jako zgodną z własnymi przekonaniami, co sprzyja budowaniu spójności wewnętrznej i poczucia sensu pracy. 55–60% badanych wskazuje zgodność wartości osobistych z wartościami firmy (średnia = 5,52), co wzmacnia ich wewnętrzną motywację i poczucie sensu wykonywanej pracy.

Założenia badania

Globalna presja na zrównoważony rozwój wywiera coraz silniejszy wpływ na sektor *Global Business Services* (GBS) nie tylko na poziomie deklaratywnej polityki środowiskowej czy raportowania, ale także w wymiarze codziennych praktyk, kultury organizacyjnej i oczekiwań wobec pracowników. Organizacje, które skutecznie zintegrują podejście humanistyczne, proekologiczne zachowania i odpowiedzialność społeczną, zyskają nie tylko przewagę w oczach klientów i inwestorów, ale także większą spójność wewnętrzną oraz odporność na zmiany rynkowe (Khan et al., 2020; Koon, 2021; Mamica, 2022; OECD, 2023; Wirtz et al., 2015).

W tym kontekście celem badania była identyfikacja postaw i zachowań pracowników, które odzwierciedlają kluczowe elementy współczesnych koncepcji zarządzania organizacjami odpowiedzialnymi społecznie i zorientowanymi na człowieka. Przeprowadzone badanie dotyczyło trzech zagadnień. Po pierwsze zaangażowania pracowników sektora GBS w działania z zakresu CSR. W obrębie tematyki CSR analizowano: rodzaje działań społecznych podejmowanych przez pracowników w ramach inicjatyw CSR, motywacje pracowników do zaangażowania w działania w obszarze CSR, znaczenie angażowania się w działania społeczne w obszarze CSR dla pracy zawodowej, powody nieangażowania się pracowników w działania CSR.

Drugim obszarem badania były zielone zachowania pracowników (*Employee Green Behaviours – EGB*), rozumiane jako dobrowolne, często wykraczające poza formalne obowiązki działania wspierające zrównoważony rozwój środowiskowy w miejscu pracy (Ones & Dilchert, 2012). Obejmują one zarówno codzienne praktyki proekologiczne, jak i inicjatywy wywierające wpływ na współpracowników i otoczenie organizacyjne. EGB stanowią nie tylko przejaw ekologicznej świadomości pracowników, lecz również praktyczny wyraz kultury organizacyjnej opartej na wartościach, co w kontekście rosnącej presji regulacyjnej i społecznej na zrównoważony rozwój staje się istotnym wyróżnikiem konkurencyjnym w sektorze GBS. W tym punkcie przedmiotem badania były następującego zagadnienia (Ones & Dilchert, 2012): unikanie szkód (*avoiding harm*), oszczędzanie zasobów (*conserving*), zrównoważona praca (*working sustainably*), wpływanie na innych (*influencing others*), podejmowanie inicjatywy (*taking initiative*).

Po trzecie badanie dotyczyło postaw i zachowań odzwierciedlających stosowanie w praktyce zarządzania humanistycznego przez korporacje z sektora GBS. Podejście humanistyczne w zarządzaniu organizacją uznaje godność, autonomię i podmiotowość pracowników jako fundamenty kultury organizacyjnej (Pirson, 2013; Dierksmeier, 2016). W tym ujęciu analizowano takie aspekty jak poziom wzajemnego szacunku, otwartość na dialog, gotowość do współpracy i dzielenia się wiedzą – wartości coraz częściej postrzegane jako kluczowe także w kontekście globalnych oczekiwań wobec branży usług biznesowych w sektorze GBS.

Całość badania wpisuje się w poszukiwania modeli organizacji zrównoważonych, innowacyjnych i opartych na wartościach, które lepiej odpowiadają na wyzwania współczesnego rynku pracy.

Metoda badania

Cel badania

Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja postaw i zachowań pracowników, które odzwierciedlają kluczowe elementy współczesnych koncepcji zarządzania organizacjami odpowiedzialnymi społecznie i zorientowanymi na człowieka. W obliczu wyzwań dotyczących zrównoważonego rozwoju badanie przeprowadzone wśród pracowników sektora GBS służyło znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakim zakresie pracownicy sektora GBS angażują się w działania z obszaru CSR, jakie są motywacje takiego zaangażowania, jak postrzegają jego znaczenie dla pracy, a także jakiego rodzaju przeszkody utrudniają taką aktywność?
- Jak przejawiają się proekologiczne zachowania (EGB) pracowników sektora GBS i jakiego rodzaju inicjatywy podejmują w zakresie zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy?
- W jakim stopniu postawy i zachowania pracowników odzwierciedlają stosowanie zarządzania humanistycznego w organizacjach sektora GBS w zakresie szacunku, otwartości na dialog, gotowości do współpracy i dzielenia się wiedzą?

W celu udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze wykorzystano metodologię mieszaną (*mix method*), łącząc badania ilościowe (ankietowe) z jakościowymi (wywiady fokusowe). Umożliwiło to wszechstronną analizę sytuacji sektora GBS i pozwoliło zidentyfikować ogólne trendy w zderzeniu z doświadczeniami i potrzebami poszczególnych pracowników. Takie połączenie metod umożliwiło pełniejsze zrozumienie analizowanych zjawisk i dostarczyło materiału do sformułowania wniosków.

Przebieg badania

W pierwszym kroku dane zbierano za pośrednictwem internetowego kwestionariusza ankiety rozсланego do pracowników firm z tego sektora. Badanie ilościowe zrealizowano od listopada 2024 roku do czerwca 2025 roku wśród firm sektora Global Business Services zlokalizowanych w województwie małopolskim.

Następnie przeprowadzono badanie jakościowe obejmujące trzy wywiady fokusowe, które umożliwiły pogłębienie informacji z części ilościowej. Dwa wywiady zrealizowano 11 czerwca 2025 roku, a kolejny odbył się 26 czerwca 2025 roku. Każda grupa fokusowa liczyła po 6 pracowników sektora GBS. Dobór respondentów miał charakter celowy.

Narzędzie badania

Narzędzie badawcze w części ilościowej zostało opracowane na podstawie sprawdzonych kwestionariuszy (np. Ones & Dilchert, 2012) dostosowanych do specyfiki sektora Global Business Services. Narzędzie do badania ilościowego opracowano z wykorzystaniem platformy Microsoft Forms. Kwestionariusz był dostępny w języku angielskim.

Narzędzie badawcze zastosowane w wywiadach fokusowych miało charakter autorski. Dyspozycje do wywiadów fokusowych zostały opracowane na podstawie analizy danych z części ilościowej, a także na podstawie teorii, co umożliwiło pogłębienie informacji o procesach i zjawiskach zidentyfikowanych na

wcześniejszym etapie badania. Dyspozycje do wywiadu fokusowego opracowano w języku polskim i angielskim.

Zbieranie danych

Uczestnictwo w badaniu miało charakter dobrowolny i anonimowy, a respondenci zostali poinformowani o celu badania oraz sposobie przetwarzania danych.

Analiza danych

Do analizy danych ilościowych wykorzystano statystyki deskryptywne, rozkłady odpowiedzi, a prezentacja danych ma formę tabelaryczną lub graficzną (wykresy).

Dane jakościowe przedstawiono w formie ogólnych wniosków z wypowiedzi respondentów, które ilustrują ich doświadczenia, opinie i motywacje dotyczące badanej tematyki.

Ramy teoretyczne badania

Respondenci zostali zapytani o swoje postrzeganie miejsca pracy w kontekście tzw. podejścia humanistycznego. Koncepcja ta wyrasta z nurtu psychologii humanistycznej (Kuhn, 2001) i koncentruje się na człowieku jako podmiocie działania organizacyjnego – osobie obdarzonej godnością, potrzebami, aspiracjami i potencjałem rozwoju. Należy zauważyć, że podejście humanistyczne wciąż pozostaje nieusystematyzowane i słabo ugruntowane w ujęciach teoretycznych. Jednak jego rdzeniem jest przekonanie, że człowiek stanowi wartość nadrzędną w procesie zarządzania organizacją (Gałat, 2023).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że podejście humanistyczne opiera się na takich wartościach, jak szacunek, zaufanie, sprawiedliwość i inkluzywność (Kabadayi et al., 2019), a jego głównymi celami są dobrostan jednostki oraz uznanie godności ludzkiej jako wartości autonomicznej, a nie środka do osiągnięcia wyników (Pirson, 2013). Dierksmeier (2016) oraz Pless i in. (2017) podkreślają również rolę etycznego fundamentu i odpowiedzialności wobec interesariuszy, a Kimakowitz (2016) wskazuje na znaczenie partycypacji i legitymacji normatywnej w organizacjach.

Zachowania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR), obejmujące troskę o społeczne i środowiskowe aspekty działalności organizacji, wzmacniają systemowe podejście do zrównoważonego rozwoju i stanowią istotny element koncepcji zarządzania humanistycznego (Koon & Fujimoto, 2024). W kontekście zarządzania humanistycznego CSR to nie tylko „dodatkowy” obszar działań, ale też narzędzie odpowiedzialnego i etycznego działania organizacji.

Organizacja zarządzana humanistycznie tworzy kulturę, która nagradza proekologiczne zachowania pracowników oraz działa zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej (Adewumi, 2024; Pirson, 2023). „Zielone zachowania w miejscu pracy” (*Employee Green Behaviours* – EGB) wpisują się w koncepcję zarządzania humanistycznego (Koon, 2021). EGB definiuje się jako „skalowalne działania i zachowania pracowników, które są powiązane ze zrównoważonym rozwojem środowiska i przyczyniają się do niego lub mu szkodzą” (Ones & Dilchert, 2012, p. 87). Pozytywne zielone zachowania pracowników można uznać za szczególną formę zachowań proekologicznych. Cechą je wyróżniającą jest miejsce, w którym występują (miejsce pracy) oraz pewien stopień nadzoru ze strony organizacji. Dotyczą świadomych, dobrowolnych działań, często wykraczających poza to, co jest formalnie wymagane. Stanowią również istotny filar koncepcji zrównoważonego rozwoju, ponieważ wspierają harmonijne łącznie celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych (Khan et al., 2020). EGB obejmują pięć aspektów działań pracowniczych zidentyfikowanych za Ones i Dilchert (2012):

- Unikanie szkód (*avoiding harm*) – zachowania, które mogą szkodzić Ziemi i powodować narastające zniszczenia lub przeciwnie – wspierać Ziemię, czyniąc zdrowszymi jej ekosystemy.
- Oszczędzanie zasobów (*conserving*) – zachowania mające na celu ochronę zasobów i ograniczenie ilości odpadów.
- Zrównoważona praca (*working sustainably*) – zachowania, które pomagają zwiększyć zrównoważony charakter procesów pracy i produktów.

- Wpływanie na innych (*influencing others*) – zachowania społeczne stosowane w celu wywarcia wpływu na innych, aby zaangażowali się w działania na rzecz ochrony środowiska.
- Podejmowanie inicjatywy (*taking initiative*) – zachowania polegające na: wychodzeniu poza utarte schematy, podejmowaniu ryzyka i zachęcaniu do zmian.

Zielone zachowania pracowników można traktować jako przejaw odpowiedzialności moralnej, zaangażowania we wspólnotę i dążenia do dobra wspólnego, co stanowi fundament humanistycznego zarządzania. Wzmacnianie tych postaw wymaga jednak spójnej kultury organizacyjnej, inspirującego przywództwa i uznania pracowników za pełnoprawnych uczestników zmiany – nie tylko jej wykonawców.

Spojrzenie przez pryzmat podejścia humanistycznego pozwala lepiej zrozumieć zachowania człowieka w miejscu pracy oraz wspierać jego psychologiczny dobrostan (Matheson et al., 2021; Koon & Fujimoto, 2023). Pozwala organizacjom także na efektywne wdrażanie polityk i praktyk prozdrowotnych, opartych na świadomym postrzeganiu człowieka i jego złożoności (Gałat, 2024).

Charakterystyka respondentów

Respondenci biorący udział w badaniu to pracownicy korporacji i firm międzynarodowych działających w sektorze usług dla biznesu (*Global Business Services – GBS*) zlokalizowanych w Małopolsce. W badaniu uczestniczyły łącznie 153 osoby.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Kategoria	Wariant	Udział procentowy respondentów
Wiek	Urodzeni 1980–1994	69,93%
	Urodzeni 1995 i później	17,65%
	Urodzeni 1965–1979	12,42%
Płeć	Kobiety	61,44%
	Mężczyźni	35,29%
	Osoby niebinarne / <i>gender diverse</i>	1,31%
	Nieujawniona tożsamość płciowa	1,96%
Wykształcenie	Wyższe magisterskie	81,58%
	Licencjat	13,82%
	Średnie / zawodowe	3,29%
	Doktorat	1,32%
Doświadczenie zawodowe (ogółem)	Powyżej 10 lat	47,05%
	– w tym 10–20 lat	35,29%
	– ponad 20 lat	11,76%
	5–10 lat	28,76%
	Mniej niż 5 lat	24,18%
Doświadczenie w sektorze GBS	Powyżej 10 lat	41,83%
	5–10 lat	30,07%
	Mniej niż 5 lat	28,10%
Stanowisko	Starszy specjalista	32,03%
	(Starszy) menedżer	28,76%
	Lider zespołu	17,65%
	Młodszy specjalista	11,11%
	Inne (praktykant, kierownik centrum, lider zrównoważonego rozwoju itp.)	10,45%
Obszar działalności	Finanse i księgowość	34,36%
	IT	14,10%
	Bankowość, usługi finansowe i ubezpieczenia	13,66%
	Obsługa klienta	12,78%
	Pozostałe (łańcuch dostaw, HR, zakupy, dane, inne – wielokrotne wskazania)	25,10%*
Tryb pracy	Hybrydowy (rotacyjny)	50,33%
	Głównie zdalnie (z opcją biura)	31,37%
	Praca głównie z biura	9,15%
	Całkowicie zdalnie	5,23%
	Całkowicie stacjonarnie	3,92%
Narodowość	Polacy	94,12%
	Inni	5,88%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pod względem wieku dominowali respondenci urodzeni w latach 1980–1994 – prawie 70% ogółu badanych. Osoby urodzone po 1995 roku stanowiły 17,65%, natomiast najmniejszy udział miały osoby urodzone w latach 1965–1979 – 12,42%.

Wśród uczestników badania przeważały kobiety, które stanowiły 61,44% wszystkich respondentów. Mężczyźni stanowili 35,29%. Pozostała część to osoby niebinarne lub identyfikujące się z płcią różnorodną (1,31%) oraz osoby, które nie zdecydowały się ujawnić swojej tożsamości płciowej (1,96%).

Zdecydowana większość respondentów posiadała wyższe wykształcenie. Największy odsetek, bo aż 81,58%, stanowili posiadacze tytułu magistra. Tytuł licencjata posiadało 13,82% osób, a wykształcenie średnie lub zawodowe – 3,29%. Jedynie 1,32% badanych miało stopień naukowy doktora.

Analiza doświadczenia zawodowego respondentów wykazała, że niemal połowa z nich (47,05%) miała ponad 10 lat stażu pracy. Wśród nich 35,29% pracowało od 10 do 20 lat, a 11,76% – ponad 20 lat. Kolejne 28,76% uczestników miało doświadczenie zawodowe w przedziale od 5 do 10 lat, a 24,18% posiadało krótszy staż, wynoszący mniej niż 5 lat.

W odniesieniu do doświadczenia w sektorze GBS największą grupę stanowili pracownicy z ponad 10-letnim stażem, którzy stanowili 41,83% respondentów. Pracownicy z doświadczeniem w przedziale od 5 do 10 lat stanowili 30,07%, a osoby z krótszym doświadczeniem – 28,10%.

Najczęściej zajmowanym stanowiskiem wśród badanych była funkcja starszego specjalisty – pełniło ją 32,03% respondentów. Kolejną liczną grupę stanowili menedżerowie (w tym starsi menedżerowie), którzy stanowili 28,76% badanych. Funkcję lidera zespołu pełniło 17,65% osób, natomiast 11,11% respondentów to młodszy specjaliści. Pozostałe stanowiska, takie jak praktykanci, kierownicy centrów czy liderzy działów zrównoważonego rozwoju, występowały znacznie rzadziej.

Respondenci reprezentowali różne obszary działalności firm. Najwięcej osób, bo 34,36%, pracowało w obszarze finansów i księgowości. Kolejne duże grupy związane były z działami IT (14,10%) oraz bankowości, usług finansowych i ubezpieczeń (13,66%). Znacząca liczba respondentów wskazała również działalność związaną z obsługą klienta (12,78%). Pozostałe wskazania dotyczyły m.in. łańcucha dostaw, zakupów, zarządzania danymi, HR oraz innych obszarów, przy czym należy zauważyć, że respondenci mogli wskazać więcej niż jeden obszar działalności.

Jeśli chodzi o tryb pracy, najwięcej osób – 50,33% – pracowało w modelu hybrydowym, rotacyjnym, łączącym pracę zdalną i stacjonarną. Dla 31,37% badanych dominującą formą była praca zdalna z możliwością okazjonalnej obecności w biurze. Praca głównie z biura była charakterystyczna dla 9,15% respondentów, a praca całkowicie zdalna – dla 5,23%. Tylko 3,92% badanych pracowało w pełni stacjonarnie, bez możliwości pracy zdalnej.

Pod względem narodowości zdecydowaną większość respondentów stanowili Polacy – 94,12% wszystkich uczestników badania. Osoby innych narodowości stanowiły 5,88% badanych.

Wyniki badania

Wyniki z badania omówiono w trzech sekcjach:

- Zaangażowanie pracowników sektora GBS w działania CSR,
- Zielone zachowania pracowników,
- Środowisko pracy.

Zaangażowanie pracowników sektora GBS w działania CSR

W niniejszej części raportu zaprezentowano wyniki badania ilościowego poświęcone zaangażowaniu pracowników firm sektora GBS w działania z obszaru społecznej odpowiedzialności firm.

Dane dotyczące udziału pracowników w działaniach społecznych w obszarze CSR podejmowanych przez respondentów w ostatnim roku pokazują, że nieco ponad połowa z nich (58 osób, 61%) deklaruje, iż brała udział w tego typu inicjatywach. Z kolei 39% wskazało, że nie uczestniczyło w żadnym działaniu CSR organizowanym przez pracodawcę. Taki rozkład odpowiedzi może świadczyć o umiarkowanym poziomie zaangażowania w aktywności społeczne w środowisku pracy. Z jednej strony wyniki te potwierdzają, że znacząca część pracowników ma dostęp do takich inicjatyw i włącza się w nie, z drugiej zaś – 4 na 10 badanych nie uczestniczyło w żadnej formie działań CSR, co może sugerować ograniczoną komunikację, niewystarczające możliwości udziału lub brak dopasowania inicjatyw do potrzeb i oczekiwań części zespołu. Wskazuje to na potrzebę lepszego zrozumienia mechanizmów, które wpływają na zaangażowanie w aktywności społeczne w miejscu pracy.

W dalszej części raportu analizowane będą następujące zagadnienia:

- rodzaje działań społecznych podejmowanych przez pracowników w ramach inicjatyw CSR,
- motywacje pracowników do zaangażowania w działania w obszarze CSR,
- znaczenie angażowania się w działania społeczne w obszarze CSR dla pracy zawodowej,
- powody nieangażowania się pracowników w działania CSR.

Analizując działania CSR podejmowane przez pracowników, w pierwszej kolejności warto przyjrzeć się **rodzajom aktywności społecznych, w które angażowali się respondenci w ramach CSR** (tabela 2). Pozwala to zidentyfikować obszary cieszące się największym zainteresowaniem oraz wskazać, w jakim stopniu poszczególne formy działań są obecne i wspierane w środowisku GBS. Najczęściej podejmowaną kategorią działań były programy dla pracowników, takie jak kursy i szkolenia, które wskazało 67 respondentów (22,56%). Świadczy to o silnym zorientowaniu firm na rozwój zasobów ludzkich oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na inwestowaniu w kompetencje pracowników. Na drugim miejscu uplasowały się działania na rzecz organizacji pozarządowych, które otrzymały 57 wskazań (19,19%). Firmy sektora GBS chętnie angażują się w inicjatywy społeczne realizowane we współpracy z NGO, co potwierdza ich otwartość na partnerstwa społeczne i chęć wpływania na otoczenie pozabiznesowe. Trzecie miejsce zajmują działania proekologiczne (38 wskazań, 12,79%), co pokazuje, że troska o środowisko stanowi ważny aspekt strategii CSR w firmach

międzynarodowych, chociaż nie jest jeszcze priorytetem. Pozostałe obszary były wybierane znacznie rzadziej. Prawa człowieka (np. zapobieganie mobbingowi czy dyskryminacji) uzyskały 18 wskazań (6,06%), praktyki organizacyjne i działania na rzecz instytucji publicznych – po 15 wskazań (po 5,05%), a ład korporacyjny – 13 odpowiedzi (4,38%). Najmniejsze zainteresowanie dotyczyło systemów zarządzania jakością i procesami (10 wskazań, 3,37%) oraz kwestii konsumenckich, takich jak kampanie społeczne (8 wskazań, 2,69%).

Podsumowując, należy zauważyć, iż działania CSR w badanej grupie respondentów koncentrowały się przede wszystkim na wewnętrznych działaniach rozwojowych (wobec pracowników) oraz współpracy z organizacjami pozarządowymi, natomiast mniej uwagi poświęca się innym formom zaangażowania. Może to wynikać z charakteru sektora, w którym dominują usługi biznesowe skoncentrowane na kapitale ludzkim i relacjach z otoczeniem społecznym.

Tabela 2. Rodzaje działań społecznych podejmowanych przez pracowników w ramach inicjatyw CSR

Rodzaje działań społecznych	Udział procentowy respondentów
Programy dla pracowników (np. kursy, szkolenia)	22,56%
Działania na rzecz organizacji pozarządowych	19,19%
Działania dla społeczności lokalnych	18,86%
Działania proekologiczne	12,79%
Prawa człowieka (np. zapobieganie mobbingowi, dyskryminacji)	6,06%
Działania na rzecz instytucji publicznych	5,05%
Praktyki organizacyjne (np. etyczne postępowanie w kontaktach z partnerami biznesowymi)	5,05%
Ład korporacyjny (np. konkretne metody zarządzania w przedsiębiorstwie)	4,38%
Systemy zarządzania (wdrożenie systemów zarządzania jakością i procesami)	3,37%
Kwestie konsumenckie (np. kampanie społeczne)	2,69%

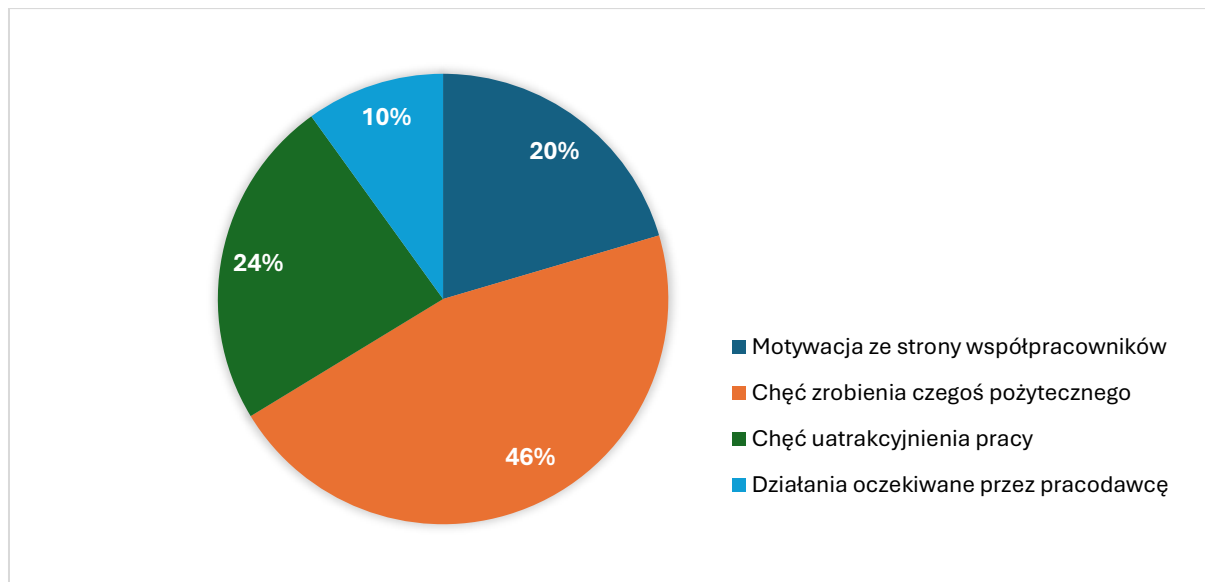
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zgromadzone dane pozwalają zilustrować **motywacje pracowników do zaangażowania w działania realizowane przez firmę w obszarze CSR** (rysunek 1). Najczęściej wskazywaną przyczyną uczestnictwa w działaniach CSR była chęć zrobienia czegoś pożytecznego. Tę odpowiedź wskazało 45,9% respondentów (83 osoby). Drugim najczęściej wybieranym powodem była chęć uatrakcyjnienia pracy, wskazana przez 23,8% (43 osoby). Sugeruje to, że działania CSR były postrzegane jako sposób na urozmaicenie codziennych obowiązków i zwiększenie satysfakcji zawodowej. Motywacja ze strony współpracowników, czyli wpływ otoczenia i grupy, znalazła się na trzecim miejscu z 37 wskazaniami (20,4%). Pokazuje to, że klimat zespołowy i zachowania kolegów z pracy mogą stanowić istotny czynnik sprzyjający zaangażowaniu w inicjatywy społeczne. Najrzadziej wskazywaną odpowiedzią były działania oczekiwane przez pracodawcę – 18 osób (9,9%) przyznało, że ich zaangażowanie wynikało z odgórnych oczekiwań organizacji.

W konkluzji można zauważyć, iż działania CSR są motywowane wewnętrznie, silnym poczuciem odpowiedzialności społecznej pracowników i potrzebą nadania pracy głębszego sensu. Opierają się zatem raczej na autentycznej motywacji pracowników, a nie przymusie lub presji płynącej z organizacji. W badanej grupie pracownicy nie postrzegali uczestnictwa w CSR jako formalnego

obowiązku, lecz raczej jako przestrzeń dla wolontaryjnego, osobistego wkładu. Warto zatem wzmacniać ich dobrowolny charakter, tworzyć warunki sprzyjające angażowaniu się w wartościowe inicjatywy oraz wspierać kulturę zespołowego zaangażowania.

Rysunek 1. Motywy zaangażowania pracowników w działania CSR realizowane przez firmę



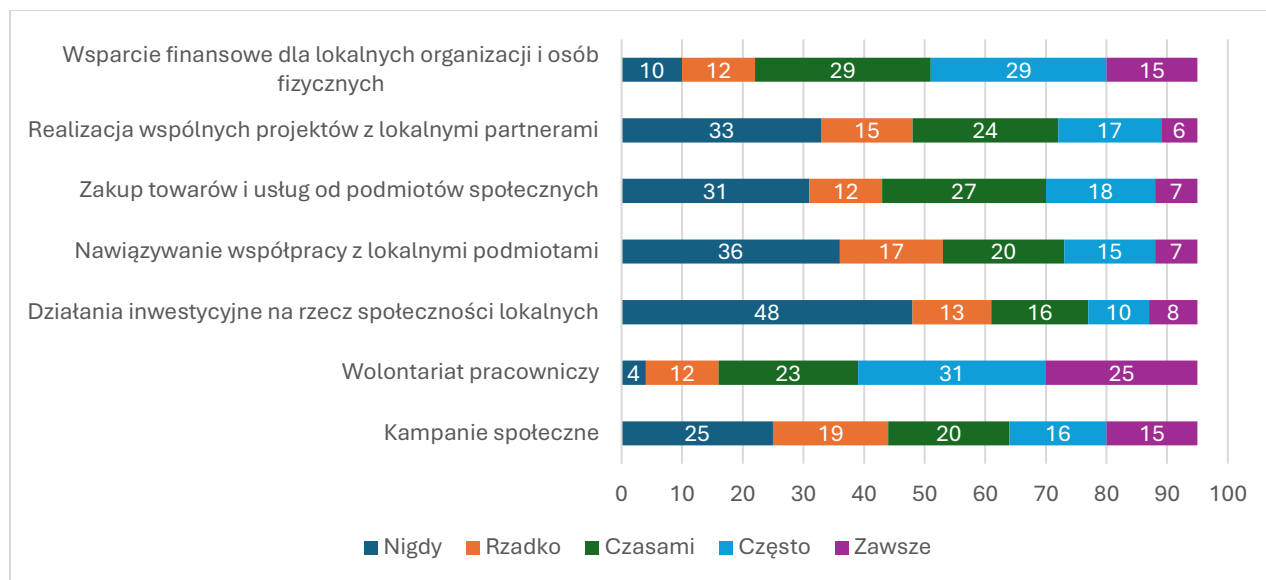
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując motywacje do zaangażowania, warto również zwrócić uwagę na **częstotliwość podejmowania działań CSR** przez pracowników, która została przedstawiona na rysunku 2. Zgromadzone dane wskazują na zróżnicowany poziom zaangażowania w zależności od rodzaju aktywności. Największe zaangażowanie dotyczy wolontariatu pracowniczego – 32,63% badanych deklaruowało, że często się w niego angażuje, a 26,32%, że robi to zawsze. Łącznie 59% pracowników uczestniczyło w tym rodzaju aktywności regularnie, co czyni go najbardziej powszechną formą działań społecznych. Wysokie zaangażowanie obserwowane jest również w przypadku wsparcia finansowego dla lokalnych organizacji i osób fizycznych. Ponad 46% respondentów podejmowało je często lub zawsze, a 10,53% nigdy w nim nie uczestniczyło. Na poziomie umiarkowanego zaangażowania plasują się działania takie jak kampanie społeczne (32,63% deklaruje udział częsty lub stały, przy 26,32% wskazań „nigdy”) oraz zakupy od podmiotów społecznych (26,32% często lub zawsze, 32,63% – nigdy). Podobnie umiarkowany poziom dotyczy realizacji wspólnych projektów z lokalnymi partnerami – 24,21% respondentów angażuje się regularnie, podczas gdy ponad 34% nie uczestniczy w nich wcale. Z kolei niskie zaangażowanie widoczne jest w odniesieniu do dwóch typów działań: nawiązywania współpracy z lokalnymi podmiotami (37,89% „nigdy”, tylko 23,16% „często” lub „zawsze”) oraz działań inwestycyjnych na rzecz społeczności lokalnych (ponad połowa – 50,53% – nigdy, a jedynie 18,95% podejmuje je regularnie). Niniejsze dane sugerują istotne różnice w dostępności i atrakcyjności poszczególnych form zaangażowania społecznego w miejscu pracy.

Podsumowując, można stwierdzić, iż pracownicy chętniej angażowali się w działania społeczne, które są stosunkowo proste w realizacji i łatwo dostępne, jak wolontariat czy wsparcie finansowe. Mniejsze zaangażowanie widoczne jest w przypadku działań o charakterze strategicznym, takich jak współpraca z lokalnymi partnerami, realizacja inwestycji społecznych czy zakupy od

podmiotów społecznych. Tego typu inicjatywy wymagają decyzji i zaangażowania na poziomie organizacyjnym, a ich brak może ograniczać możliwości udziału pracowników. Wskazuje to na potrzebę rozwijania systemowych form współpracy z otoczeniem lokalnym oraz tworzenia rzeczywistych warunków do aktywnego uczestnictwa pracowników w działaniach CSR.

Rysunek 2. Częstotliwość podejmowania działań CSR przez pracowników (n=95)



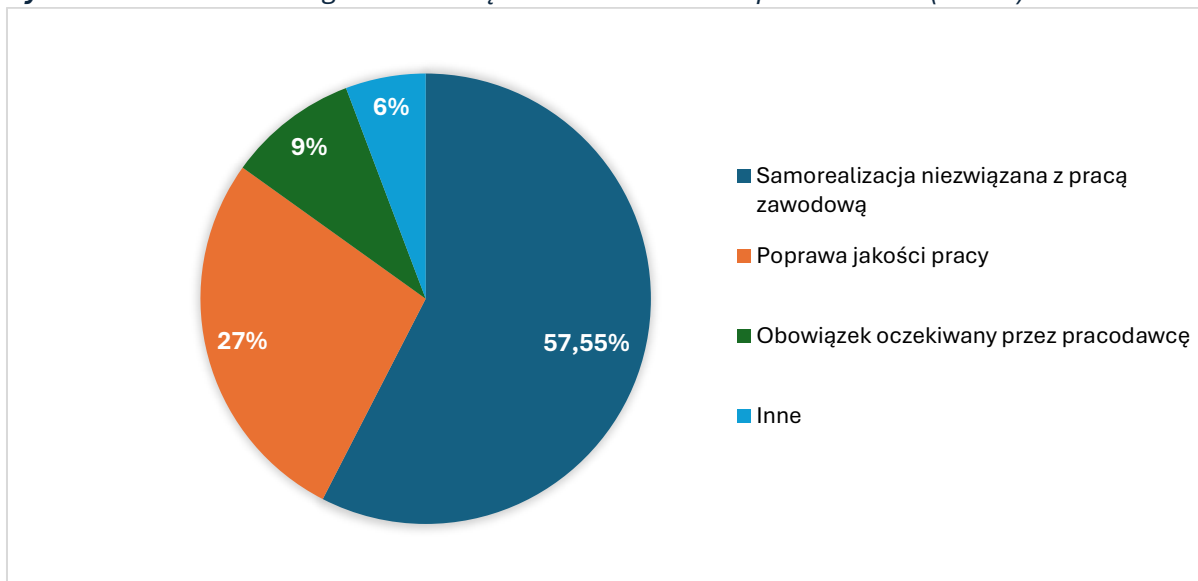
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym istotnym aspektem badania jest **postrzeganie znaczenia działań CSR przez pracowników**. Rysunek 3 ilustruje, jak respondenci oceniają rolę zaangażowania społecznego w kontekście swojej pracy zawodowej, najczęściej podkreślając możliwość samorealizacji jako kluczowy motywator. Odpowiedzi tej udzieliło 80 osób (57,6%). Na drugim miejscu znalazła się poprawa jakości pracy – 38 osób (27,3%). Znacznie rzadziej wskazywano obowiązek oczekiwany przez pracodawcę – 13 osób (9,4%) oraz odpowiedź „inne”, którą wybrało 8 respondentów (5,8%). W tej ostatniej kategorii respondenci wskazywali na różne przestanki, np. robienie właściwych rzeczy, dodatkowy dzień wolny dla organizacji charytatywnej, podążania za trendami wskazanymi przez pracodawcę.

Uzyskane wyniki sugerują, że dla większości pracowników zaangażowanie w działania CSR ma przede wszystkim charakter osobisty i rozwojowy – stanowi formę realizacji własnych wartości, aspiracji i potrzeb wykraczających poza obowiązki zawodowe. Znaczący odsetek wskazań na poprawę jakości pracy może natomiast świadczyć o tym, że CSR postrzegane jest jako narzędzie wspierające zaangażowanie i dobrostan w środowisku pracy. Niewielka liczba odpowiedzi uznających CSR za obowiązek sugeruje, że inicjatywy te nie są odbierane jako narzucone odgórnie, lecz raczej wynikające z wewnętrznych motywacji pracowników. Z kolei marginalny udział kategorii „inne” wskazuje na wysoką trafność zaproponowanych opcji odpowiedzi.

Podsumowując, działania CSR w opinii pracowników mają przede wszystkim wymiar osobisty i rozwojowy, rzadziej są postrzegane jako wymóg organizacyjny, co może świadczyć o pozytywnym klimacie społecznym i dużej autonomii w podejmowaniu aktywności społecznych w analizowanych organizacjach.

Rysunek 3. Znaczenie angażowania się w działania CSR dla pracowników (n=139)

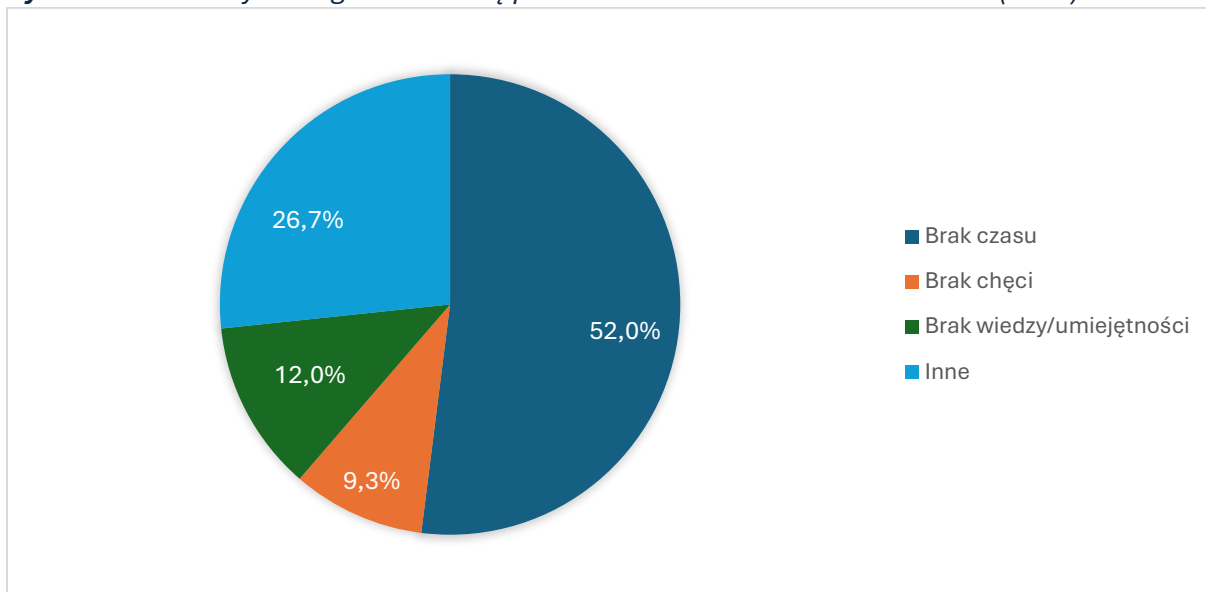


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nie mniej istotne jest zrozumienie, **co powstrzymuje pracowników przed udziałem w działaniach CSR**. Rysunek 4 prezentuje najczęściej wskazywane powody nieangażowania się w inicjatywy społeczne w badanej grupie respondentów. Wśród 75 osób, które nie angażują się w działania CSR realizowane przez firmę, najczęściej wskazywaną przyczyną był brak czasu – odpowiedź tę zaznaczyło 39 respondentów (52%). Kolejne najczęstsze odpowiedzi to „inne” powody – wybrało je 20 osób (26,7%), brak wiedzy lub umiejętności (9 osób, 12%) oraz brak chęci (7 osób, 9,3%). Odpowiedzi w kategorii „inne” wskazują, iż brak zaangażowania pracowników w działania CSR wynikać może także z innych przesłanek, np. braku informacji czy rozbieżności pomiędzy wartościami pracownika i organizacji. Część zatrudnionych uważała, że działalność firmy w zakresie CSR wykracza poza ich podstawowe cele, inni zaś sygnalizowali ograniczenia organizacyjne lub osobiste (np. urlop macierzyński, praca zdalna) utrudniające taką formę aktywności.

Zebrane dane wskazują, że główną barierą uczestniczenia w działaniach CSR jest brak czasu, co może wynikać z dużego obciążenia pracą. Stosunkowo niewielki odsetek odpowiedzi wskazujących na brak chęci sugeruje, że postawy wobec CSR nie są negatywne – problemem jest raczej organizacja udziału w tego typu aktywnościach niż motywacja. Z kolei wysoki udział odpowiedzi w kategorii „inne” może oznaczać istnienie bardziej złożonych lub indywidualnych przeszkód, które nie zostały bezpośrednio ujęte w dostępnych opcjach.

Rysunek 4. Powody nieangażowania się pracowników w działania CSR w firmie (n=75)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zielone zachowania pracowników

W niniejszej części raportu zaprezentowane zostały wyniki badania dotyczące zielonych zachowań pracowników podejmowanych w firmach sektora GBS. Przedmiotem analizy było pięć aspektów działań podejmowanych w miejscu pracy zdefiniowanych (Ones & Dilchert, 2012) jako: unikanie szkód, oszczędzanie zasobów, zrównoważona praca, wpływanie na innych, podejmowanie inicjatywy.

Unikanie szkód

Rysunek 5 przedstawia opinie respondentów dotyczące „unikania szkód”, ilustrując zachowania, które mogą zarówno przyczyniać się do degradacji środowiska, jak i wspierać jego regenerację oraz poprawę stanu ekosystemów.

W ramach zielonych zachowań pracowników w kategorii „unikanie szkód” największe poparcie uzyskało stwierdzenie: „Jeśli mam wybór, wybieram produkty, które są bardziej przyjazne dla środowiska”. 138 osób (około 89%) wyraziło umiarkowaną lub pełną zgodę z tym stwierdzeniem, zaznaczając poziomy 5, 6 lub 7 na siedmiostopniowej skali Likerta. W szczególności 59 osób (38%) wskazało poziom 6, a 48 osób (31%) – najwyższy poziom zgody (7). Średnia ocena tego stwierdzenia na 7-punktowej skali Likerta wyniosła 5,89 ($\pm 0,08$), przy medianie równej 6, co oznacza, że połowa respondentów zgodziła się z tym twierdzeniem w stopniu co najmniej znacznym. Wartość odchylenia standardowego ($\approx 1,02$) stanowiąca około 17,32% średniej, wskazuje na stosunkowo niewielkie zróżnicowanie opinii wśród uczestników badania.

Podobnie wysokie poparcie uzyskało twierdzenie: „Naprawiam usterki, aby zapobiegać niezamierzonemu zanieczyszczeniu środowiska i marnotrawstwu zasobów” – 130 respondentów (84%) zadeklarowało zgodę na poziomie 5 lub wyższym, z czego 61 osób (39%) wybrało poziom 6, a 43 osoby (28%) poziom 7. Potwierdza to również wysoka średnia ocena dla tego sformułowania na 7-stopniowej skali Likerta (5,77 $\pm 0,9$), a także mediana ocen punktowych wynosząca 6, co

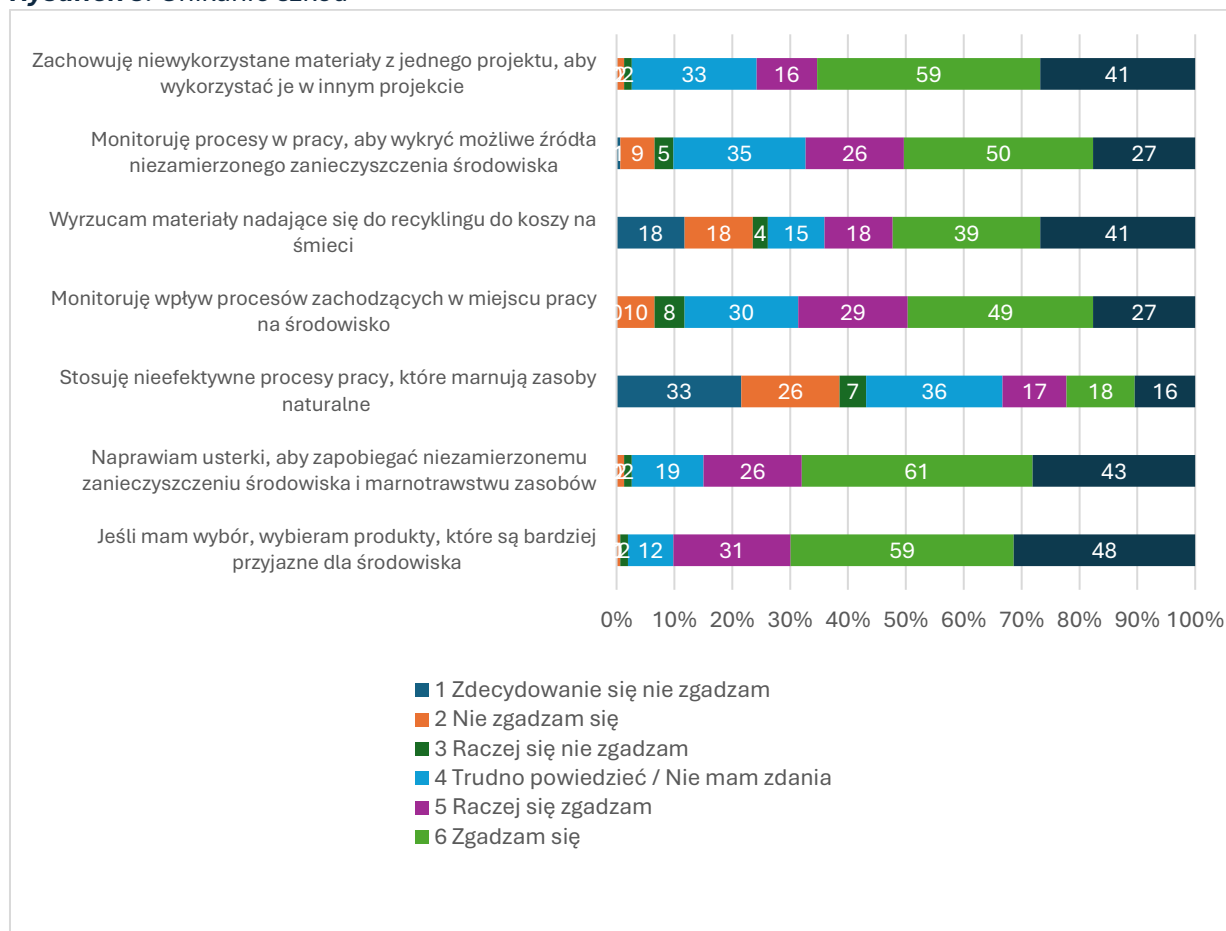
oznacza, że połowa respondentów zgodziła się z tym sformułowaniem w stopniu co najmniej znacznym. Rozkład odpowiedzi cechuje się ujemną asymetrią ($As = -0.91$), co ponownie wskazuje na przewagę ocen wysokich nad niskimi, natomiast kurtoza ($Ku = 0.63$) oraz umiarkowana wartość wariancji (19,16%) potwierdzają relatywną spójność odpowiedzi.

Pozostałe zachowania związane z monitorowaniem środowiskowych aspektów pracy, np. „Monitoruję wpływ procesów zachodzących w miejscu pracy na środowisko” (średnia = 5,18) oraz „Zachowuję niewykorzystane materiały z jednego projektu, aby wykorzystać je w innym projekcie” (średnia = 5,64), również uzyskały przewagę ocen pozytywnych. Potwierdzają to zarówno rozkłady odpowiedzi, jak i wartości asymetrii (ujemne), wskazujące na częstsze przyznawanie ocen wyższych niż średnia.

Odrotna sytuacja występuje w przypadku negatywnego zachowania: „Stosuję nieefektywne procesy pracy, które marnują zasoby naturalne”. Tu średnia ocena wyniosła 3,63 ($\pm 0,16$), a mediana wyniosła 4, co oznacza, że większość respondentów nie identyfikuje się z tym zachowaniem. Aż 33 osoby zdecydowanie się z tym stwierdzeniem nie zgodziły, a kolejne 26 wyraziły brak zgody. Wysokie zróżnicowanie odpowiedzi ($Vs = 55.48\%$) i kurtoza równa – 1,23 wskazują na bardziej rozproszony rozkład odpowiedzi, zaś bliska zeru asymetria ($As = 0,15$) sugeruje brak wyraźnej przewagi jednej ze stron skali.

Zjawisko „unikania szkód” jako element zielonych zachowań pracowniczych znajduje silne odzwierciedlenie w deklaracjach uczestników, zwłaszcza w obszarze działań proaktywnych i naprawczych. Mniejsza jednoznaczność ocen negatywnych zachowań może wskazywać na potrzebę dalszego wsparcia edukacyjnego i organizacyjnego w zakresie praktyk środowiskowych. Wyniki potwierdzają ogólne zaangażowanie pracowników w ochronę środowiska.

Rysunek 5. Unikanie szkód



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Oszczędzanie zasobów

Rysunek 6 przedstawia opinie respondentów dotyczące oszczędzania, rozumianego jako działania służące ochronie zasobów i redukcji odpadów, które mają kluczowe znaczenie dla zrównoważonego gospodarowania zasobami środowiska.

W ramach zielonych zachowań pracowników w kategorii „Oszczędzanie zasobów” największe poparcie uzyskało stwierdzenie: „Ograniczam zużycie wody, zakręcając kran, gdy nie jest używany”. 142 osoby (ok. 93%) wyraziły umiarkowaną lub pełną zgodę (poziomy 5, 6 lub 7 na siedmiostopniowej skali Likerta), z czego 60 respondentów (39%) wskazało poziom 6, a 72 osoby (47%) najwyższy poziom zgody (7). Średnia ocen wyniosła 6,24 ($\pm 0,08$), a mediana była równa 6. Niskie zróżnicowanie ocen ($V_s = 15,22\%$) oraz silna lewostronna asymetria ($A_s = -1,89$) i wysoka kurtoza ($K_u = 5,70$) wskazują na dużą zgodność i koncentrację wysokich ocen wokół średniej.

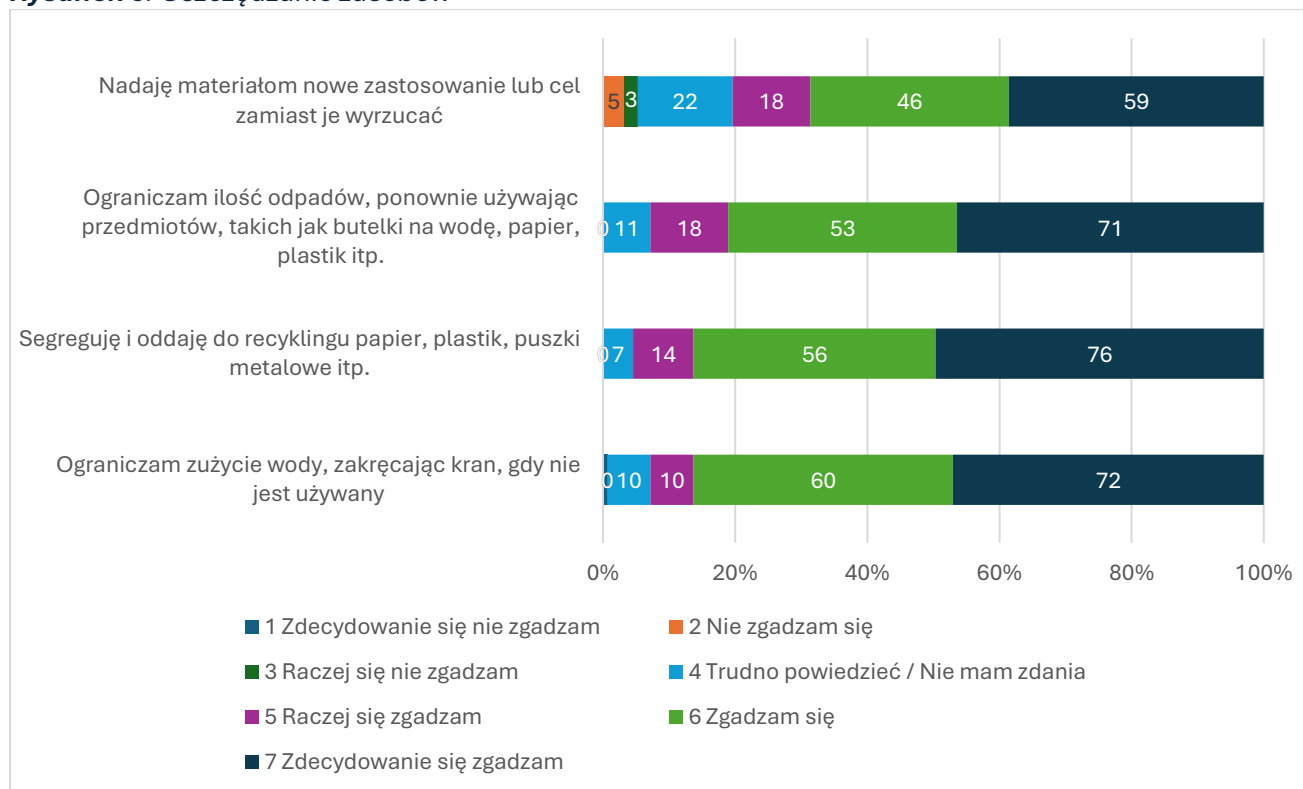
Podobnie wysokie poparcie uzyskało stwierdzenie: „Segreguję i oddaję do recyklingu papier, plastik, puszki metalowe itp.”, ze średnią oceną 6,31 ($\pm 0,07$) oraz medianą 6. Aż 146 osób (ponad 95%) wybrało poziom 5 lub wyższy, z czego 56 respondentów (36%) wskazało poziom 6, a 76 (49%) poziom 7. Rozkład ocen jest wyraźnie lewostronnie skośny ($A_s = -1,14$), a niewielka wartość wariancji ($V_s = 12,99\%$) oraz umiarkowana kurtoza ($K_u = 0,82$) potwierdzają dużą spójność odpowiedzi.

Wysokie oceny uzyskało również stwierdzenie: „Ograniczam ilość odpadów, ponownie używając przedmiotów, takich jak butelki na wodę, papier, plastik itp.” – 142 respondentów (ponad 93%) wskazało poziom 5 lub wyższy, z czego 53 osoby (35%) wybrały poziom 6, a 71 (47%) poziom 7. Średnia odpowiedzi wyniosła 6,20 ($\pm 0,07$), przy medianie 6. Lewostronna asymetria ($As = -0,99$) oraz niskie zróżnicowanie odpowiedzi ($Vs = 14,67\%$) również wskazują na dominację ocen pozytywnych.

Najmniejsze, choć nadal wysokie, poparcie uzyskało stwierdzenie: „Nadaję materiałom nowe zastosowanie lub cel zamiast je wyrzucać” – 123 osoby (ok. 81%) zgodziły się z tym stwierdzeniem na poziomie 5 lub wyższym, w tym 46 osób (30%) wybrało poziom 6, a 59 (39%) – poziom 7. Średnia ocen wyniosła 5,79 ($\pm 0,11$), przy medianie 6 i kwartylach $Q1 = 5$, $Q3 = 7$. Rozkład odpowiedzi charakteryzuje się nieco większym zróżnicowaniem ($Vs = 22,74\%$), umiarkowaną asymetrią ($As = -1,06$) i kurtozą ($Ku = 0,48$), co wskazuje na większą rozpiętość opinii wśród respondentów.

„Oszczędzanie zasobów” jako element zielonych zachowań pracowniczych cieszy się bardzo wysokim poparciem wśród uczestników badania. Respondenci jednoznacznie deklarują gotowość do działań takich jak oszczędzanie wody, segregacja odpadów, ponowne użycie materiałów czy nadawanie im nowych funkcji. Wysokie średnie ocen, dominacja najwyższych poziomów zgody oraz niska wariancja wskazują na dużą spójność i zaangażowanie badanych w proekologiczne praktyki.

Rysunek 6. Oszczędzanie zasobów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zrównoważona praca

Rysunek 7 przedstawia opinie respondentów dotyczące „zrównoważonej pracy”, rozumianej jako zestaw działań sprzyjających zwiększeniu zrównoważenia procesów zawodowych i wytwarzanych dóbr.

W ramach zielonych zachowań pracowników w kategorii „Zrównoważona praca” najwyższe poparcie uzyskało stwierdzenie: „Zmniejszam zużycie energii, wyłączając sprzęt, gdy nie jest używany”. 137 respondentów (niemal 89%) wyraziło umiarkowaną lub pełną zgodę (poziomy 5, 6 lub 7 na siedmiostopniowej skali Likerta), z czego 62 osoby (40%) wskazały poziom 6, a 58 (37%) poziom 7. Średnia ocen wyniosła 6,00 ($\pm 0,09$), mediana była równa 6. Niskie zróżnicowanie odpowiedzi ($V_s = 18,67\%$) oraz silna lewostronna asymetria ($A_s = -1,58$) i wysoka kurtoza ($K_u = 3,12$) wskazują na dużą spójność odpowiedzi i koncentrację wokół wysokich ocen.

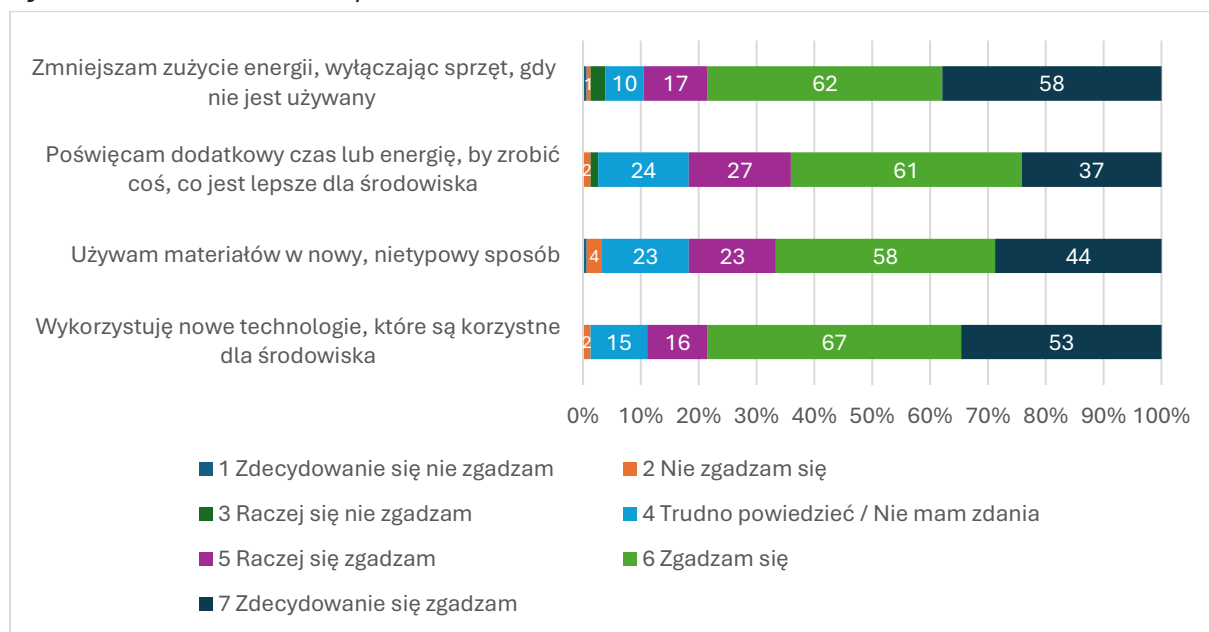
Porównywalne poparcie uzyskało również stwierdzenie: „Wykorzystuję nowe technologie, które są korzystne dla środowiska”. 136 osób (ok. 88%) zaznaczyło poziom 5 lub wyższy, w tym 67 respondentów (43%) wybrało poziom 6, a 53 (34%) – poziom 7. Średnia ocen wyniosła 5,99 ($\pm 0,08$), a mediana 6. Wskazuje to na wysoką zgodność ocen, czemu sprzyja również niewielka wariancja ($V_s = 17,12\%$), silna asymetria ($A_s = -1,27$) i umiarkowanie podwyższona kurtoza ($K_u = 1,92$).

Nieco niższe, ale wciąż wysokie poparcie, uzyskało stwierdzenie: „Używam materiałów w nowy, nietypowy sposób”. 125 osób (ponad 81%) wyraziło umiarkowaną lub pełną zgodę, z czego 58 respondentów (38%) wskazało poziom 6, a 44 osoby (29%) – poziom 7. Średnia ocen wyniosła 5,70 ($\pm 0,10$), mediana była równa 6. Rozkład ocen był umiarkowanie zróżnicowany ($V_s = 21,71\%$), przy wyraźnej lewostronnej asymetrii ($A_s = -1,15$) i umiarkowanej kurtozie ($K_u = 1,44$), co wskazuje na przewagę pozytywnych ocen, choć nieco mniej spójną niż w poprzednich przypadkach.

Najniższe, choć nadal wysokie, poparcie uzyskało stwierdzenie: „Poświęcam dodatkowy czas lub energię, by zrobić coś, co jest lepsze dla środowiska”. 125 osób (ponad 81%) zaznaczyło poziom 5 lub wyższy, z czego 61 osób (39%) wskazało poziom 6, a 37 (24%) poziom 7. Średnia ocen wyniosła 5,66 ($\pm 0,09$), przy medianie 6. Wskaźnik zmienności ($V_s = 19,81\%$) oraz umiarkowana asymetria ($A_s = -0,76$) i niska kurtoza ($K_u = 0,22$) świadczą o zróżnicowaniu postaw, przy ogólnym przeważaniu pozytywnych odpowiedzi.

„Zrównoważona praca” jako element zielonych zachowań pracowniczych cieszy się dużą akceptacją wśród respondentów. Największe poparcie uzyskały działania ograniczające zużycie energii oraz wykorzystujące ekologiczne technologie. Choć większość badanych deklaruje zaangażowanie w pro-środowiskowe praktyki, to opinie na temat bardziej wymagających działań, takich jak poświęcanie dodatkowego czasu lub energii, są nieco bardziej zróżnicowane.

Rysunek 7. Zrównoważona praca



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wpływanie na innych

Rysunek 8 przedstawia opinie respondentów na temat kolejnej kategorii zielonych zachowań pracowników, a mianowicie „Wpływanie na innych”. Obejmuje ona zachowania społeczne podejmowane w celu skłonienia innych do zaangażowania się w działania na rzecz ochrony środowiska.

W ramach kategorii „Wpływanie na innych” w obszarze zielonych zachowań pracowniczych, największe poparcie uzyskało stwierdzenie: „Dyskutuję z innymi pracownikami na tematy związane z ochroną środowiska”. 118 respondentów (ok. 77%) wyraziło umiarkowaną lub pełną zgodę (poziomy 5, 6 lub 7 na siedmiostopniowej skali Likerta), z czego 50 osób (33%) wybrało poziom 6, a 36 (24%) – poziom 7. Średnia ocen wyniosła 5,37 ($\pm 0,12$), mediana równa 6. Niskie zróżnicowanie ocen ($V_s = 27,57\%$), silna lewostronna asymetria ($A_s = -1,11$) oraz dodatnia kurtოza ($K_u = 1,00$) wskazują na wysoką spójność pozytywnych odpowiedzi.

Stwierdzenie „Chwalę współpracowników za zachowania przyjazne dla środowiska” uzyskało wysokie poparcie – poziom 5 lub wyższy wskazało ponad 70% respondentów (średnia = 5,24, mediana = 6). Niska zmienność ocen ($V_s = 30,85\%$) oraz lewostronna asymetria świadczą o dominacji odpowiedzi pozytywnych.

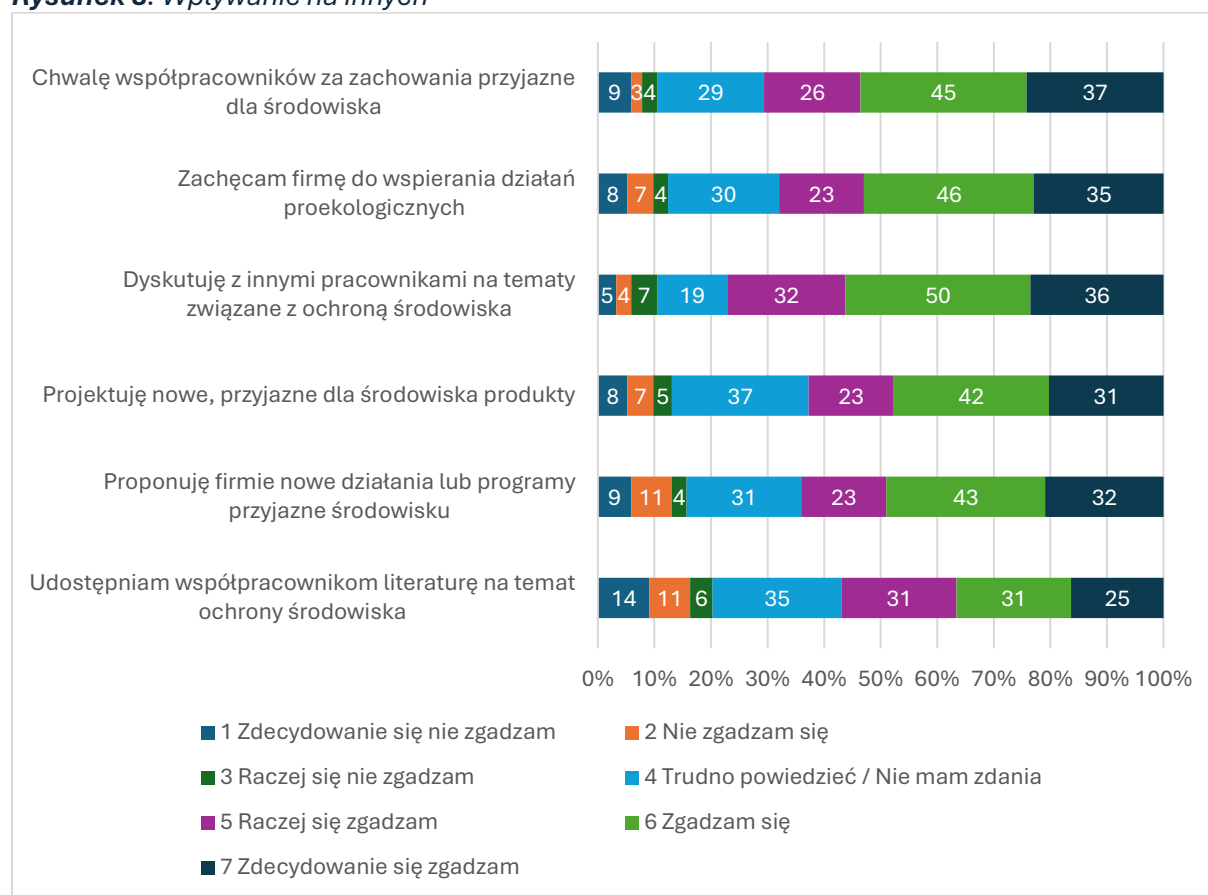
Stosunkowo wysokie wyniki odnotowano także dla stwierdzeń: „Zachęcam firmę do wspierania działań proekologicznych” (średnia = 5,16, mediana = 6) oraz „Projektuję nowe, przyjazne dla środowiska produkty” (średnia = 5,03, mediana = 5). W obu przypadkach około 70% respondentów wskazało poziomy 5–7, co świadczy o umiarkowanym, ale stabilnym zaangażowaniu.

Mniej zdecydowane deklaracje pojawiły się w odpowiedzi na stwierdzenia: „Proponuję firmie nowe działania lub programy przyjazne środowisku” (średnia = 4,99 $\pm 0,14$, mediana = 5,

Vs = 34,76%, As = -0,79, Ku = -0,21) oraz „Udostępniam współpracownikom literaturę na temat ochrony środowiska”, które uzyskało najniższe poparcie (średnia = 4,64 ±0,15, mediana = 5, Vs = 38,69%, As = -0,58, Ku = -0,51). W przypadku tych zachowań mniej niż 65% respondentów wyraziło umiarkowaną lub pełną zgodę, co może sugerować barierę w podejmowaniu bardziej inicjatyw i działań w tym obszarze.

Zachowania mieszczące się w kategorii „Wpływanie na innych” cieszą się umiarkowanie wysokim poziomem akceptacji wśród respondentów. Największe poparcie uzyskały działania o charakterze interpersonalnym, takie jak rozmowy na tematy środowiskowe czy chwalenie współpracowników za proekologiczne postawy. Mniej jednoznaczne były deklaracje dotyczące bardziej wymagających aktywności, jak inicjowanie nowych programów czy udostępnianie literatury. Rozkłady odpowiedzi wskazują na ogólne zaangażowanie pracowników w promowanie zachowań prośrodowiskowych, przy jednoczesnym zróżnicowaniu poziomu aktywności w zależności od rodzaju działania.

Rysunek 8. Wpływanie na innych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podejmowanie inicjatywy

Rysunek 9 przedstawia opinie respondentów na temat ostatniej kategorii analizowanej w ramach zielonych zachowań pracowników, czyli „Podejmowania inicjatywy” rozumianego jako wychodzenie poza utarte schematy, podejmowanie ryzyka i inspirowanie do proekologicznych zmian.

W ramach zielonych zachowań pracowników w kategorii „Podejmowanie inicjatywy” najwyższe poparcie uzyskało stwierdzenie: „Sugeruję współpracownikom, jak mogą działać bardziej ekologicznie”. 110 respondentów (ok. 71%) wyraziło umiarkowaną lub pełną zgodę (poziomy 5–7), w tym 51 osób (33%) wskazało poziom 6, a 30 (19%) – najwyższy poziom zgody (7). Średnia ocen wyniosła 5,24 ($\pm 0,12$), mediana 6. Niskie zróżnicowanie ocen ($V_s = 28,44\%$) oraz wyraźna lewostronna asymetria ($A_s = -1,00$) i umiarkowana kurtoza ($K_u = 0,70$) wskazują na dominację ocen pozytywnych.

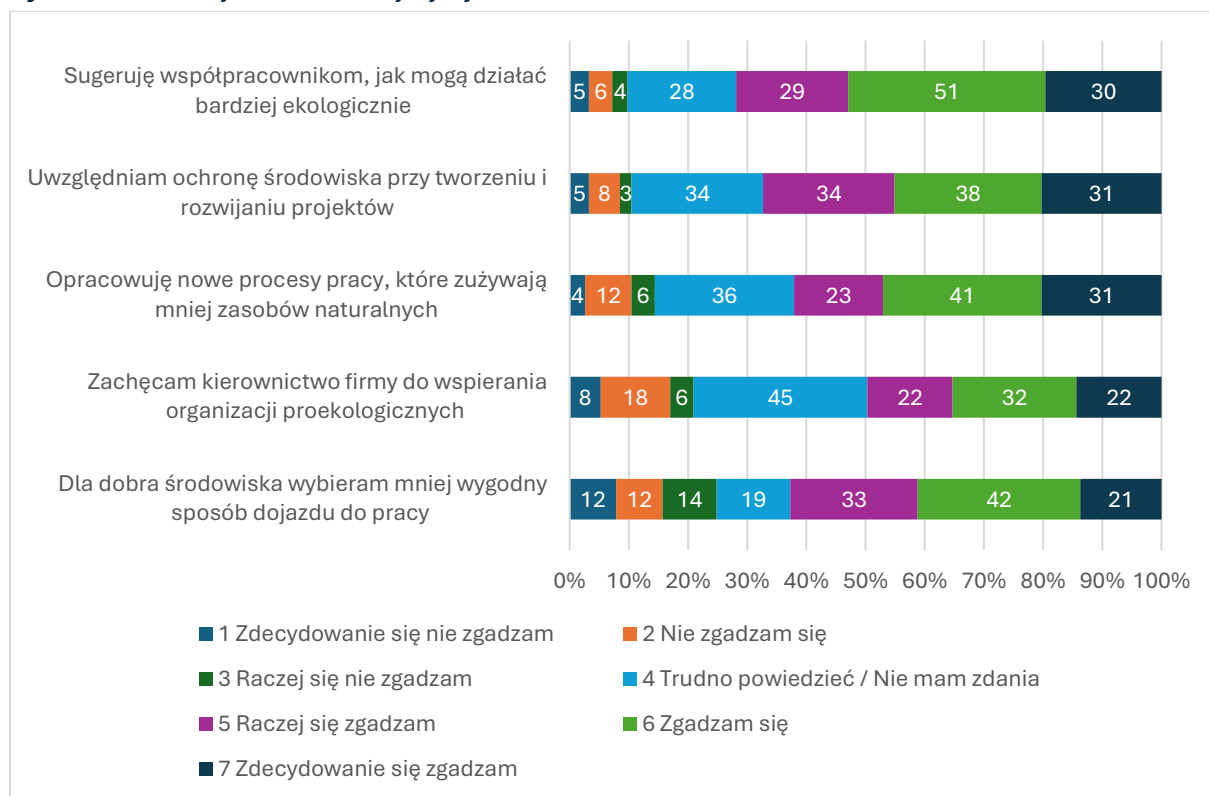
Wysokie poparcie uzyskały również stwierdzenia: „Uwzględniam ochronę środowiska przy tworzeniu i rozwijaniu projektów” oraz „Opracowuję nowe procesy pracy, które zużywają mniej zasobów naturalnych”. W pierwszym przypadku średnia ocen wyniosła 5,10 ($\pm 0,12$), mediana 5, a 66% respondentów wskazało poziomy 5–7, co przy umiarkowanej asymetrii ($A_s = -0,77$) i niskiej wariancji względnej ($V_s = 29,98\%$) świadczy o spójności opinii. Drugie stwierdzenie osiągnęło średnią 5,02 ($\pm 0,13$), z 61% odpowiedzi na poziomach 5–7. Umiarkowana asymetria ($A_s = -0,63$) i nieco wyższe zróżnicowanie odpowiedzi ($V_s = 32,09\%$) wskazują na stabilne, choć nieco mniej jednomyślne poparcie.

Nieco niższe, choć wciąż pozytywne, oceny uzyskało stwierdzenie: „Zachęcam kierownictwo firmy do wspierania organizacji proekologicznych”. W tym przypadku 49% respondentów wybrało poziomy 5–7, w tym 21% wskazało poziom 6, a 14% – najwyższy poziom zgody (7). Średnia ocen wyniosła 4,56 ($\pm 0,14$), mediana 4, a kwartyle $Q_1 = 4$ i $Q_3 = 6$. Rozkład odpowiedzi cechuje się łagodną lewostronną asymetrią ($A_s = -0,37$), lekko spłaszczoną kurtozą ($K_u = -0,70$) oraz umiarkowanym zróżnicowaniem ($V_s = 37,58\%$), co sugeruje bardziej zróżnicowane postawy respondentów w tym obszarze.

Najniższe poparcie w tej kategorii uzyskało stwierdzenie: „Dla dobra środowiska wybieram mniej wygodny sposób dojazdu do pracy” – 96 respondentów (62%) wskazało poziom 4 lub niższy, natomiast jedynie 63 osoby (ok. 41%) wyraziły umiarkowaną lub pełną zgodę (poziomy 5–7). Średnia ocen wyniosła 4,69 ($\pm 0,14$), mediana 5. Wskaźniki takie jak umiarkowana asymetria ($A_s = -0,65$), niewielka kurtoza ($K_u = -0,59$) oraz najwyższa w tej kategorii wariancja względna ($V_s = 38,00\%$) sugerują większe zróżnicowanie opinii.

Pracownicy stosunkowo często podejmują inicjatywy w zakresie działań proekologicznych. Największe poparcie uzyskały działania nastawione na współpracę i inicjatywę wewnątrz organizacji, takie jak podpowiadanie ekologicznych rozwiązań czy uwzględnianie ochrony środowiska w projektach. Zachowania wymagające większego poświęcenia komfortu osobistego, jak wybór mniej wygodnego dojazdu, spotykają się z mniejszym, choć nadal istotnym poparciem. Wskazuje to na większą gotowość do inicjatyw systemowych niż indywidualnych wyrzeczeń.

Rysunek 9. Podejmowanie inicjatywy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Środowisko pracy

W tej części raportu zaprezentowane zostały wyniki badań dotyczące kluczowych aspektów codziennego funkcjonowania zawodowego, które można powiązać z realizacją zasad podejścia humanistycznego. Dotyczą one takich wymiarów, jak:

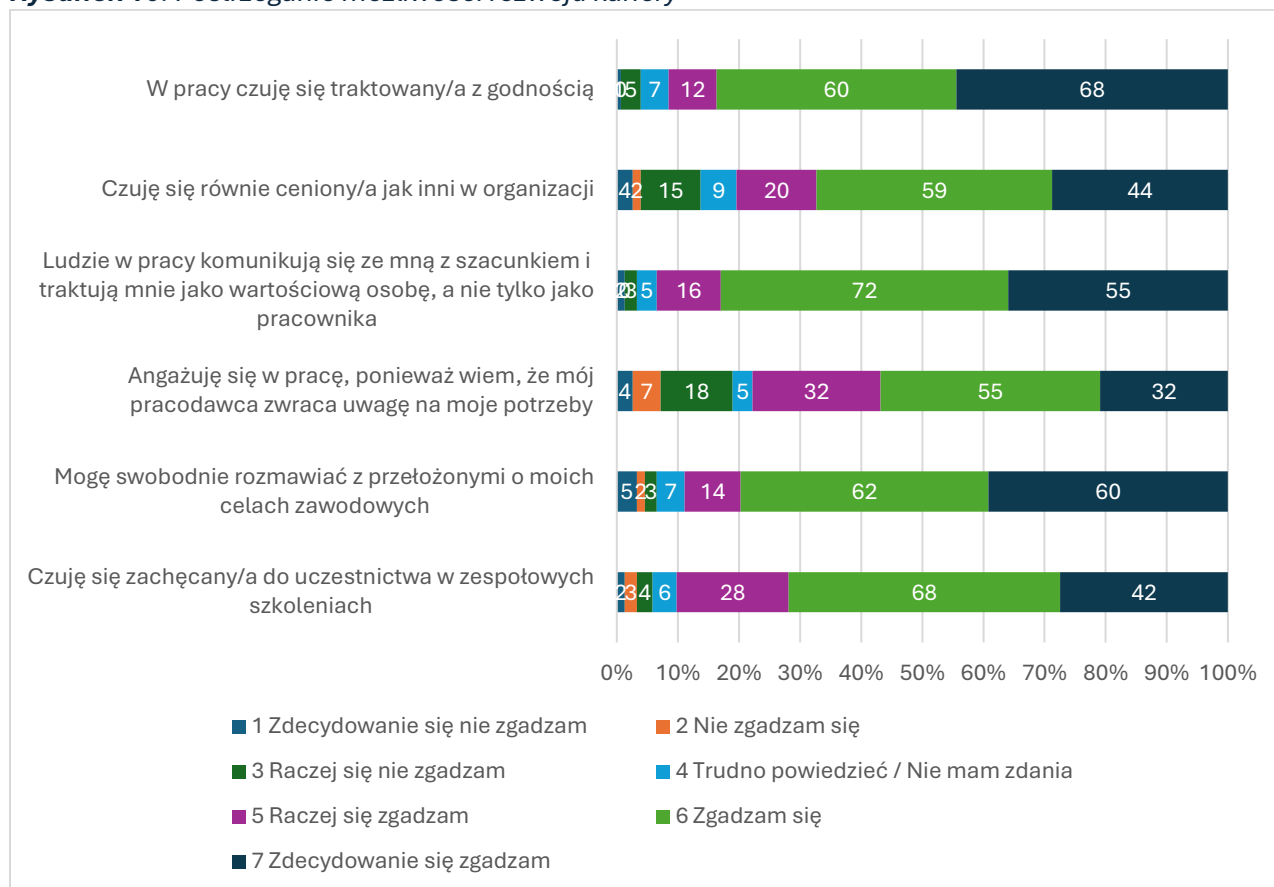
- postrzeganie możliwości rozwoju kariery,
- troska o dobro wspólne,
- gotowość do adaptacji i wykorzystanie krytyki.

Zgromadzone dane umożliwiły ocenę, na ile środowisko pracy w sektorze GBS wspiera ludzi jako jednostki, a nie tylko jako pracowników, i w jakim stopniu organizacja odpowiada na ich potrzeby związane z godnością, uznaniem i poczuciem sensu.

Postrzeganie możliwości rozwoju kariery

Rysunek 10 przedstawia opinie respondentów na temat możliwości rozwoju zawodowego w ich organizacjach, uwzględniając takie aspekty jak poczucie godności, uznanie, otwarta komunikacja oraz możliwość swobodnego wyrażania potrzeb i celów zawodowych.

Rysunek 10. Postrzeganie możliwości rozwoju kariery



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej respondentów (44,4%) zgodziło się ze stwierdzeniem „Czuję się zachęcany/a do uczestnictwa w zespołowych szkoleniach”, zaznaczając odpowiedzi „zgadzam się” (6) lub „zdecydowanie się zgadzam” (7). To najwyższy poziom deklarowanego poparcia spośród wszystkich analizowanych twierdzeń w tej kategorii. Dokładnie 42 osoby (ponad 40%) „zdecydowanie” zgadzają się z tym stwierdzeniem, a kolejne 26 osób wybrało poziom 6. Średnia odpowiedzi dla tego twierdzenia wyniosła 5,79 przy odchyleniu standardowym około 1,2, co sugeruje umiarkowane zróżnicowanie opinii. Mediana ocen to 6, czyli co najmniej połowa respondentów zadeklarowała wyraźne poparcie dla tej formy rozwoju kompetencji. Rozkład odpowiedzi jest lewo skośny ($As = -1,68$), co oznacza, że większość osób przyznała relatywnie wysokie noty. Wartość kurtozy (3,65) wskazuje na leptokurtyczny rozkład wyników, co z kolei świadczy o ich dużej koncentracji wokół średniej, czyli respondenci w przeważającej większości byli zgodni w swoich odpowiedziach.

Drugie w kolejności, pod względem zgodności respondentów, było twierdzenie: „Ludzie w pracy komunikują się ze mną z szacunkiem i traktują mnie jako wartościową osobę, a nie tylko jako pracownika”, z łączną liczbą 72 osób zaznaczających odpowiedzi „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam”. Może to świadczyć o wysokim poczuciu szacunku i docenienia ze strony współpracowników i przełożonych, co z kolei może wskazywać na związek z postrzeganiem możliwości rozwoju zawodowego.

Twierdzenie: „Mogę swobodnie rozmawiać z przełożonymi o moich celach zawodowych” – otrzymało dużą liczbę odpowiedzi „zgadzam się” (6) lub „zdecydowanie się zgadzam” (7) – łącznie

60 osób. Równomierny rozkład odpowiedzi w tym przypadku pokazuje, że zdecydowana większość respondentów czuje się komfortowo w komunikacji z przełożonymi w kontekście planowania kariery.

Stwierdzenie: „Angażuję się w pracę, ponieważ wiem, że mój pracodawca zwraca uwagę na moje potrzeby” również otrzymało dużo odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” – 32 osoby i na „zgadzam się” – 55 osób. Łącznie aż 87 respondentów (ponad 80%) wyraziło przynajmniej umiarkowaną zgodę z tym stwierdzeniem. Oceny twierdzenia „Czuję się równie ceniony/a jak inni w organizacji” były mniej jednoznaczne. 59 osób zgodziło się z tym zdaniem, a 44 osoby zdecydowanie się z nim zgodziło. To ponad 70% wszystkich badanych. Jednak część osób była mniej pewna: 9 nie miało zdania w tym temacie, a 5 osób odpowiedziało „nie zgadzam się” lub „raczej się nie zgadzam”.

Ostatnie analizowane twierdzenie: „W pracy czuję się traktowany/a z godnością” również otrzymało wysokie noty – aż 68 osób zdecydowanie zgadza się z tym twierdzeniem, a 60 osób wyraża zgodę (odpowiedź 6). Łącznie daje to aż 128 osób (ponad 85% respondentów), które jednoznacznie potwierdzają godne traktowanie w pracy. Taki wynik może być interpretowany jako jeden z najważniejszych fundamentów pozytywnej kultury organizacyjnej, w której rozwój zawodowy odbywa się w atmosferze wzajemnego szacunku.

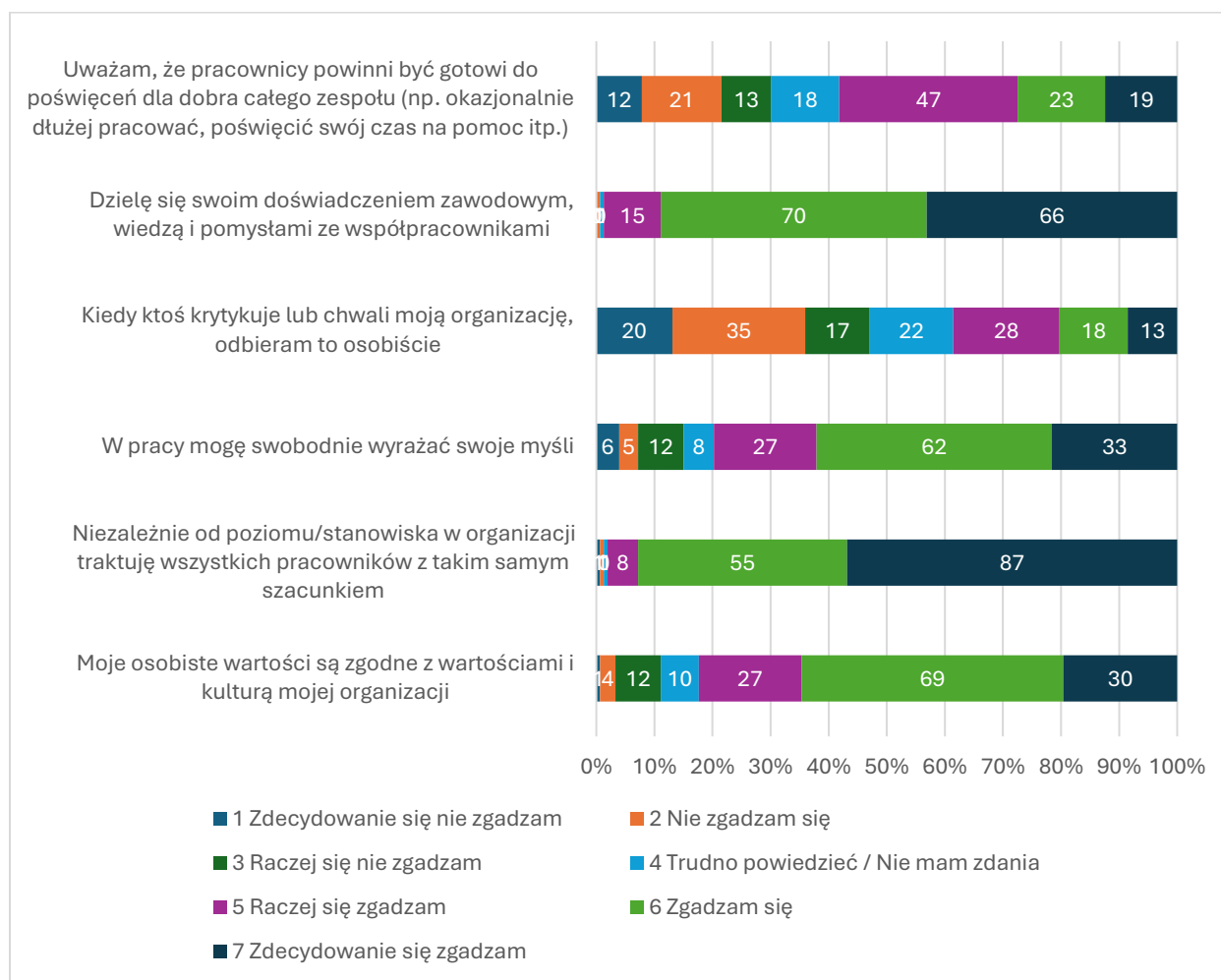
Wnioski z badań jakościowych ujawniają jednak szerszy kontekst: mimo wysokiego poziomu deklarowanego szacunku i otwartości w codziennej współpracy wielu pracowników nie utożsamia się emocjonalnie z organizacją i nie odbiera osobiście ani pochwał, ani krytyki. Uczestnicy wywiadów fokusowych podkreślali, że ten dystans może mieć kulturowe podłoże – polska mentalność w mniejszym stopniu niż np. amerykańska czy japońska kultywuje dumę z przynależności do firmy. Wskazywano również na wpływ pracy zdalnej, rotacji zawodowej oraz faktu pracy w oddziałach globalnych korporacji, które mogą ograniczać poczucie wspólnoty.

W odpowiedzi na te wyzwania organizacje podejmują działania mające na celu budowanie zaangażowania i identyfikacji z firmą – m.in. przez personalizację komunikacji wewnętrznej, wspieranie inicjatyw oddolnych, symboliczne gesty współdecydowania (np. wybór ekspresu do kawy, aranżacja przestrzeni biurowej), a także akcentowanie szerszego, społecznego sensu pracy.

Troska o dobro wspólne

Współczesne organizacje coraz częściej stawiają na kulturę opartą na wzajemnym szacunku, otwartości i dzieleniu się wiedzą. W niniejszym fragmencie przedstawione zostanie, jak respondenci oceniają swoje postawy wobec innych pracowników oraz w jakim stopniu angażują się we wspieranie dobra wspólnego w środowisku pracy (rysunek 11).

Rysunek 11. Troska o dobro wspólne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największe poparcie w tej kategorii uzyskało twierdzenie: „Niezależnie od poziomu/stanowiska w organizacji traktuję wszystkich pracowników z takim samym szacunkiem” – aż 142 osoby (ponad 92%) wyraziły umiarkowaną lub pełną zgodę, zaznaczając odpowiedzi „raczej się zgadzam”, „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam”. W szczególności aż 87 respondentów (56,9%) wskazało najwyższy poziom zgody (odpowiedź zdecydowanie się zgadzam). Średnia ocen wyniosła 6,22 przy bardzo niskim odchyleniu standardowym ($\approx 1,0$), co świadczy o dużej jednomyślności wśród uczestników badania. Rozkład odpowiedzi był silnie lewostronnie skośny ($As = -2,71$), z wyraźną koncentracją wyników wokół najwyższych wartości, a wartość kurtozy (7,49) wskazuje na rozkład leptokurtyczny, czyli mocno skupiony wokół średniej.

Podobnie wysokie wartości uzyskało twierdzenie: „Dzielę się swoim doświadczeniem zawodowym, wiedzą i pomysłami ze współpracownikami” – łącznie 136 osób zaznaczyło odpowiedzi „raczej się zgadzam”, „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam”, z czego aż 66 respondentów (43,1%) wybrało odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam”. Średnia dla tego pytania wyniosła 6,09, a mediana 6, co sugeruje wysoki poziom zaangażowania w wymianę wiedzy. Odchylenie standardowe było stosunkowo niskie ($\approx 1,2$), co oznacza, że odpowiedzi były spójne, a rozkład również silnie skośny w lewo ($As = -2,59$), z kurtozą 6,75.

Pozytywnie ocenione zostało także twierdzenie: „Moje osobiste wartości są zgodne z wartościami i kulturą mojej organizacji”, gdzie odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam” wskazało łącznie 99 osób (ponad 64%). Średnia ocen wyniosła 5,64, a mediana 6. Rozkład odpowiedzi cechował się umiarkowaną skośnością ($As = -0,98$) oraz podwyższoną kurtozą (3,18), co oznacza, że większość respondentów deklarowała zgodność wartości, choć przy nieco większym zróżnicowaniu ocen niż w poprzednich przypadkach.

Mniej jednoznaczne wyniki pojawiły się przy pytaniu: „W pracy mogę swobodnie wyrażać swoje myśli”, które osiągnęło średnią 5,33, a 95 osób (62,1%) zaznaczyło odpowiedzi „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam”. Rozkład charakteryzował się rozproszeniem (odchylenie standardowe $\approx 1,5$), a aż 20 osób wskazało wartości 3 lub niższe, co może sugerować istnienie barier w otwartym wyrażaniu opinii w niektórych zespołach.

Wyraźnie zróżnicowane opinie odnotowano w przypadku twierdzenia: „Kiedy ktoś krytykuje lub chwali moją organizację, odbieram to osobiście”. Rozkład odpowiedzi był bardziej symetryczny, a średnia ocen wyniosła 4,05, co stanowi najniższy wynik w tej kategorii. Aż 72 osoby (ponad 47%) zaznaczyły poziomy 1–4, co może świadczyć o ograniczonym utożsamianiu się części pracowników z organizacją. Rozrzut odpowiedzi był znaczny (odchylenie standardowe $\approx 1,7$), przy prawie płaskim rozkładzie (kurtoza 2,10).

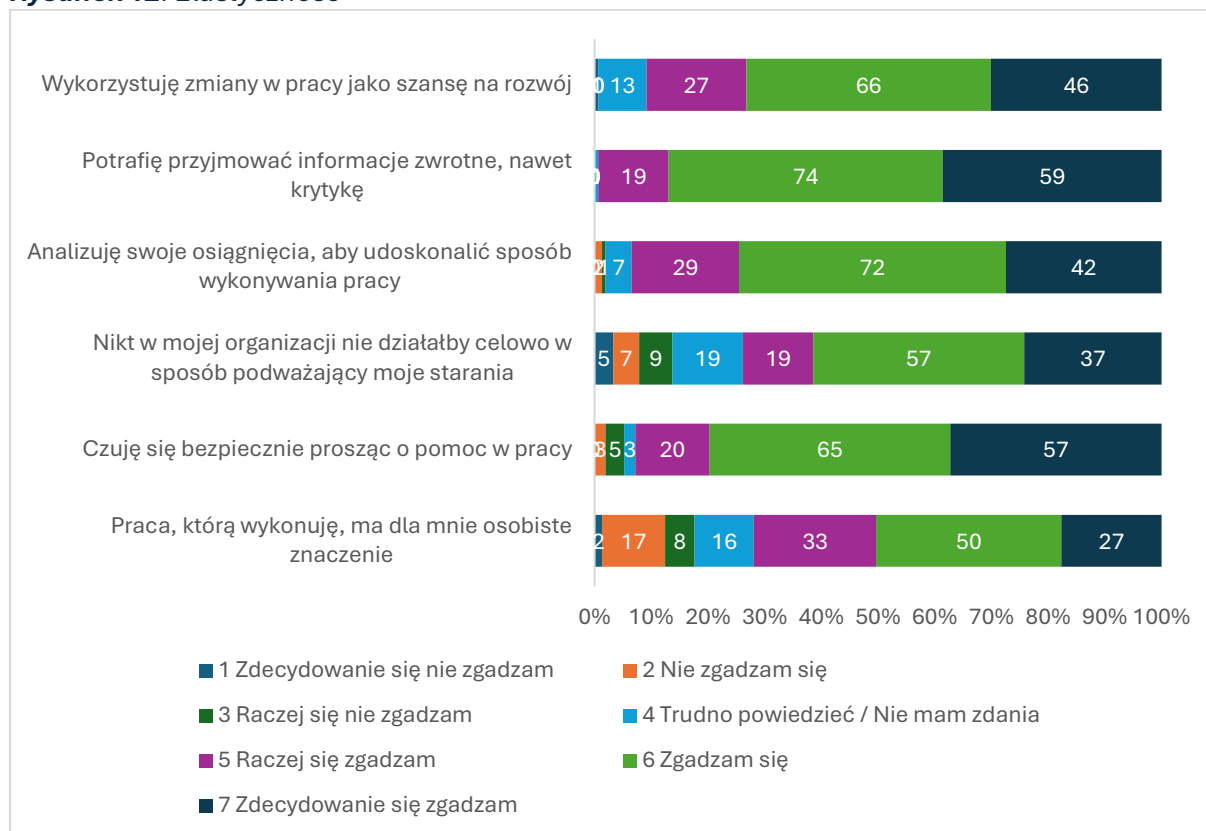
Również pytanie dotyczące gotowości do poświęceń dla dobra zespołu – „Uważam, że pracownicy powinni być gotowi do poświęceń dla dobra całego zespołu” – spotkało się z większym zróżnicowaniem opinii. Łącznie 89 osób (58%) wybrało odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam”, jednak 43 osoby zaznaczyły wartości od 1 do 4. Średnia ocen wyniosła 4,89, co sugeruje, że choć większość deklaruje solidarność zespołową, istnieje też znaczna grupa osób, która może być mniej skłonna do dodatkowych poświęceń na rzecz wspólnego celu. Wysoka wartość odchylenia standardowego ($\approx 1,6$) oraz umiarkowana kurtoza (2,83) potwierdzają dużą rozpiętość ocen.

Wyniki badań jakościowych nadają tym wynikom kontekst: uczestnicy wywiadów fokusowych podkreślali, że współczesne organizacje – szczególnie w sektorze GBS – aktywnie odchodzą od sztywnej hierarchii na rzecz struktur elastycznych. Respondenci zgodnie wskazywali, że mają swobodę w komunikowaniu się z przełożonymi i sami inicjują rozmowy o celach zawodowych. Widoczna jest transformacja w kierunku modelu *bottom-up*, w którym pracownicy samodzielnie formułują propozycje rozwoju, przy wsparciu narzędzi oferowanych przez firmę – takich jak *open job market* czy *job swap*. Elastyczność w budowaniu ścieżki kariery, możliwość rotacji między działami czy oddziałami zagranicznymi oraz rosnąca autonomia pracownika są postrzegane jako kluczowe elementy nowoczesnej kultury organizacyjnej, opartej na partnerstwie, szacunku i wzajemnym zaufaniu.

Gotowość do adaptacji i wykorzystanie krytyki

Elastyczność, zdolność do uczenia się i umiejętność przyjmowania informacji zwrotnej to kluczowe kompetencje we współczesnym środowisku pracy, szczególnie w sektorze GBS, który charakteryzuje się wysoką dynamiką zmian. Analiza wyników badania pokazuje, że respondenci w zdecydowanej większości wykazują postawy sprzyjające rozwojowi, otwartej komunikacji i współpracy (rysunek 12). Jednocześnie dane jakościowe ujawniają złożoność motywacji oraz zróżnicowanie w gotowości do osobistych poświęceń na rzecz zespołu.

Rysunek 12. Elastyczność



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największe poparcie uzyskało twierdzenie: „Potrafię przyjmować informacje zwrotne, nawet krytykę” – aż 86,9% respondentów wskazało odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam” (średnia = 6,25, SD = 0,69, mediana = 6). Wartość skośności rozkładu ($As = -0,49$) oraz kurtozy ($Ku = -0,33$) wskazuje na symetryczny i umiarkowanie spłaszczony rozkład, potwierdzający spójność odpowiedzi. Brak wskazań w dolnym zakresie skali (1–3) świadczy o powszechnej gotowości do przyjmowania informacji zwrotnej i dojrzałości komunikacyjnej.

Podobne wyniki osiągnęło stwierdzenie: „Analizuję swoje osiągnięcia, aby udoskonalić sposób wykonywania pracy” – 74,5% odpowiedzi „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam” (średnia = 5,92, SD = 0,95, mediana = 6). Rozkład cechuje się lewostronną skośnością ($As = -1,26$) i kurtozą ($Ku = 2,82$), wskazując na skupienie odpowiedzi wokół wyższych ocen i ich umiarkowaną zgodność. Dane te potwierdzają wysoki poziom refleksyjności wśród pracowników.

Stwierdzenie: „Wykorzystuję zmiany w pracy jako szansę na rozwój” również uzyskało wysokie noty – odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam” wskazało 73,2% respondentów (średnia = 5,92, SD = 0,99, $As = -1,20$, $Ku = 2,96$). Wartości te świadczą o pozytywnym i elastycznym podejściu do zmian oraz o stabilności przekonań w tej kwestii.

Wysokie oceny uzyskało również twierdzenie: „Czuję się bezpiecznie prosząc o pomoc w pracy” – 122 osoby (79,7%) zaznaczyły odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam”. Średnia wyniosła 6,03, SD = 1,09, mediana = 6, $As = -1,67$, $Ku = 3,30$. Dane te wskazują na powszechne poczucie bezpieczeństwa i atmosferę wsparcia w zespołach, przy stosunkowo niskim zróżnicowaniu opinii.

Nieco niższe – choć wciąż pozytywne – oceny uzyskało stwierdzenie: „Praca, którą wykonuję, ma dla mnie osobiste znaczenie”. Odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam” wybrało 50,3% respondentów (średnia = 5,10, SD = 1,57, As = -0,81, Ku = -0,22). Mediana wyniosła 6, natomiast Q1 = 4, Q3 = 6 – co sugeruje bardziej rozproszony rozkład i różnice w poziomie zaangażowania emocjonalnego.

Największe rozproszenie odpowiedzi dotyczyło twierdzenia: „Nikt w mojej organizacji nie działałby celowo w sposób podważający moje starania”. Odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam” wskazało 61,4% respondentów (średnia = 5,35, SD = 1,59, As = -1,08, Ku = 0,45). Choć dominują oceny pozytywne, obecność odpowiedzi neutralnych i negatywnych (13,7%) może wskazywać na niedobory zaufania w części zespołów.

Wyniki badań fokusowych uzupełniają ten obraz. Pracownicy deklarowali dużą otwartość na zmiany i uczenie się, ale mniej chętnie angażują się w działania wymagające osobistego poświęcenia. Zwracano uwagę, że działania proekologiczne (np. ograniczanie zużycia energii) są łatwiejsze, bo nie naruszają komfortu osobistego. Natomiast dłuższa praca na rzecz zespołu wiąże się z ryzykiem nierównego rozłożenia wysiłku i poczucia niesprawiedliwości. Wskazywano również na wyraźne różnice pokoleniowe – młodsze osoby (*Gen Z*) częściej podkreślają potrzebę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, co wpływa na ich mniejszą skłonność do pracy ponadwymiarowej.

Organizacje muszą zatem nie tylko wzmacniać otwartość i rozwój, ale także dostosowywać sposoby budowania zaangażowania do różnych oczekiwań pokoleniowych i stylów pracy, równoważąc potrzeby jednostki i zespołu.

Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych, a także analizy literatury sformułowano następujące wnioski:

- Choć większość respondentów deklaruje silne utożsamienie z wartościami organizacji i wysoki poziom szacunku w relacjach, pewna grupa (ok. 10–15%) nie potwierdza tego jednoznacznie. Pojawiają się również odpowiedzi neutralne lub negatywne, które mogą świadczyć o lokalnych napięciach, braku transparentności kultury organizacji lub niedostatecznym wdrożeniu wartości w praktyce. Może to wskazywać na potrzebę lepszego komunikowania i konieczność większej roli liderów w promowaniu wartości.
- Chociaż praca postrzegana jest przez wielu jako źródło rozwoju i sensu, to relatywnie więcej osób wyraża dystans wobec przekonania, że należy się poświęcać dla dobra zespołu. Może to świadczyć o rosnącym znaczeniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym lub o obawach związanych z nadużywaniem gotowości do poświęceń. Dobrze zdefiniowane granice oraz jasna komunikacja oczekiwań zespołowych mogą temu przeciwdziałać.
- Większość badanych deklaruje bezpieczeństwo w proszeniu o pomoc oraz otwartość na krytykę, jednak warto zauważyć, że nie brakuje osób, które mają trudność z przyjmowaniem informacji zwrotnych lub wyrażają brak pewności co do intencji innych. To sygnał, że w firmach sektora GBS może występować potrzeba dalszego rozwijania kultury feedbacku, szkoleń z komunikacji oraz działań budujących zaufanie – zwłaszcza w zespołach wielopokoleniowych lub rozproszonych.
- W obszarze działań CSR podejmowanych przez firmy sektora GBS konieczne jest pogłębienie wiedzy na temat barier ograniczających zaangażowanie pracowników w działania CSR, jak też uwzględnienie różnorodności potrzeb zespołu w projektowaniu działań w tym zakresie.
- Firmy z sektora GBS powinny dążyć do zrównoważenia oferty działań CSR, rozwijając obok inicjatyw skoncentrowanych na rozwoju pracowników także inne formy zaangażowania. Zaleca się rozwijanie długoterminowych, systemowych form współpracy z otoczeniem lokalnym oraz tworzenie warunków umożliwiających pracownikom firm GBS aktywny udział w tych działaniach. Przyczyni się to zwiększenia różnorodności inicjatyw podejmowanych w sektorze GBS.
- Rekomenduje się zwiększenie edukacji o CSR oraz dostępności informacji o różnych formach zaangażowania w tym zakresie wśród pracowników sektora GBS.

Bibliografia

1. Dierksmeier C. (2016). Introduction. In C. Dierksmeier (Ed.), *Reframing economic ethics: The philosophical foundations of humanistic management* (pp. 1–10). Heidelberg/New York: Springer.
2. Gałat W. (2024). Wpływ samooceny na przyjmowanie postaw zdrowotnych – przyczynek do dyskusji nad podejściem humanistycznym. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*, 7(19): 5–14.
3. Gałat W. (2023). The significance of humanistic approach in considerations on the university social responsibility. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization & Management Series*, 183: 135–150.
4. Kabadayi S., Alkire L., Broad G.M., Livne-Tarandach R., Wasieleski D., Puente A.M. (2019). humanistic management of social innovation in service (SIS): An interdisciplinary framework. *Humanist Management Journal*, 4: 159–185.
5. Kimakowitz E. (2016). The makings of humanistic management. *AisianNGO Magazine*, 16: 39–41.
6. Koon V., Fujimoto Y. (2023). From corporate social responsibility (CSR) to corporate humanistic responsibility (CHR): The conceptualization and operationalization of perceived CHR. *Personnel Review*, 52(6): 1–23.
7. Kuhn J.L. (2001). Toward an ecological humanistic psychology *Journal of Humanistic Psychology*, 41(2): 9–24.
8. Matheson A., Dillon P, Guillén M. & Warner C. (2021). People mattering at work: A humanistic management perspective. *Humanistic Management Journal*, 6: 405–428.
9. Pirson M. (2013). towards a humanistic management paradigm: A step back to embrace the future? Fordham University Schools of Business Research Paper, Humanistic Management Network, Research Paper Series No. 13-02. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2221635>
10. Pless N.M., Maak T. & Harris H. (2017). Art, ethics and the promotion of human dignity. *Journal of Business Ethics*, 144: 223–232.
11. Adewumi S. (2024). Employees' green behaviour initiatives and green human resource management implementation challenges. *International Journal of Academe and Industry Research*, 5(4). <https://doi.org/10.53378/ijair.353111>
12. Khan M.S., Saengon P., Alganad A.M.N., Chongcharoen D. & Farrukh M. (2020). Consumer green behaviour: An approach towards environmental sustainability. *Sustainable Development*, 28(5): 1168–1180. <https://doi.org/10.1002/sd.2066>
13. Koon V.-Y. (2021). Bibliometric analyses on the emergence and present growth of humanistic management. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(4). <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2021-0062>
14. Ones D. S., & Dilchert S. (2012). Employee green behaviors. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability* (pp. 85–116). Jossey-Bass/Wiley.
15. Pirson M. (2023). Humanistic management. In D. C. Poff & A. C. Michalos (Eds.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics* (pp. 1091–1094). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_249

Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Charakterystyka respondentów.....	12
Tabela 2. Rodzaje działań społecznych podejmowanych przez pracowników w ramach inicjatyw CSR	15
Rysunek 1. Motywy zaangażowania pracowników w działania CSR realizowane przez firmę	16
Rysunek 2. Częstotliwość podejmowania działań CSR przez pracowników (n=95)	17
Rysunek 3. Znaczenie angażowania się w działania CSR dla pracowników (n=139)	18
Rysunek 4. Powody nieangażowania się pracowników w działania CSR w firmie (n=75).....	19
Rysunek 5. Unikanie szkód	21
Rysunek 6. Oszczędzanie zasobów.....	22
Rysunek 7. Zrównoważona praca.....	24
Rysunek 8. Wpływanie na innych	25
Rysunek 9. Podejmowanie inicjatywy	27
Rysunek 10. Postrzeganie możliwości rozwoju kariery	28
Rysunek 11. Troska o dobro wspólne	30
Rysunek 12. Elastyczność	32

malopolskauczy.pl



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



 MAŁOPOLSKA