
E. Bombiak, doktor nauk ekonomicznych
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce, Polska

ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIM JAKO WSPARCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU ORGANIZACJI

Zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju funkcjonowanie organizacji powinno być ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb obecnych interesariuszy, bez ograniczania możliwości spełniania potrzeb przyszłych pokoleń [4, s. 130–141]. Stopniowo filozofia ta jest rozszerzana na nowe obszary funkcjonowania organizacji. W tendencję tę wpisuje się koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Zainteresowanie zrównoważonym ZZL zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania wynika z przekonania, że podmiotami, które mogą stymulującymi tworzenie zrównoważonych przedsiębiorstw są menedżerowie i pracownicy organizacji. Jak podkreślają autorzy zajmujący się problematyką zrównoważonego ZZL procesy personalne i liderzy HR odgrywają ważną rolę w przekładaniu polityki zrównoważonego rozwoju na praktykę [18, s. 3–10] oraz w budowaniu kultury zrównoważonego rozwoju [7, s. 50–57]. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty koncepcji zrównoważonego ZZL. Realizacji tego celu dokonano w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu.

Idea zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) określane także mianem funkcji personalnej jest definiowane jako ciąg logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji [6, s. 20]. Do głównych etapów tego procesu należą: planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja pracowników, ocenianie, motywowanie, rozwój i zwalnianie pracowników.

Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest efektem powiązania koncepcji zrównoważonego rozwoju z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Oznacza ona uwzględnienie w procesie realizacji funkcji personalnej obok celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, także aspektów społecznych i ekologicznych. Wymusza to konieczność zmiany filozofii zarządzania zasobami ludzkimi poprzez włączenie celów ekologiczno-społecznych do wszystkich podobszarów tego zarządzania, począwszy od planowania zatrudnienia, poprzez rekrutację i selekcję rozwój i motywowanie pracowników, a skończywszy na ich ocenie oraz kształtowaniu warunków pracy. Nie chodzi tu o okazjonalne podejmowanie przez podmioty gospodarcze działań z zakresu zrównoważonego rozwoju, uzasadnianych głównie chęcią poprawy wizerunku czy wpisania się w modne trendy [15, s. 9; 17, s. 304]. W koncepcji tej podkreśla się konieczność szerszego formułowania celów funkcji personalnej niż tylko w kategoriach interesu ekonomicznego.

Bezpośrednim skutkiem wdrożenia koncepcji równoważonego ZZL jest kształtowanie zrównoważonych zasobów ludzkich tj. wysoko wykwalifikowanych pracowników rozumiejący i stosujący zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy. Pojęcie to obejmuje zarówno kierowników wytyczających kierunki działania firmy na wszystkich szczeblach zarządzania, jak również pracowników zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych [14, s. 9–18; 3, s. 132–156]. Są to pracownicy, którzy wykonują swoją pracę w sposób odpowiedzialny ekologicznie i społecznie [14, s. 9–18; 8, s. 161; 15, s. 673].

Główne komponenty zrównoważonego ZZL stanowią: społecznie odpowiedzialne ZZL oraz „zielone” ZZL.

Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi

Społeczny wymiar zrównoważonego ZZL polega na optymalnym wykorzystaniu zasobów ludzkich przy jednoczesnym poszanowaniu praw i godności człowieka. Wyrazem realizacji w praktyce tego podejścia jest przestrzeganie zasad etycznych w relacjach z pracownikami na wszystkich etapach procesu kadrowego (od rekrutacji i selekcji poprzez motywowanie, ocenianie i rozwój, aż po restrukturyzację zatrudnienia). Ów wymiar zarządzania zasobami ludzkimi przejawia się w podmiotowym traktowaniu pracowników jako ważnych interesariuszy [7, s. 306]. W tablicy przedstawiono przykłady prospołeczne praktyk możliwych do realizacji na poszczególnych etapach procesu kadrowego.

Wybrane praktyki prospołeczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Etap procesu kadrowego	Przykłady realizacji zasad CSR
Dobór pracowników	- uczciwa oferta pracy — etyczna rozmowa kwalifikacyjna — candidat experience — przyjazna adaptacja
Motywowanie pracowników	- godziwe wynagrodzenia — przejrzyste i obiektywne kryteria przyznawania gratyfikacji — partycypacja pracowników w zarządzaniu
Ocenianie pracowników	- przejrzystość systemu ocen okresowych — obiektywizm kryteriów oceny — eliminacja błędów systemowych oraz błędów w sztuce oceniania. — konstruktywna rozmowa oceniająca z pracownikiem
Rozwój pracowników	- inwestowanie w rozwój pracowników — równość w dostępie do szkoleń
Kształtowanie warunków pracy	- dbałość o przestrzeganie przepisów BHP — dbałość o ergonomię stanowisk pracy — work- live balance — przeciwdziałanie mobbingowi — rozbudowane świadczenia socjalne
Zwolnienia pracowników	- zwolnienia z zachowaniem zasady poszanowania godności i praw pracowników — sprawiedliwe i czytelne procedury dyscyplinarne — outplacement

Źródło: opracowanie własne.

Można zatem stwierdzić, że zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi to element wspierający realizację koncepcji CSR w odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych, jakimi są pracownicy organizacji. Nie ogranicza się ono jedynie do respektowania przez pracodawcę zobowiązań wobec pracowników wynikających z przepisów prawa. Natomiast jest wyrazem odpowiedzialnego podejścia do zarządzania pracownikami. To zarządzanie, w którym obowiązują zasady wzajemnego szacunku, sprawiedliwości i przejrzystości podejmowanych działań w okresie podejmowania zatrudniania, jego trwania i zakończenia. Ma ono na celu nie tylko wzrost wydajności i jakości pracy, ale także uwzględnienie możliwości pracowników oraz zaspokojenie różnorodnych ich potrzeb [11, s. 220].

„Zielone” zarządzanie zasobami ludzkimi

„Zielone” ZZL to komponent równoważonego ZZL uwzględniający kontekst ekologiczny jako podstawę podejmowanych decyzji kadrowych. Stanowi ono ważny instrument implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w organizacji [19, s. 11]. Polega na wykorzystaniu polityki personalnej w celu wspierania ekologii [21, s. 117–139]. Głównym celem „zielonego” ZZL jest kształtowanie wrażliwości ekologicznej zatrudnionych, proekologicznego środowiska pracy i ekologicznie odpowiedzialnych postaw pracowników, które to następnie są przenoszone, jako model funkcjonowania, do sfery prywatnej [12, s. 140–156].

Autorzy podejmujący problematykę „zielonego” ZZL zwracają uwagę na szereg ekologicznych praktyk możliwych do zastosowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi na poszczególnych etapach procesu kadrowego (1, s. 1–13; 10, s. 2; 13, s. 104; 9, s. 244–252; 2, 45–53] tj.:

- uwzględnianie zadań związanych z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy,
- uwzględnianie zielonych kompetencji jako składnika profilu wymagań na każdym stanowisku pracy,
- preferowanie w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów posiadających kompetencje i doświadczenie w zakresie realizacji projektów ekologicznych,
- zachęcanie do rozwoju „zielonych” kompetencji oraz oferowanie szkoleń środowiskowych dla pracowników i menedżerów,
- włączanie kryteriów ekologicznych do oceny okresowej pracowników,
- dzielenie się wiedzą w odniesieniu do inicjatyw i programów środowiskowych oraz nagradzanie za ich realizację,
- zachęcanie do ekologicznego postępowania podczas wykonywania zadań zawodowych (np. ograniczanie zużycia papieru w biurze, segregacja odpadów).

Elementem zielonego HRM jest też tworzenie zielonych miejsc pracy określanych mianem „zielonych kołnierzyków”. To stanowiska, które pomagają ograniczać negatywny wpływ na środowisko naturalne poprzez poprawę jakości ekologicznej produktów, usług i procesów technologicznych [6, s. 10–20]. Według szacunków Komisji Europejskiej do 2020 roku w Europie powstanie 2,8 mln „zielonych miejsc pracy” [5].

Koncepcja zrównoważonego rozwoju ma fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania współczesnych organizacji. Biorąc pod uwagę fakt, że czynniki społeczne i środowiskowe odgrywają coraz większą rolę w kreowaniu szeroko pojętej wartości dla interesariuszy, zastąpienie tradycyjnego ZZL jego zrównoważonym odpowiednikiem stanowi istotne wyzwanie dla współczesnych menedżerów. Jego podjęcie jest nie tylko korzystne ze względu na wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji, ale wręcz staje się koniecznością z uwagi na fakt, że działania nieetyczne i brak

odpowiedzialności zarówno w obszarze społecznym jak i ekologiczny, może powodować spadek zaufania społecznego, co przekłada się również na negatywne efekty w postaci spadku sprzedaży, ale też utratę i ograniczenia możliwość zatrudnienia wysokiej jakości kapitału ludzkiego. Należy podkreślić, że problematyka równoważonego ZZL zaledwie od kilkunastu lat jest przedmiotem zainteresowania autorów na całym świecie, stąd jest jeszcze stosunkowo słabo opisana w literaturze przedmiotu. Konieczne jest zatem prowadzenie dalszych badań w tym obszarze celem popularyzacji tej koncepcji w praktyce.

Bibliografia

1. *Ahmad, S.* Green Human Resource Management: Policies and Practices. / S. Ahmad // *Cogent Business & Management*. — 2015. — № 2. — S.1–13. — URL: <https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311975.2015.1030817.pdf> — Dostęp: 30.03.2018
2. *Bangwal, D.* Green HRM — A way to greening the environment. / D. Bangwal, P. Tiwari // *IOSR Journal of Business and Management*. — 2015. — Vol. 17. — Issue 12 — P. 45–53.
3. *Cohen, S.* Sustainability Management / S. Cohen — New York: Columbia University Press. — 2011.
4. *Dyllick, T.* Beyond the business case for corporate sustainability. / T. Dyllick, K. Hockerts // *Business Strategy and the Environment*. — 2002. — Vol. 11. — № 2. — P. 130–141.
5. *Korsak, M.* Gra w zielone miejsca pracy / M. Korsak — URL: http://rynekpracy.org/x/581071?ci=podstorna_komentarze&did=582769&state=am — Data dostępu: 29.03.2018.
6. *Kryk, B.* Czas na zielone kołnierzyki / B. Kryk // *Ekonomia i Środowisko*. — 2014. — № 3(50). — S. 10–20.
7. *Liebowitz, J.* The role of HR in achieving a sustainability culture. // J. Liebowitz // *Journal of sustainable development*. — 2010. — № 3. — P. 50–57.
8. *Majewski, D.* Zrównoważeni pracownicy i ich satysfakcja z pracy. / D. Majewski // *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*. — 2012. — № 2(24). — S. 155–167.
9. *Mandip, G.* Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. / G. Mandip // *Research Journal of Recent Sciences*. — 2012. — Vol. 1. — S. 244–252.
10. *Mathapati, C.M.* Green HRM: A strategic facet. / C.M. Mathapati // *Tactful Management Research Journal*. — 2013. — № 2(2). — S. 1–6.
11. *Moczydłowska, J.* Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji / J. Moczydłowska // *Podręcznik akademicki*. — Warszawa : Difin. — 2010.
12. *Muster, V.* Green work-life balance: A new perspective for Green HRM. *Zeitschrift Fur Personalforschung*. / V. Muster, U. Schrader. — 2011. — № 25. — S. 140–156.
13. *Opatha, H. H.* Green Human Resource Management: Simplified general reflections. / H. H. Opatha, A.A. Arulrajah // *International Business Research*. — 2014. — № 7. — S. 101–112.
14. *Pabian, A.* Sustainable personnel — pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości / A. Pabian // *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. — 2011. — № 5. — S. 9–18.
15. *Pabian, A.* Zrównoważone zarządzania zasobami ludzkimi — zarys problematyki. / A. Pabian // *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*. — 2015. — № 17. — S. 7–16.
16. *Pocztowski, A.* Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. / A. Pocztowski. — Kraków : AE w Krakowie. — 1993.
17. *Pocztowski, A.* Zrównoważone zarządzania zasobami ludzkimi w teorii i praktyce. / A. Pocztowski // *Journal of Management and Finance*. — 2016. — Vol. 14. — № 2. — S. 303–314.

18. *Renwick, D.* Green HRM: A review, process model, and research agenda. // The University of Sheffield. Discussion Paper. — April 2008. — № 2008.01. / URL: https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf. — Data dostępu: 30.03.2018.
19. *Urbaniak, G.* Colorful Human Resource Management: What Are We Talking About? / G. Urbaniak // Human Resource Management. — 2017. — № 6 (119). — S. 9–20.
20. *Wirttemberg, J.* HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best / J. Wirttemberg, J. Harmon, K. D. Fairfield // Human Resource Planning. — 2007. — Vol. 30. — № 1. — P. 10–20.
21. *Zoogah, D.* The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. / D. Zoogah // Zeitschrift fur Personalforschung. — 2011. — № 25. — S. 117–139.