Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej
Zarządzanie Nr 17 (2015) s. 7-16
dostępne na : http://www.zim.pcz.pl/znwz

ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – ZARYS PROBLEMATYKI

Arnold Pabian

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zrównoważony rozwój wymaga zmian w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Docelowo powinno ono przybrać formę zrównoważonego zarządzania łączącego perspektywę ekonomiczną, ekologiczną i społeczną. Taka transformacja jest szczególnie ważna w przypadku przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa zużywają bowiem większość światowych zasobów nieodnawialnych oraz są w znacznej mierze odpowiedzialne za zanieczyszczenie środowiska. Celem artykułu jest prezentacja istoty zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi oraz wyjaśnienie, jak je stosować w następujących obszarach: planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja i dobór pracowników, wprowadzanie do pracy, szkolenie, rozwój oraz motywowanie. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi to nowe wyzwanie dla kierowników przedsiębiorstw, które może przyczynić się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie, zrównoważony rozwój, zrównoważenie

Wprowadzenie

Ludzie od ponad ćwierć wieku próbują realizować idee zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). Rezultaty licznych inicjatyw, podejmowanych w skali globalnej i lokalnej w obszarze *sustainability*, są wciąż niewystarczające. Skalę problemów dobrze odzwierciedla najnowsze wydanie *Living Planet Report 2014*. Raport zawiera m.in. następujące stwierdzenia: nasz popyt na naturę jest wciąż niezrównoważony i ciągle wzrasta; potrzebujemy półtorej planety, aby zregenerować naturalne zasoby, które na bieżąco zużywamy; producenci i konsumenci ciągle zachowują się tak, jakby żyli w świecie bez granic[1]. Jak słusznie zauważa A. Bartlett, dodanie słowa *sustainable* do naszego słownika, naszych raportów, programów, dokumentów i inicjatyw społecznych nie wystarcza, aby społeczeństwo stało się zrównoważone[2]. Przyśpieszenie działań w zakresie *sustainability* jest szczególnie ważne w odniesieniu do przedsiębiorstw oraz ich zasobów ludzkich. Przedsiębiorstwa zużywają większość światowych zasobów nieodnawialnych oraz są w znacznej mierze odpowiedzialne za zanieczyszczenie środowiska.

[1] www.worldwildlife.org/publicztions/living-planet-report-2014 (odczyt: 15.01.2015).
[2] G. Haugen, *Program Management*, CRC Press, New York 2014, s. 9.

Autor w różnych publikacjach przedstawiał koncepcje zrównoważonego przedsiębiorstwa (*sustainable enterprises*), zrównoważonego zarządzania (*sustainable management*), zrównoważonego marketingu (*sustainable marketing*)[3]. Aby doszło do powstania tego rodzaju podmiotów gospodarczych i rozwoju ich działalności, niezbędne są zasoby ludzkie – od pracowników zależy bowiem, czy, kiedy i w jakim stopniu przedsiębiorstwa będą angażowały się w zrównoważony rozwój.

W artykule przedstawiono istotę zarządzania zasobami ludzkimi opartego na wartościach *sustainability* oraz wyjaśniono, jak je stosować w następujących obszarach: planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja i dobór pracowników, wprowadzanie do pracy, szkolenie, rozwój oraz motywowanie. Proponowane w artykule rozwiązania mają modelowy charakter i można je traktować jako wkład w tworzenie młodej, dopiero kształtującej się koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki której personel przedsiębiorstw będzie miał możliwość przyczyniania się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych.

Istota zarządzania personelem w koncepcji *sustainability*

Sformułowano wiele określeń terminu *sustainability*. Wartościowego ich przeglądu dokonał G. Haugen[4]. Jak z nich wynika, koncepcja *sustainability* preferuje uwzględnianie w działalności przedsiębiorstw i innego rodzaju organizacji nie tylko celów ekonomicznych, lecz również społecznych i ekologicznych – w ten sposób mogą się one przyczyniać do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Literatura zawiera również znaczną liczbę określeń terminu *zarządzanie zasobami ludzkimi*. Ich przykładem może być sformułowanie zaproponowane przez M. Armstronga: „zarządzanie zasobami ludzkimi […] to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów”[5]. W teorii i praktyce podkreśla się znaczenie zasobów ludzkich w działalności przedsiębiorstw. G. Dessler zauważa: wielu menedżerów odniosło sukces bez odpowiednich planów, organizacji i kontroli, ponieważ potrafili zatrudniać właściwych ludzi oraz ich motywować, oceniać i rozwijać[6].

Celem tego artykułu nie jest oddzielne rozpatrywanie pojęć *sustainability* oraz *zarządzania zasobami ludzkimi*, lecz ich połączenie i prezentacja koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (*sustainable human resource management*), która mogłaby być przydatna w polskich przedsiębiorstwach. Według autora istotą tej koncepcji jest planowanie i pozyskiwanie pracowników oraz takie na nich oddziaływanie, aby realizowali cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne

[3] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 10, s. 3-8; A. Pabian, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9-18; A. Pabian, F. Bylok, R. Kucęba, M. Zawada, *Sustainable Organizations of the Future in the European Union Structure*, “International Journal of Management and Computing Sciences”, Vol. 3, No. 1, January-March 2013, s. 1-9; A. Pabian, *Marketing w koncepcji sustainability*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 10, s. 43-52.
[4] G. Haugen, *Program …*, op. cit., s. 10-18.
[5] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19.
[6] G. Dessler, *Human Resource Management*, Pearson, New York 2011, s. 31.

przedsiębiorstwa, przyczyniając się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Zasady *sustainability* trzeba przenieść z peryferii zarządzania personelem do jego centrów. Oznacza to włączenie celów ekologiczno-społecznych do wszystkich podobszarów tego zarządzania, począwszy od planowania oraz rekrutacji, selekcji i doboru kadr, poprzez rozwój i motywowanie pracowników, a skończywszy na ich ocenie. Podejście to różni się od dotychczasowych praktyk, polegających w większości przypadków na okazjonalnym podejmowaniu przez podmioty gospodarcze działań z zakresu zrównoważonego rozwoju, uzasadnianych chęcią poprawy wizerunku czy wpisania się w modne trendy. M. Epstein i A. Buhovac podkreślają: organizacje potrzebują wykształconych i wyszkolonych osób, które są wrażliwe na problemy *sustainability*; środki finansowe i zasoby ludzkie będą miały znaczny wpływ na zdolność do realizacji programów *sustainability*. Takimi osobami są *sustainable managers* oraz *sustainable non-managerial employees* (kierownicy oraz pracownicy na stanowiskach niekierowniczych o orientacji na zrównoważony rozwój). Ich działalność wyróżniają następujące atrybuty:

- Chcą być odpowiedzialni za zdrowie Ziemi (*health of the Earth*).
- Działają na rzecz przyszłych pokoleń, aby były zdolne nie tylko przetrwać, lecz również rozwijać się.
- Koncentrują się na przyszłości (także bardzo odległej).
- Realizują cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne.
- Zrównoważenie (w produkcji, konsumpcji, sprzedaży) jest dla nich ważniejsze niż wzrost.
- Kontrolują wpływ swoich organizacji na człowieka i środowisko.
- Minimalizują negatywny wpływ swoich organizacji na planetę.
- Rozwijają produkty, usługi i technologie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju[7].

W dalszej części artykułu przedstawiono ważniejsze aspekty wdrażania zasad *sustainability* w wybranych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Planowanie zatrudnienia oraz pozyskiwanie pracowników o orientacji na zrównoważony rozwój

Planowanie zatrudnienia ma na celu zapewnienie przedsiębiorstwu odpowiedniej liczby i rodzaju pracowników. Proces ten powinien uwzględniać również rekrutowanie *sustainable employees*, a więc pracowników o orientacji na zrównoważony rozwój. Podejście do tego problemu zależy od strategii podmiotu gospodarczego względem zrównoważonego rozwoju. Firma może wybrać jedną z dróg: pełną lub stopniową transformację w zrównoważone przedsiębiorstwo (*sustainable enterprise*). Pierwszy przypadek wymaga, aby obsada wszystkich objętych planem zatrudnienia stanowisk była prospołeczna i proekologiczna. Drugie podejście oznacza stopniowe wdrażanie zasad *sustainability* – wówczas plan uwzględni zatrudnianie zrównoważonych pracowników tylko np. w sferze produkcji, zaopatrzenia czy marketingu, podczas gdy obsadzanie innych stanowisk

[7] S. Cohen, *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York 2011, s. 1-19, 132-156.

będzie miało konwencjonalny charakter. Trzeba podkreślić, że stopniowe wdrażanie zasad *sustainability* powinno być pośrednim etapem na drodze do pełnego zrównoważenia.

Zadaniem rekrutacji, selekcji i doboru jest wyodrębnienie z grupy kandydatów takich ludzi, którzy łączą profesjonalizm w danej dziedzinie biznesu z proekologiczną i prospołeczną wrażliwością popartą konkretnymi działaniami. Oto przykład rezultatów takiego podejścia: „kiedy firma CLP zdała sobie sprawę, że musi zróżnicować źródła energii (włączenie poza paliwami kopalnymi także energii hydroelektrycznej, wiatrowej i słonecznej) dokonała rekrutacji dziesiątków inżynierów mających kwalifikacje w owych technologiach. Nowa kompetentna kadra pomogła CLP zwiększyć procent elektryczności ze źródeł odnawialnych z poziomu poniżej 1% w 2004 r. do 18% w 2011 r."[8]. Aby pozyskiwać wrażliwych i wysoko wykwalifikowanych pracowników w obszarze *sustainability*, problematyka ta powinna znaleźć odzwierciedlenie zarówno w działaniach przygotowawczych do rekrutacji, jak również w samym jej procesie.

Podstawowe działania przygotowawcze obejmują analizę stanowiska pracy oraz sporządzenie jego opisu, a także przygotowanie wykazu wymaganych kwalifikacji. Już w opisie stanowiska pracy trzeba zawrzeć informacje dotyczące tych elementów jego wyposażenia oraz rodzajów i sposobu wykonywania zadań, które są zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Przykładowo w opisie zaznaczono, że stanowisko wyposażone jest w ekologiczne meble, sprzęt oraz materiały biurowe, a wykonywana na nim praca ma zmierzać w kierunku oszczędnego i odpowiedzialnego ich wykorzystania. W wykazie wymaganych kwalifikacji zostaną zamieszczone zapisy typu: kandydat potrafi posługiwać się powierzonymi mu materiałami w ekologiczny i oszczędny sposób, potrafi obsługiwać urządzenia biurowe z zachowaniem wymogów bezpieczeństwa i ekologii, jest aktywny społecznie, np. brał lub bierze udział w kampaniach na rzecz osób niepełnosprawnych.

W pierwszej fazie rekrutacji kandydaci na wakujące stanowisko składają wymagane dokumenty, a kierownicy lub adekwatne komórki organizacyjne (zwykle działy kadr) dokonują wstępnej ich selekcji. Selekcja ta powinna uwzględniać również proekologiczne i prospołeczne osiągnięcia kandydatów potwierdzone stosownymi dokumentami. Przykładowo do dalszych etapów procesu rekrutacji przejdą osoby posiadające dyplomy ukończenia kursów z zakresu zrównoważonego rozwoju czy też certyfikaty uczestnictwa w kampaniach społecznych, natomiast odrzuceni zostaną kandydaci, którzy w poprzednich miejscach pracy mieli problemy z przestrzeganiem przepisów BHP, postępowali nieetycznie, przyczynili się do degradacji środowiska naturalnego. Takie kwestie trzeba wyjaśniać w trakcie tzw. sprawdzania wiarygodności (osobistego, listownego lub telefonicznego). Jest rzeczą oczywistą, że osiągnięcia społeczno-ekologiczne mają być dodatkiem do wysokich kwalifikacji i doświadczeń kandydata wymaganych w specjalistycznym obszarze funkcjonowania firmy (zaopatrzenie, produkcja, finanse, marketing, badania i rozwój itd.), a nie na odwrót.

[8] R. Eccles, G. Serafeim, *Zrównoważona strategia jako przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 2013, nr 4, s. 48.

Po dokonaniu wstępnej selekcji zwykle przystępuje się do tzw. wywiadów szczegółowych. Podczas konwencjonalnych wywiadów zadaje się kandydatom pytania dotyczące wykształcenia, cech charakteru, poprzedniego miejsca pracy, zainteresowań, motywów przystąpienia do rekrutacji itp. W proponowanej przez autora procedurze trzeba uwzględnić również dodatkowy blok pytań dotyczących społeczno-ekologicznej wrażliwości i aktywności kandydata. Oto przykłady takich pytań:

– Jaki jest Pani/Pana stosunek do ekologii?
– Czy może Pani/Pan opisać przejawy swojej ekologicznej aktywności?
– Czy przedsiębiorstwo powinno się przyczyniać do ochrony środowiska naturalnego?
– Jak można przyczynić się do ochrony środowiska naturalnego na stanowisku pracy, na które Pani/Pan kandyduje?
– Czy i w jakie kampanie społeczne powinno włączać się przedsiębiorstwo?
– W jaki sposób Pani/Pan, zajmując wakujące stanowisko, mogłaby/mógłby przyczyniać się do rozwiązywania lokalnych problemów społecznych?

Niektóre firmy poddają kandydatów testom. Mają one ocenić ich umiejętności zawodowe, mogą być również w jakimś stopniu ukierunkowane na badanie wrażliwości i umiejętności społeczno-ekologicznych, co znajdzie odzwierciedlenie w następujących przykładowych procedurach:

a) wybór i zamawianie sprzętu biurowego (czy kandydat wybiera ekosprzęt czy też konwencjonalne urządzenia? czy sprawdza ekologiczne certyfikaty? czy zamawia urządzenia u odpowiedzialnych społecznie i ekologicznie dostawców?);
b) obsługa urządzeń biurowych (czy kandydat wyłącza urządzenie po użyciu? czy zwraca uwagę na oszczędne zużycie materiałów, np. wykonywanie dwustronnych, a nie jednostronnych wydruków? czy obsługuje urządzenie w sposób bezpieczny? czy przestrzega terminów obsług technicznych? czy segreguje odpady poużytkowe?);
c) angażowanie się w kampanie społeczne (czy kandydat potrafi zorganizować kampanię społeczną? czy potrafi włączyć w nią swoich podwładnych/współpracowników? czy potrafi tak poprowadzić kampanię, aby przyniosła korzyści zarówno społeczeństwu, jak również własnej firmie?).

W trakcie zatrudnienia w przedsiębiorstwie utrwalanie zrównoważonych postaw oraz zachowań dokonuje się w procesach wprowadzania do pracy, szkolenia oraz rozwoju pracowników.

Wprowadzanie do pracy, szkolenie i rozwój pracowników w aspektach *sustainability*

Wprowadzanie do pracy to ważny etap włączania się nowych pracowników w społeczność oraz funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Może ono przybierać różne formy. Często w pierwszych dniach pracy nowicjuszom wręcza się tzw. pakunki powitalne (*welcome package*), a więc zestawy materiałów zawierające najważniejsze informacje o firmie oraz procedurach w niej obowiązujących. Istotny element tego typu dokumentów powinny stanowić informacje dotyczące zarówno misji i celów, jak również osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Wstępny okres zatrudnienia wymaga eksponowania kultury organizacyjnej opartej na wartościach *sustainability*. A. Ghillyer podkreśla ważność *entry specialization* (okresu adaptacji, wprowadzania do pracy) w przejmowaniu przez nowych pracowników (nowicjuszy) wartości kulturowych organizacji[9]. W aspektach *sustainability* autor tego artykułu określa je jako zbiór wartości, norm i artefaktów (przejawów funkcjonowania), które są następstwem przyjętych i realizowanych przez organizację celów ekonomicznych oraz społeczno-ekologicznych. Kultura, oparta na wartościach *sustainability*, może wynikać z historii przedsiębiorstwa. Działają na świecie firmy, które zostały założone nie tylko po to, aby wytwarzać i sprzedawać produkty/usługi, lecz również prowadzić działalność społeczno-ekologiczną. Ich przykładem jest Ben & Jerry's Homemade – przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją lodów i mrożonych jogurtów założone w 1978 r. przez Bena Cohena i Jerry'ego Greenfielda. „Pierwszą rocznicę istnienia lodziarni wspólnicy uczcili, rozdając wszystkim obecnym darmowe rożki z lodami […]. Podczas letnich miesięcy zaczęli wyświetlać na zewnętrznej ścianie swojego budynku bezpłatne filmy, a jesienią sponsorować rodzinny festyn organizowany w pobliskim parku. Ponadto zaczęli dostarczać zimą bezpłatne pojemniki z lodami do lokalnych organizacji o charakterze komunalnym. Ta praktyka dzielenia się ze społecznością stanowiącą ich klientelę umacniała się wraz z ich zamożnością"[10].

Istotną rolę w okresie wprowadzania do pracy pełnią tzw. trenerzy (*coach*) oraz moderatorzy (*facilitator*). Do pełnienia tych funkcji trzeba wyznaczać pracowników o orientacji na zrównoważony rozwój. Takie rozwiązanie daje gwarancję autentycznego wprowadzania nowicjuszy w sprawy społeczno-ekologiczne.

Szkolenie i rozwój pracowników w aspektach *sustainability* to kolejne zadanie przedsiębiorstw pragnących włączać się w zrównoważony rozwój. Przykładowo Nissan przeszkolił 99% swojej załogi w zakresie problemów środowiska, aby podnieść zrozumienie i świadomość *sustainability*[11]. Firma może wykorzystywać w tym zakresie różne formy edukacji i szkoleń, począwszy od kierowania pracowników na studia podyplomowe, poprzez kursy szkoleniowe organizowane w miejscu pracy, a skończywszy na indywidualnym dokształcaniu się. W programach szkoleniowych przydatne są tzw. *sustainable events* (opisy wydarzeń), które demonstrują *sustainability* w działaniu. Dotyczą różnych problemów, w tym spraw marketingu i komunikacji, energii, emisji zanieczyszczeń, transportu, wody, zużycia zasobów, gospodarki odpadami[12]. Programy doskonalenia personelu z zakresu *sustainability* spełnią swoją rolę, jeżeli pracownicy: pozyskają odpowiednią wiedzę i umiejętności z tego zakresu, będą wykorzystywać tę wiedzę i umiejętności na swoich stanowiskach pracy, jak również zmienią swoje postawy i zachowania, stając się bardziej wrażliwymi na problemy społeczno-ekologiczne.

[9] A. Ghillyer, *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009, s. 162-163.
[10] H. Rothman, *50 firm, które zmieniły świat*, Amber, Warszawa 2001, s. 211-212.
[11] M.J. Epstein, A.R. Buhovac, *Making Sustainability …*, op. cit., s. 54.
[12] M. Jones, *Sustainable Event Management. A Practical Guide*, Earthscan, London 2010, s. 3.

Motywowanie w obszarze *sustainability*

Motywowanie to kolejny ważny obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne jest, aby pracownicy byli silnie motywowani również do działań prospołecznych i proekologicznych. Motywacja powinna prowadzić do wysokiego, powszechnego i długotrwałego angażowania się w sprawy zrównoważonego rozwoju.

Istnieje wiele podejść do motywacji. Każde z nich akcentuje inną perspektywę i może być odniesione do działań w sferze *sustainability*. Przykłady takich odniesień przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Ważniejsze podejścia do motywacji w aspekcie sustainability

Podejście do motywacji			
Hierarchy of needs (Hierarchia potrzeb)	*Expectancy approach* (Podejście oparte na oczekiwaniach)	*Equity approach* (Podejście oparte na sprawiedliwości)	*Reinforcement approach* (Podejście oparte na wzmocnieniu)
Czego nie dostaję, a potrzebuję z obszaru *sustainability*?	Czy poprawię się, jeżeli spróbuję działać zgodnie z zasadami *sustainability*? Czy jeśli się poprawię, to otrzymam nagrodę? Czy chcę tej nagrody?	Czy system nagradzania pracy i zachowań zgodnych z zasadami *sustainability* jest sprawiedliwy? Co dodaje do mojej motywacji?	Jakie były konsekwencje mojego działania zgodnego/niezgodnego z zasadami *sustainability*? Czy powinienem tak dalej działać? Czy zmienić sposób postępowania?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Ghillyer, *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009, s. 289

Wiązanie *sustainability* z różnymi teoriami motywacji jest trudnym i złożonym zadaniem. Przykładowo, odnosząc tę problematykę do popularnej teorii potrzeb Maslowa, nasuwają się następujące pytania: do której kategorii zaliczać potrzeby z zakresu *sustainability*? czy i jak będzie zmieniać się ich usytuowanie w hierarchii potrzeb w miarę narastania problemów społeczno-ekologicznych? w jakiej kolejności potrzeby te będą zaspokajane? jakie czynniki decydują o kolejności ich zaspokajania? czy i jak rozwijają się takie potrzeby? Rozpatrzenie teoretycznych kwestii pobudzania do działań zgodnych z zasadami *sustainability* wymaga oddzielnego opracowania i w dalszej części artykułu nie będą one omawiane.

Nie tylko teoretyczne, lecz również praktyczne aspekty motywowania są bardzo ważne. Motywowanie stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Kierownicy na każdym szczeblu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa są zobowiązani do motywowania swoich podwładnych. Dotyczy to również działań w sferze *sustainability* – żadne przedsiębiorstwo nie stanie się zrównoważone bez odpowiednich systemów, zachęcających pracowników do podejmowania inicjatyw społeczno-ekologicznych. Szczególnie ważną rolę w tworzeniu i zatwierdzaniu systemów motywacyjnych odgrywają dyrekcje przedsiębiorstw. M. Epstein i A. Buhovac podkreślają: badania jasno pokazują, że efektywne wdrożenie strategii *sustainability* występuje wówczas, gdy *top management* jest w nią zaangażowany[13].

[13] M.J. Epstein, A.R. Buhovac, *Making Sustainability ...*, op. cit., s. 47.

Kierownicy dysponują bogatym instrumentarium oddziaływania na pracowników. W zakresie *sustainability* występuje ono w następujących trzech głównych obszarach:

a) relacje pracownik – przedsiębiorstwo, np. przyznawanie premii i nagród za oszczędne zużycie materiałów, oszczędną eksploatację maszyn, wdrożone w organizacji innowacje z zakresu zrównoważonego rozwoju;
b) relacje pracownik – bezpośredni zwierzchnik, np. pozytywne reagowanie kierowników na sugestie podwładnych dotyczące *sustainability*, wyrażanie uznania za osiągnięcia w tej sferze, udzielanie poparcia proekologicznym i prospołecznym inicjatywom;
c) relacje pracownik – stanowisko pracy i jego bezpośrednie otoczenie, np. wyposażanie stanowisk pracy w zdrowe, bezpieczne, oszczędne i trwałe produkty, właściwe dostosowanie zadań z obszaru *sustainability* do kwalifikacji i możliwości pracownika[14].

Ważne jest, aby zastosowane motywatory powodowały znaczne angażowanie się pracowników w sprawy *sustainability* oraz aby to zaangażowanie miało powszechny charakter i trwało jak najdłużej.

Kierownicy powinni również własnym przykładem motywować pracowników do angażowania się w sprawy społeczno-ekologiczne. Szczególnie silnie oddziałują na personel charyzmatyczni przywódcy oraz/lub tzw. bohaterowie. Do charyzmatycznych przywódców można zaliczyć Billa Gatesa, twórcę imperium Microsoft Corporation, którego uznaje się za najhojniejszego człowieka świata – na działalność charytatywną przekazał dotychczas 28 miliardów dolarów. Równie ważną kategorię pracowników stanowią bohaterowie. Bohatera wyróżnia odwaga i niezwykłe czyny, które mogą mieć miejsce również w obszarze *sustainability*. Przejaw bohaterstwa stanowi bezinteresowna pomoc i ofiarność wobec innych ludzi ratująca im życie czy też uczestnictwo w ryzykownych kampaniach ekologicznych. Jak twierdzą R. Daft i D. Marcic, tacy ludzie są wzorem do naśladowania dla pracowników – dają przykład zrobienia czegoś dobrego dla organizacji[15].

Kierownicy, którzy nie posiadają wystarczającej charyzmy i nie są bohaterami, również mogą stanowić wzór do naśladowania, wykonując swoje codzienne obowiązki. Przejawem tego może być chociażby wyjątkowa dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo współpracowników, wspieranie osób potrzebujących pomocy, organizowanie kampanii społecznych, wolontariat.

Podsumowanie

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi łączy w sobie trzy perspektywy: ekonomiczną, ekologiczną i społeczną. Wymaga uwzględnienia ich w każdym tworzącym go podobszarze. Nie jest to łatwe zadanie, zważywszy, że dyrekcje przedsiębiorstw mają wiele obaw dotyczących angażowania się w zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność. Badanie przeprowadzone wśród wysokiej

[14] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji …*, op. cit., s. 7.
[15] R. Daft, D. Marcic, *Management. The New Workplace*, South-Western Cengage Learning, United States 2013, s. 70.

rangi dyrektorów (*top executives*) w 560 dużych firmach wykazało, że obawy te dotyczą spadku krótkoterminowej rentowności (59,7%), konfliktu ekonomicznych/finansowych i społecznych celów (53,9%) oraz wzrostu cen dla konsumentów (41,4%)[16]. W innym źródle podkreślono, że wielu dyrektorów finansowych „wciąż nie wie, jak wspierać wysiłki firm na rzecz zrównoważonego rozwoju […], nadal się waha, czy angażować się w te inicjatywy, obawiając się, że będzie to wymagało uszczuplenia zasobów przewidzianych do realizacji bardziej komercyjnych przedsięwzięć"[17]. Fakty te są niepokojące, ponieważ praktycznie bez wiedzy i zgody zarządu nie jest możliwe wprowadzenie w firmie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Trzeba mieć nadzieję, że zarządy i pracownicy przedsiębiorstw zaczną uwzględniać w swojej działalności zasady *sustainability* zanim Ziemia, którą można symbolicznie uznać za największego producenta dóbr naturalnych i usługodawcę człowieka (odtwarza i udostępnia surowce naturalne, zapewnia wegetację roślin oraz wzrost populacji zwierząt, ryb i ptaków, oczyszcza powietrze, w naturalny sposób utylizuje odpady itd.), całkowicie utraci swoje możliwości wytwórcze.

Transformacja konwencjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi w jego zrównoważony odpowiednik to nowe wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw. Podjęcie tego wyzwania jest szczególnie ważne z perspektywy przyszłych pokoleń.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
2. Certo S.C., Certo S.T., *Modern Management. Concepts and Skills*, Pearson Prentice Hall, New York 2009.
3. Cohen S., *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York 2011.
4. Daft R., Marcic D., *Management. The New Workplace*, South-Western Cengage Learning, United States 2013.
5. Dessler G., *Human Resource Management*, Pearson, New York 2011.
6. Eccles R., Serafeim G., *Zrównoważona strategia jako przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 2013, nr 4.
7. Epstein M.J., Buhovac A.R., *Making Sustainability Work*, Greenleaf Publishing, San Francisco 2014.
8. Ghillyer A., *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009.
9. Haugen G., *Program Management*, CRC Press, New York 2014.
10. Jones M., *Sustainable Event Management. A Practical Guide*, Earthscan, London 2010.
11. Kuehn K., McIntire L., *Kiedy zrównoważony rozwój się opłaca*, „Harvard Business Review. Polska" nr 141, listopad 2014.
12. *Living Planet Report 2014. Species and Spaces, People and Places*, raport WWF, Switzerland 2014.
13. Pabian A., *Marketing w koncepcji sustainability*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2010, nr 10.

[16] S.C. Certo, S.T. Certo, *Modern Management. Concepts and Skills*, Pearson Prentice Hall, New York 2009, s. 84.

[17] K. Kuehn, L. McIntire, *Kiedy zrównoważony rozwój się opłaca*, „Harvard Business Review. Polska" nr 141, listopad 2014, s. 133.

14. Pabian A., *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2011, nr 5.
15. Pabian A., *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji" 2013, nr 10.
16. Pabian A., Bylok F., Kucęba R., Zawada M., *Sustainable Organizations of the Future in the European Union Structure*, "International Journal of Management and Computing Sciences", Vol. 3, No. 1, January-March 2013.
17. Rothman H., *50 firm, które zmieniły świat*, Amber, Warszawa 2001.
18. www.worldwildlife.org/publicztions/living-planet-report-2014

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF ENTERPRISES – OUTLINE OF ISSUES

Abstract: Sustainable development requires changes in the sphere of human resource management. It should ultimately take the form of sustainable management, combining the economic, the ecological and the social perspective. Such a transformation of human resource management is particularly important in the case of enterprises. They consume most of the world's non-renewable resources and are considerably responsible for pollution. The article explains the essence of sustainable human resource management and describes how to apply it in the following areas: workforce planning, recruitment, selection and appointment of staff, entering to work, training and development as well as motivation. Sustainable human resource management is a new challenge for managers which can have a positive impact on balancing the intergenerational needs.

Keywords: human resources, management, sustainable development, sustainability