

<https://doi.org/10.18778/8220-870-2.06>

Bogusława Urbaniak*

**ZIELONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
– CZY I W JAKI SPOSÓB ZARZĄDZANIE ZASOBAMI
LUDZKIMI MOŻE WSPIERAĆ EFEKTYWNOŚĆ
EKOLOGICZNĄ FIRMY?**

** Prof. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej,
e-mail: boguslawa.urbaniak@uni.lodz.pl, <https://orcid.org/0000-0003-0202-499X>. Zainteresowania
badawcze: ekonomia rynku pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, polityka społeczna, polityka senioralna.*

Wprowadzenie

Odkąd tematyka zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego pojawiła się w dyskursie publicznym, zaczęto zwracać uwagę na rolę, jaką mogą odegrać przedsiębiorstwa i instytucje (nazywane łącznie organizacjami), decydując się na zrównoważony rozwój organizacji, którego elementem jest zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (zrównoważone ZZL). Celem tego ostatniego jest „tworzenie wartości ekonomicznej, społecznej i ekologicznej w procesach biznesowych w odniesieniu do polityki i praktyk HRM” (Pocztowski, 2016, s. 304–305). Wspiera ono strategię zrównoważonego rozwoju organizacji, zwiększa motywację pracowników na rzecz wdrażania idei zrównoważonego rozwoju, pomaga wdrażać praktyki organizacyjne przyjazne dla środowiska. Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu ludźmi w procesie produkcyjnym, łatwiej jest osiągnąć takie cele, jak zmniejszenie emisji gazów, odpadów i zanieczyszczeń, ochrona ekosystemów i bioróżnorodności, zwiększenie powierzchni obszarów zielonych, zasobooszczędność (Kozar, 2019, s. 46).

Aspekty środowiskowe i ekonomiczne działalności w zrównoważonym systemie muszą być uzupełnione o aspekty społeczne, takie jak m.in. dbałość o bezpieczne i warunkujące rozwój warunki pracy, równowaga między pracą i życiem prywatnym, ochrona zdrowia pracowników, równe traktowanie kobiet i mężczyzn, m.in. w kwestii wynagrodzenia (Zaleśna, Wyrzykowska, 2017, s. 155). W ujęciu najszerszym – aspekty społeczne zrównoważonego rozwoju obejmują zapewnienie sprawiedliwości międzypokoleniowej, inkluzję społeczną, zmniejszenie ubóstwa i nierówności, powstawanie nowych miejsc pracy, zwanych zielonymi miejscami pracy (Kozar, 2019, s. 46).

Rozważania między semantycznym zróżnicowaniem pojęć, takich jak zrównoważone ZZL i zielone ZZL, można sprowadzić do relacji między zrównoważonym rozwojem i zieloną gospodarką, która jest narzędziem wspierającym wprowadzenie idei zrównoważonego rozwoju w życie społeczne i gospodarcze (Kozar, 2019, s. 43). Kluczowym elementem zrównoważonego ZZL jest zielone ZZL, którego celem jest budowa i rozwój prośrodowiskowych praktyk wewnątrz organizacji (Bombiak, Marciniuk-Kluska, 2017, s. 3), przy zachowaniu harmonii z równie ważnymi celami ekonomicznymi i społecznymi. W literaturze można znaleźć poglądy utożsamiające zrównoważone ZZL z zielonym ZZL, zwanym z języka angielskiego *green HRM* (np. Matusiak i in., 2020, s. 115), bez akcentowania prośrodowiskowego wymiaru koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Pojęcie zielonego zarządzania zasobami ludzkimi (GHRM) – tło historyczne

Najogólniej przyczyną rosnącej popularności zielonego ZZZ jest nadmierne zużycie zasobów naturalnych i surowców przez organizacje komercyjne i przemysł (Kangal, 2019), co skierowało uwagę na sposoby wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju w organizacji. Jeżeli przedsiębiorstwu zależy na tym, aby jego działalność w jak najmniejszym stopniu wywoływała negatywne skutki dla stanu i jakości środowiska naturalnego, a konsumenci doceniali produkty i usługi za to, że powstały z poszanowaniem standardów zielonej gospodarki (np. IKEA Industry Poland, <https://www.industry.ikea.pl/index/zrownowazono-rozwoj/>), musi dysponować takimi pracownikami, którzy będą wyróżniać się specjalnymi kompetencjami, zwanymi zielonymi kompetencjami oraz zaangażowaniem środowiskowym. To właśnie zielone ZZZ (*green HRM*) sprawuje funkcję pośredniczącą między pracownikami i menedżerami, którzy wspólnie dążą do realizacji celów strategicznych firmy z przestrzeganiem zasad zielonej gospodarki. Zielone ZZZ odnosi się do funkcji personalnej, której wyróżnikiem jest aspekt ekologiczny w zgodzie z pozostałymi dwoma aspektami zrównoważonego rozwoju – ekonomicznym i społecznym. Stanowi segment zarządzania środowiskowego organizacji, którego naczelnym zadaniem jest realizacja takich funkcji zarządzania, jak planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Zielone ZZZ „wiąże procesy zarządzania zasobami ludzkimi z zarządzaniem środowiskowym [...]” (Zaleśna, Wyrzykowska, 2017, s. 154), jest „częścią szerszego kontekstu zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi” (Beck-Krala, Klimkiewicz, 2017, s. 43), jego praktyki to działania, „które dotyczą wszystkich procesów kadrowych oraz zarządzania kadrą i wiążą się ze wzrostem wartości firmy w czasie [...]” (Matusiak i in., 2020, s. 112). W związku z dążeniem do zrównoważonego rozwoju, zielone ZZZ dotyczy „systemowego, planowego dostosowania typowych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do celów środowiskowych organizacji” (Jabbour, 2013, s. 147–148).

Przyjmuje się, że autorem pojęcia zielonego ZZZ jest Wehrmeyer (1996), który podjął próbę powiązania ze sobą dwu obszarów, tj. zarządzania środowiskowego i zarządzania zasobami ludzkimi. Od tego czasu w literaturze można znaleźć wiele opisów tego, czym jest zielone ZZZ (przegląd definicji zawarto np. w Peerzadah i in., 2018; Joyce, Vija, 2020). Mają one na celu podkreślenie charakterystycznych cech tego typu zarządzania zasobami ludzkimi, nie zmieniając jednakże istoty pojęcia.

Coraz częściej w zielonym ZZZ pada akcent na kształtowanie zielonych kompetencji – „celem zielonego HRM jest stworzenie, wzmocnienie i utrzymanie

zieleności w każdym pracowniku organizacji” (Opatha, Arulrajah, 2014, s. 4) poprzez politykę, praktyki i systemy, które sprawiają, że pracownicy organizacji stają się *zieloni* z korzyścią dla nich samych/osób fizycznych, społeczeństwa, środowiska naturalnego i przedsiębiorstw. Zadaniem zielonego ZZL jest budowanie identyfikacji pracowników z celami środowiskowymi organizacji. Za pomocą środków zachęt pracodawca oddziałuje na zaangażowanie pracowników w realizację proekologicznej polityki swojej działalności. Jednoczesna realizacja celów społecznych wzmacnia zaangażowanie pracowników na drodze do osiągnięcia celów ekologicznych i ekonomicznych.

Dlaczego oczekuje się od pracowników zaangażowania w proekologiczną działalność przedsiębiorstwa? Wynika to stąd, że zasoby ludzkie to najcenniejsze aktywa organizacji, które przesądzają o jej pozycji konkurencyjnej. Formułowanie tego zasobu, szerzej – budowanie i inwestowanie w jego rozwój – staje się nie lada wyzwaniem dla kadry menedżerskiej. W przypadku zielonego ZZL chodzi o taki dobór pracowników, a następnie ich szkolenie i rozwój, motywowanie, aby chcieli rozwijać swoje zielone kompetencje i pomagać w dążeniu organizacji do osiągnięcia jej celów środowiskowych z poszanowaniem celów ekonomicznych i społecznych.

Korzyści dla firm z zielonego zarządzania zasobami ludzkimi

Kadrę menedżerską i szeregowych pracowników łączy wspólna wizja działań zmierzających do osiągnięcia dążenia, jakim jest zrównoważony rozwój. Praktyki zielonego ZZL mogą pomóc organizacjom dostosować ich strategię biznesowe do wymagań środowiskowych (Yong i in., 2020), ponadto mają wpływ na poprawę uzyskiwanych wyników w zakresie ochrony środowiska (Roscoe i in., 2019). Egzemplifikacją pozytywnego wpływu ZZL na zielone zachowania pracowników jest przykład pilotów linii lotniczych. Mają oni możliwość wpływu na środowisko naturalne poprzez kontrolę pilotowanych maszyn i bezpośredni wpływ na emisję dwutlenku węgla. To od specjalistów do spraw ZZL zależy opracowanie systemu motywowania pilotów, który skłoni ich do realizacji ekologicznych celów branży lotniczej (Harvey i in., 2013).

Jedną z korzyści rozwoju zielonego ZZL jest możliwość pobudzania zaangażowania się pracowników w powstanie ekoinnovacji¹. Zgodnie z propozycją

¹ Można wyróżnić ekoinnovacje o charakterze: technologicznym (dotyczące produktów i procesów), społecznym (dotyczące nawyków konsumpcyjnych), organizacyjnym (zielone B+R, ekoaudyty), instytucjonalnym (platformy współpracy, nie-

Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości chodzi o wypracowanie takiej innowacji, która „zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa [...] przynosi korzyści dla środowiska naturalnego – w szczególności w postaci minimalizacji zużycia zasobów naturalnych na jednostkę wytworzonego produktu oraz minimalizacji uwalniania się niebezpiecznych substancji do środowiska w trakcie wytwarzania produktu, jego użytkowania oraz po jego użyciu” (Kornecki i in., 2008, s. 4). Jest to o tyle istotne, gdyż „ekoinnowacyjność może stanowić fundament zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa” (Woźniak, Strojny, 2010, s. 8), stając się podstawą budowania przewagi konkurencyjnej. Tymczasem ekoinnowacyjność nie jest w Polsce popularna. Z danych dla lat 2011–2013 wynika, że Polska zajmowała ostatnie miejsce wśród krajów UE28 pod względem poziomu wskaźnika ekoinnowacyjności, w przeciwieństwie do takich przodujących krajów, jak Finlandia, Dania, Szwecja (Zaleśna, Wyrzykowska 2017, s. 160).

Korzyści z zielonego ZZL odnosi nie tylko organizacja i jej pracownicy, którzy stając się zielonymi pracownikami, przenoszą swą wiedzę i wrażliwość ekologiczną poza granice swojego miejsca pracy. Jak zauważają Beck-Krala i Klimkiewicz (2017, s. 3), uświadomieni proekologicznie pracownicy to świadomi konsumenci, w życiu prywatnym starają się postępować tak, aby skutecznie zmniejszać swój negatywny ślad środowiskowy. Stają się wzorcem dla innych w swoim środowisku rodzinnym/miejscu zamieszkania, upowszechniając idee zielonej gospodarki. To promotorzy zielonej gospodarki w środowisku lokalnym.

Duży komponent działań podejmowanych przez pracodawców na rzecz budowy kultury organizacyjnej zgodnej z wartościami zrównoważonego rozwoju wraz z promocją aktywności w ramach szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)² powoduje, że pracownicy są niechętni zmianie miejsca zatrudnienia. Generalnie wzrasta retencja pracowników, którzy doceniają swoje miejsce pracy jako przyjazne dla środowiska. Maleje liczba zachowań kontrproduktywnych w miejscu pracy, które są następstwem braku lojalności wobec pracodawców i współpracowników (Beck-Krala, 2017, s. 51).

formalne grupy, sieci powołane w celu zajmowania się kwestiami środowiskowymi) (Ozdoba, 2015, s. 153); inny podział dodatkowo wyróżnia ekoinnowacje marketingowe, zaś w ramach społecznych wskazuje zmiany systemów motywacyjnych, kultury organizacyjnej (Bartoszczuk, 2015, s. 127).

² Wskazuje się na występujący w praktyce proces dyfuzji zasad, celów, obszarów CSR i zrównoważonego rozwoju (Adamczyk, 2017, Matusiak i in., 2020).

Można wyróżnić trzy etapy ewolucji zielonego ZZL w zależności od tego, w jakim stopniu praktyki ZZL zostały wmontowane do zarządzania środowiskowego (Jabbour, 2011, cyt. za: Haddock-Millar i in., 2016). Pierwszy etap, zwany reaktywnym, ma miejsce wówczas, gdy praktyki z zakresu ZZL są odpowiedzią na występujące potrzeby z zakresu ochrony środowiska, z którymi mają do czynienia organizacje. Wyższy etap, zwany prewencyjnym etapem zielonego ZZL, łączy się z praktykami mającymi przeciwdziałać negatywnym zjawiskom, zaś proaktywne zielone ZZL będzie się rozwijać, gdy zarządzający stworzą warunki do powstania nowatorskich rozwiązań prośrodowiskowych.

Elementy składowe zielonego zarządzania zasobami ludzkimi

Zielone ZZL ma na celu pomoc zarządzającym organizacjami osiągnąć cele związane z ograniczeniem skutków ekologicznych prowadzonej działalności produkcyjnej i usługowej (IKEA Industry ujęła swój cel następująco: „produkujemy więcej z mniejszej ilości zasobów”). Jeśli organizacje chcą osiągnąć te cele, powinny wdrożyć zielone ZZL, aby pracownicy różnych szczebli mogli angażować się w dbałość o ograniczenie negatywnych skutków dla środowiska (Urbaniak, 2017). Dzięki pracownikom, ich świadomości i wsparciu można zwiększyć efektywność środowiskową.

Najogólniej ujmując, na podstawowe obszary ZZL składają się: a) pozyskiwanie pracowników (poprzedzone planowaniem potrzeb kadrowych w oparciu o opisy stanowisk pracy), b) kompleks działań zapewniających retencję zatrudnionych (wysiłki na rzecz utrzymania pracowników w zatrudnieniu, budowania ich kapitału ludzkiego przydatnego dla organizacji dbającej o aspekty ekologiczne swojej działalności) oraz c) procesy związane z odejściami z pracy. Poniżej przedstawiono najważniejsze działania związane z pozyskiwaniem, retencją pracowników pod kątem charakterystyk zielonego ZZL (rysunek 6.1).

Wymienione na rysunku 6.1 obszary zielonego ZZL mogą zostać uzupełnione o systemy dyscyplinujące pracowników naruszających zasady ekologicznego postępowania w firmie, zawierające środki represyjne (Bombiak, 2019, s. 1651) w związku z nieprzestrzeganiem norm środowiskowych Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej. Wymierzanie kar wobec pracowników to oczywiście ostateczność, gdyż zarządzający powinni dołożyć starań, aby zarówno sposób zarządzania produkcją, organizacja pracy, kompetencje, jak i świadomość pracowników minimalizowały możliwość wystąpienia sytuacji nagannych w związku z naruszaniem obowiązujących zasad.



Rysunek 6.1. Podstawowe obszary zielonego ZZL

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Punktem wyjścia zielonego ZZL stają się opisy stanowisk pracy, które dostarczają informacji o kompetencjach poszukiwanych pracowników. Znajomość tego, na jakich pracownikach zależy pracodawcy, jest niezbędna do przeprowadzenia rekrutacji i selekcji. Każdej organizacji zależy na tym, aby przyciągnąć najlepszych kandydatów z rynku pracy, którzy swoimi talentami będą wspierać jej dążenie do osiągnięcia wytypowanych celów. Należy więc dotrzeć do osób wyróżniających się określonymi, zielonymi kompetencjami, a następnie zmotywować je do złożenia aplikacji. Przy pomocy odpowiednich narzędzi stosowanych w procesie rekrutacji i selekcji, która coraz częściej odbywa się w trybie zdalnym, także z wykorzystaniem gamifikacji (grywalizacji), następuje wyłonienie odpowiednich kandydatów, którzy w ocenie prowadzących nabór rokuja, że ich kompetencje będą zgodne z założonym profilem zielonych kompetencji. Po pierwsze, sam proces rekrutacyjny powinien być prowadzony z wykorzystaniem metod przyjaznych dla środowiska, a więc przy pomocy narzędzi elektronicznych, eliminujących zużycie papieru. Po drugie, wybór najlepszych kandydatów do pracy powinien być oparty o wyniki pomiaru postaw ekologicznych, umiejętności wyboru działań przyjaznych dla środowiska, związanych np. z oszczędnością energii. Dobór metod w procesie rekrutacji i selekcji powinien wykluczać ryzyko pojawienia się wśród kandydatów takich zachowań, które można powiązać z *greenwashingiem*, czyli zjawiskiem polegającym na wywołaniu wrażenia u potencjalnego pracodawcy, że aprobeuje się zasady zrównoważonego środowiska pracy, choć faktycznie traktuje się je tylko fasadowo. Sam problem jest szerszy, gdyż niektóre organizacje, które oficjalnie dużo mówią o swoim zaangażowaniu na rzecz zielonej gospodarki („talking green”), faktycznie podejmują niewiele konkretnych działań w obszarze zarządzania środowiskowego i zielonego ZZL (Prasad, Elmes, 2005, cyt. za: Haddock-Millar i in., 2016). Może się więc zdarzyć, że kandydat kierujący się zielonymi wartościami w pracy zawodowej trafi do środowiska, w którym nie będzie mógł się spełniać, pozostając w zgodzie z wyznawanymi wartościami.

Kolejny etap w procesie zielonego ZZL to przygotowanie nowo przyjętych do pracy w środowisku osób respektujących w codziennej praktyce zasady zrównoważonego rozwoju. Nieodzownym elementem jest szkolenie wprowadzające oraz zapoznanie się z treścią kodeksu postępowania etycznego obowiązującego w danej organizacji. Przykładowo w Kodeksie postępowania etycznego SCF Natural Sp. Z o.o. z siedzibą w Puławach zapisano w punkcie 3.4, że firma jest podmiotem, dla którego środowisko naturalne stanowi istotną wartość, wobec czego oczekuje od swoich pracowników przestrzegania określonych zasad.

Dużo kwestii poświęca się programom motywacyjnym, za pomocą których, posługując się środkami finansowymi i pozafinansowymi, realizowane są

cele zrównoważonego rozwoju. Do dyspozycji jest wiele sposobów wynagrodzenia za zielone wyniki pracy. Specjalnie opracowany system premii i nagród uzupełniają różnego rodzaju benefity (por. rysunek 6.1).

Sposoby kształtowania zielonych kompetencji pracowników organizacji

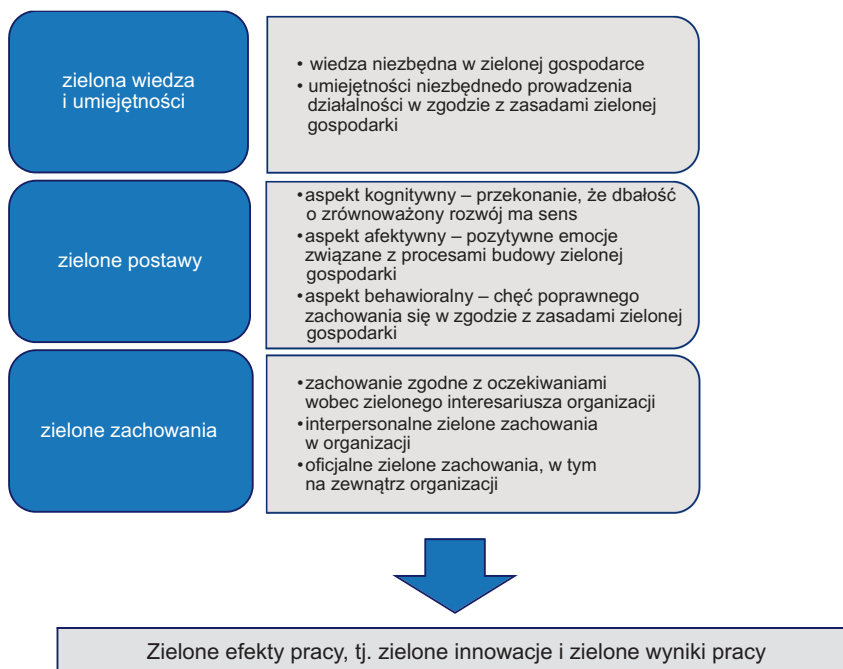
Kształtowanie kompetencji pracowników³ w kierunku proekologicznym to nie tylko nabywanie nowych, przydatnych na każdym stanowisku pracy, ale także stymulowanie powolnego nabierania cech zielonych pracowników w związku z pojawieniem się miejsc pracy, zwanych zielonymi miejscami pracy⁴.

Zielone kompetencje pracowników powstają nie tylko jako efekt wzbogacania wiedzy i umiejętności, kształtowania postaw i motywacji szeregowych pracowników, ale przede wszystkim dzięki budowie kultury organizacyjnej oraz świadomości kadry menedżerskiej. Budowa zielonych kompetencji pracowników to tylko element szerszej proekologicznej strategii firmy, dla której marka pracodawcy dbającego o środowisko naturalne i zrównoważony rozwój gospodarczy staje się znakiem firmowym. Budowanie marki zielonego pracodawcy (Milliman, 2013), czyli dbającego o aspekty ekologiczne prowadzonej działalności, będzie magnesem przyciągającym kandydatów do pracy, dla których ważne są kwestie ochrony środowiska. A właśnie na takich zależy organizacji dbającej o zrównoważony rozwój. Dzięki odpowiednim kompetencjom pracowników, a przede wszystkim ich zaangażowaniu manifestującym się ekoprzyjaznym zachowaniem w miejscu pracy, organizacje mogą poprawić wyniki w zakresie ochrony środowiska (Ong, Riyanto, 2020).

Poniżej przedstawiamy główne składowe wymogów stawianych przez pracodawców wobec zielonych kompetencji pracowniczych (rysunek 6.2).

³ Pojęcie kompetencji jest różnie rozumiane w literaturze (por. Matysik 2016); dla potrzeb niniejszego opracowania pod pojęciem kompetencji rozumiemy wiedzę, umiejętności, postawy i zachowania, motywacje.

⁴ W literaturze można napotkać rozmaite sposoby definiowania zielonych miejsc pracy; kompromisowym ujęciem jest definicja zaproponowana przez Kozara (2019, s. 64), który określił je jako „takie miejsca pracy, które powstały w wyniku prośrodowiskowych przemian działalności podejmowanych przez różne podmioty gospodarcze, których efektem jest bezpośrednie lub pośrednie zmniejszenie ich negatywnego wpływu na lokalne środowisko naturalne”.



Rysunek 6.2. Wymagania stawiane wobec kompetencji pracowników przez firmy prowadzące działalność gospodarczą według zasad zielonej gospodarki

Źródło: opracowanie własne na podstawie Opatha, Arulrajah, 2014, s. 104.

O wiele łatwiej kształtować zielone kompetencje pracowników wówczas, gdy istnieje społeczna wrażliwość na działania proekologiczne, a system edukacyjny zawiera programy ekologiczne dostosowane do wieku dzieci i młodzieży. Zielone kompetencje pracowników nie zależą wyłącznie od wysiłków pracodawców, lecz są efektem złożonych działań społecznych kształtujących zieloną wiedzę, umiejętności, postawy i motywacje.

Na znaczenie kulturowego uwarunkowania rozwoju zielonego ZZZL zwracają uwagę badacze z krajów mniej rozwiniętych gospodarczo, porównując słabe osiągnięcia np. w krajach azjatyckich i afrykańskich z występującymi w kręgu kultury zachodnioeuropejskiej. Pojawia się swego rodzaju luka kulturowa, a także brak modelu międzykulturowych badań nad zielonym ZZZL (Shahriari i in., 2020).

Kultura organizacyjna wspierająca zarządzanie środowiskowe, którą można nazwać zieloną kulturą organizacyjną, wpływa pozytywnie na skuteczność podejmowanych praktyk zielonego ZZZL. Także zielone ZZZL wzmacnia zieloną kulturę organizacyjną. Największą rolę w jej budowie odgrywa przywództwo,

wiarygodność przekazu, zaangażowanie współpracowników i wzmocnienie roli pracowników jako współodpowiedzialnych za tworzenie zielonej kultury organizacyjnej (Roscoe i in., 2019). Podkreśla się pozytywny wpływ zielonego ZZL na zachęcenia do zrównoważonego wykorzystania zasobów, promowania ekologii, co zwiększa morale i satysfakcję pracowników.

Bariery rozwoju zielonego zarządzania zasobami ludzkimi

Do barier ograniczających możliwość rozwoju zielonego ZZL zaliczamy:

- bariery instytucjonalne,
- bariery organizacyjne,
- bariery społeczno-kulturowe.

Pierwsza grupa barier jest związana z rangą działu do spraw zarządzania zasobami ludzkimi (działu HR)⁵ w organizacji. W dużych organizacjach na ogół funkcja HR jest uznawana za jedną z funkcji strategicznych, gdyż odnosi się do zasobu mającego krytyczne znaczenie dla powodzenia działalności firmy. W małych i średnich firmach rola działu ds. zarządzania zasobami ludzkimi może być niedoceniana lub sprowadzona do podstawowych funkcji, takich jak np. administrowanie kadrami. W organizacjach, w których dział HR cieszy się należną pozycją, inicjatywy związane z wdrażaniem koncepcji zielonego ZZL są traktowane z najwyższą atencją. Stanowią efekt wdrożenia idei zrodzonych na najwyższym szczeblu zarządzania, dotyczących rozwoju koncepcji zrównoważonego rozwoju traktowanego jako czynnik sukcesu firmy w budowie przewagi konkurencyjnej. Wiąże się z tym wyasygnowanie środków finansowych na rozwój zielonego ZZL. Brak odpowiedniego finansowania może stać się istotną barierą ograniczającą ten rozwój, choćby w aspekcie promowania innowacyjności środowiskowej. Wyniki badań podjętych nad związkiem między zróżnicowaniem członków zarządu według płci (badano ponad 10 tys. firm amerykańskich) i innowacyjnością środowiskową mierzoną innowacyjnością procesową i produktową wskazują na istnienie istotnego, dodatniego związku. Związek ten jest bardziej wyraźny w mniej rentownych firmach i w branżach o mniejszej wrażliwości na warunki środowiskowe (Nadeem i in., 2020).

⁵ Dział do spraw zarządzania zasobami ludzkimi, zwany z języka angielskiego działem HR, jest odpowiedzialny za realizację polityki personalnej w organizacji przy pomocy dostępnych metod, narzędzi i środków; istnieje w średnich i większych przedsiębiorstwach, w mniejszych jest na ogół ograniczony do kilku wyspecjalizowanych stanowisk pracy.

Do barier instytucjonalnych można zaliczyć słabość infrastruktury, w którą wyposażona jest organizacja. Chodzi np. o brak nowoczesnego sprzętu, oprogramowania, które dawałyby szansę wprowadzenia elektronicznego obiegu dokumentów i ograniczenia w zużyciu papieru.

Wśród barier o charakterze organizacyjnym można wymienić:

- słabą pozycję działu ds. zarządzania zasobami ludzkimi (działu HR) w organizacji,
- niedociągnięcia w polityce szkoleniowej, polegające na niedocenianiu roli zielonych szkoleń i ich niedofinansowanie; ograniczenie szkoleń wyłącznie do niezbędnego minimum, np. wynikającego z przepisów BHP,
- brak marketingu personalnego i kreowania marki zielonego pracodawcy,
- traktowanie zielonych zadań na stanowiskach pracy jako zbędnego dodatku, który można bagatelizować, promując wyniki ekonomiczne,
- niedocenianie aspektów środowiskowych na stanowiskach pracy, pomijanie ich w systemie wynagradzania i premiowania,
- brak kalkulacji kosztów alternatywnych (kosztów utraconych możliwości) dla sytuacji zakładającej, że firma wprowadza zarządzanie środowiskowe bez angażowania działu HR.

Do barier ograniczających rozwój zielonego ZZL zaliczamy szeroką gamę czynników wewnątrzorganizacyjnych i pozaorganizacyjnych. Do pierwszej grupy czynników hamujących rozwój zielonego ZZL zaliczamy:

- słabą zieloną kulturę organizacyjną,
- niedostateczne przygotowanie merytoryczne kadry menedżerskiej,
- słabe przywództwo,
- przecenianie roli systemu kontroli i kar w promowaniu zielonych postaw i zachowań.

Oprócz barier wewnątrzorganizacyjnych na możliwości rozwoju zielonego ZZL ma także wpływ środowisko zewnętrzne organizacji. Do czynników ograniczających możliwości rozwoju zielonego ZZL można zaliczyć:

- niewielki zakres działań w skali społeczno-gospodarczej na rzecz zrównoważonego rozwoju,
- słabą znajomość w społeczeństwie zasad zrównoważonego rozwoju,
- niedostatek kompetencji kandydatów do pracy z uwagi na braki edukacyjne dzieci i młodzieży w zakresie zielonej gospodarki,
- niewielką wrażliwość społeczną na kwestie ochrony środowiska.

Przykłady wdrożenia zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce polskich firm

Na pytanie postawione w tytule tego podrozdziału odpowiadamy twierdząco. Istnieją już pewne dokonania w polskich warunkach, lecz zakres wdrożenia zielonego ZZZL jest raczej niewielki. Przedstawione niżej wyniki badań pozwolą udokumentować taki stan rzeczy.

W 2018 roku przeprowadzono badania metodą wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI) w 300 firmach wybranych losowo w 6 regionach kraju (Bombiak, 2020). Ich celem było określenie poziomu wdrożenia zielonych praktyk w poszczególnych obszarach ZZZL oraz wskazanie głównych barier. Wyniki niestety potwierdziły przypuszczenia dotyczące niskiego poziomu wdrożenia zielonego ZZZL we wszystkich jego obszarach – mniej niż 30% badanych organizacji zdecydowało się wprowadzić praktyki zielonego ZZZL, zaś te firmy, które się na nie zdecydowały, najczęściej lokowały je w obszarze motywowania pracowników. Najniższy poziom implementacji zielonych praktyk dotyczył rekrutacji. Zwrócono uwagę, iż niezwykle rzadko sięgano po praktykę z obszaru marketingu personalnego obejmującą działania promocyjne. Nie wykorzystano możliwości, jaką daje nagłośnienie potrzeb firmy dotyczących zielonych kompetencji po to, aby przyciągnąć zainteresowane właściwych kandydatów do pracy.

Pogłębione badanie Bombiak (2020) wykazało, że zaledwie jedna firma na 10 badanych nie napotkała na bariery we wdrażaniu zielonego ZZZL (s. 74). Najczęściej wskazywano jednak na bariery w postaci ograniczonych zasobów finansowych (66,3%) oraz brak zachęt do podejmowania inicjatyw przyjaznych środowisku (37,7%). Deklarowana jako bariera rozwoju zielonego ZZZL mała efektywność narzędzi zielonego ZZZL, np. szkoleń (30,3%), pozostaje w związku z niskim poziomem kompetencji kadry kierowniczej odnośnie do zrównoważonego ZZZL.

Badania na temat skali wdrożenia zielonych praktyk ZZZL przeprowadzili także naukowcy z Uniwersytetu Łódzkiego w 2019 roku (Matusiak i in., 2020). W tym celu skorzystali z miernika syntetycznego GHR zawierającego łącznie 21 wymiarów ocenianych na skali Likerta. Miernik ten uwzględniał praktyki występujące w takich obszarach, jak: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, rozwój pracowników, motywowanie, ocena efektów pracy uwzględniająca kryteria ekologiczne. Wyniki potwierdziły wnioski z badań przeprowadzonych przez Bombiak w odniesieniu do bardzo niewielkiego zakresu wdrażania zielonych praktyk ZZZL. O wiele częściej przedsiębiorstwa planowały dopiero ich wdrożenie w przyszłości. Zauważono, że zakres stosowania zielonych praktyk

ZZL jest silnie uzależniony od implementacji w firmach koncepcji zrównoważonego rozwoju. Decyzje dotyczące wprowadzenia zielonych praktyk ZZL były inicjowane głównie tam, gdzie zrównoważony rozwój opierał się na wdrożeniu systemu ISO 14001. Ogólny wniosek, jaki można sformułować, jest taki, że realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach stymuluje zmiany polegające na wdrażaniu praktyk zielonego ZZL oraz wpływa na długość okresu ich wykorzystania (Bombiak, 2020, s. 122).

Sposoby angażowania pracowników w działania prośrodowiskowe w przekroju międzynarodowym

Badania dotyczące podobieństw i odrębności w podejściu zarządzających do zielonego ZZL przeprowadzono w trzech międzynarodowych filiach spółki amerykańskiej branży gastronomicznej – brytyjskiej, niemieckiej i szwedzkiej (Haddock-Millar i in., 2016). Obowiązującą ogólną zasadą w spółce było dążenie do zrównoważonego rozwoju. Natomiast pozycja działań prośrodowiskowych oraz ich dopasowanie do praktyk ZZL różniły się w zależności od tego, w jakim kraju była położona filia spółki. Wśród czynników wyjaśniających odmienność podejścia znalazły się te o charakterze strategicznym, związane z rezultatami działalności gospodarczej, a także czynniki kulturowe oraz relacje z kluczowymi interesariuszami. Pierwszy z wymienionych czynników wiązał się z niedocenianiem roli menedżerów ds. ZZL w przygotowaniu inicjatyw prośrodowiskowych na poziomie strategicznym. Tym samym stawali się oni jedynie przekaznikami, a nie kreatorami obowiązujących wartości.

Wszystkie trzy badane filie miały szeroki wachlarz inicjatyw prośrodowiskowych, prowadziły np. recykling odpadów, takich jak olej kuchenny na paliwo bio-diesel. Ustanowione zostały patrole nadzorujące gospodarkę śmieciami, pracownicy korzystali ze szkoleń na tematy związane z ochroną środowiska. Włączenie działań prośrodowiskowych do ZZL było traktowane jako coś oczywistego, bowiem kwestie środowiskowe dotyczyły zachowań pracowniczych, ich kształtowanie pozostaje zatem w zakresie funkcji ZZL. Filia brytyjska i szwedzka zainicjowały akcję „Green Champions”⁶, choć na różnym poziomie rozwoju, zaś niemiecka spółka postawiła na wprowadzenie zielonych inicjatyw wśród pracowników w ramach CSR (Corporate Social Responsibility, czyli

⁶ Akcja zrzeszająca pracowników działających na rzecz zrównoważonego środowiska w miejscu pracy, por. np. Warwick Environmental Sustainability, https://warwick.ac.uk/about/environment/get_involved/green_champs/

społecznej odpowiedzialności biznesu). Celem inicjatywy „Green Champions” jest podniesienie prośrodowiskowej świadomości pracowników, zachęcanie pracowników do myślenia i podejmowania wewnętrznych inicjatyw w obrębie restauracji, zgłaszanie pomysłów i spostrzeżeń do centrali. Oczekuje się, że zwiększy to poziom zaangażowania pracowników w realizację działań na rzecz środowiska.

Podsumowanie

Zielone ZZL będzie ugruntowywało swoją pozycję w organizacjach dbających o zrównoważony rozwój, zainteresowanych tym, by ich działalność nie przynosiła negatywnych skutków dla stanu i jakości środowiska naturalnego. Bez zaangażowania pracowników efekty proekologicznych działań przedsiębiorstw i instytucji będą nieskuteczne.

Należałoby postawić pytanie: co można zrobić, aby upowszechnić rozwój zielonego zarządzania zasobami ludzkimi? Dobrym rozwiązaniem byłoby włączenie starań na rzecz rozwoju zielonego zarządzania zasobami ludzkimi do koncepcji należytej staranności (*due diligence*). Parlament Europejski przyjął rezolucję w dniu 10 marca 2021 roku zawierającą zalecenia dla Komisji dotyczące należytej staranności i odpowiedzialności przedsiębiorstw (2020/2129(INL)). Mowa w niej o przygotowaniu dyrektywy unijnej, która wprowadzałaby należytą staranność „jako spoczywający na przedsiębiorstwie obowiązek podejmowania wszelkich proporcjonalnych i współmiernych środków oraz działań w granicach możliwości przedsiębiorstwa, aby zapobiec wystąpieniu negatywnych skutków w odniesieniu do praw człowieka, środowiska lub dobrych rządów w łańcuchach wartości, a także przeciwdziałać takim skutkom, gdy wystąpią. W praktyce należyta staranność polega na wdrożeniu przez przedsiębiorstwo procesu w celu identyfikacji, oceny, eliminacji, łagodzenia, powstrzymania, monitorowania, komunikowania, rozliczania i naprawiania potencjalnych lub rzeczywistych negatywnych skutków dla praw człowieka, w tym praw socjalnych, związkowych i pracowniczych, dla środowiska, w tym wkładu w zmianę klimatu, oraz dla dobrego zarządzania w ramach własnej działalności oraz w ramach relacji biznesowych w łańcuchu wartości. Przedsiębiorstwa objęte niniejszą dyrektywą nie powinny przenosić obowiązków w zakresie należytej staranności na dostawców” (pkt 20 w tekście proponowanego wniosku odnoszącego do Zalecenia dotyczącego sporządzenia Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw i odpowiedzialności przedsiębiorstw).

Bibliografia

- Adamczyk J. (2017), *Dyfuzja koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, t. 11, s. 5–16.
- Bartoszczuk P. (2015), *Bariery ekoinnowacji w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, t. 42, nr 2, s. 125–136, <https://doi.org/10.18276/sip.2015.42/2-11> (dostęp: 10.08.2021).
- Bombiak E. (2019), *Green Human Resource Management – the Latest Trend or Strategic Necessity?* „Entrepreneurship and Sustainability Issues”, t. 6, nr 4, s. 1647–1662, [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(7\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(7)) (dostęp: 14.08.2021).
- Bombiak E. (2020), *Barierrrs to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland*, „European Research Studies Journal”, t. 23, nr 4, s. 66–81, <https://doi.org/10.35808/ersj/1672> (dostęp: 14.08.2021).
- Bombiak E., Marciniuk-Kluska A. (2019), *Socially Responsible Human Resource Management as a Concept of Fostering Sustainable Organization-Building: Experiences of Young Polish Companies*, „Sustainability”, t. 11, nr 4, s. 1–28, <https://doi.org/10.3390/su11041044> (dostęp: 20.08.2021).
- Beck-Krala E., Klimkiewicz K. (2017), *Programy motywacyjne wspierające prośrodowiskową politykę organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (Human Resource Management)”, t. 6, nr 119, s. 41–56.
- Haddock-Millar J., Sanya C., Müller-Camen M. (2016), *Green Human Resource Management: A Comparative Qualitative Case Study of a United States Multinational Corporation*, „The International Journal of Human Resource Management”, t. 27, nr 2, s. 192–211, <https://eprints.mdx.ac.uk/18138/> (dostęp: 14.08.2021).
- Harvey G., Williams K., Probert J. (2013), *Greening the Airline Pilot: HRM and the Green Performance of Airlines in the UK*, „The International Journal of Human Resource Management”, t. 24, nr 1, s. 152–166, <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.669783> (dostęp: 14.08.2021).
- IKEA Industry Poland, *Zrównoważony rozwój*, <https://www.industry.ikea.pl/index/zrownowazony-rozwoj/> (dostęp: 11.08.2021).
- Jabbour C.J.C. (2011), *How Green Are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study*, „Industrial and Commercial Training”, t. 43, nr 2, s. 98–105, <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>, cyt. za: Haddock-Millar J., Sanya C., Müller-Camen M. (2016), *Green Human Resource Management: A Comparative Qualitative Case Study of a United States Multinational Corporation*, „The International Journal of Human Resource Management”, t. 27, nr 2, s. 192–211, <https://eprints.mdx.ac.uk/18138/> (dostęp: 14.08.2021).
- Jabbour C.J.C. (2013), *Environmental Training in Organisations: From a Literature Review to a Framework for Future Research*, „Resources, Conservation and Recycling”,

- t. 74, s. 144–155, <https://orcid.org/10.1016/j.resconrec.2012.12.017> (dostęp: 14.08.2021).
- Joyce D., Vija C. (2020), *A Theoretical Study on Green Human Resource Management (Ghrm): An Innovative Practice for Organizational Sustainability*, „European Journal of Molecular & Clinical Medicine”, t. 7, nr 11, s. 3007–3013, https://ejmcm.com/article_6324_a81d0382759ddb6341065867923d7728.pdf (dostęp: 1.09.2021).
- Kangal S. (2019), *History of Green HRM*, 16.07.2019, <https://eduarticle.medium.com/history-of-green-hrm-91bb18562ba> (dostęp: 14.08.2021).
- Kodeks postępowania etycznego SCF Natural Sp. z o.o. z siedzibą w Puławach*, http://scfnatural.pl/wp-content/uploads/2020/03/Kodeks_postepowania_etycznego.pdf (dostęp: 20.08.2021).
- Kornecki J., Michaliszyn B., Krupanek J., Ratman-Kłosińska I., Banasiak M., Pochroń A., Kondrat P., Jagusztyn-Krynicky T., Czyż P., Wolińska I., Pylak K. (2008), *Potencjał małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie kreowania nowych produktów innowacyjnych – rozwiązania proekologiczne*. PBSD Grupa WYG, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2010_potencjal_msp_proekologiczny.pdf (dostęp: 13.08.2021).
- Kozar Ł.J. (2019), *Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania – identyfikacja – oddziaływanie na lokalny rynek pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Matusiak B.E., Matejun M., Różańska-Bińczyk I. (2020), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk green HR we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Wyzwania społeczne i technologiczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. M. Urbaniak, A. Tomaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 111–124.
- Matysik S. (2016), *Kompetencje pracownicze jako element strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie”, nr 24 (2), s. 17–26, <https://zim.pcz.pl/znwz/files/Kompetencje-pracownicze-jako-element-strategii-przedsi-biorstwa.pdf> (dostęp: 18.08.2021).
- Milliman J. (2013), *Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability*, „Environmental Quality Management”, t. 23, nr 2, s. 31–45, <https://doi.org/10.1002/tqem.21358> (dostęp: 17.08.2021).
- Nadeem M., Bahadar S., Gull A.A., Iqbal U. (2020), *Are Women Eco-Friendly? Board Gender Diversity and Environmental Innovation*, „Business Strategy and the Environment”, t. 28, nr 8, s. 3146–3161, <https://doi.org/10.1002/bse.2563> (dostęp: 18.08.2021).
- Ong J.O., Riyanto S. (2020), *Green Human Resource Management in Manufacturing Company*, „Journal of Business and Management”, t. 22, nr 4, s. 48–57, <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol22-issue4/Series-7/H2204074857.pdf> (dostęp: 20.08.2021).

- Opatha H.H.D.N.P., Arulrajah A. (2014), *Green Human Resource Management: Simplified General Reflections*, „International Business Research”, t. 7, nr 8, s. 101–112, <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101> (dostęp: 18.08.2021).
- Ozdoba J. (2015), *Ekoinnowacyjność polskiej gospodarki*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, konferencja Przemysł 4.0 a Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Zakopane, t. 1, nr 1, s. 151–159, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T1/t1_0151.pdf (dostęp: 5.08.2021).
- Parlament Europejski (2021), Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 10 marca 2021 r. zawierające zalecenia dla Komisji dotyczące należytej staranności i odpowiedzialności przedsiębiorstw (2020/2129(INL)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_PL.html#title1 (dostęp: 1.03.2022).
- Parlament Europejski i Rada UE (2021), Zalecenia dotyczące sporządzenia Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw i odpowiedzialności przedsiębiorstw. Załącznik do Rezolucji Parlamentu Europejskiego z dnia 10 marca 2021 r. zawierające zalecenia dla Komisji dotyczące należytej staranności i odpowiedzialności przedsiębiorstw (2020/2129(INL)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_PL.html#title2 (dostęp: 1.03.2022).
- Peerzadah S.A., Mufti S., Nazir N.A. (2018), *Green Human Resource Management: A Review*, „International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications” t. 7, nr 3, s. 790–795, https://www.researchgate.net/profile/Sabzar-Peerzadah/publication/328277326_Green_Human_Resource_Management_A_Review/links/5bc381fe299bf1004c5f37f8/Green-Human-Resource-Management-A-Review.pdf (dostęp: 25.08.2021).
- Pocztowski A. (2016), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 14, nr 2, cz. 1, s. 303–314.
- Prasad P., Elmes M. (2005), *In the Name of the Practical: Unearthing the Hegemony of Pragmatics in the Discourse of Environmental Management*, „Journal of Management Studies”, t. 42, s. 845–867, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00521.x>, cyt. za: Haddock-Millar J., Sanya C., Müller-Camen M. (2016).
- Roscoe S., Subramanian N., Jabbour C.J.C., Chong T. (2019), *Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development*, „Business Strategy and the Environment”, t. 28, nr 5, s. 737–749, <https://doi.org/10.1002/bse.2277> (dostęp: 5.08.2021).
- Shahriari B., Hassanpoor A., Navehebrahim A., Jafarina S. (2020), *Designing a Green Human Resource Management Model at University Environments: Case of Universities in Teheran*, „EVERGREEN Joint Journal of Novel Carbon Resource Sciences & Green Asia Strategy”, t. 7, nr 3, s. 336–350, http://www.tj.kyushu-u.ac.jp/evergreen/contents/EG2020-7_3_content/pdf/Pages_336-350.pdf (dostęp: 11.08.2021).

- Urbaniak B. (2017), *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6 (119), s. 9–20.
- Warwick Environmental Sustainability, https://warwick.ac.uk/about/environment/get_involved/green_champs/ (dostęp: 3.09.2021).
- Woźniak L., Strojny J. (2010), *Budowanie przewagi konkurencyjnej w warunkach globalizacji*, [w:] *Jak budować przewagę konkurencyjną dzięki ekoinnowacyjności?*, red L. Woźniak, J. Strojny, E. Wojnicka, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 9–34.
- Wehrmeyer W. (1996), *Introduction*, [w:] *Greening People – Human Resources and Environmental Management*, red. W. Wehrmeyer, Routledge, eBook Taylor & Francis Group, London, <https://doi.org/10.4324/9781351283045> (dostęp: 11.08.2021).
- Yong J.Y., Yusliza M.-Y., Ramayah T., Jabbour C.J.C., Sehnem S., Mani V. (2019), *Pathways towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management*, „Business Strategy and the Environment”, t. 29, nr 1, s. 212–228, <https://doi.org/10.1002/bse.2359> (dostęp: 13.08.2021).
- Zaleśna A., Wyrzykowska B. (2017), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, s. 151–165.