

ROZDZIAŁ 31

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi. Przyszłość zarządzania w dynamicznie zmieniającym się świecie

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZZL) to koncepcja, która łączy tradycyjne podejście do zarządzania personelem z dążeniem do osiągnięcia długoterminowej równowagi między celami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi. W kontekście dynamicznie zmieniającego się środowiska biznesowego, gdzie oczekiwania interesariuszy względem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw rosną, ZZZL nabiera kluczowego znaczenia.

Istota ZZZL polega na kreowaniu takich praktyk, które nie tylko zwiększają efektywność organizacji, ale także promują dobrostan pracowników, wspierają rozwój społeczny i minimalizują negatywny wpływ na środowisko. ZZZL w ujęciu zrównoważonym zakłada, że długoterminowy sukces organizacji nie może być osiągnięty kosztem zasobów ludzkich ani środowiskowych. Przeciwnie, harmonizacja interesów ekonomicznych z troską o pracowników i ekosystem jest fundamentem trwałego rozwoju.

Przyjmując holistyczną perspektywę, ZZZL jest nie tylko narzędziem do osiągnięcia zgodności z regulacjami prawnymi i oczekiwaniami społecznymi, ale także kluczowym czynnikiem budującym prze-

wagę konkurencyjną organizacji w długim okresie. W dobie globalnych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, nierówności społeczne i potrzeba innowacji, ZZL oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju staje się nieodzownym elementem strategii korporacyjnych, promującym odpowiedzialność, etykę i długoterminową wartość dla wszystkich interesariuszy.

W niniejszym rozdziale omówiono kluczowe elementy zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, analizując jego teoretyczne podstawy oraz praktyczne zastosowania. Szczególną uwagę poświęcono funkcjom ZZL uwzględniających kryteria zrównoważonego rozwoju, promujące zrównoważone praktyki oraz integrujące aspekty społecznej odpowiedzialności w procesie transformacji ku bardziej zrównoważonym modelom zarządzania. Przedstawiono także analizę przypadków ukazujących najlepsze praktyki w zakresie ZZL.

Istota i cele zarządzania zasobami ludzkimi

Rozwój współczesnych organizacji jest nieodłącznie związany z odpowiednim systemem zarządzania, który musi być dostosowany do ich specyfiki. Zarządzanie, jako koncepcja, przeszło znaczącą ewolucję w ostatnich dekadach, co znalazło odzwierciedlenie w różnorodnych interpretacjach tego terminu. B. Giliński definiuje zarządzanie jako działalność kierowniczą, polegającą na ustalaniu celów i zapewnianiu ich realizacji w organizacjach podlegających zarządzającemu, na podstawie własności lub dyspozycji środkami produkcji¹. Zgodnie z poglądem M. Kostery zarządzanie należy postrzegać jako proces, który obejmuje planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie działań organizacji oraz jej członków, z jednoczesnym wykorzystaniem wszelkich dostępnych zasobów w celu osiągnięcia założonych

¹ B. Giliński, *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 28.

celów organizacyjnych². R.W. Griffin z kolei postrzega zarządzanie jako zestaw działań ukierunkowanych na zasoby organizacji, które są wykorzystywane w celu osiągnięcia jej celów³. Zdaniem A.K. Koźmińskiego i D. Jemielnika „istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę”⁴. Natomiast J. Bogdanienko i W. Piotrowski definiują zarządzanie jako oddziaływanie na zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne (symboliczne) zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, w celu realizacji celów organizacji oraz celów kluczowych interesariuszy⁵.

Wspólnym elementem powyższych definicji jest skupienie się na zasobach organizacji, wśród których zasoby ludzkie odgrywają kluczową rolę. Zasoby te, uznawane za najważniejsze ze względu na swój unikatowy charakter, stanowią fundament efektywnego zarządzania. P. Drucker, wprowadzając pojęcie zasobów ludzkich do literatury, podkreślał ich znaczenie w podnoszeniu efektywności działania organizacji⁶. Zauważył on, że zasoby ludzkie charakteryzują się wyjątkowymi przymiotami, takimi jak zdolność koordynacji, integracji, osądu i wyobraźni oraz że zasoby te są „najproduktywniejsze, najwszechstronniejsze i najpłodniejsze”⁷. Przyjmuje się, że pracownicy są jednym z najważniejszych interesariuszy organizacji, odgrywając kluczową rolę w jej sukcesie lub porażce⁸. To właśnie pracownicy, poprzez swoje zaangażowanie, wiedzę, umiejętności i innowacyjność, przyczyniają się do osiągnięcia strategicznych celów organizacji. Z tego też

² M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 22–23

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 10.

⁴ A.K. Koźmiński, D. Jemielnik, *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa 2008, s. 16.

⁵ J. Bogdanienko, W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 23.

⁶ R. Oczkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2019, s. 19.

⁷ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 282.

⁸ M. Tahlil Azim, *Corporate social responsibility and employee behavior: Mediating role of organizational commitment* „Review of Business Management” 2016, No 18, pp. 207–225.

względu, ZZL jest kluczowym obszarem, który wymaga starannego i przemyślanego podejścia, aby maksymalnie wykorzystać potencjał zatrudnionych osób.

Jednym z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest polityka personalna, która odzwierciedla filozofię organizacji oraz wartości, jakimi kieruje się ona w postępowaniu z pracownikami. Polityka ta zawiera zbiór celów i zasad dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, które są zgodne z systemem wartości zarządzających i bazują na ogólnych normach społecznych⁹. Innym istotnym aspektem jest organizacja ZZL, która polega na podziale zadań pomiędzy jednostki odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Elementy te mają bezpośredni wpływ na funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiące konkretne działania związane z rekrutacją, rozwojem, motywowaniem i oceną pracowników. W praktyce funkcje te obejmują również zarządzanie wydajnością, kształtowanie polityki wynagrodzeń, a także dbanie o warunki pracy i relacje wewnątrz organizacji. Ważne jest, aby te funkcje były ściśle zintegrowane z polityką ZZL oraz organizacją ZZL, tworząc spójną całość, która umożliwi skuteczne realizowanie strategii organizacji i osiągnięcie jej celów.

W literaturze przedmiotu podkreśla się kluczową rolę spójności systemu ZZL zarówno w wymiarze strategicznym, jak i wewnętrznym. Spójność strategiczna odnosi się do integracji strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią ogólną przedsiębiorstwa¹⁰. Oznacza to, że działania podejmowane w ramach ZZL powinny być ściśle powiązane z celami i kierunkami rozwoju całej organizacji, co pozwala na harmonijny rozwój oraz maksymalizację efektywności działań. Spójność wewnętrzna odnosi się z kolei do konsekwentnego i uporządkowanego wdrażania polityk i praktyk ZZL w całej organi-

⁹ K. Kłodarczyk, S. Misiak-Kwit, E. Mazur-Wierzbicka, *Wybrane procesy zarządzania personelem w Polskich i Słowackich organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH” 2022, nr 19, ss. 5–60.

¹⁰ Z. Malara, J. Kroik, *Spójność strategii personalnej organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 12, ss. 28–33.

zacji¹¹. Dbłość o wewnętrzną spójność systemu pozwala na stworzenie jasnego i jednoznacznego przekazu dla pracowników, dotyczącego oczekiwanych zachowań, norm i wartości w miejscu pracy. Taka konsekwencja w komunikacji i wdrażaniu polityk ZZL sprzyja budowaniu zaufania i zaangażowania pracowników, co z kolei przekłada się na wyższą efektywność i lepsze wyniki organizacji.

Spójność w systemie ZZL nie jest jednorazowym aktem, ale procesem zarządzania decyzjami i działaniami w sposób konsekwentny i zgodny z przyjętymi założeniami strategicznymi. Oznacza to, że wszystkie decyzje personalne, od rekrutacji, przez rozwój i motywowanie, aż po ocenę i wynagradzanie pracowników, powinny być podejmowane w zgodzie z ogólną strategią organizacji. Tylko wtedy możliwe jest zbudowanie stabilnego i efektywnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, który będzie wspierał osiągnięcie długoterminowych celów organizacyjnych.

Koncepcja spójności w zarządzaniu zasobami ludzkimi ma także wymiar operacyjny, gdzie kluczowe jest harmonijne współdziałanie poszczególnych funkcji ZZL. Każda z tych funkcji musi być realizowana w sposób spójny z innymi działaniami i politykami ZZL. Ponadto, spójność w zarządzaniu zasobami ludzkimi przyczynia się do budowania kultury organizacyjnej, która jest zrozumiała i akceptowana przez pracowników. Jasne i konsekwentne zasady oraz procedury ZZL pomagają pracownikom zrozumieć, jakie są oczekiwania wobec nich i jakie wartości są cenne w organizacji. W rezultacie, pracownicy są bardziej skłonni do zaangażowania się w działania organizacyjne, co sprzyja budowaniu trwałych relacji i lojalności.

¹¹ K. Piwowar-Sulej, D. Bąk-Grabowska, *Non-permanent employment and employees' health in the context of sustainable HRM with a focus on Poland*, „Social Sciences” 2020, No. 9(7), p. 117.

Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi

Koncepcja ZZZL wprowadzona została na początku XXI wieku jako odpowiedź na rosnącą potrzebę zaangażowania organizacji w zrównoważony rozwój¹². W najprostszym ujęciu koncepcja ta odnosi się do strategii i praktyk zarządzania personelem, które mają na celu osiągnięcie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, minimalizując jednocześnie negatywne skutki uboczne¹³. Zgodnie z rozszerzoną definicją, istotą ZZZL jest „planowanie i pozyskiwanie pracowników oraz takie oddziaływanie na nich, aby zrealizowali cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne w przedsiębiorstwie, przyczyniając się tym samym do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych”¹⁴. W praktyce oznacza to holistyczne podejście, polegające na wspieraniu strategii zrównoważonego rozwoju, promowaniu sprawiedliwego traktowania pracowników, rozwijaniu ich umiejętności, a także budowaniu zaufania i zwiększaniu zaangażowania w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. ZZZL obejmuje również troskę o potrzeby i interesy różnych interesariuszy organizacji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, oraz wspieranie praktyk przyjaznych środowisku¹⁵. Analizując zrównoważone podejście do ZZL, nie można pominąć znaczenia wymiaru ekonomicznego. Siła finansowa i konkurencyjność organizacji mają kluczowe znaczenie dla jej długotrwałego funkcjonowania. Dąże-

¹² N. Podgorodnichenko, A. Akmal, F. Edgar, A.M. Everett, *Sustainable HRM: toward Addressing Diverse Employee Roles*, „Employee Relations” 2020, Vol. 44, No. 3, pp. 576–608.

¹³ I. Ehnert, S. Parsa, I. Roper, M. Wagner, M. Muller-Camen, *Reporting on Sustainability and HRM: A Comparative Study of Sustainability Reporting Practices by the World's Largest Companies*, „International Journal of Human Resource Management” 2016, Vol. 27, No. 1, pp. 88–108.

¹⁴ A. Pabian, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. „Zarządzanie” 2017, Nr 17, s. 7–16.

¹⁵ E. Cohen, S. Taylor, M. Muller-Camen, *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*, SHRM Foundation, Alexandria 2012, pp. 1–55.

nie do takiej efektywności jest naturalnym i nieodłącznym celem każdej organizacji, ponieważ umożliwia utrzymanie zatrudnienia oraz inwestowanie w rozwój personelu. W ramach ZZZL efektywność ekonomiczna nie tylko nie jest kwestionowana, ale stanowi jedną z jego podstawowych zasad. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno zatem przyczyniać się do realizacji ekonomicznych celów przedsiębiorstwa, a jednocześnie być prowadzone w sposób racjonalny z punktu widzenia ekonomii¹⁶.

Obecnie, w ramach ZZZL, przedsiębiorstwa najczęściej korzystają z trzech głównych podejść: *Triple Bottom Line HRM*, zielonego zarządzania oraz *Common Good HRM*¹⁷.

Koncepcja *Triple Bottom Line HRM* jest obecnie najczęściej stosowaną formą ZZZL¹⁸. W tym podejściu zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia trzy kluczowe obszary: ekonomiczny, ekologiczny i społeczny¹⁹. Te trzy aspekty są ze sobą ściśle powiązane²⁰, co oznacza, że działania podejmowane w jednym obszarze mają wpływ na pozostałe. Podejście to określa się jako strategię „win-win-win”, ponieważ korzyści płynące z jego wdrożenia dotyczą wszystkich zaangażowanych stron²¹.

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (*Green HRM*) to koncepcja, która łączy cele ekologiczne z praktykami zarządzania personelem. Centralnym elementem tego podejścia jest podniesienie świadomości kadry kierowniczej na temat konieczności uwzględniania wymiaru śro-

¹⁶ I. Aust, B. Matthews, M. Muller-Camen, *Common Good HRM: A paradigm Shift in sustainable HRM?* „Human Resource Management Review” 2019, No. 30(3), pp. 2–11.

¹⁷ M. Fryczyńska, H. Kinowska, A. Lulewicz-Sas, *Wymiar zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przegląd Organizacji” 2022, Nr 6(989), s. 30.

¹⁸ J.T. Bush, *Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the Promotion of Unsustainable Employee Outcomes*, „Human Resource Management Review” 2020, Vol. 30, No. 3.

¹⁹ A. Pocztowski, *Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy...*[w:] A. Pocztowski, A. Sitko-Lutek, A. Rakowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 15–21.

²⁰ P. De Prins, L. Van Beirendonck, A. De Vos, J. Segers, *Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-Model*, „Management Revue” 2014, Vol. 25, No. 4, pp. 263–284.

²¹ J. Elkington, *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, „California Management Review” 1994, Vol. 36, No. 2, pp. 90–100.

dowiskowego w procesach ZZL. Koncepcja ta obejmuje zestaw praktyk, które mają na celu poprawę wyników środowiskowych organizacji, integrując tradycyjne metody zarządzania personelem z celami ochrony środowiska²². Praktyki te obejmują zatrudnienie, szkolenie, zaangażowanie, zarządzanie wydajnością i wynagradzanie pracowników, co ma istotne znaczenie zarówno dla organizacji, jak i społeczności²³. Zielone ZZL stanowi strategiczne narzędzie w osiągnięciu zrównoważonego rozwoju, przyczyniając się do długoterminowej rentowności działań biznesowych.

Koncepcja *Common Good HRM* wprowadza fundamentalną zmianę w podejściu do funkcjonowania biznesu oraz roli zasobów ludzkich. Podejście to opiera się na priorytetowym traktowaniu zbiorowych interesów nad indywidualnymi potrzebami i aspiracjami²⁴. *Common Good HRM* polega na wykorzystywaniu kompetencji, umiejętności, wiedzy i postaw pracowników do przyczyniania się do wspólnego dobra oraz rozwiązywania „wielkich wyzwań” współczesności²⁵, takich jak zmiana klimatu, korupcja, migracja, ubóstwo czy bezrobocie młodzieży. Implementacja tej koncepcji wymaga zintegrowania wartości wspólnego dobra we wszystkich aspektach zarządzania zasobami ludzkimi, w tym politykach, strukturach i procedurach ZZL. *Common Good HRM* dąży do rozwijania kultury organizacyjnej opartej na wartościach takich jak godność, solidarność i wzajemność, przy jednoczesnym zapewnieniu wszystkim zainteresowanym stronom możliwości uczestnictwa i demokratycznej reprezentacji w miejscu pracy.

²² R. Kramar, *Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?* „The International Journal of Human Resource Management” 2014, Vol. 25, No. 8, pp. 1069–1089.

²³ K.F. Ackermann, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, Nr 6(119), s. 21–39.

²⁴ S. Frémeaux, G. Michelson, *The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 145, No. 4, pp. 701–709.

²⁵ R.C. Hoffman, F.M. Shipper, *Shared Core Values of High Performing Employee-owned Enterprises*, „Journal of Management, Spirituality & Religion” 2018, Vol. 15, No. 4, pp. 285–304.

W kontekście ZZL, szczególną uwagę poświęca się długoterminowej orientacji, ochronie pracowników a także rozwojowi społecznemu i partycypacji²⁶.

Długoterminowa relacja z pracownikami oznacz nie tylko inwestowanie w ich rozwój zawodowy, ale również dbanie o ich dobrostan psychiczny i fizyczny. Zrównoważone podejście do ZZL obejmuje więc szeroki zakres działań, takich jak: selekcja odpowiednich kandydatów, rozwój kompetencji poprzez szkolenia i edukację, motywowanie do osiągania wysokiej efektywności oraz tworzenie środowiska pracy sprzyjającego innowacyjności i współpracy.

Ochrona pracowników znajduje swoje odzwierciedlenie w warunkach pracy, definiowanych jako zbiór elementów organizacyjnych, zarówno rzeczowych, jak i społecznych, które bezpośrednio wpływają na sytuację pracownika w miejscu pracy oraz w jego życiu zawodowym²⁷. Nie chodzi tu tylko o obligatoryjne zasady bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP), lecz także szeroko pojęty dobrostan pracowników (*well-being*). BHP, połączone z troską o środowisko, tworzy kompleksowe podejście *HSE* (*Health, Safety, Environment*), które obejmuje nie tylko materialne warunki pracy, ale także wpływa na fizyczny i psychiczny dobrostan pracowników. Dobrostan pracownika jest wielowymiarowy, obejmując aspekty fizyczne, psychiczne, społeczne, ekonomiczne oraz środowiskowe. Rolą pracodawcy jest dbanie o te różnorodne wymiary, na przykład poprzez promowanie równowagi między pracą a życiem osobistym (*work-life balance*), wspieranie integracji zespołu, oraz zapewnianie godnych wynagrodzeń. Dobrostan pracowników ma bowiem bezpośredni wpływ na ich ogólną jakość życia, ponieważ praca zawodowa stanowi znaczącą część ich codzienności²⁸.

²⁶ D. Piwowar-Sulej, D. Bąk-Grabowska, K. Grzesiak, C. Zając, *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2023, ss. 17–19.

²⁷ J. Penc, K. Szewemberg, *Warunki pracy w ekonomice przedsiębiorstwa*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1975, s. 7.

²⁸ K. Piwowar-Sulej, *Wellbeing pracowników jako przedmiot zainteresowania pracodawców*, [w:] I. Romanowska-Słomka, S. Salomon (red.), *Warunki środowi-*

Partycypacja w kontekście ZZZL odnosi się do aktywnego uczestnictwa pracowników w kształtowaniu relacji z pracodawcą. ZZZL podkreśla znaczenie tworzenia warunków, które umożliwiają pracownikom zgłaszanie pomysłów na usprawnienia, udział w podejmowaniu decyzji oraz otrzymywanie informacji zwrotnych. Najwyższą formą partycypacji jest upodmiotowienie pracowników, znane jako *empowerment*, które prowadzi do ich pełnej samodzielności i zaangażowania w działania organizacji²⁹.

Funkcje zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi

Funkcja personalna, będąca jednym z najistotniejszych elementów ZZL, odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu zarówno efektywności organizacyjnej, jak i zadowolenia pracowników. Składa się ona z kilku podstawowych elementów, które ściśle współdziałają, tworząc spójną strukturę zarządzania zasobami ludzkimi, której celem jest nie tylko realizacja strategii firmy, ale również zapewnienie stabilności i długoterminowego rozwoju. Współczesne funkcje personalne podlegają ciągłym zmianom i przekształceniom, co jest wynikiem dynamicznego rozwoju koncepcji zarządzania oraz ewolucji prawa pracy³⁰.

Literatura przedmiotu prezentuje różnorodne klasyfikacje funkcji ZZL, z podziałami sięgającymi od kilku do kilkudziesięciu kategorii³¹.

ska pracy a zdrowie pracowników, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2018, s. 121–130.

²⁹ A. Cierniak-Emerych, K. Piwowar-Sulej, *Employee empowerment – terminological and practical perspective in Poland*, „Oeconomia copernicana” 2017 Vol. 8 Iss. 2, pp. 301–316.

³⁰ K. Kubik, *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012, s. 88.

³¹ Por. T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Mimex, Warszawa 1992, ss. 28, 169–172; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018, s. 37.

Pomimo różnic w klasyfikacjach, analiza literatury pozwala na wyodrębnienie głównych funkcji ZZL, które obejmują:

- **planowanie zasobów ludzkich** – proces przewidywania przyszłych potrzeb kadrowych organizacji oraz opracowywania strategii, które pozwolą na ich zaspokojenie. W ramach tego elementu identyfikowane są potrzeby w zakresie liczby pracowników, ich kwalifikacji oraz kompetencji, które będą niezbędne do realizacji celów organizacji. Planowanie obejmuje również ocenę obecnych zasobów ludzkich i identyfikację ewentualnych luk, które należy wypełnić poprzez rekrutację, szkolenia lub rozwój pracowników³².
- **dobór pracowników (rekrutacja i selekcja)** – procesy mające na celu pozyskanie odpowiednich kandydatów na określone stanowiska w organizacji. Rekrutacja polega na przyciąganiu kandydatów, natomiast selekcja na ocenie ich kwalifikacji i wybieraniu tych, którzy najlepiej spełniają wymagania stanowiska³³. Selekcja obejmuje różne metody, takie jak rozmowy kwalifikacyjne, testy umiejętności czy oceny psychologiczne, które pomagają wybrać najbardziej odpowiednich kandydatów.
- **szkolenie i rozwój pracowników** – element funkcji personalnej, który polega na podnoszeniu kwalifikacji i umiejętności pracowników³⁴. Organizacje inwestują w rozwój swoich pracowników, aby zwiększyć ich efektywność i przygotować ich na przyszłe wyzwania. Szkolenia mogą obejmować zarówno programy wprowadzające dla nowych pracowników, jak i specjalistyczne kursy i warsztaty dla bardziej doświadczonych członków zespołu.
- **motywowanie** – działania mające na celu zachęcenie ich do osiągania wysokich wyników i realizacji celów organizacji. W tym kontekście ważne są zarówno systemy wynagradzania,

³² M. Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy*, [w:] A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 198.

³³ Z. Ściborek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawca Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 61.

³⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 142.

jak i inne formy motywacji, takie jak pochwały, nagrody czy możliwości awansu³⁵.

- **zarządzanie wynagrodzeniami i świadczeniami** – proces ustalania struktury płac, premii i innych świadczeń pracowniczych, który ma na celu utrzymanie wysokiej motywacji pracowników oraz konkurencyjności organizacji na rynku pracy³⁶.
- **ocenę i zarządzanie wydajnością** – ocena pracowników polega na systematycznej weryfikacji ich wyników i efektywności w pracy. Proces ten jest istotny dla identyfikacji mocnych stron oraz obszarów wymagających poprawy³⁷. Ocena ta może przybierać formę regularnych przeglądów, rozmów oceniających czy systemów ocen 360 stopni. Zarządzanie wydajnością pracowników to proces systematycznego monitorowania, oceny oraz doskonalenia efektywności pracowników w celu osiągnięcia założonych celów organizacyjnych. Obejmuje ustalanie jasnych oczekiwań, regularne przekazywanie informacji zwrotnych oraz wspieranie rozwoju zawodowego poprzez szkolenia i *coaching*.
- **ochronę i bezpieczeństwo pracy** – zapewnienie pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. W ramach tej funkcji organizacja jest zobowiązana do minimalizowania ryzyka związanego z wykonywanymi obowiązkami, poprzez odpowiednie szkolenia, dostarczanie niezbędnych środków ochrony osobistej oraz dbanie o zgodność z przepisami prawa pracy. Celem jest nie tylko ochrona zdrowia i życia pracowników, ale także promowanie dobrostanu fizycznego i psychicznego, co bezpośrednio wpływa na ich efektywność i satysfakcję z pracy³⁸.

³⁵ U. Bukowska, G. Łukasiewicz, *Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 3, s. 83.

³⁶ E. Beck-Krala, *Wynagrodzenia Pracowników i Organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2013, ss. 11–12.

³⁷ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa 1996, s. 154.

³⁸ L. Kozioł, A. Wojtowicz, *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2016, nr 71, ss. 165–177.

- **zarządzanie talentami i karierą pracowników** – identyfikacja, rozwijanie i utrzymanie kluczowych talentów w organizacji. Polega ona na tworzeniu ścieżek rozwoju zawodowego, oferowaniu możliwości awansu oraz inwestowaniu w rozwój kompetencji pracowników³⁹.
- **zwalnianie pracowników** – świadome działanie, mające na celu zakończenie świadczenia pracy przez pracowników na rzecz dotychczasowego pracodawcy⁴⁰.

Każda z tych funkcji pełni istotną rolę w skutecznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, przyczyniając się do realizacji celów organizacyjnych i długoterminowego sukcesu firmy. Rozwój tych funkcji w ramach ZZZZL staje się kluczowym elementem nowoczesnego podejścia do zarządzania, które uwzględnia nie tylko aspekty ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe. Integracja tych trzech aspektów w ramach funkcji personalnych pozwala na zbudowanie organizacji, która nie tylko osiąga swoje cele biznesowe, ale także działa w sposób odpowiedzialny wobec społeczeństwa i środowiska, zapewniając długoterminowy sukces. W poniższej tabeli przedstawione zostały poszczególne funkcje personalne w kontekście ich wpływu na realizację strategii zrównoważonego rozwoju.

³⁹ I. Otol, A. Raczek A., *Programy rozwoju ścieżki kariery jako kluczowy element zarządzania talentami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2016, nr 23, t. 1, ss. 137–147.

⁴⁰ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 403–404.

Tabela 1. Wybrane funkcje ZZSL

Funkcja	Aspekt ekonomiczny	Aspekt społeczny	Aspekt środowiskowy
Planowanie	Planowanie zasobów ludzkich powinno być ściśle powiązane z długoterminowymi celami ekonomicznymi organizacji. Efektywne planowanie pozwala na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, minimalizując koszty związane z nadmiernym zatrudnieniem lub niedoborem pracowników. Planowanie powinno również uwzględniać przyszłe potrzeby kompetencyjne, co pozwala na inwestowanie w rozwój tych umiejętności, które będą kluczowe dla realizacji strategii biznesowej.	Planowanie zasobów ludzkich musi uwzględniać potrzeby pracowników, takie jak możliwości rozwoju zawodowego, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz elastyczność w pracy. Powinno także promować równość szans, uwzględniając różnorodność zespołu oraz dążenie do integracji wszystkich grup pracowników. Planowanie musi również zapewniać odpowiednie środowisko pracy, które sprzyja dobrostanowi pracowników.	Zrównoważone planowanie zasobów ludzkich obejmuje uwzględnienie wpływu na środowisko, zarówno w kontekście codziennych operacji, jak i długoterminowych strategii. Przykładem może być planowanie takich zasobów, które zmniejszają emisję dwutlenku węgla, np. przez promowanie pracy zdalnej lub tworzenie zielonych biur. Planowanie powinno również obejmować edukację pracowników na temat zrównoważonych praktyk i ich roli w ochronie środowiska.
Rekrutacja i selekcja	Rekrutacja powinna być prowadzona w sposób efektywny kosztowo, przy jednoczesnym zapewnieniu długoterminowej wartości dla organizacji. Wybór kandydatów o wysokim potencjale do długoterminowego rozwoju firmy pomaga minimalizować koszty związane z wysoką rotacją pracowników.	Procesy rekrutacyjne powinny być uczciwe, transparentne i wolne od dyskryminacji, promując różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy. Rekrutacja powinna również wspierać społeczny wizerunek firmy jako odpowiedzialnego pracodawcy.	Rekrutacja może obejmować oceny kandydatów pod kątem ich świadomości ekologicznej oraz ich zdolności do wspierania zrównoważonych inicjatyw w firmie. Proces rekrutacji powinien również minimalizować wpływ na środowisko, np. poprzez wykorzystanie technologii cyfrowych zamiast papierowych aplikacji.

Funkcja	Aspekt ekonomiczny	Aspekt społeczny	Aspekt środowiskowy
Szkolenie i rozwój	Inwestowanie w rozwój pracowników przyczynia się do wzrostu ich efektywności, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe firmy. Szkolenia powinny być zaplanowane tak, aby przynosiły zwrot z inwestycji poprzez rozwijanie kluczowych kompetencji, które są potrzebne do realizacji celów biznesowych.	Szkolenia powinny wspierać rozwój umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych, a także promować etyczne postawy i odpowiedzialność społeczną. Wspieranie ciągłego rozwoju zawodowego pracowników przyczynia się do ich zadowolenia i zaangażowania.	Programy szkoleniowe mogą obejmować edukację na temat zrównoważonego rozwoju i ekologicznych praktyk w miejscu pracy, zwiększając świadomość pracowników na temat wpływu ich działań na środowisko.
Motywowanie	Motywowanie pracowników w kontekście ekonomicznym polega na tworzeniu systemów wynagrodzeń i nagród, które są spójne z długoterminowymi celami firmy. Systemy te powinny promować produktywność, innowacyjność i efektywność, jednocześnie zapewniając, że pracownicy czują się doceniani i sprawiedliwie wynagradzani za swoje osiągnięcia. Motywowanie może także obejmować opcje takie jak programy udziału w zyskach lub bonusy za osiągnięcie celów związanych ze zrównoważonym rozwojem.	Motywowanie powinno odnosić się do społecznych aspektów pracy, takich jak uznanie, rozwój zawodowy, wspieranie dobrych relacji w zespole oraz zapewnianie poczucia sensu w pracy. Pracownicy motywowani są nie tylko wynagrodzeniem, ale także możliwością realizacji swoich wartości i uczestniczenia w działaniach, które mają pozytywny wpływ na społeczność.	Motywowanie pracowników w ramach ZZZL obejmuje zachęty do ekologicznych praktyk, zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Przykłady to bonusy za udział w inicjatywach środowiskowych, wspieranie zielonych nawyków, takich jak ograniczenie zużycia papieru, czy promowanie transportu ekologicznego. Również rozwijanie świadomości ekologicznej poprzez szkolenia i kampanie wewnętrzne może być skuteczną formą motywacji.

Funkcja	Aspekt ekonomiczny	Aspekt społeczny	Aspekt środowiskowy
Zarządzanie wynagrodzeniami i świadczeniami	System wynagrodzeń powinien być konkurencyjny i adekwatny do rynkowych standardów, aby przyciągać i zatrzymywać talenty, jednocześnie pozostając w ramach budżetu firmy. Powinny również motywować pracowników do osiągania wysokiej wydajności.	Wynagrodzenia i świadczenia powinny być sprawiedliwe i transparentne, z uwzględnieniem zasady równości plac za równe wartościowo stanowiska. Powinny również wspierać dobrostan pracowników, oferując np. programy zdrowotne czy elastyczne godziny pracy.	Wynagrodzenia mogą być powiązane z osiągnięciami w zakresie zrównoważonego rozwoju, np. poprzez bonusy za wdrożenie inicjatyw proekologicznych. Świadczenia mogą również obejmować subsydia na ekologiczne środki transportu lub wsparcie w redukcji śladu węglowego pracowników.
Funkcja	Aspekt ekonomiczny	Aspekt społeczny	Aspekt środowiskowy
Ocena i zarządzanie wydajnością	Systemy oceny wydajności powinny wspierać realizację celów strategicznych organizacji, zwiększając efektywność pracy. Powinny być również zaprojektowane w sposób, który promuje długoterminowy rozwój pracowników i organizacji.	Ocena wydajności powinna być przeprowadzana w sposób sprawiedliwy i transparentny, z uwzględnieniem indywidualnych osiągnięć oraz wkładu w zespół. Powinna również obejmować aspekty związane z etyką pracy, współpracą i zaangażowaniem społecznym.	Wydajność pracowników może być oceniana także pod kątem ich wkładu w realizację celów środowiskowych organizacji, np. poprzez zmniejszenie zużycia zasobów lub inicjatywy związane z ochroną środowiska.
Ochrona i bezpieczeństwo pracy	Inwestycje w bezpieczeństwo pracy przyczyniają się do redukcji kosztów związanych z wypadkami i absencją pracowników, a także poprawiają efektywność pracy.	Ochrona zdrowia i życia pracowników jest kluczowym elementem odpowiedzialności społecznej firmy. Dbałość o bezpieczeństwo pracy zwiększa zaufanie pracowników do pracodawcy i poprawia ich zadowolenie z pracy.	Zrównoważone praktyki BHP mogą obejmować działania na rzecz redukcji wpływu na środowisko, np. poprzez ograniczenie emisji szkodliwych substancji lub promowanie recyklingu materiałów wykorzystywanych w miejscu pracy.

Funkcja	Aspekt ekonomiczny	Aspekt społeczny	Aspekt środowiskowy
Zarządzanie talentami i karierą	Efektywne zarządzanie talentami przyczynia się do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności firmy, umożliwiając realizację długoterminowych celów biznesowych.	Rozwój kariery powinien być wspierany przez programy mentoringowe, szkoleniowe i inne inicjatywy, które umożliwiają pracownikom osiągnięcie ich pełnego potencjału zawodowego.	Zarządzanie talentami może obejmować kształcenie pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju, promowanie liderów, którzy rozumieją i wspierają cele ekologiczne organizacji.
Zwalnianie pracowników	Zwalnianie pracowników w ramach ZZZL powinno być przeprowadzane w sposób, który minimalizuje negatywne skutki ekonomiczne zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników.	W procesie zwalniania pracowników ważne jest, aby pracodawca zapewniał wsparcie w zakresie planowania dalszej kariery zawodowej. Pracodawcy w ramach ZZZL powinni dostarczać pracownikom zasoby, takie jak szkolenia, doradztwo zawodowe czy programy outplacementowe, które pomogą im w przejściu do nowych ról zawodowych. Takie podejście minimalizuje społeczne skutki zwolnień, takie jak stres, niepewność i spadek poczucia własnej wartości, oraz wzmacnia długoterminowe relacje między pracodawcą a pracownikami, nawet po zakończeniu zatrudnienia.	W procesie zwalniania, organizacje mogą wspierać pracowników w poszukiwaniu zatrudnienia w sektorach związanych z ochroną środowiska, co nie tylko pomaga pracownikom, ale również wspiera globalne cele zrównoważonego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, ZZL stanowi fundament efektywnego funkcjonowania każdej organizacji. Pracownicy, jako kluczowi interesariusze, mają bezpośredni wpływ na jej sukces lub porażkę. Dlatego też zarządzanie nimi musi być strategiczne, koherentne i zorientowane na długoterminowy rozwój zarówno organizacji, jak i samych pracowników. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi nie tylko poprawia efektywność operacyjną, ale również przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku organizacji, co jest niezwykle ważne w obecnym, dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym.

Praktyczne przykłady zarządzania zasobami ludzkimi na świecie w kontekście celów zrównoważonego rozwoju

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi znajduje coraz większe zastosowanie w praktykach wielu przedsiębiorstw na całym świecie. Liczne firmy rozumieją, że długofalowy sukces nie zależy jedynie od wyników finansowych, ale także od odpowiedzialnego podejścia do pracowników, środowiska i społeczeństwa. W ramach realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs), firmy wprowadzają innowacyjne strategie, które uwzględniają zarówno dobrostan pracowników, jak i ich wkład w budowanie zrównoważonego środowiska pracy. Warto podkreślić kluczowe inicjatywy i działania niektórych z tych przedsiębiorstw, które stanowią wzorce godne naśladowania.

Przykładem jest Patagonia, znana z wdrażania praktyk odpowiedzialnych ekologicznie. Firma ta nie tylko troszczy się o środowisko naturalne, ale także realizuje politykę wspierania dobrostanu swoich pracowników⁴¹, oferując długie urlopy rodzicielskie i programy wspierające zdrowie psychiczne. Działania Patagonii w pełni wpisują się w realizację celu 3 („Dobre zdrowie i jakość życia”) oraz celu 12 („Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja”), dbając o etyczne zarządzanie zasobami, zarówno ludzkimi, jak i środowiskowymi. Dodatkowo Patagonia, jako członek Fair Labor Association (FLA), aktywnie działa na rzecz ochro-

⁴¹ <https://www.patagonia.com/our-footprint/> (dostęp: 22.09.2024 r.).

ny praw pracowniczych na całym świecie. Współpracuje z dostawcami, aby wyeliminować opłaty rekrutacyjne dla pracowników migrujących i opracowuje standardy etycznego zatrudnienia. Firma monitoruje te praktyki we współpracy z organizacjami pozarządowymi, takimi jak Verité. Dążąc do zapewnienia godziwych płac, Patagonia współpracuje z Global Living Wage Coalition, a do 2022 roku 34% jej fabryk oferowało wynagrodzenia umożliwiające godne życie. Firma planuje osiągnąć ten cel we wszystkich fabrykach do 2025 roku, kontynuując działania na rzecz transparentności i zrównoważonego zarządzania.

Zrównoważony rozwój w praktyce

Jednym z przykładów firm aktywnie realizujących zasady zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest Unilever¹, który w ramach swojego „Sustainable Living Plan”² kładzie nacisk na poprawę warunków pracy, różnorodność oraz rozwój umiejętności swoich pracowników. Unilever, koncentrując się na realizacji celu 8 („Godna praca i wzrost gospodarczy”), wprowadził liczne programy wspierające elastyczność zatrudnienia oraz tworzenie miejsc pracy w lokalnych społecznościach, co przyczynia się do stabilnego wzrostu gospodarczego. Unilever, w ramach swojego „Sustainable Living Plan” (USLP) wprowadzonego w 2010 roku, podjął szereg inicjatyw mających na celu zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi. Plan ten obejmował trzy główne cele: poprawę zdrowia i samopoczucia, redukcję wpływu na środowisko oraz poprawę warunków życia. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, Unilever skupił się na promowaniu uczciwości w miejscu pracy, zwiększaniu możliwości dla kobiet oraz wspieraniu integracyjnych modeli biznesowych.

W zakresie promowania różnorodności i integracji, Unilever dążył do stworzenia zrównoważonego środowiska pracy, w którym każdy pracownik czuje się doceniony i szanowany. Firma wprowadziła programy mające na celu zwiększenie reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych, co doprowadziło do osiągnięcia równowagi płci na poziomie menedżerskim, z 51% stanowisk kierowniczych obsadzonych przez kobiety.

Ponadto, Unilever zainwestował w rozwój umiejętności swoich pracowników poprzez liczne programy szkoleniowe i rozwojowe. Wspierając elastyczność zatrudnienia oraz tworzenie miejsc pracy w lokalnych społecznościach, firma przyczyniła się do stabilnego wzrostu gospodarczego. Unilever współpracował również z dostawcami i partnerami biznesowymi, aby promować uczciwe praktyki pracy w całym łańcuchu dostaw, co wzmocniło pozycję firmy jako lidera w obszarze zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

¹ <https://greennetwork.asia/featured/how-unilever-transforms-its-business-with-unilever-sustainable-living-plan/> (dostęp: 22.09.2024).

² <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/9752ff2d82b8afab-b507eb92c47b5dad795801d5.pdf> (dostęp: 22.09.2024).

Microsoft⁴², z kolei, stawia na rozwój talentów w duchu zrównoważonego rozwoju. Firma wdraża liczne programy wspierające edukację

⁴² <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/un-sustainable-development-goals> (dostęp: 22.09.2024).

i rozwój zawodowy, co jest zgodne z celem 4 („Dobra jakość edukacji”). Dzięki zróżnicowanym programom szkoleniowym, Microsoft zapewnia swoim pracownikom możliwości stałego doskonalenia umiejętności, co przekłada się na wyższy poziom innowacyjności i produktywności, a także wspiera globalną edukację i rozwój kompetencji technologicznych.

Powyższe przykłady pokazują, że zrównoważone praktyki zarządzania zasobami ludzkimi stają się nieodłącznym elementem strategii wielu firm na świecie. Realizacja konkretnych celów zrównoważonego rozwoju poprzez troskę o pracowników i ich warunki pracy nie tylko buduje zrównoważone organizacje, ale również przyczynia się do tworzenia bardziej sprawiedliwego, inkluzywnego i zrównoważonego globalnego rynku pracy. Firmy takie jak Unilever, Microsoft czy Patagonia wdrażają strategię, które są wzorcami zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Promowanie elastycznych form zatrudnienia, dbałość o zdrowie psychiczne, czy wspieranie rozwoju zawodowego pracowników to tylko niektóre z narzędzi, które te organizacje wykorzystują, aby realizować globalne cele. Wprowadzenie polityk równości płci, transparentności wynagrodzeń i promowanie różnorodności kulturowej w miejscu pracy to praktyki, które nie tylko budują zaangażowanie i lojalność pracowników, ale także przyczyniają się do zrównoważonego wzrostu gospodarczego na poziomie globalnym.

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest jednak wyłącznie domeną dużych, międzynarodowych korporacji. Coraz więcej mniejszych firm i organizacji⁴³ dostrzega korzyści płynące z przy-

Z kolei firma Salesforce jest pionierem w promowaniu równości i różnorodności¹, co jest bezpośrednim odniesieniem do celu 5 („Równość płci”). Salesforce wprowadził politykę transparentności wynagrodzeń oraz równe szanse dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich pochodzenia czy płci, co znacznie zwiększa integrację społeczną i zmniejsza nierówności w miejscu pracy. Firma aktywnie promuje inicjatywy na rzecz włączania grup niedostatecznie reprezentowanych, co przekłada się na wzrost zaangażowania i satysfakcji z pracy.

¹ <https://trailhead.salesforce.com/content/learn/modules/the-global-goals/learn-how-to-support-the-global-goals> (dostęp: 22.09.2024).

⁴³ <https://www.gov.pl/web/rozwój-technologia/partnerstwo-na-rzecz-realizacji-celow-zrownowazonego-rozwoju-w-polsce> (dostęp: 22.09.2024).

jęcia podobnych zasad, co potwierdza globalny trend przechodzenia w kierunku zrównoważonego modelu pracy. Firmy zaczynają postrzegać pracowników nie tylko jako zasób, ale jako kluczowych partnerów w tworzeniu wartości na rzecz zrównoważonego rozwoju. Tym samym, wspieranie długoterminowego rozwoju zawodowego pracowników, ich dobrostanu oraz aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i ekologicznym staje się jednym z najważniejszych elementów strategii firm, które chcą sprostać wyzwaniom współczesnego świata.

„The True Cost” (2015) to dokument reżyserii Andrew Morgana, który bada negatywne skutki globalnego przemysłu odzieżowego, koncentrując się na warunkach pracy, wyzysku oraz wpływie na środowisko i ludzi. Film ukazuje dramatyczną sytuację pracowników zatrudnionych w fabrykach odzieżowych, zwłaszcza w krajach rozwijających się, takich jak Bangladesz, Indie, Kambodża i Chiny. Pokazuje, jak przemysł modowy, opierając się na taniej sile roboczej, zaniedbuje podstawowe prawa pracownicze, nie dbając o bezpieczeństwo i dobrostan ludzi, którzy szyją ubrania dla zachodnich konsumentów. Film nawiązuje do tragicznych wydarzeń, takich jak zawalenie się fabryki Rana Plaza w Bangladeszu w 2013 roku, w wyniku którego zginęło ponad 1,100 pracowników. Jest to jeden z najgłośniejszych przykładów zaniedbania podstawowych zasad bezpieczeństwa pracy.



Kalendarium

- 1972 – Konferencja Sztokholmska ONZ dotycząca środowiska człowieka. Po raz pierwszy połączono kwestie środowiskowe z zagadnieniami gospodarczymi i społecznymi.
- 1976 – Powstanie Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) na rzecz poprawy warunków pracy i promowania sprawiedliwości społecznej, co w późniejszych latach miało wpływ na koncepcje związane z ZZL.
- 1999 – Powstanie Global Compact przy ONZ, który wprowadza standardy z zakresu odpowiedzialnego zarządzania, w tym w obszarze pracy, praw człowieka i środowiska.
- 2007 – Powstanie koncepcji „Zielonych miejsc pracy” (Green Jobs) promowanej przez ILO, łączącej ochronę środowiska z odpowiedzialnym zatrudnieniem.

- 2011 – Raporty GRI (Global Reporting Initiative) zaczynają obejmować aspekty związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w kontekście zrównoważonego rozwoju.
- 2015 – Przyjęcie Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG) przez ONZ, z których kilka, np. „Godna praca i wzrost gospodarczy” (cel 8), bezpośrednio odnosi się do zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.
- 2021 – Rozwój inicjatyw ESG (Environmental, Social, Governance) wzmacnia znaczenie ZZL w kontekście odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw.



Słowniczek

Ekologiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – integracja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z celami zrównoważonego rozwoju, takimi jak redukcja śladu węglowego, promowanie ekologicznych działań i edukacja pracowników na temat ochrony środowiska.

Elastyczne formy pracy – różne formy organizacji czasu i miejsca pracy, takie jak telepraca, elastyczne godziny pracy czy *job sharing*, mające na celu lepsze dostosowanie pracy do indywidualnych potrzeb pracowników.

Fair Labor Association (FLA) – organizacji non-profit z siedzibą w Waszyngtonie, która chroni prawa pracownicze na całym świecie.

Praca godna (*decent work*) – pojęcie określające pracę, która jest produktywna, zapewnia sprawiedliwe dochody, bezpieczeństwo w miejscu pracy, ochronę socjalną i możliwości rozwoju osobistego.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – strategia zarządzania, która zakłada zaangażowanie firmy w działania na rzecz społeczeństwa i środowiska, wykraczające poza wymagania prawne.

Well-being – holistyczne podejście do dobrostanu pracowników, obejmujące ich zdrowie fizyczne, psychiczne i emocjonalne.

Work-life balance – równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, która pozwala pracownikom na realizację obowiązków zawodowych i prywatnych w harmonijny sposób.

Zarządzanie różnorodnością – praktyki mające na celu promowanie i zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, uwzględniające różnice takie jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, religia, orientacja seksualna i inne.



Problemy do dyskusji

1. Jak przedsiębiorstwa mogą równocześnie osiągać cele finansowe i zapewniać dobre warunki pracy dla swoich pracowników?
2. Jak zróżnicowany zespół wpływa na innowacyjność i produktywność firmy?
3. W jaki sposób firmy mogą motywować pracowników do udziału w programach szkoleniowych i podnoszenia kwalifikacji?
4. Jakie strategie mogą zastosować firmy, aby przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu i wspierać zdrowie psychiczne pracowników?
5. Jakie są najlepsze praktyki w zakresie uczciwego traktowania pracowników i przejrzystości w procesach rekrutacyjnych?
6. Jak działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu mogą być zintegrowane z polityką HR?



Dodatkowa literatura

- Brożek K., Kozłowska M.A., *Zrównoważony rozwój organizacji w krajach Grupy Wyszehradzkiej. Wybrane aspekty zarządzania*, INW Spatium, Radom, 2024.
- Chouinard Y., *Let My People Go Surfing. Including 10 More Years of Business Unusual*, Penguin Group, 2016.



Materiał filmowy

Patagonia

Patagonia od lat wspiera aktywistów walczących o środowisko. Dzięki **Patagonia Action Works** każdy może znaleźć i dołączyć do lokalnych działań na rzecz planety.

<https://youtu.be/y-jw1xiWUiU>



Bibliografia

- Ackermann K.F., *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, Nr 6(119).
- Aust I., Matthews, B. i Muller-Camen M., *Common Good HRM: A paradigm Shift in sustainable HRM*, „Human Resource Management Review” 2019, No. 30(3).
- Beck-Krala E., *Wynagrodzenia Pracowników i Organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2013.
- Bogdanienko J., Piotrkowski W., *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Bukowska U., Łukasiewicz G., *Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 3.
- Bush J.T., *Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the Promotion of Un-sustainable Employee Outcomes*, „Human Resource Management Review” 2020, Vol. 30, No. 3.
- Cierniak-Emerych A., Piwowski-Sulej K., *Employee empowerment – terminological and practical perspective in Poland*, „Oeconomia copernicana” 2017 Vol. 8 Iss. 2.
- Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M., *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*, SHRM Foundation, Alexandria 2012.

- De Prins P., Van Beirendonck L., De Vos A., Segers J., *Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'*-Model, „Management Revue” 2014, Vol. 25, No. 4.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M., Muller-Camen M., *Reporting on Sustainability and HRM: A Comparative Study of Sustainability Reporting Practices by the World's Largest Companies*, „International Journal of Human Resource Management” 2016, Vol. 27, No. 1.
- Elkington J., *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, „California Management Review” 1994, Vol. 36, No. 2.
- Frémeaux S., Michelson G., *The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 145, No. 4.
- Fryczyńska M., Kinowska H., Lulewicz-Sas A., *Wymiar zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przegląd Organizacji” 2022, Nr 6(989).
- Giliński B., *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
- Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.
- Hoffman R.C., Shipper F.M., *Shared Core Values of High Performing Employee-owned Enterprises*, „Journal of Management, Spirituality & Religion” 2018, Vol. 15, No. 4.
- Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy*, [w:] A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
- Kłodarczyk K., Misiak-Kwit S., Mazur-Wierzbicka E., *Wybrane procesy zarządzania personelem w Polskich i Słowackich organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH” 2022, nr 19.
- Kostera M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.
- Kozioł L., Wojtowicz A., *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2016, nr 71.

- Koźmiński A.K., Jemielnik D., *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa 2008.
- Kramar R., *Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?* „The International Journal of Human Resource Management” 2014, Vol. 25, No. 8.
- Kubik K., *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.
- Malara Z., Kroik J., *Spójność strategii personalnej organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 12.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa 1996.
- Oczkowska R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2019.
- Otola I. Raczek A., *Programy rozwoju ścieżki kariery jako kluczowy element zarządzania talentami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2016, nr 23 t. 1.
- Pabian A., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. „Zarządzanie” 2017, nr 17.
- Penc J., Szwemberg K., *Warunki pracy w ekonomice przedsiębiorstwa*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1975.
- Piowar-Sulej D., Bąk-Grabowska D., Grzesiak K., Zajac C., *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2023.
- Piowar-Sulej K., Bąk-Grabowska D., *Non-permanent employment and employees' health in the context of sustainable HRM with a focus on Poland*, „Social Sciences” 2020, No. 9(7).
- Piowar-Sulej K., *Wellbeing pracowników jako przedmiot zainteresowania pracodawców*, [w:] I. Romanowska-Słomka, S. Salomon (red.), *Warunki środowiska pracy a zdrowie pracowników*, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2018.
- Pocztowski A., *Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy...*, [w:] A. Pocztowski, A. Sitko-Lutek, A. Rakowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.

- Podgorodnichenko N., Akmal A., Edgar F., Everett A.M., *Sustainable HRM: toward Addressing Diverse Employee Roles*, „Employee Relations” 2020, Vol. 44, No. 3.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Ściborek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawca Adam Marszałek, Toruń 2004.
- Tahlil Azim M., *Corporate social responsibility and employee behavior: Mediating role of organizational commitment* „Review of Business Management” 2016, No. 18.