

ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

Wprowadzenie

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) pojawiają się nowe koncepcje, które pozwalają spojrzeć z innej perspektywy na sposób zarządzania zasobami ludzkimi. Taką koncepcją jest zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi, które stanowi konsekwencję zainteresowania teoretyków i praktyków problematyką zrównoważonego rozwoju. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi ma się przyczyniać nie tylko do osiągnięcia celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, lecz także do dalekosiężnego równoważenia potrzeb międzypokoleniowych, a tym samym zapobiegania w przyszłości poważnym problemom ekologicznym i społecznym. To właśnie wykwalifikowani pracownicy, którzy rozumieją i stosują zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy, odgrywają istotną rolę w procesie przekształcania przedsiębiorstw w zrównoważone organizacje.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi oraz próba odpowiedzi na pytanie, czy praktyki w obszarze ZZL w przedsiębiorstwach w Polsce można określić mianem zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

Dla zrealizowania przyjętego celu i uzyskania odpowiedzi na postawiony problem badawczy dokonano analizy literatury przedmiotu oraz danych statystycznych GUS-u i Eurostatu, danych pochodzących z bazy Bilansu Kapitału Ludzkiego udostępnionej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i raportów publikowanych

* Dr inż. Aleksandra Zaleśna – Uczelnia Jańskiego w Łomży.

** Dr Barbara Wyrzykowska – Zakład Organizacji i Zarządzania, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

przez instytucje, takie jak: Państwowa Inspekcja Pracy (PIP), International Organization for Standardization (ISO), Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy. W kręgu badań znalazły się duże i średnie przedsiębiorstwa. Ocena i wnioski opierają się na danych zastanych (*desk research*).

Ponieważ podjęta problematyka jest obszerna i wielowątkowa, w artykule skoncentrowano się na prezentacji najważniejszych zagadnień. Mogą one stanowić podstawę dalszej dyskusji, dotyczącej różnych aspektów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach w Polsce.

1. Zrównoważony rozwój i postrzeganie sukcesu organizacji

Menadżerowie powinni podejmować długofalowe działania i realizować projekty, które umożliwią przygotowanie się przedsiębiorstw na nowe wyzwania. Termin *sustainability* jest tłumaczony jako trwałość działalności gospodarczej [23]. Zdaniem W.M. Grudzewskiego i innych *sustainable enterprise* to takie przedsiębiorstwo, które jest zdolne m.in. do: ciągłego rozwoju, adaptacji, uczenia się, rewitalizacji i reorientacji [13, s. 27]. *Sustainable enterprise* zapewnia równocześnie korzyści ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, co określa się mianem *triple bottom line* [17, s. 56].

Pojawienie się terminów „zrównoważony rozwój”, „zrównoważone przedsiębiorstwo” wiąże się ze zmianą postrzegania celu i sukcesu organizacji [20], a także ze zmianą odpowiedzialności względem interesariuszy. Należy mieć na uwadze nie tylko obecnych interesariuszy, lecz także tych z przyszłych pokoleń¹. Według S. Harta to na przedsiębiorstwach spoczywa odpowiedzialność za zrównoważony rozwój na świecie [18]. Inni autorzy stawiają pytanie o to, w jakim świecie chcemy żyć i jaka jest rola organizacji. Według T. Gładwina zrównoważony rozwój oznacza proces rozwoju ludzi w sposób: roztropny, sprawiedliwy, bezpieczny, łączący aspekty ekologiczne, ekonomiczne i społeczne, zarówno w wymiarze czasowym, jak i przestrzennym [12, s. 875–878].

Obecnie perspektywa sukcesu organizacji wykracza poza jej wymiar finansowy. W ocenie wyników działalności bierze się pod uwagę m.in.: umiejętność rozwiązywania problemów społecznych [20], trwałość działalności gospodarczej [23], wskaźniki absencji chorobowej i rotacji pracowników, pozwalające ocenić, czy sukces organizacji nie został osiągnięty kosztem zdrowia i dobrostanu pracowników [7, s. 178]. Zainteresowanie tematyką zrównoważonego rozwoju przenosi się na obszar zarządzania

¹ Mówiła o tym w 1987 r. Gro H. Brundtland, ówczesna premier Norwegii, stojąc na czele Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju [25].

zasobami ludzkimi. W związku z tym pojawia się pytanie: czym jest zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi?

2. Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi

Funkcja personalna, która dotyczy działań związanych z pracownikami w organizacji, wciąż podlega zmianom. W literaturze przedstawione są różne modele, które ilustrują jej ewolucję, jak np. model T. Listwana [26] czy A. Pocztowskiego [32]. R. Schuler i S. Jackson również obserwują zmiany w podejściu do ZZL, powodowane m.in. dążeniem organizacji do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju i uwzględnianiem wpływu wielu interesariuszy [36]. Wpływ interesariuszy na obszary ZZL uwzględniono już w modelu harwardzkim [32, s. 25]. M. Armstrong w kolejnych wydaniach swojej książki rozszerza zagadnienia ZZL, m.in. o kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu i dobrostanu pracowników [2].

Obecnie zarówno w literaturze, jak i w praktyce niektórych przedsiębiorstw pojawia się nowy trend rozwoju funkcji personalnej – zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi. Termin ten jest tłumaczeniem angielskiego terminu *sustainable human resource management*. Niekiedy można się spotkać z określeniem *human sustainability* [31] czy *sustainable personnel management* [28]. Terminy te wiążą się z koncepcją zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) i zrównoważonej organizacji (*sustainable organization*) [8, s. 222].

Jedną z pierwszych definicji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi przedstawili: R. Zaugg, A. Blum i N. Thom [40]. Ich zdaniem zrównoważone ZZL obejmuje: równowagę praca – życie, zdolność i chęć pozostania atrakcyjnym na rynku pracy (*employability*), zwiększenie zakresu autonomii pracowników, wykorzystanie ich kompetencji.

Według I. Ehnert zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza podejmowanie takich praktyk, które umożliwiają osiągnięcie celów organizacji w perspektywie długofalowej i jednocześnie są wyrazem dbałości o pracowników [9]. R. Kramar rozszerza tę definicję o minimalizowanie negatywnego wpływu działań przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, pracowników i społeczność [24, s. 1084]. Podkreśla ona rolę wszystkich pracowników organizacji w tym procesie.

E. Cohen, S. Taylor i M. Muller-Camen [5, s. 3–10] twierdzą, że zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi:

- wspiera strategię zrównoważonego rozwoju organizacji;
- kładzie nacisk na sprawiedliwe traktowanie, rozwój i dobrostan pracowników;
- przyczynia się do budowania umiejętności, wartości i zaufania pracowników oraz zwiększa ich motywację na rzecz idei zrównoważonego rozwoju;

- ma na uwadze zdrowie interesariuszy wewnętrznych (pracowników) i zewnętrznych (wszystkie podmioty zainteresowane funkcjonowaniem organizacji);
- wspiera praktyki organizacyjne przyjazne dla środowiska.

Aspekt ekologiczny pojawia się również w koncepcji zielonego zarządzania zasobami ludzkimi (*green HRM*). D. Renwick, T. Redman i S. Maguire [35] wiążą procesy zarządzania zasobami ludzkimi z zarządzaniem środowiskowym, dzięki czemu zagadnienie *sustainability* znajduje się w centrum zarządzania ludźmi. Ich zdaniem należy:

- przyczynić się do rozwoju „zielonych umiejętności” pracowników przez: rekrutację, selekcję, szkolenie oraz rozwój menadżerów i zielonego przywództwa;
- odpowiednio motywować pracowników do działań na rzecz ochrony środowiska;
- tworzyć okazje do zaangażowania się pracowników w kwestie ochrony środowiska, wykorzystując ich wiedzę cichą, rozwijając kulturę organizacyjną, a także włączając w to związki zawodowe.

Odmienne spojrzenie prezentuje J. Pfeffer [31], który stosuje termin *human sustainability*². Rozpatruje on wpływ praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na stan zdrowia i długość życia pracowników, stąd analizuje zagadnienia, takie jak [31, s. 37–40]:

- oferowane pracownikom ubezpieczenia zdrowotne i programy ochrony zdrowia;
- zwolnienia i konsekwencje zdrowotne dla zwalnianych pracowników;
- liczbę godzin pracy i ich wpływ na zdrowie oraz trudności w godzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych;
- wymagania na stanowisku pracy przekładające się na stan zdrowia pracownika;
- nierówności płacowe i ich wpływ na zróżnicowanie stanu zdrowia (ludzie o większych dochodach cieszą się lepszym zdrowiem);
- klimat w pracy i zjawisko przemocy (słowne napaści);
- wykorzystanie urlopów przez pracowników.

Na *human sustainability* zwrócili również uwagę G. Spreitzer, C. Porath i C. Gibson [39]. Według nich ważne znaczenie ma aktywność i uczenie się pracowników, które przekłada się na ich zaangażowanie oraz zmniejszone poczucie wypalenia zawodowego, co w konsekwencji prowadzi do poprawy zdrowia i efektywności pracy [39, s. 161].

Na gruncie polskim definicję zrównoważonego ZZL przedstawił A. Pabian, który stwierdził, że „istotą tej koncepcji 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” [29, s. 8–9].

² Zwrócił on uwagę, iż w odniesieniu do *sustainability* duży nacisk kładzie się na kwestie środowiskowe, a nie na kwestie związane z pracownikami. Zauważył, że w bazie Google Scholar termin *human sustainability* pojawiał się rzadziej (569 wyników) niż np. termin *environmental sustainability* (53 000 wyników). Obecnie w bazie Google Scholar można znaleźć 2 480 wyników dla hasła *human sustainability*, a dla hasła *environmental sustainability* 365 000 wyników (dane z 22.08.2016 r.).

Koncepcja *sustainable HRM* wciąż się rozwija. Według I. Ehnert i W. Harry'ego [8, s. 231] należy spodziewać się różnorodnych, konkurujących podejść w tym obszarze. W oparciu o dokonany przegląd literatury autorki przyjmują, iż na zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi składa się:

- ciągły rozwój kompetencji przedsiębiorstwa i pracowników (*employability*) w perspektywie długofalowej;
- równowaga praca – życie, tak by pracownicy mieli czas na odpoczynek, relacje rodzinne i towarzyskie, co wpłynie na stan ich zdrowia, witalność, a ponadto zniweluje poczucie wypalenia zawodowego;
- ochrona zdrowia pracowników;
- równe traktowanie kobiet i mężczyzn (m.in. w kwestii wynagrodzenia);
- tworzenie przyjaznego klimatu w pracy;
- zaangażowanie pracowników na rzecz minimalizowania negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne.

W dalszej części artykułu dokonano analizy pięciu z sześciu³ wypunktowanych powyżej aspektów zrównoważonego ZZL. W kręgu badań znalazły się duże i średnie przedsiębiorstwa, gdyż tam są dostatecznie rozwinięte funkcje kadrowe. Ocena i wnioski opierają się na danych zastanych (*desk research*).

3. Wybrane aspekty zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce

3.1. Rozwój pracowników

Rozwój zawodowy pracowników to funkcja zarządzania zasobami ludzkimi, która jest dobrze realizowana w dużych i średnich przedsiębiorstwach [27, s. 58]. Dlatego warto odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa podejmują działania w tym zakresie zgodne z ideą *sustainability*. W oparciu o dane zawarte w bazie BKL PARP przeanalizowano dofinansowanie nauki na uczelniach, stosowanie systemów ocen kompetencji oraz indywidualnych planów rozwoju pracowników (por. tabela 1).

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że działania związane z dofinansowaniem nauki pracowników w szkołach wyższych są podejmowane częściej przez duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 250 osób) niż średnie (zatrudniające 50–249 osób). Jednak na przestrzeni lat 2012–2014 zauważa się w obu grupach

³ Pominięto zagadnienie przyjaznego miejsca pracy, które jest wieloaspektowe, wykracza poza napaści słowne i zastraszanie (zob. [31, s. 40]).

podmiotów stopniowy spadek tej formy wsparcia rozwoju pracowników. W przypadku systemów ocen kompetencji również większe zainteresowanie wykazują przedsiębiorstwa duże (ok. 49%) niż średnie (ok. 31%), jednak i w tym przypadku wzrost jest bardzo powolny.

Tabela 1. Stosowanie wybranych form rozwoju pracowników (%) w przedsiębiorstwach w Polsce

Wielkość przedsiębiorstwa	Kolejne lata			Ocena trendu
	2012	2013	2014	
Przedsiębiorstwa zatrudniające 50–249 osób (N = 1 836) (N = 1 615) (N = 1 606)				
Dofinansowanie nauki w szkołach wyższych	32,24	30,59	28,70	(–)
Stosowanie systemu ocen kompetencji	30,56	30,84	31,20	(+)
Stosowanie indywidualnych planów rozwoju	15,19	16,78	17,19	(+)
Przedsiębiorstwa zatrudniające 250 i więcej osób (N = 1 064) (N = 745) (N = 612)				
Dofinansowanie nauki w szkołach wyższych	55,08	53,83	49,51	(–)
Stosowanie systemu ocen kompetencji	48,87	49,80	49,35	(+)
Stosowanie indywidualnych planów rozwoju	32,05	31,95	30,88	(–)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych BKL PARP [30].

Zbyt mało organizacji wspiera pracowników w ukierunkowaniu ich indywidualnego rozwoju. W grupie przedsiębiorstw średniej wielkości zauważa się stopniowy wzrost stosowania indywidualnych planów rozwoju pracowników, ale odsetek takich przedsiębiorstw nie przekracza 20%, co w kontekście zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w aspekcie *employability*, należy ocenić negatywnie.

Dane te można uzupełnić o stosowanie planów sukcesji w przedsiębiorstwach. Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2009 r., wśród podmiotów średniej i dużej wielkości (N = 21 podmiotów, 3 879 respondentów), jedynie 10% posiadało opracowane plany sukcesji na stanowiska kierownicze [21, s. 65]. Na podstawie przytoczonych danych można stwierdzić, iż co najmniej co trzecie duże przedsiębiorstwo dba o systematyczny rozwój pracowników w perspektywie długofalowej. W grupie przedsiębiorstw średniej wielkości odsetek jest mniejszy.

3.2. Równowaga praca – życie

Według danych Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy⁴ pracownicy w Polsce odczuwają zmęczenie po powrocie z pracy do domu (61%),

⁴ Fundacja uruchomiła kolejną edycję badań we wrześniu 2016 r.

doświadczają problemów w godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi (45%), dodatkowo odczuwają problemy z koncentracją w pracy (26%) [10]. Na przestrzeni lat 2003–2011 sytuacja uległa pogorszeniu (por. tabela 2).

Tabela 2. Wybrane problemy pracowników w miejscu pracy w Polsce i UE

Dane dla UE		Problemy pracowników związane z brakiem równowagi praca – życie	Dane dla Polski		Ocena trendu
2003 r.	2011 r.		2003 r.	2011 r.	
54%	53%	Pracownicy wracają do domu zmęczeni po pracy	59%	61%	(–)
30%	30%	Pracownicy mają problemy w godzeniu obowiązków rodzinnych	43%	45%	(–)
10%	14%	Pracownicy odczuwają problemy z koncentracją w pracy	14%	26%	(–)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10].

Nadmierne obciążenie pracą powoduje negatywne skutki. Przemęczeni pracownicy odczuwają zmęczenie psychiczne, wyczerpanie, rozdrażnienie nerwowe, problemy ze snem, poczucie „wypalenia się” [4]. Okazuje się, że 55 i więcej godzin pracy tygodniowo zwiększa ryzyko zawału serca i udaru [22]. Ponadto im dłużej pracują pracownicy, tym mniej są zadowoleni z relacji z dziećmi [4].

Ograniczanie stresu i wypalenia zawodowego w pracy to działania podejmowane bardzo rzadko przez polskie przedsiębiorstwa. Według badań T. Oleksyna, przeprowadzonych w 68 podmiotach z listy 500 największych firm w Polsce, tylko w co trzecim przedsiębiorstwie podejmuje się działania w tym zakresie, zaś 11,1% przedsiębiorstw nie podejmuje żadnych działań [27, s. 57].

Podobny obraz wyłania się z badań w grupie przedsiębiorstw startujących w konkursie „Lider ZZL”. W stosunku do laureatów konkursu z 2005 r. (N = 21) w pozostałych przedsiębiorstwach (N = 43) aż 40 razy rzadziej były prowadzone szkolenia na temat zachowania równowagi praca – życie pozazawodowe [3, s. 32]. Przytoczone dane upoważniają do stwierdzenia, iż w niewielu przedsiębiorstwach pracownikom stwarza się warunki do zachowania równowagi praca – życie.

3.3. Ochrona zdrowia pracowników

Zdrowie stanowi jeden z elementów indywidualnego kapitału ludzkiego. Według danych z bazy BKL PARP [30], o ile w roku 2014 50% młodych ludzi w wieku 18–24 lata cieszyło się bardzo dobrym zdrowiem, o tyle takim zdrowiem może pochwalić się zaledwie 23% ludzi w wieku 50–59/64 lata. Odsetek osób cieszących się dobrym zdrowiem w każdej grupie wiekowej był zbliżony i nie przekraczał 40%. Na średni stan zdrowia (ani dobry, ani zły) wskazało 27% badanych w wieku 50–59/64 lata.

Zrównoważone ZZL obejmuje m.in. zapewnienie pracownikom programu ochrony zdrowia [zob. 31, s. 37]. Część średnich i dużych przedsiębiorstw zapewnia pracownikom m.in.: szczepienia ochronne, prozdrowotne modyfikacje stanowisk pracy⁵, organizuje zajęcia sportowe, wprowadza szkolenia na temat radzenia sobie ze stresem, opłaca usługi lecznicze i rehabilitacyjne dla pracowników [33, s. 746–747]. Na podstawie danych zawartych w tabeli 3 działania przedsiębiorstw w zakresie ochrony zdrowia pracowników można ocenić pozytywnie, zwłaszcza na przestrzeni lat 2006–2010. W badaniach pochodzących z 2015 r. trend jest odmienny.

Tabela 3. Wybrane działania (%) w zakresie ochrony zdrowia pracowników w średnich i dużych przedsiębiorstwach

Działania przedsiębiorstw	2006 r. (N = 611)	2010 r. (N = 1002)	2015 r. (N = 1000)	Ocena trendu
Szczepienia ochronne	47	47	11	(–)
Prozdrowotne modyfikacje stanowisk pracy	36	50	5	(–)
Organizacja zajęć sportowych	41	42	15	(–)
Szkolenia dotyczące radzenia sobie ze stresem	23	24	4	(–)
Usługi lecznicze lub rehabilitacyjne fundowane przez firmę	25	29	18	(–)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [33] i [34].

3.4. Różnice płacowe i terminowa wypłata wynagrodzeń

Zapobieganie nierównościom płacowym to kolejne zagadnienie istotne z punktu widzenia idei zrównoważonego ZZL. Polska ma stosunkowo niski wskaźnik Gender Pay Gap (GPG) w stosunku do innych krajów⁶, który w roku 2014 wynosił 7,5%, co oznacza, że kobiety zarabiają (za godzinę pracy) o 7,5% mniej niż mężczyźni [11]. Wskaźnik GPG jest zdecydowanie wyższy w sektorze prywatnym (w roku 2014 wynosił 17,9%), a w ostatnich latach wskazuje na powiększanie się różnic płacowych między mężczyznami i kobietami (por. tabela 4). Zatem zamiast niwelowania różnic płacowych obserwuje się zwiększenie luki płacowej pod względem płci.

W prowadzonych rozważaniach warto uwzględnić również kwestię terminowej wypłaty wynagrodzeń, gdyż wpływa ona na dochody gospodarstw domowych, a tym samym na kondycję ekonomiczną rodzin. Według badań prawie 57% gospodarstw

⁵ Prozdrowotne modyfikacje stanowisk pracy wykraczające poza przepisy bhp dotyczą np. udogodnień ergonomicznych, malowania ścian na przyjazny kolor wpływający pozytywnie na samopoczucie pracowników.

⁶ Wysokie wskaźniki GPG występują w: Niemczech (21,6%), Austrii (22,9%), Czechach (22,1%) i Estonii (28,3%).

w Polsce nie posiada oszczędności [6, s. 16]. Wszelkie opóźnienia w wypłacie należnego wynagrodzenia pogarszają sytuację ekonomiczną tych rodzin. Z danych PIP przedstawionych w tabeli 5 wynika, że w ostatnim czasie maleje odsetek pracodawców, którzy nie wypłacają lub opóźniają wypłatę wynagrodzeń. To zjawisko należy ocenić pozytywnie, natomiast negatywnie należy ocenić rosnący odsetek pracodawców, którzy nie wypłacają wynagrodzenia za godziny nadliczbowe.

Tabela 4. Kształtowanie się wskaźnika GPG (%) w kolejnych latach w Polsce

Wskaźnik	2011	2012	2013	2014	Ocena trendu
Wskaźnik GPG ogółem	5,4	6,2	6,9	7,5	(-)
Wskaźnik GPG w sektorze prywatnym	16,7	16,1	17,0	17,9	(-)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [11].

Tabela 5. Pracodawcy (%), którzy nie wypłacają lub opóźniają wypłatę wynagrodzeń

Rodzaj naruszenia	2012	2013	2014	Ocena trendu
Brak wypłaty wynagrodzenia	14	9	7	(+)
Opóźnienia w wypłacie wynagrodzeń	15	14	12	(+)
Brak wypłaty wynagrodzenia za godziny nadliczbowe	30	37	41	(-)

Dane w tabeli są zbiorcze dla ogółu badanych podmiotów. W 2014 r. udział dużych przedsiębiorstw wyniósł 5,6%, zaś udział przedsiębiorstw średniej wielkości wyniósł 11,2%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [37, 38].

3.5. Praktyki w zakresie ochrony środowiska

Zmniejszanie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym w przedsiębiorstwach w Polsce. Według danych GUS-u w latach 2012–2014 głównym czynnikiem, który wpływał na to, że przedsiębiorstwa wdrażały rozwiązania przynoszące korzyści dla środowiska, był wysoki koszt energii, wody lub materiałów. Dobrowolne działania dotyczące dobrych praktyk ekologicznych mają miejsce w co trzecim przedsiębiorstwie usługowym (29,3%) i co czwartym przedsiębiorstwie przemysłowym (24,8%) [15, s. 127]. Przekłada się to na niski wskaźnik ekoinnowacyjności⁷ Polski w stosunku do innych krajów⁸. Dane

⁷ Wskaźnik ekoinnowacyjności ma charakter syntetyczny. Uwzględnia on m.in. działania przedsiębiorstw wprowadzających ekoinnowacje i posiadających certyfikat ISO 14001.

⁸ W 2011 r. Polska zajęła ostatnie miejsce. W 2012 r. Polska wyprzedziła jedynie Litwę, zaś rok później – tylko Bułgarię.

zawarte w tabeli 6 pokazują, iż pod względem wskaźnika ekoinnowacyjności Polska zajmuje ostatnie miejsce, podczas gdy kraje, takie jak: Finlandia, Dania, Szwecja czy Niemcy, osiągają znacznie wyższe wskaźniki.

Tabela 6. Wskaźniki ekoinnowacyjności dla Polski i wybranych krajów UE

Nazwa państwa	2011 UE 27 = 100%	2012 UE 27 = 100%	2013 UE 28 = 100%
Finlandia	149	150	138
Dania	138	136	129
Szwecja	142	134	138
Niemcy	123	120	132
Polska	50	54	42

Źródło: opracowanie własne na podstawie [16].

W ostatniej dekadzie w Polsce nastąpił postęp w ochronie środowiska. Polska zobowiązała się do redukcji emisji gazów cieplarnianych. W 2012 r. redukcja ta wyniosła aż 31% [14, s. 45] w stosunku do poziomu z roku 1988. Ponadto w latach 2005–2014⁹ wzrosła o 233% liczba przedsiębiorstw, które otrzymały certyfikat zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001. Jednak pod względem liczby owych certyfikatów Polska zajmuje 12 miejsce wśród krajów UE [19].

Przybywa przedsiębiorstw, w których podejmuje się działania proekologiczne. Jednak skala zjawiska nie jest powszechna. Co najmniej co czwarte przedsiębiorstwo [15] tworzy okazje do dobrowolnych działań pracowników na rzecz ochrony środowiska. Inwestycje w szkolenia pracowników pod kątem ochrony środowiska nie są częste – realizuje je 20% firm średniej wielkości (N = 151 podmiotów) [1, s. 59 i 81].

Podsumowanie i wnioski

Zarówno wyniki badań, jak i rosnąca liczba publikacji dotyczących zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi świadczą o coraz większej popularności i znaczeniu tej problematyki. Ocena praktyki przedsiębiorstw w Polsce w świetle koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest niejednoznaczna. Obserwuje się zarówno trendy pozytywne, jak i negatywne.

Do pozytywnych aspektów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w Polsce należy zaliczyć:

⁹ W 2005 r. było ich 948, w 2011 r. – 1 900, w 2013 r. – 2 220, w 2014 r. – 2 213 przedsiębiorstw.

- niesłabnące zainteresowanie stosowaniem systemów ocen kompetencji pracowników;
- działania przedsiębiorstw w zakresie ochrony zdrowia – część średnich i dużych przedsiębiorstw zapewnia pracownikom m.in.: szczepienia ochronne, prozdrowotne modyfikacje stanowisk pracy, zajęcia sportowe, szkolenia na temat radzenia sobie ze stresem;
- niski wskaźnik różnic płacowych pod względem płci GPG w stosunku do innych krajów;
- malejący odsetek pracodawców, którzy nie wypłacają lub opóźniają wypłatę wynagrodzenia.

Jeżeli chodzi o działania przedsiębiorstw na rzecz ochrony środowiska, to pozytywnie należy ocenić fakt, iż coraz więcej z nich sięga po system zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001. Wciąż jednak dobrowolne działania w zakresie innowacji ekologicznych nie są zjawiskiem powszechnym.

Do negatywnych aspektów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach należy zaliczyć:

- mały odsetek przedsiębiorstw, które dbają o systematyczny rozwój pracowników, zwłaszcza w grupie przedsiębiorstw średniej wielkości;
- brak podejmowania działań w zakresie utrzymania równowagi praca – życie prywatne, zwiększa się odsetek pracowników mających problemy z koncentracją w pracy;
- spadek aktywności przedsiębiorstw w zakresie nieobligatoryjnych działań prozdrowotnych (por. tabela 3, dane z 2015 r.).
- rosnący odsetek pracodawców, którzy nie wypłacają wynagrodzenia za godziny nadliczbowe.
- systematyczny wzrost różnic w wynagrodzeniu pod względem płci.

Na podstawie przeglądu różnych źródeł danych zastanych trudno jest o jednoznaczną ocenę, w jakim stopniu w przedsiębiorstwach w Polsce występują praktyki zrównoważonego ZZL. Możliwy jest scenariusz, iż częściej występują one w dużych przedsiębiorstwach niż średniej wielkości.

Bibliografia

- [1] Anuszevska I., Podlejska K., Jackiewicz A., Filipek M., *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2011.
- [2] Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- [3] Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 240, s. 5–44.

- [4] Chirkowska-Smolak T., *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, z. 1, s. 235–249.
- [5] Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M., *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*, SHRM Report, 2012, https://www.srhm.org/about/foundation/products/documents/4-12_csr_report_final_for_web.pdf [8.08.2016].
- [6] Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza Społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015.
- [7] Dorenbosch L., *Striking a Balance Between Work Effort and Resource Regeneration*, [in:] Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (eds.), *Sustainability and Human Resource Management*, Springer, Berlin 2014.
- [8] Ehnert I., Harry W., *Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue*, “Management Review” 2012, Vol. 23, No. 3, pp. 331–238.
- [9] Ehnert I., *Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*, Physica-Verlag, Heidelberg 2009.
- [10] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Quality of Life in Europe: Trends 2003–2012*, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1364en.pdf [10.09.2016].
- [11] Eurostat, *Gender Pay Gap Statistics*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics [27.07.2016].
- [12] Gladwin T.N., Kennelly J.J., Krause T.-S., *Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research*, “Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 4, pp. 874–907.
- [13] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- [14] GUS, *Ochrona Środowiska 2015*, Warszawa 2015.
- [15] GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*, Warszawa 2015.
- [16] GUS, *Wskaźniki Zrównoważonego Rozwoju*, <http://wskaźnikizrp.stat.gov.pl/index.jsf> [24.07.2016].
- [17] Hart S.L., Milstein M.B., *Creating sustainable value*, “Academy of Management Executive” 2003, Vol. 17, No. 2, pp. 56–67.
- [18] Hart S.L., *Beyond Greening: Strategies for Sustainable World*, “Harvard Business Review” 1997, Vol. 75, No. 1, pp. 66–76.
- [19] ISO, *ISO Survey 2014*, <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%2014001&countrycode=PL#standardpick> [9.08.2016].

- [20] Jamka B., *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3, s. 17–32.
- [21] Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, s. 57–66.
- [22] Kivimäki M., Jokela M., Nyberg S., Singh-Manoux A., Fransson E., Alfredsson L., Bjorner J., Borritz M., Burr H., Cassini A., Clays E., De Bacquer D., Dragano N., Erbel R., Geuskens G., Hamer M., Hoofman W., Houtman I., Jöckel K.-H., Kittel F., *Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603,838 individuals*, “Lancet” 2015, Vol. 386, Iss. 10005, pp. 1739–1746.
- [23] Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing*, MT Biznes, Warszawa 2013.
- [24] 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, pp. 1069–1089.
- [25] *Nasza wspólna przyszłość*, PWE, Warszawa 1991.
- [26] Listwan T., *Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 31, s. 23–33.
- [27] Oleksyn T., Stańczyk I., Bugaj J., *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z listy 500. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- [28] Pabian A., *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9–18.
- [29] Pabian A., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, nr 17, s. 7–16.
- [30] PARP, *Bilans Kapitału Ludzkiego*, <https://bkl.parp.gov.pl/dane.html> [3.08.2016].
- [31] Pfeffer J., *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, “Academy of Management Perspective” 2010, No. 2, pp. 34–45.
- [32] Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- [33] Puchalski K., Korzeniowska E., *Health promotion – The rationale and the obstacles in workplaces with different employment and financial soundness*, „Medycyna Pracy” 2013, nr 6, s. 743–754.
- [34] Puchalski K., Korzeniowska E., *Promocja zdrowia w zakładach pracy w Polsce w 2015 r. – diagnoza na podstawie reprezentatywnego badania firm zatrudniających powyżej 50 pracowników*, „Medycyna Pracy” 2017, nr 3, <http://medpr.imp.lodz.pl> [8.02.2017].
- [35] Renwick D., Redman T., Maguire S., *Green human resource management: a review and research agenda*, “International Journal of Management Reviews” 2013, Vol. 15, No. 1, pp. 1–14.

- [36] Schuler R., Jackson S.E., *Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today*, "Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance", Vol. 1, No. 1, pp. 35–55.
- [37] *Sprawozdanie GIP z działalności PIP za rok 2014*, PIP, Warszawa 2015.
- [38] *Sprawozdanie GIP z działalności PIP za rok 2015*, PIP, Warszawa 2016.
- [39] Spreitzer G., Porath C.L., Gibson C.B., *Toward Human Sustainability: How to Enable More Thriving At Work*, "Organizational Dynamics" 2012, Vol. 41, pp. 155–162.
- [40] Zaugg R., Blum A., Thom N., *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions*, University of Berne, Berne, IOP-Press, Berne 2001.

ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonanie – w świetle tej koncepcji – oceny praktyk w obszarze ZZL w przedsiębiorstwach w Polsce. Źródłami informacji były: literatura przedmiotu, dane statystyczne GUS-u i Eurostatu, baza danych Bilansu Kapitału Ludzkiego PARP, raporty badawcze. Jako technikę badawczą wykorzystano analizę danych zastanych (*desk research*). Wnioski są następujące: ocena praktyki przedsiębiorstw w świetle koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest niejednoznaczna. Obserwuje się zarówno trendy pozytywne, jak i negatywne.

SŁOWA KLUCZOWE: ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI, ZRÓWNOWAŻONE PRZEDSIĘBIORSTWO, ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN COMPANIES: THE POLISH CASE

Abstract

The aim of the article is to present the concept of sustainable human resource management as well as to answer the question to what extent this concept is applied in practices of medium-sized and large companies in Poland. We employ desk research method using secondary sources such as: statistical data, data from PARP's Bilans Kapitału Ludzkiego (Human Capital Balance), published research, and scientific papers. Our findings reveal mixed results. The conclusions are as follows: the assessment of company practices in the light of the concept of sustainable human resource management is ambiguous. We observed both positive and negative trends. We conclude by saying that large size enterprises apply sustainable HRM more often than medium sized enterprises.

KEY WORDS: SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SUSTAINABLE ENTERPRISE, SUSTAINABLE DEVELOPMENT