

Zielony

green

HRM

Green HRM (green human resource management), czyli „zielone” zarządzanie zasobami ludzkimi to komponent zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniający kontekst ekologiczny jako podstawę podejmowanych decyzji kadrowych. Stanowi on istotny element wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie.

*Dąży do realizacji celów, jakie stawia „zielona” gospodarka.
Rozmowa z dr Izabelą Różańską-Bińczyk z Uniwersytetu Łódzkiego.*

Przedsiębiorcy poszukują różnych sposobów na wyróżnienie się wśród pracowników (tych przyszłych jak i obecnych), związanie ich z firmą, budowanie relacji. Jakimi działaniami powinni się zainteresować Pani zdaniem i jak powinni je wykorzystywać?

Coraz więcej osób w wyborze pracodawcy nie kieruje się już tylko wysokością wynagrodzenia. Rośnie znaczenie tzw. kultury pracy, satysfakcji z wykonywanych obowiązków, dobrej atmosfery w pracy czy wartości, jakie reprezentuje firma.

Większość aktywnych pracowników to przedstawiciele pokolenia X oraz Y, zwanego także pokoleniem milenium. Przegląd wybranych badań wtórnych¹ wskazuje, że przy wyborze przyszłego pracodawcy przedstawiciele generacji X i Y biorą pod uwagę branżę działalności firmy oraz prestiż organizacji. Młodzi ludzie zwracają szczególną uwagę na to, czy firmy, do których aplikują, podejmują działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), m.in. czy dana organizacja troszczy się o środowisko naturalne. Milenialsi wolą pracować w proekologicznych firmach. Podkreślają że ich praca jest bardziej satysfakcjonująca, gdy mają możliwość wywierania pozytywnego wpływu na kwestie społeczne i środowiskowe. Szczególnie dla młodych ludzi kwestie ekologii są niesłychanie ważne. To pokolenie, które rzeczywiście zwraca uwagę na „zielony” wizerunek firmy – nie tylko podczas wyboru produktu czy usługi, lecz także w trakcie szukania pracy. O tym, jak ważne dla młodego pokolenia są sprawy związane z ekologią, świadczą chociażby Młodzieżowe Strajki Klimatyczne. Warto wziąć to pod uwagę, bo za parę lat będzie to pokolenie, które rozpocznie swoje zawodowe życie i można przypuszczać, że ekologiczna działalność firm będzie priorytetem przy wyborze pracodawcy.

Organizacjom, które chcą się wyróżnić na rynku pracy i zapewnić sobie przewagę konkurencyjną w obszarze pozyskiwania pracowników, rekomendowałabym wdrożenie działań wybranej praktyki green HRM, czyli „zielonego” motywowania pracowników.

Przede wszystkim warto tworzyć pracownikom możliwości do wykorzystania ich wiedzy i umiejętności w celu poprawienia efektywności ekologicznej firmy. Cenione jest także indywidualne podejście do pracownika oraz dbanie o balans między jakością życia zawodowego i wynikami organizacji. „Zielone” zachowania pracowników są nagradzane. W założeniu ma to pozytywnie oddziaływać na ich efektywność ekologiczną (będzie to jeden z motywatorów). Działania te obejmują m.in. monitorowanie kultury i postaw, a także promowanie:

- etyki prośrodowiskowej,
 - społecznej i moralnej odpowiedzialności za realizację celów zrównoważonego rozwoju,
 - dzielenia się wiedzą w odniesieniu do inicjatyw i programów środowiskowych oraz nagradzanie za ich realizację.
- Ciekawym rozwiązaniem są w tym obszarze działania

Coraz więcej osób w wyborze pracodawcy nie kieruje się już tylko wysokością wynagrodzenia. Rośnie znaczenie tzw. kultury pracy, satysfakcji z wykonywanych obowiązków, dobrej atmosfery w pracy czy wartości, jakie reprezentuje firma.

mające na celu poprawianie społecznej kondycji pracowników i promowanie zdrowego trybu życia prowadzącego do wzrostu ich dobrostanu (wellbeing). Sama koncepcja wellbeing polega na holistycznym podejściu do pracownika i zaspokajaniu jego różnorodnych potrzeb. Wyłoniono pięć kluczowych elementów wpływających na poczucie zadowolenia i spełnienia w pracy:

- sens (*purpose*) – czerpanie satysfakcji z tego, co się robi;
- poczucie wpływu i znaczenia swoich działań;
- relacje (*social*) – dobra atmosfera w pracy, życzliwe, szczerze i wspierające relacje z innymi ludźmi;
- finanse (*financial*) – bezpieczeństwo, stabilizacja finansowa;
- społeczność (*community*) – poczucie bycia częścią większej grupy, duma z pracy w danym miejscu;
- zdrowie fizyczne (*physical*) – dobre zdrowie, aktywność fizyczna.

Odwołując się do ostatniego elementu, czyli zdrowia pracowników okazuje się, że chociaż coraz więcej firm angażuje się w promowanie zdrowia, aktywności fizycznej i zdrowego odżywiania się, to dużym wyzwaniem jest sprostanie oczekiwaniom pracowników w tym zakresie. Ciekawe wyniki badań przedstawione zostały przez Instytut Medycyny Pracy². Pokazują one m.in., jakie są oczekiwania pracowników wobec firmy w zakresie promocji zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej.

- Aż 76% badanych pracowników chce dofinansowania karnetów do obiektów sportowo-rekreacyjnych poza firmą;
- 67% oczekuje udostępnienia w pracy pomieszczeń ze sprzętem kuchennym, gdzie można samemu przygotować prosty posiłek;
- 66% oczekuje bezpłatnych zdrowych przekąsek (np. owoców i warzyw);
- 66% chce mieć możliwość wyboru pory przerwy na posiłek i wydłużenia tej przerwy;

Korzyści z podejmowania działań w obszarze promocji aktywności fizycznej w miejscu pracy są obustronne – zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy. Należą do nich m.in. poprawa stanu zdrowia i samopoczucia pracowników, ale i poprawa jakości oraz efektywności pracy...

- 63% chce organizacji imprez w plenerze dla personelu firmy
- z ćwiczeniami, zabawami, grami sprawnościowymi oraz zdrowym jedzeniem,
- 62% oczekuje możliwości zakupu na terenie firmy zdrowych posiłków (np. w automacie, na stołówce albo za pośrednictwem cateringu);
- 61% chce dodatkowych udogodnień – np. stojaków, schowków, pryszniców dla osób przybywających do pracy rowerem, na rolnkach, biegiem itp.

Co interesujące, to głównie wykształceni pracownicy z młodego pokolenia oczekują od pracodawców działań w zakresie wsparcia ich sprawności fizycznej. Oprócz wyżej opisanych oczekiwań pracownicy dodatkowo chcieliby: dofinansowania grupowych ćwiczeń pod okiem trenera, dofinansowania do uprawiania różnych sportów, sponsorowania udziału pracowników w turniejach sportowych oraz dofinansowania pracownikom zakupu, napraw czy konserwacji sprzętu sportowego. Ponadto częściej oczekują, by w prozdrowotnej ofercie firmy znajdowały się: spotkania z autorytetami w dziedzinie zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej, indywidualne konsultacje z dietetykiem/trenerem, aplikacje/urządzenia zachęcające do zdrowego trybu życia. Przedstawione wyniki badań wskazują, że oczekiwania pracowników wyraźnie przerastają to, co firmy rzeczywiście im oferują.

Korzyści z podejmowania działań w obszarze promocji aktywności fizycznej w miejscu pracy są obustronne – zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy. Należą do nich m.in. poprawa stanu zdrowia i samopoczucia pracowników, ale i poprawa jakości oraz efektywności pracy, ograniczenie m.in. kosztów absencji chorobowej, zwiększenie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników, poprawa wzajemnych relacji pomiędzy pracownikami – co przekłada się na integrację pracowników i lepszą atmosferę w pracy oraz poprawę wi-

zerunku firmy. Opisane działania w zakresie promocji zdrowego trybu życia wśród pracowników firmy pokazują, że pracodawcy dbają o swoich pracowników i słuchają ich, a także stosują nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. To z pewnością jest element działalności firmy, który wyróżnia pracodawcę i może wpłynąć, jak potwierdzają przytoczone badania, na zachęcenie do aplikowania do tej firmy – szczególnie przez młode pokolenie pracowników. Co istotne, promocja zdrowego trybu życia jest jednym z podstawowych elementów wdrażania zrównoważonego rozwoju.

Kryzysy nie sprzyjają myśleniu prośrodowiskowemu. Firma, gdy nie będzie miała interesu w określonym działaniu, nie podejmie wyzwania. Czy da się określić twardymi danymi, ile firma zaoszczędzi, zyska dzięki wdrożeniu idei green HR?

Odpowiem tak: biznes już wie, że musi się zmienić, żeby mieć w przyszłości rynek, na którym będzie mógł działać. UE wprowadza obowiązki, regulacje prawne dotyczące zrównoważonego rozwoju, w tym dotyczące ochrony środowiska, np. regulacje dotyczące redukcji zanieczyszczeń powietrza czy segregacji odpadów. Firmy po prostu muszą się dostosować, wdrażać prawo i przestrzegać go ze względu na konsekwencje, nawet karne.

Wydarzenia związane z pandemią pokazały, że działalność firm w obszarze zrównoważonego rozwoju i GHRM („zielonego” zarządzania zasobami ludzkimi) powinna być powszechna. Rada Unii Europejskiej podkreśla wagę walki z pandemią oraz konieczność powrotu na ścieżkę zrównoważonego wzrostu, przy uwzględnieniu m.in. transformacji ekologicznej i transformacji cyfrowej, wyciągając wnioski z obecnego kryzysu. Również przedstawiciele organizacji biznesowych zaznaczają, że w perspektywie długoterminowej pandemia i wynikający z niej kryzys przyniosą korzyści dla firm rozwijających się w nurcie zrównoważonego rozwoju i GHRM.

Zrównoważony rozwój znajduje się również w centrum programów finansowych ogłoszonych przez rządy w celu ułatwienia odbudowy gospodarek. Np. pakiet od Komisji Europejskiej, dotyczący naprawy skutków pandemii, odnosi się do kluczowych tematów Europejskiego Zielonego Ładu i wzmacnia znaczną część jego strategii promujących neutralność węglową, gospodarkę o obiegu zamkniętym i zrównoważone finansowanie. Daje to szansę na odbudowę gospodarki według nowych zasad, z perspektywą na realne osiągnięcie założeń m.in. dotyczących neutralności klimatycznej (do 2050 roku).

Firmy obecnie są w decydującym momencie, aby zacząć działać na rzecz zrównoważonego rozwoju. Te organizacje, które działają zdecydowanie, mają szansę na stworzenie odporności i trwałej przewagi konkurencyjnej w perspektywie długoterminowej. Chciałabym zaznaczyć, jak istotne jest wdrożenie koncepcji GHRM w firmach i ściśle z tym związane działania w obszarze zrównoważonego rozwoju.



ju. Organizacje biznesowe mogą wówczas funkcjonować w taki sposób, by pozostawić po sobie świat dla następnych pokoleń. Mam przekonanie, że niezbędnym działaniem będzie w najbliższej przyszłości przekształcanie przedsiębiorstw w zrównoważone organizacje po to, aby zahamować degradację naszej planety. To jest główny powód, dla którego firmy powinny wdrażać te praktyki – to jest najważniejsza odpowiedź, ile firma zyska dzięki wdrożeniu koncepcji green HRM.

Kto powinien szukać pracy bądź kto odnajdzie się zawodowo w obszarach związanych z green HR? Jakich ludzi, z jakich branż powinny szukać firmy, aby zrealizować skuteczne działania w tym obszarze?

W mojej opinii pracownicy, którzy są specjalistami w swojej dziedzinie, rozumiejący i stosujący zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy będą najbardziej pożądanym typem pracowników, których działalność przyczyni się nie tylko do osiągnięcia celów ekonomicznych, ale i do dalekosiężnego równoważenia potrzeb międzypokoleniowych, a także do zapobiegania w przyszłości istotnym problemom ekologicznym i społecznym. Stąd niezwykle ważne jest zastosowanie narzędzi green HRM, które kształtują postawy tzw. zrównoważonych pracowników. Według mnie w najbliższej przyszłości w każdym dziale kadr będzie zatrudniony specjalista od GHRM czy specjalista ds. zrównoważonego rozwoju. W Polsce wciąż istnieje nisza na takie rozwiązania. Niemniej w dużych firmach – najczęściej z kapitałem zagranicznym – takie stanowiska już funkcjonują.

Zgadzam się z J. Gontarkiem z Krajowego Ośrodka Zmian Klimatu (KOZK), który podkreśla, że w wielu firmach – szczególnie międzynarodowych korporacjach – zarządzający mają już świadomość, że proekologiczne podejście do gospodarki lada moment stanie się koniecznością. Tutaj pojawia się przestrzeń dla takich stanowisk jak m.in. climate officer i dla całego zespołu specjalistów w organizacjach w tym obszarze, którzy posiadają wiedzę

z najnowszych rozwiązań w zakresie ochrony środowiska, z obszaru funkcjonowania firmy, modeli biznesowych. Takie osoby powinny:

- znać regulacje prawne determinujące obowiązki sprawozdawcze;
 - rozumieć, jak zmiany klimatu będą wpływać na działalność firmy i jak jej działalność wpływa na środowisko;
 - być wrażliwe na sprawy środowiskowe;
 - posiadać wiedzę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż ich rolą będzie m.in. kształtowanie postaw proekologicznych pracowników swojej organizacji.
- „Zieloni” pracownicy powinni też być elastyczni, empatyczni i komunikatywni.

PRZYPISY

¹ 3/4 of Millennials Would Take a Pay Cut to Work for a Socially Responsible Company, 2016, SUSTAINABLE BRANDS, <https://sustainablebrands.com/read/organizational-change/3-4-of-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-for-a-socially-responsible-company>; Gallup's Report „How Millennials Want to Work and Live” (<https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>); Most millennials would take a pay cut to work at an environmentally responsible company, <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company>.

² Korzeniowska E., Puchalski K., 2019, Co firmy powinny wiedzieć, by skutecznie promować zdrowe odżywianie i aktywność fizyczną pracowników? Raport z wyników reprezentatywnego badania 1000 pracowników średnich i dużych firm w Polsce, opracowany przez Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra J. Nofera, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, w ramach umowy z Ministerstwem Zdrowia na realizację zadania publicznego określonego w Narodowym Programie Zdrowia na lata 2016-2020, <https://promocjazdrowiawpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/raport2019.pdf> [dostęp 28.02.2021].



dr Izabela Różańska-Bińczyk

Doktor nauk ekonomicznych. Jest też członkiem Rady Programowej Centrum Studiów Zrównoważonego Rozwoju na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz opiekunem Studenckiego Koła Naukowego Personalni.