

**Cytowanie:** Matusiak B.E., Matejun M., Różańska-Bińczyk I., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk green HR we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] Urbaniak M., Tomaszewski A., (red.), *Wyzwania społeczne i technologiczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 111-124.

[Więcej na stronie [izabelarozanska.com.pl](http://izabelarozanska.com.pl)]

Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Bożena Ewa Matusiak\*

Marek Matejun\*\*

Izabela Różańska-Bińczyk\*\*\*

# 2.2

## Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk *green HR* we współczesnych przedsiębiorstwach

### Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja i ocena kierunku oraz siły relacji zachodzących pomiędzy implementacją koncepcji zrównoważonego rozwoju a przedmiotowym i czasowym zakresem stosowania praktyk *green HR* we współczesnych przedsiębiorstwach. Na podstawie przeglądu literatury wyznaczono hipotezę badawczą. Jej weryfikacji poświęcono własne badania ilościowe przeprowadzone na próbie respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą na terenie woj. łódzkiego. Uzyskane wyniki weryfikują postawioną hipotezę pozytywnie, wskazując na silną i dodatnią zależność między badanymi zjawiskami.

**Słowa kluczowe:** rozwój zrównoważony, zarządzanie zasobami ludzkimi, praktyki *green HR*

---

\* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0002-2051-6755

\*\* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0003-4885-2344

\*\*\* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0001-5324-2853

# The Concept of Sustainable Development as an Environment for the Implementation of Green HR Practices in Modern Enterprises

## Abstract

The aim of the study is to identify and evaluate the direction as well as strength of the relationship between the implementation of the concept of sustainable development and the subject scope and time range of green HR practices in modern enterprises. Based on the literature review, the research hypothesis was determined. Its verification was carried out at own quantitative research conducted on a sample of respondents representing enterprises running business activity in the Łódź Voivodeship. The obtained results verify the hypothesis positively, indicating a strong, positive relationship between both concepts.

**Keywords:** sustainable development, Human Resource management, green HR practices

---

## Wprowadzenie

„Zrównoważony rozwój (*sustainable development* – SD) to rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń”<sup>1</sup>. Od lat 60. XX wieku koncepcja ta rozwija się jako próba odpowiedzi na teorie ekonomiczne dotyczące możliwych granic wzrostu gospodarczego, pytań o zagrożenia związane z wyczerpywaniem się zasobów przyrody, wzrostem globalnej produkcji i konsumpcji, zmianą klimatu, zanieczyszczeniem naturalnego środowiska, przyrostem demograficznym, pogłębiającą się rozbieżnością między dobrobytem krajów wysoko rozwiniętych a ubóstwem reszty populacji, często degradacją środowiska i całych ekosystemów.

Natomiast *green HR* to względnie nowa koncepcja. Praktyki *green HR* to takie działania w przedsiębiorstwach, które dotyczą wszystkich procesów kadrowych oraz zarządzania kadrami i wiążą się ze wzrostem wartości firmy w czasie – właśnie ze względu na te działania.

Prowadzone do tej pory i udokumentowane literaturowo badania przedmiotowe są związane głównie z identyfikacją praktyk *green HR* i działań prośrodowiskowych w przedsiębiorstwach. Na podstawie literatury zidentyfikowano lukę badawczą doty-

---

<sup>1</sup> Brundtland Report: *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development (WCED), 1987.

czącą potrzeby zbadania zależności i siły związku między działaniami podejmowanymi na rzecz zrównoważonego rozwoju (SD) a implementacją praktyk *green HR* w przedsiębiorstwach.

## Zrównoważony rozwój a praktyki *green HR* – przegląd literatury przedmiotu

Formalnie koncepcję zrównoważonego rozwoju sformułowano i przyjęto do realizacji w 1992 r. w Rio de Janeiro<sup>2</sup>. W 2015 r. ONZ opracowała szczegółową agendę działań na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, która wskazuje 17 celów ogólnych i 169 zadań szczegółowych zrównoważonego rozwoju<sup>3</sup>.

Zaproponowana koncepcja SD opiera się na wyznaczeniu i realizacji celów w trzech obszarach: ekologicznym – polegającym na powstrzymaniu degradacji środowiska i eliminacji jego zagrożeń, ekonomicznym – wykorzystanie rozwiązań technicznych i technologicznych przez ludzi celem zaspokojenia ich potrzeb materialnych, które w jak najmniejszym stopniu zagrażają środowisku, społecznym – który zakłada likwidację głodu, nędzy i ubóstwa, ochronę zdrowia, rozwój człowieka (kultura, wartości), bezpieczeństwo i edukację.

Raporty dotyczące zagregowanych wskaźników pomiaru<sup>4</sup>, oceny stanu rozwoju zrównoważonego poszczególnych państw<sup>5</sup> oraz badania poszczególnych regionów<sup>6</sup> wskazują, że zmiany w kierunku SD w niektórych obszarach obecnie są trudne do jednoznacznej oceny. Jednak najwięcej światowych działań podejmowanych jest w obszarze tzw. *green movement*<sup>7</sup>.

Według M. Koszela i A. Weinerta, teoria zrównoważonego rozwoju może być postrzegana z dwóch poziomów: makro (globalizacja rynków) oraz mikro, czyli pojedynczego przedsiębiorstwa<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> *Agenda 21*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

<sup>3</sup> *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, [www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030\\_pl\\_2016\\_ostateczna.pdf](http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf)

<sup>4</sup> B.M. Dobrzańska, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, w: *Zrównoważony rozwój – aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, M. Skup (red.), Fundacja Forum Inicjatyw Rozwoju, Białystok 2009.

<sup>5</sup> *Sustainable Development Goals Report 2017*, United Nations, New York 2017.

<sup>6</sup> *Raport z badania: Konsumenci a gospodarka obiegu zamkniętego*, ARC Rynek i Opinia, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport\\_CSR\\_ARC-FOB.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport_CSR_ARC-FOB.pdf), wrzesień 2019.

<sup>7</sup> E.V.P. A.S. Pallavi, M.V.V. Bhanu, *Green HRM: A Way for Corporate Sustainability*, "International Journal of Human Resource Management and Research" 2016, vol. 6, no. 2, s. 13–20.

<sup>8</sup> M. Koszel, A. Weinert, *Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju w kreowaniu innowacyjnego produktu – studia przypadków*, „Problemy Współczesnej Ekonomii, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 32/2013, s. 153–156.

Rozwój zrównoważony docelowo odbywa się poprzez jednostki/podmioty gospodarujące, ze swej natury będące żyjącymi, złożonymi systemami adaptacyjnymi<sup>9</sup>. Jest jednocześnie niekończącym się procesem zarządzania zmianą, ponieważ konieczna jest trwała zmiana nawyków, wartości, świadomości i zachowań pracowników, konsumentów, właścicieli przedsiębiorstw, decydentów, menedżerów. Szczególnie ważna jest zmiana świadomości dotyczącej ekologii.

Istotnym działaniem na poziomie mikro jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>10</sup> (*Corporate Social Responsibility – CSR*), w ramach której przedsiębiorstwa i organizacje podejmują prace nad odpowiedzialnym zarządzaniem, produkcją, konsumpcją i działalnością, stając się „odpowiedzialni społecznie”. Według J. Adamczyk „zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw powstały jako dwie niezależne koncepcje. Jednakże w realizacji zasad społecznej odpowiedzialności i zaleceń SD zachodzi proces ich dyfuzji. Można zaobserwować proces przenikania zasad, celów, obszarów realizacji, instrumentów i mierników oceny tych dwóch koncepcji”<sup>11</sup>. Przedsiębiorstwa wprowadzają: *sustainable development* i *sustainable enterprise, sustainable management* czy nawet *sustainable personnel*<sup>12</sup>.

Specjaliści Forum Odpowiedzialnego Biznesu sklasyfikowali kryteria podziału instrumentów CSR i SD według obszaru ich realizacji. Wyróżnili obszary: relacji biznesu z miejscem pracy, biznesu z rynkiem, biznesu ze społeczeństwem, biznesu ze środowiskiem oraz zarządzania i raportowania<sup>13</sup>.

W badaniach dla celów tego opracowania właśnie obszar relacji biznesu z miejscem pracy wzięto szczególnie pod uwagę. Założono bowiem, że jeśli przedsiębiorstwo realizuje odpowiedzialny biznes i zadania SD, to również świadomie zmienia w kierunku prośrodowiskowym obszar relacji z interesariuszami wewnętrznymi, jakimi są pracownicy, wprowadzając m.in. praktyki zrównoważonego rozwoju zasobów ludzkich<sup>14</sup>, które ukierunkowane są na tworzenie wartości dla interesariuszy.

<sup>9</sup> W.A. Nowak, *Zarządzanie organizacją z perspektywy systemu adaptacyjnego – rozwinięcie koncepcji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1, s. 117–132.

<sup>10</sup> Strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe czy relacje z różnymi grupami interesariuszy.

<sup>11</sup> J. Adamczyk, *Dyfuzja koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11, s. 5–16.

<sup>12</sup> A. Poczrowski, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, no. 2, s. 303–314; A. Pabian, *Sustainable Personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9–18.

<sup>13</sup> *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 23–95.

<sup>14</sup> K.F. Ackermann, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39; A. Górny, *Społeczna odpowiedzialność jako rekomendacja do kształtowania warunków pracy*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11, s. 98–110; A. Poczrowski, *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A; A. Poczrowski, *op.cit.*

Terminy „zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi” (zielony ZZZ/*green HR*) i praktyki *green*, pojawiają się w literaturze od stosunkowo niedawna<sup>15</sup>. Rozumiane są jako praktyki zielonego ZZZ, które są opracowywane i wdrażane w celu promowania zachowań zwiększających efektywność ekologiczną całej firmy. Ich identyfikacja i implementacja szczegółowo opisywane są przez m.in. K.F. Ackermanna<sup>16</sup>, J. Cheriana i J. Jacoba<sup>17</sup> czy A. Poczrowskiego<sup>18</sup>. Uwzględniają one aspekty ekologiczne we wszystkich etapach procesu kadrowego, w tym w obszarze planowania, adaptacji i rozwoju, motywowania, zarządzania wydajnością, a nawet derekrutacji pracowników. Obejmują m.in. uwzględnianie kryteriów ekologicznych w opisach stanowisk pracy i ocenie pracowniczej, preferowanie kandydatów mających kompetencje ekologiczne, prowadzenie szkoleń proekologicznych czy wsparcie dla dzielenia się wiedzą i podejmowania inicjatyw prośrodowiskowych w firmie<sup>19</sup>.

W przygotowanym badaniu sondażowym założono wstępną tezę, że podstawowym czynnikiem sukcesu w skutecznym wprowadzaniu koncepcji SD w przedsiębiorstwach jest aktywne wprowadzanie umiejętności i utrwalanie wśród personelu działań wynikających z zadań SD i CSR, a to zasadniczo implikuje wprowadzanie kolejnych narzędzi i praktyk z grupy tzw. zielonych – prośrodowiskowych, np. dedykowanych dla obszaru ZZZ, takich jak zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi/*green HR*.

Na podstawie powyższego, syntetycznego przeglądu literatury i stwierdzenia istnienia wskazanej wcześniej luki badawczej dotyczącej badania związku między implementacją SD a praktykami *green HR*, postawiono hipotezę badawczą HB, zgodnie z którą zakres stosowania praktyk *green HR* jest istotnie, pozytywnie i silnie determinowany przez implementację zasad koncepcji zrównoważonego rozwoju (SD) w przedsiębiorstwach.

## Metodyka badań i charakterystyka badanych podmiotów

Dążąc do realizacji celu pracy oraz weryfikacji postawionej hipotezy badawczej, w 2019 r. przeprowadzono badania sondażowe<sup>20</sup> na próbie 120 respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą na terenie woj. łódz-

<sup>15</sup> A. Pabian, *op.cit.*; A. Zaleśna, B. Wawrzykowska, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 151–165.

<sup>16</sup> K.F. Ackermann, *op.cit.*

<sup>17</sup> J. Cherian, J. Jacob, *A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization. A Review*, „International Journal of Business and Management” 2012, vol. 7, no. 21, s. 25–33.

<sup>18</sup> A. Poczrowski, *op.cit.*

<sup>19</sup> E. Bombiak, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, w: *Mechanizmy ekonomiczne i finansowe innowacyjnego rozwoju gospodarki cyfrowej, część 2*, V.V. Puzikov, N.L. Zelenkevich (red.), BSU Business Institute, Mińsk 2019, s. 75–79.

<sup>20</sup> J. Samul, *Metody badawcze stosowane w obszarze ZZZ: możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania” 2016, t. 14, nr 3(61), cz. 1, s. 157–158.

kiego. Wykorzystano do tego metodę badań ankietowych oraz technikę audytoryjnej<sup>21</sup> ankiety internetowej<sup>22</sup>. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety dostępny w systemie Google Forms<sup>23</sup>.

Respondentami w badaniach byli pracujący studenci studiów niestacjonarnych oraz podyplomowych Uniwersytetu Łódzkiego i Politechniki Łódzkiej uczestniczący w zajęciach z zakresu zarządzania. Wykorzystano dobór próby oparty synergicznie na zalecanych doboru celowego oraz dogodnego<sup>24</sup>. Uwzględniono przy tym następujące kryteria:

- zatrudnienie w przedsiębiorstwach działających na terenie woj. łódzkiego,
- nastawienie na rozwój kompetencji z zakresu zarządzania,
- udział w zajęciach z zakresu zarządzania w szkole wyższej.

W trakcie zajęć dokonano wprowadzenia do tematyki badania, dzięki czemu kwestionariusz był bardziej zrozumiały dla respondentów, a udzielane odpowiedzi charakteryzowały się wyższymi walorami poznawczymi. Uzyskane wyniki można jednak odnosić jedynie do analizowanej grupy, bowiem dobór próby nie pozwala na uogólnianie wyników na szerszą populację. Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 2.2.1.

Respondenci reprezentowali w większości duże przedsiębiorstwa (42%), w mniejszym stopniu małe i średnie (po 23%) oraz firmy mikro<sup>25</sup> (12%). Zdecydowana większość z nich działa na rynku krajowym (33%) lub międzynarodowym (53%), przede wszystkim w sektorze usług (48%), rzadziej handlu (28%) lub produkcji (24%). Badane podmioty to głównie przedsiębiorstwa ustabilizowane, aktywne rynkowo ponad 15 lat (56%), będące głównie własnością kapitału polskiego (55%). Własność pozostałych firm opiera się częściowo na kapitale zagranicznym, przy czym dominuje on w 34% podmiotów, a w pozostałych firmach (11%) reprezentuje do 50% własności. Spośród analizowanych firm 33% ma wdrożony system zarządzania środowiskowego ISO 14001, a 22% z nich planuje jego implementację w okresie najbliższych trzech lat.

<sup>21</sup> S. Kaczmarczyk, *Klasyfikacja metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych w badaniach marketingowych*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 195, s. 59.

<sup>22</sup> C.V. Balch, *Internet Survey Methodology*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2010, s. 23–116.

<sup>23</sup> Kwestionariusz ankiety był dostępny dla respondentów za pośrednictwem strony internetowej projektu pod adresem: [www.greenhr.bizresearch.pl](http://www.greenhr.bizresearch.pl)

<sup>24</sup> I. Etikan, S.A. Musa, R.S. Alkassim, *Comparison of convenience sampling and purposive sampling*, „American Journal of Theoretical and Applied Statistics” 2016, vol. 5, no. 1, s. 1–4.

<sup>25</sup> Wielkość przedsiębiorstw określono na podstawie definicji MSP obowiązującej w Unii Europejskiej, biorąc jednak pod uwagę jedynie poziom zatrudnienia, zob. szerzej: R. Wapshott, O. Mallett, *Small and Medium-sized Enterprise Policy: Designed to Fail?*, „Environment and Planning C: Politics and Space” 2018, vol. 36, no. 4, s. 750–772.

**Tabela 2.2.1.**

Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu

Płeć	%	Kierunek wykształcenia	%
Kobieta	47	Ekonomiczne	43
Mężczyzna	53	Techniczne	27
Wiek	%	Ściste	14
Do 20 lat	13	Humanistyczne	7
21–30 lat	70	Ogólne	3
Powyżej 30 lat	17	Spółeczne	3
Poziom wykształcenia	%	Inne	3
Wyższe +	3	Obszar zatrudnienia	%
Wyższe II stopnia	17	Marketing/obsługa klienta	23
Wyższe I stopnia	52	Informatyka	18
Średnie	27	Logistyka, zaopatrzenie	15
Zawodowe	1	Administracja	13
Stanowisko pracy	%	Produkcja	12
Kierownik wyższego szczebla	3	Technologia, B+R	7
Kierownik średniego/nniższego szczebla	15	Ogólne zarządzanie firmą	7
Specjalista/stanowisko samodzielne	56	Zarządzanie jakością	3
Stanowisko wykonawcze	26	Inne	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Operacjonalizacja i zasady pomiaru zmiennych badawczych

Z uwagi na wysoki poziom złożoności zjawisk rozpatrywanych w niniejszym opracowaniu wykorzystano podejście oparte na miernikach syntetycznych, których poszczególne wymiary (elementy składowe) są możliwe do bezpośredniej identyfikacji, obserwacji i oceny w praktyce gospodarczej. Operacjonalizacji mierników dokonano ze względu na wskazaną lukę badawczą wynikającą z przeglądu literatury przedmiotu, a ich pomiaru – na podstawie ocen respondentów wyrażających subiektywne postrzeganie statusu ontologicznego rozpatrywanych zjawisk<sup>26</sup>. Z tego powodu, pomimo charakteru ilościowego, badania te wpisują się głównie w interpretatywno-symboliczny paradygmat nauk o zarządzaniu<sup>27</sup>. Ocenę spójności skal pomiarowych przeprowadzono

<sup>26</sup> J. Gill, P. Johnson, *Research Methods for Managers*, SAGE Publications, London 2010, s. 201.

<sup>27</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 17–26.

na podstawie współczynnika alfa L. Cronbacha ( $\alpha_{Cr}$ ), dla którego przyjęto wartość graniczną na poziomie 0,7<sup>28</sup>.

Oceniając zakres implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju zaproponowano miernik SD<sup>29</sup> zawierający łącznie 16 wymiarów w podziale na następujące poziomy:

- świadomości i potrzeby (*awareness and desire* – SD1ś) – obejmujący cztery wymiary dotyczące m.in. świadomości znaczenia SD dla sukcesu firmy, uwzględniania celów w zakresie SD w strategii czy potrzeby propagowania wśród pracowników wiedzy na temat SD,
- wiedzy (*knowledge* – SD2w) – obejmujący cztery wymiary m.in. w zakresie angażowania się firmy w projekty i szkolenia dotyczące SD oraz kreowania wizerunku podmiotu działającego zgodnie z zasadami SD,
- zdolności (*ability* – SD3z) – obejmujący cztery wymiary dotyczące m.in. umiejętnego wdrażania zmian z uwzględnieniem celów SD oraz nagradzania konkretnych umiejętności stosowania w praktyce i rzeczywistej aktywności kadry na rzecz SD, dlatego też w dalszych rozważaniach tę cechę nazywać będziemy zdolnością,
- umacniania (*reinforcement* – SD4u) – obejmujący cztery wymiary, w tym m.in. kształtowanie kultury organizacyjnej i nastawienie na długoterminowe, utrwalone działania na rzecz SD.

Każdy z wymiarów oceniany był przez respondentów na skali Likerta w zakresie od 1 (całkowicie nie dotyczy firmy) do 5 (w pełni dotyczy firmy).

Oceny zakresu wykorzystania praktyk *green HR* dokonano na podstawie miernika syntetycznego GHR zawierającego łącznie 21 wymiarów ocenianych na skali Likerta w zakresie od 1 (nie jest stosowane w firmie i obecnie nie przewiduje się wdrożenia takich praktyk) do 5 (stosowane od co najmniej 3 lat). Umożliwiło to wyodrębnienie dwóch subskal porządkowych wykorzystania praktyk *green HR*:

- w zakresie przedmiotowym (subskala „pm”): 0 – brak wdrożenia, 1 – planowane wdrożenie, 2 – wdrożenie,
- w zakresie czasowym (subskala „cz”): 0 – brak wdrożenia, 1 – wdrożone w ostatnim roku, 2 – wdrożone 2 lata temu, 3 – wdrożone od co najmniej 3 lat.

Miernik GHR uwzględniał w swojej strukturze praktyki *green HR* odpowiadające poszczególnym etapom procesu kadrowego w firmie, w tym w obszarze:

<sup>28</sup> J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*. Pearson New International Edition, Pearson Education Limited, Harlow 2014, s. 123.

<sup>29</sup> W tym badaniu zastosowano nowatorsko, dla oceny stosowania praktyk SD, narzędzie firmy Prosci model ADKAR® (zarządzanie zmianą w organizacji, ocena stopnia dojrzałości wdrożenia zmiany) dla celów jednoczesnej oceny stopnia dojrzałości badanych przedsiębiorstw w implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>



- planowania zasobów ludzkich (GHR1p) – cztery wymiary obejmujące m.in. uwzględnianie aspektów ekologicznych w strategii oraz w procedurach z zakresu ZZL,
- naboru kadry (GHR2n) – trzy wymiary dotyczące m.in. podkreślania ekologicznego wizerunku firmy na rynku pracy oraz uwzględniania w opisach stanowisk pracy aspektów ekologicznych,
- rozwoju pracowników (GHR3 r) – trzy wymiary uwzględniające m.in. szkolenia i działania uświadamiające i rozwijające wiedzę pracowników w obszarze działań ekologicznych,
- motywowania pracowników (GHR4m) – osiem wymiarów wyrażających materialne i pozamaterialne instrumenty motywowania pracowników do aktywności proekologicznej,
- zarządzania wydajnością pracowników (GHR5 w) – trzy wymiary obejmujące m.in. włączanie kryteriów ekologicznych do oceny okresowej oraz informowanie pracowników o ich wkładzie w wyniki środowiskowe firmy.

Wszystkie mierniki uzyskały akceptowalne poziomy  $\alpha Cr$ , dzięki czemu ich wartości wyrażono jako średnią arytmetyczną poszczególnych wymiarów.

## Wpływ implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju na zakres stosowania praktyk *green HR* w badanych firmach

W pierwszej kolejności przeanalizowano statystyki opisowe przyjętych mierników głównych oraz zależności zachodzące między nimi. Ponieważ wykresy rozrzutu zmiennych wskazywały na nieliniowy charakter współzależności, do pomiaru relacji wykorzystano stosunek korelacyjny eta ( $\eta$ ), jako zmienne zależne przyjmując mierniki GHR (GHR-pm). Wyniki przedstawiono w tabeli 2.2.2.

**Tabela 2.2.2.**

Statystyki opisowe oraz relacje między miernikami głównymi

Miernik	$\alpha Cr$	m	me	SD	V	GHR-pm	GHR-cz
SD	0,961	3,27	3,38	1,01	31%	$\eta = 0,75$	$\eta = 0,74$
GHR-pm	0,957	0,78	0,67	0,62	80%	-	$\eta = 0,92$
GHR-cz	0,954	0,58	0,29	0,70	120%	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki wskazują, że koncepcja SD jest w umiarkowanym zakresie implementowana w badanej próbie, przy czym średnia ocena poszczególnych jej poziomów wynosi:

SD1ś = 3,55, SD2 w = 3,41, SD3z = 3,02, SD4u = 3,1. Mimo że badane firmy wdrażają praktyki *green HR* w bardzo niewielkim zakresie, przeciętnie w okresie od 0,5 do 1 roku (zdecydowanie częściej planują ich wdrożenie), to jednak w większości przypadków (92 firmy, 77%) respondenci postrzegają stosowanie przynajmniej pierwszego typu praktyki. Widać również istotną dynamikę wykorzystania praktyk *green HR*, bowiem zakres ich implementacji jest bardzo silnie uzależniony od czasu ich wdrożenia. Ocena zakresu stosowania praktyk *green HR* jest przy tym bardzo niejednoznaczna, jednak w **silnym stopniu uzależniona** od implementacji koncepcji SD. Wdrożenie SD wpływa przy tym silnie na zakres wykorzystania praktyk *green HR* we wszystkich etapach procesu kadrowego (tabela 2.2.3), przy czym w przypadku zakresu przedmiotowego wpływ ten jest relatywnie największy na etapie rozwoju pracowników, natomiast w przypadku zakresu czasowego – na etapie motywowania kadry.

**Tabela 2.2.3.**

Wpływ implementacji SD na praktyki *green HR* w poszczególnych etapach procesu kadrowego

GHR1p-pm	GHR2n-pm	GHR3r-pm	GHR4 m-pm	GHR5w-pm	GHR1p-cz	GHR2n-cz	GHR3r-cz	GHR4 m-cz	GHR5w-cz
$\eta = 0,75$	$\eta = 0,70$	$\eta = 0,77$	$\eta = 0,72$	$\eta = 0,68$	$\eta = 0,73$	$\eta = 0,69$	$\eta = 0,73$	$\eta = 0,75$	$\eta = 0,72$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W kolejnej części analiz dokonano oceny wpływu zakresu implementacji koncepcji SD (i jej poszczególnych poziomów) na zakres przedmiotowy i czasowy wykorzystania praktyk *green HR* w badanych firmach. Wykorzystano do tego analizę regresji metodą estymacji krzywej, która wykazała najlepsze dopasowanie w przypadku zastosowania równań sześciennych. Na tej podstawie poddano ocenie sześć modeli regresyjnych, w których jako zmienne zależne przyjęto GHR-pm oraz GHR-cz. Predyktorami były: miernik SD (modele 2 i 5) oraz jego poszczególne poziomy (modele 3 i 6) przekształcone z uwzględnieniem estymowanych współczynników równań sześciennych. W modelach uwzględniono także zmienne kontrolne obejmujące charakterystyki respondentów i badanych firm. Wyniki przedstawiono w tabeli 2.2.4.

Wszystkie rozpatrywane modele okazały się istotne statystycznie, przy czym modele nr 1 i 4 miały charakter kontrolny. Wykazały one, że cechy demograficzne respondentów nie wpływają istotnie na postrzeganie zakresu wykorzystania praktyk *green HR* w badanych firmach. Spośród cech przedsiębiorstw istotny okazał się jedynie wpływ wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001. Dopasowanie tych modeli jest jednak

relatywnie niskie (ok. 20%), co wskazuje, że implementacja ISO 14001 w stosunkowo niewielkim stopniu wyjaśnia skłonność badanych firm do stosowania praktyk *green HR*.

**Tabela 2.2.4.**

Ocena wpływu implementacji koncepcji SD na zakres wykorzystania praktyk *green HR* w badanych firmach

Model:		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Zmienna zależna:		GHR-pm	GHR-pm	GHR-pm	GHR-cz	GHR-cz	GHR-cz
Predyktory	SD	-	0,56**	-	-	0,59**	-
	SD1 świadomość	-	-	0,05	-	-	0,2
	SD2 wiedza	-	-	-0,1	-	-	0,01
	SD3 zdolność	-	-	0,6**	-	-	0,5**
	SD4 umacnianie	-	-	0,08	-	-	-0,03
Zmienne kontrolne	Wiek respondenta	0,02	0,03	0,00	0,02	0,00	0
	Wykształcenie	-0,17	-0,06	-0,07	-0,1	-0,01	-0,01
	Stanowisko	0,05	-0,06	-0,05	0,09	-0,03	-0,02
	Wielkość firmy	0,01	-0,05	-0,07	0,09	0,00	-0,01
	Wiek firmy	0,04	0,00	0,03	0,13	0,09	0,1
	Zasięg działania	-0,04	-0,03	-0,04	-0,03	-0,05	-0,06
	Kapitał zagraniczny	0,05	-0,04	-0,04	0,04	-0,02	-0,03
	ISO 14001	0,40**	0,18*	0,15	0,37**	0,16	0,14
Liczba obserwacji		120	120	120	120	120	120
R <sup>2</sup> /skorygowane R <sup>2</sup>		0,18/0,12	0,40/0,35	0,46/0,40	0,22/0,16	0,47/0,42	0,50/0,44
Statystyka F		3,10**	8,16**	7,67**	3,87**	10,73**	8,92**

Wieloczynnikowa analiza regresji. Podano wartości współczynników standaryzowanych \* p < 0,05; \*\* p < 0,01  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W kolejnych modelach (nr 2 i 5) do analiz włączono zakres implementacji koncepcji SD. Okazał się on bardzo silnym i istotnym predyktorem w obu modelach, co potwierdza wyniki przedstawione w tabeli 2.2.4. Dodatkowo, zmienność GHR-pm determinowana jest istotnie przez zakres wdrażania ISO 14001, co w tym przypadku synergicznie tworzy optymalne środowisko kształtujące skłonność badanych firm do stosowania praktyk *green HR*. Dopasowanie modeli 2 i 5 wzrasta jednocześnie do ok. 40–45%, co oznacza, że zakres implementacji koncepcji SD w znacznym stopniu kształtuje nastawienie badanych firm do wykorzystywania praktyk *green HR*.

Analizy przeprowadzone w modelach 3 i 6 miały natomiast na celu ustalenie, który poziom rozwoju (dojrzałości) koncepcji SD w kluczowym stopniu determinuje zakres

implementacji praktyk *green HR*. Wyniki wskazują, że jest to poziom **zdolności SD**<sup>30</sup>, który w obu przypadkach okazał się bardzo **silnym i jedynym istotnym predyktorem**. Rozwój koncepcji SD na tym poziomie wyjaśnia przy tym ok. 45% zmienności zakresu przedmiotowego i ok. 50% zmienności zakresu czasowego wdrażania praktyk *green HR* w badanych firmach.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu stanowi bardzo ważny czynnik również implementacji praktyk *green HR* w analizowanych przedsiębiorstwach. Dotyczy to nie tylko ogólnego nastawienia firm na stosowanie praktyk *green HR*, ale występuje również w odniesieniu do tego typu działań podejmowanych w poszczególnych etapach procesu kadrowego. Aplikacje GHR są przy tym inicjowane przede wszystkim w środowisku SD wspieranym organizacyjnie przez wdrożenie systemu ISO 14001. Zbieżność ta nie jest przypadkowa, bowiem systemy zarządzania środowiskowego od wielu lat uznawane są w literaturze za narzędzia sprzyjające implementacji zasad SD w praktyce gospodarczej<sup>31</sup>. Środowisko SD wpływa także silnie na dynamikę działań typu GHR, wydłużając okres ich stosowania. Ponieważ wyniki wskazują, że zakres stosowania zasad SD jest znacznie większy niż zakres wykorzystania praktyk *green HR*, można się spodziewać wzrostu zaangażowania badanych firm w aplikacje GHR w kolejnych latach.

Uzyskane wyniki oraz przeprowadzone na ich podstawie analizy i wnioski weryfikują zatem pozytywnie postawioną HB, zgodnie z którą zakres stosowania praktyk *green HR* jest istotnie, pozytywnie i silnie determinowany przez implementację zasad koncepcji zrównoważonego rozwoju (SD) w przedsiębiorstwach. Środowisko SD pełni przy tym dualną rolę w tej interakcji:

1. Rolę inicjującą, związaną ze stymulacją zmian w systemie kadrowym polegających na wdrażaniu aplikacji GHR.
2. Rolę dynamizującą, wpływającą na długość okresu wykorzystania praktyk *green HR*.

Wyniki wskazują również, że najskuteczniejsze oddziaływanie na implementację aplikacji GHR w badanych firmach wywiera poziom zdolności w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wynika z tego, iż w celu wdrażania praktyk *green HR* należy przejść

<sup>30</sup> Wg modelu ADKAR: *ability*.

<sup>31</sup> Zob. np. S.P. Sebhathu, B. Enquist, *ISO 14001 as a Driving Force for Sustainable Development and Value Creation*, "The TQM Magazine" 2007, vol. 19, no. 5, s. 468–482; M. Ikram, P. Zhou, S.A. A. Shah, G.Q. Liu, *Do Environmental Management Systems Help Improve Corporate Sustainable Development? Evidence from Manufacturing Companies in Pakistan*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 226, s. 628–641.

z poziomu budowania świadomości i rozwoju wiedzy w zakresie zrównoważonego rozwoju do konkretnych aplikacyjnych i utrwalonych działań dotyczących m.in. uwzględniania celów SD w procesach zmian, nagradzania aktywności kadry na rzecz SD, a także raportowania wyników działalności przedsiębiorstw w obszarze SD wobec wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.

Analizując prezentowane wyniki badań, należy brać pod uwagę również ograniczenia przeprowadzonych analiz. Trzeba do nich zaliczyć głównie wysoki subiektywizm opinii respondentów opartych na przekonaniach, a nie na ocenie konkretnych aktywności podejmowanych w obszarze SD i GHR, a także nielosowy dobór próby uniemożliwiający sformułowanie wniosków reprezentatywnych. Problemem jest także wysoka złożoność poznawcza rozpatrywanych konstruktów teoretycznych przekładająca się na selektywną operacjonalizację istotnie upraszczającą empiryczny obraz rzeczywistości organizacyjnej.

Uzyskane wyniki otwierają jednocześnie nowe przestrzenie badawcze. Należy do nich zaliczyć m.in. identyfikację innych czynników strategicznych i operacyjnych determinujących zakres i skuteczność aplikacyjności GHR w przedsiębiorstwach. W badaniu tych zagadnień istotną rolę odgrywać będą pogłębione eksploracje jakościowe (głównie studia przypadków), a także analizy podłużne.

## Bibliografia

- Ackermann K.F., *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39.
- Adamczyk J., *Dyfuzyja koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11, s. 5–16.
- Agenda 21, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (dostęp: grudzień 2019).
- Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, [www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030\\_pl\\_2016\\_ostateczna.pdf](http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf) (dostęp: grudzień 2019).
- Balch C.V., *Internet Survey Methodology*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2010.
- Bombiak E., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, w: *Mechanizmy ekonomiczne i finansowe innowacyjnego rozwoju gospodarki cyfrowej, część 2*, V.V. Puzikov, N.L. Zelenkevich (red.), BSU Business Institute, Mińsk 2019, s. 75–79.
- Brundtland Report: Our Common Future*, World Commission on Environment and Development (WCED), 1987.
- Cherian J., Jacob J., *A Study of Green HR Practices and its Effective Implementation in the Organization. A Review*, “International Journal of Business and Management” 2012, vol. 7, no. 21, s. 25–33.
- Dobrzańska B.M., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, w: *Zrównoważony rozwój – aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, M. Skup (red.), Fundacja Forum Inicjatyw Rozwoju, Białystok 2009.

- Etikan I., Musa S.A., Alkassim R.S., *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*, "American Journal of Theoretical and Applied Statistics" 2016, vol. 5, no. 1, s. 1–4.
- Gill J., Johnson P., *Research Methods for Managers*, SAGE Publications, London 2010.
- Górny A., *Społeczna odpowiedzialność jako rekomendacja do kształtowania warunków pracy*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11, s. 98–110.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., *Multivariate Data Analysis. Pearson New International Edition*, Pearson Education Limited, Harlow 2014.
- Ikram M., Zhou P., Shah S.A.A., Liu G.Q., *Do Environmental Management Systems Help Improve Corporate Sustainable Development? Evidence from Manufacturing Companies in Pakistan*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 226, s. 628–641.
- Kaczmarczyk S., *Klasyfikacja metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych w badaniach marketingowych*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 195, s. 55–64.
- Koszel M., Weinert A., *Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju w kreowaniu innowacyjnego produktu – studia przypadków*, „Problemy Współczesnej Ekonomii, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2013, nr 32, s. 153–156.
- Model ADKAR, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> (dostęp: grudzień 2019).
- Nowak W.A., *Zarządzanie organizacją z perspektywy systemu adaptacyjnego – rozwinięcie koncepcji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1, s. 117–132.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
- Pabian A., *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9–18.
- Pallavi E.V.P.A.S., Bhanu M.V.V., *Green HRM: A Way for Corporate Sustainability*, "International Journal of Human Resource Management and Research" 2016, vol. 6, no. 2, s. 13–20.
- Pocztowski A., *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A.
- Pocztowski A., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zarządzanie i Finance. Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, no. 2, s. 303–314.
- Raport z badania: Konsumenci a gospodarka obiegu zamkniętego*, ARC Rynek i Opinia, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport\\_CSR\\_ARC-FOB.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport_CSR_ARC-FOB.pdf) (dostęp: grudzień 2019).
- Samul J., *Metody badawcze stosowane w obszarze ZZL: możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania” 2016, t. 14, nr 3(61), cz. 1, s. 155–166.
- Sebhatu S.P., Enquist B., *ISO 14001 as a Driving Force for Sustainable Development and Value Creation*, "The TQM Magazine" 2007, vol. 19, no. 5, s. 468–482.
- Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 17–26.
- Sustainable Development Goals Report 2017*, United Nations, New York 2017.
- Wapshott R., Mallett O., *Small and Medium-sized Enterprise Policy: Designed to Fail?*, "Environment and Planning C: Politics and Space" 2018, vol. 36, no. 4, s. 750–772.
- Zaleśna A., Wawrzykowska B., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 151–165.