

1.5

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Izabela Różańska-Bińczyk*

Marek Matejun**

Bożena Ewa Matusiak***

Praktyki *green HR* we współczesnych przedsiębiorstwach

Streszczenie

Celem opracowania jest ocena przedmiotowego i czasowego zakresu wykorzystania praktyk *green HR* we współczesnych przedsiębiorstwach. Realizacji celu pracy poświęcono własne badania empiryczne przeprowadzone na próbie 120 menedżerów i pracowników reprezentujących przedsiębiorstwa działające w województwie łódzkim. W części teoretycznej opracowania dokonano syntetycznego przeglądu literatury, przedstawiającego definicję zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, zielonej gospodarki i *green HR*, które to pojęcia związane są ze zrównoważonymi organizacjami. W opracowaniu postawiono i zweryfikowano dwie hipotezy badawcze, podkreślono także znaczącą rolę, jaką odgrywają praktyki *green HR*, które odpowiednio wdrażane zwiększają wartość przedsiębiorstw i ich efektywność ekologiczną, realizując ideę zrównoważonego rozwoju w praktyce.

* Kolejność Autorów według wkładu w przygotowanie publikacji, a następnie alfabetycznie. Wkład w przygotowanie publikacji jest następujący: Izabela Różańska-Bińczyk: 34%, Marek Matejun: 33%; Bożena Ewa Matusiak: 33%.

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ORCID: 0000-0001-5324-2853

** Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ORCID: 0000-0003-4885-2344

*** Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ORCID: 0000-0002-2051-6755

Przeprowadzone badania wskazują na dość znaczny, choć zróżnicowany zakres postrzegania praktyk *green HR*, w analizowanych firmach.

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

Green HR practices in modern enterprises

Abstract

The aim of the study is to assess the subject and timeframe of green HR practices use in modern enterprises. To achieve the goal an empirical research was conducted on a sample of 120 managers and employees representing enterprises from the Lodz region. The theoretical part of the study contains a synthetic review of the literature, presenting the definition of sustainable human resource management, green economy and green HR, which are concepts associated with sustainable organizations. In the article two hypotheses were set and verified; it also emphasizes the significant role of green HR practices, which, when properly implemented, increase the value of enterprises and their ecological effectiveness by implementing the idea of sustainable development in practice. The conducted research indicates a significant, but varied, perceiving of green HR practices in analyzed enterprises.

Keywords: human resources management, sustainable development, green HR practices

Wprowadzenie

Green HR, czyli zielone zarządzanie zasobami ludzkimi, to rozwijająca się koncepcja będąca częścią zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Jej rozwój jest odpowiedzią na pogłębiające się problemy ekologiczne i społeczne współczesnego świata.

Green HR ma ścisły związek z zieloną gospodarką. Zielona gospodarka ma za zadanie m.in. poprawić jakość życia ludności, dążąc do zmniejszenia ryzyka wynikającego z działalności gospodarczej człowieka dla środowiska naturalnego i ograniczenia jej skutków ekologicznych. Główne cele zielonej gospodarki to: stymulowanie rozwoju gospodarczego (cel ekonomiczny zielonej gospodarki) uwzględniającego odpowiedzialność za stan środowiska (cel środowiskowy zielonej gospodarki), czyli: inwestycje ograniczające zanieczyszczenie środowiska, zapobieganie utracie bioróżnorodności, rozwój usług chroniący systemy ekologiczne, przy równoczesnej dbałości o realizację celów społecznych (cel społeczny zielonej gospodarki), m.in. zapewnienie sprawiedli-

wości międzypokoleniowej, zmniejszenie ubóstwa i nierówności. Zielona gospodarka przyczynia się do zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego¹.

Zrównoważony rozwój, zielona gospodarka, zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi i *green HR* to pojęcia różne, ale mające podobne założenia i cele oraz wzajemnie się uzupełniające. W części teoretycznej rozdziału w sposób syntetyczny przybliżono definicje idei zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi i *green HR* oraz działania, jakie mogą podejmować przedsiębiorstwa w zakresie *green HR*.

Idea zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi i *green HR*

Idea zrównoważonego rozwoju jest strategią równoczesnego rozpoznawania i rozwiązywania współczesnych problemów gospodarczych, społecznych i środowiskowych mających na celu zapewnienie działań na rzecz zrównoważonej przyszłości naszej planety oraz na rzecz obecnych i przyszłych pokoleń w wymienionych obszarach². Obejmuje też zmianę w zakresie gospodarowania w kierunku zielonego paradygmatu, co wymaga wsparcia ze strony zarządzania³.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest wdrażana w coraz szerszym zakresie w organizacjach. Funkcjonujące zgodnie z nią przedsiębiorstwa nazywa się zrównoważonymi (*sustainable enterprises*). Ich działalność opiera się na zrównoważonym zarządzaniu (*sustainable management*), którego integralną częścią jest zrównoważony personel (*sustainable personnel*)⁴.

Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest efektem powiązania koncepcji zrównoważonego rozwoju z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zakłada ona uwzględnienie w procesie realizacji funkcji personalnej obok celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, również cele społeczne i ekologiczne. Są one włączane do wszystkich procesów zarządzania zasobami ludzkimi, czyli: planowania, pozyskiwania, adaptacji, motywowania, oceniania, rozwoju i derekrutacji pracowników, jak również kształtowania warunków pracy. Nie oznacza to podejmowania przez przedsiębiorstwa działań z obszaru zrównoważonego rozwoju głównie ze względu na budowanie pozytywnego wizerunku

¹ B. Urbaniak, *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 10.

² Agenda 21, *Dokumenty końcowe konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i rozwój”. Szczyt Ziemi: Rio de Janeiro, 3–14 czerwca 1992*, Inst. Ochrony Środowiska, 1992.

³ P.S. Ragavendran, *Management Ingredients to Embrace the New Paradigm: Green*, „European Business Review” 2015, vol. 27, no. 3, s. 318–333.

⁴ A. Pabian, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9.

firmy⁵. W koncepcji tej podkreśla się konieczność szerszego formułowania strategii personalnej firmy niż tylko w kategorii interesu ekonomicznego. Główne komponenty zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi stanowią społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz *green HR* (zielone zarządzanie zasobami ludzkimi)⁶.

Green HR to komponent zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniający kontekst ekologiczny jako podstawę podejmowanych decyzji kadrowych. Stanowi on istotny element wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie⁷. *Green HR* to kluczowe narzędzie we wprowadzaniu zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie, które dąży do realizacji celów, jakie stawia zielona gospodarka. W procesie budowy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa najistotniejsze znaczenie mają zasoby ludzkie, gdyż tylko od działań pracowników, ich wiedzy, umiejętności i ich wykorzystania oraz świadomości, do czego dąży zielona gospodarka, zależy sukces przedsiębiorstwa⁸.

W niniejszym opracowaniu Autorzy przyjęli definicję *green HR* za K.F. Ackermannem⁹: „są to praktyki zarządzania zasobami ludzkimi opracowane i wdrożone w celu promowania wśród pracowników zachowań zwiększających efektywność ekologiczną całej firmy. Jej podstawą teoretyczną jest założenie, że zielone ZZL składa się ze zmiennych pośredniczących, umiejscowionych pomiędzy zmiennymi niezależnymi (stymulatory) i zmiennymi zależnymi (efektywność ekologiczna)”. Na podstawie analizy literatury przedmiotu dokonano podziału praktyk *green HR* na pięć kategorii¹⁰:

- 1) zielone planowanie zasobów ludzkich – uwzględnianie zadań związanych z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy, zawarcie aspektów ekologicznych w procedurach z obszaru ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi), włączenie w kodeksie postępowania etycznego postaw i zachowań proekologicznych,
- 2) zielone pozyskiwanie pracowników – uwzględnianie zielonych kompetencji jako składnika profilu wymagań na każdym stanowisku pracy, podnoszenie poziomu

⁵ A. Pabian, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, nr 17, s. 9.

⁶ 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.

⁷ B. Urbaniak, *op.cit.*, s. 11.

⁸ G. Gholami, G. Rezaei, M.Z.M. Saman, S. Sharif, N. Zakuan, *State of the Green HRM System: Sustainability in the Sports Center in Malaysia Using a Multimethods Approach and Opportunities for Future Research*, „Journal of Cleaner Production” 2016, vol. 124, s. 142–163.

⁹ K.F. Ackermann, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39.

¹⁰ K.F. Ackermann, *op.cit.*; P.V. Lakshmi, N. Battu, *A Study on Green HRM – an Emerging Trend in HR Practices*, „International Journal of Management” 2018, vol. 9, no. 3, s. 74–82; S. Shaba, *Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective*, „International Business Research” 2019, vol. 12, no. 5, s. 86–94.

- zatrudnialności pracowników – zatrudnianie pracowników o wysokiej świadomości ekologicznej, dla których istotne są zagadnienia związane z ekologią i mających silną motywację do podejmowania działań na rzecz środowiska, preferowanie w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów posiadających doświadczenie w zakresie realizacji projektów ekologicznych, akcentowanie ekologicznego wizerunku firmy,
- 3) zielony rozwój pracowników – praktyka zielonego ZZL, mająca zwiększać efektywność ekologiczną poprzez szkolenia uświadamiające i rozwijające umiejętności ekologiczne pracowników. Celem tych szkoleń jest nauczenie pracowników wykrywania problemów ekologicznych oraz decydowania i podejmowania odpowiednich działań zwiększających efektywność ekologiczną. Szkolenia te obejmują zarówno kadrę menedżerską, która jest odpowiedzialna za wytyczanie kierunków działania firmy na wszystkich szczeblach zarządzania, jak i pozostałych pracowników. Edukacja na rzecz działań ekologicznych jest niezbędnym elementem do tego, aby wdrażać i utrwalać nowe wzorce funkcjonowania,
 - 4) zielone motywowanie pracowników – tworzenie pracownikom możliwości wykorzystania ich wiedzy i umiejętności w celu poprawienia efektywności ekologicznej firmy, indywidualne podejście do pracownika, dbanie o balans między jakością życia zawodowego i wynikami organizacji. Zielone zachowania pracowników są nagradzane, założeniem jest, że będzie to pozytywnie oddziaływać na ich efektywność ekologiczną (będzie to jeden z motywatorów). Wykorzystywane są tutaj zarówno motywatory płacowe, jak i pozapłacowe. Obejmuje m.in. monitorowanie kultury i postaw, promowanie etyki prośrodowiskowej, promowanie społecznej i moralnej odpowiedzialności za realizację celów zrównoważonego rozwoju, wdrożenie narzędzi dyscyplinarnych za przewinienia w zakresie ochrony środowiska, promowanie dzielenia się wiedzą w odniesieniu do inicjatyw i programów środowiskowych oraz nagradzanie za ich realizację. W jego zakres włącza się też poprawianie społecznej kondycji pracowników i promowanie zdrowego stylu życia prowadzącego do wzrostu ich dobrostanu (*well-being*), zapewnienie wspierającego środowiska pracy (kształtowanie wspierających relacji pracowniczych, budowanie kultury zaufania, promowanie współpracy), poprawę komunikacji, budowanie umiejętności interpersonalnych i pracy zespołowej, wsparcie zarządzania zmianą na rzecz m.in. ochrony środowiska w organizacji,
 - 5) zielone zarządzanie wydajnością pracowników – cele zrównoważenia uwzględniane są w ocenie pracowniczej, firma pokazuje w ten sposób, że się angażuje w sprawy dotyczące zrównoważonego rozwoju. Włącza się kryteria ekologiczne do oceny okresowej pracowników. Rozwiązanie to w precyzyjny sposób informuje pracowników, jaki jest ich wkład w osiągnięcia firmy w obszarze efektywności ekologicznej. Informowanie pracowników o wkładzie w osiągnięcia firmy w obszarze efektywności

ekologicznej. Zielone zarządzanie wydajnością ma także upowszechniać zielone zachowania wśród pracowników i zachęcać ich do proponowania kolejnych inicjatyw na rzecz środowiska.

Głównym celem *green HR* jest kształtowanie wrażliwości ekologicznej zatrudnionych, proekologicznego środowiska pracy, ekologicznie odpowiedzialnych postaw pracowników, które następnie są przenoszone do życia prywatnego¹¹. Przegląd literatury wskazuje jednocześnie, że koncepcja *green HR* jest relatywnie nową, ale perspektywiczną inicjatywą w teorii i praktyce nauk o zarządzaniu, szczególnie dla firm aktywnych w krajach rozwijających się, bowiem dotychczasowe wyniki badań potwierdzają przede wszystkim jej aplikacyjność w firmach zagranicznych¹². Można się zatem spodziewać postępującej dyfuzji tych rozwiązań do firm działających w Polsce. Na tej podstawie wyznaczono dwie hipotezy badawcze do weryfikacji w części empirycznej pracy:

H1: *Firmy działające w Polsce w niewielkim zakresie wykorzystują zielone praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi.*

H2: *Istotnym czynnikiem wpływającym pozytywnie na okres stosowania praktyk *green HR* jest udział kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej firmy.*

Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Realizacji celu pracy i weryfikacji hipotez badawczych poświęcono diagnostyczne badania sondażowe¹³ przeprowadzone samodzielnie za pomocą metody badań ankietowych¹⁴, która już wcześniej była z powodzeniem stosowana do oceny zakresu wykorzystania praktyk *green HR* w organizacjach¹⁵. Jako technikę badawczą przyjęto technikę

¹¹ V. Muster, U. Schrader, *Green Work-life Balance: A New Perspective for Green HRM*, "Zeitschrift Fur Personalforschung" 2011, no. 25, s. 140–156.

¹² C. Tripti, N. Amrita, *Green HR Practices: Awareness and Perception of People in Indore City*, "International Journal of Engineering and Management Research" 2015, vol. 5, no. 2; B. Urbaniak, *op.cit.*, s. 17; T.T. Luu, *Employees' Green Recovery Performance: The Roles of Green HR Practices and Serving Culture*, "Journal of Sustainable Tourism" 2018, vol. 26, no. 8, s. 1–17; C. Sathya, J. Jaya Krishnan, *Implementation of Green HR Practices for Environmental Performance*, "International Research Journal of Engineering and Technology" 2019, vol. 6, no. 9, s. 419–421; Y.J. Kim, W.G. Kim, H-M. Choi, K. Phetvaroon, *The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-friendly Behavior and Environmental Performance*, "International Journal of Hospitality Management" 2019, vol. 76, cz. A, s. 83–93.

¹³ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo "Dom Organizatora", Toruń 2003, s. 84–86.

¹⁴ H. Bieniak, *Główne podejścia oraz metody i techniki badania procesów zarządzania organizacjami*, "Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie" 2018, nr 120, s. 25.

¹⁵ Np. T.T. Luu, *Employees' Green Recovery Performance: The Roles of Green HR Practices and Serving Culture*, "Journal of Sustainable Tourism" 2018, vol. 26, no. 8, s. 1308–1324; A-N. El-Kassar, S.K. Singh, *Green Innovation and Organizational Performance: The Influence of Big Data and the Moderating Role of Management Commitment and HR Practices*, "Technological Forecasting and Social Change" 2019, vol. 144, s. 483–498.

audytoryjnej ankiety internetowej¹⁶ przede wszystkim z powodu oszczędności czasu i kosztów, możliwości dotarcia do ściśle określonej grupy respondentów oraz zapewnienia kompletności uzyskiwanych odpowiedzi¹⁷. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety dostępny w systemie Google Forms¹⁸.

Badania przeprowadzono w okresie listopad–grudzień 2019 roku na próbie 120 respondentów, w tym 22 (18%) menedżerów i 98 (82%) pracowników reprezentujących przedsiębiorstwa działające na terenie województwa łódzkiego. Byli to studenci studiów niestacjonarnych oraz podyplomowych Uniwersytetu Łódzkiego oraz Politechniki Łódzkiej uczestniczący w zajęciach z zakresu zarządzania. Wykorzystano dobór próby¹⁹ oparty na zaletach doboru celowego (zatrudnienie w przedsiębiorstwie, zainteresowanie rozwojem kompetencji w zakresie zarządzania) oraz dogodnego (udział w zajęciach w szkole wyższej). Atutem takiego doboru próby była możliwość dokonania wprowadzenia teoretycznego do problematyki badań, natomiast mankamentem – brak możliwości uogólniania wyników i wyciągania wniosków reprezentatywnych.

W badaniu wzięło udział 64 (53%) mężczyzn i 56 (47%) kobiet. Były to osoby w wieku od 19 do 45 lat ($m = 25$ lat). Respondenci charakteryzują się wysokim poziomem wykształcenia: 83 (69%) osoby ukończyły studia wyższe I lub II stopnia, a cztery osoby są ponadto absolwentami studiów podyplomowych lub studiów MBA. Wśród kierunków wykształcenia dominowały kierunki ekonomiczne i menedżerskie (52 osoby, 43%), techniczne (33 osoby, 28%) oraz ściśle (17 osób, 14%). Respondenci pracują najczęściej w obszarze marketingu i obsługi klienta (23%), informatyki (18%), logistyki i zaopatrzenia (15%), administracji (12%) oraz produkcji (12%). Badane osoby reprezentowały różne przedsiębiorstwa, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.5.1.

Respondenci reprezentowali raczej większe podmioty gospodarcze, prowadzące działalność głównie na rynku krajowym lub międzynarodowym w sektorze usług. Wiele podmiotów wdrożyło lub planuje wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001.

¹⁶ C.V. Balch, *Internet Survey Methodology*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2010, s. 23–116.

¹⁷ L.D. Roberts, *Opportunities and Constraints of Electronic Research*, w: *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*, R.A. Reynolds, R. Woods, J.D. Baker (eds.), Idea Group Inc., London 2007, s. 19–27.

¹⁸ Kwestionariusz ankiety był dostępny dla respondentów za pośrednictwem strony internetowej projektu pod adresem: www.greenhr.bizresearch.pl

¹⁹ 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.

Tabela 1.5.1.

Charakterystyka przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów

Wielkość firmy	%	Wiek firmy	%
Mikro (0–9 pracowników)	12	Do 5 lat	13
Mała (10–49 pracowników)	23	Pow. 5 lat do 10 lat	16
Średnia (50–249 pracowników)	23	Pow. 10 lat do 15 lat	15
Duża (pow. 249 pracowników)	42	Pow. 15 lat do 20 lat	18
Zasięg działania rynkowego	%	Pow. 20 lat	38
Lokalny	8	Udział kapitału zagranicznego	%
Regionalny/wojewódzki	6	Wyłącznie polski kapitał	55
Krajowy	33	Do 50% kapitału zagranicznego	11
Międzynarodowy	53	Powyżej 50% kapitału zagranicznego	34
Przeważający sektor działalności	%	Wdrożenie normy ISO 14001	%
Produkcja	24	Brak wdrożenia	44
Usługi	48	Plany wdrożenia w okresie 3 lat	23
Handel	28	Wdrożenie	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zakres wykorzystania praktyk *green HR* w badanych przedsiębiorstwach

W pierwszej kolejności poddano ocenie zakres przedmiotowy i czasowy wykorzystania praktyk *green HR* w firmach reprezentowanych przez respondentów. Respondenci oceniali postrzeganie wdrożenia poszczególnych praktyk (wyodrębnionych na podstawie rozważań z części teoretycznej pracy) na pięciostopniowej skali Likerta²⁰: 1 – nie jest stosowane w firmie i obecnie nie przewiduje się wdrożenia takich praktyk; 2 – nie jest stosowane w firmie, ale firma przygotowuje się do wdrożenia takich praktyk w najbliższym roku; 3 – wdrożone w ostatnim roku; 4 – wdrożone 2 lata temu; 5 – stosowane od co najmniej 3 lat. Taka skala pozwoliła na wyodrębnienie dwóch subskal porządkowych wykorzystania praktyk *green HR*:

- w zakresie przedmiotowym: 0 – brak wdrożenia; 1 – planowane wdrożenie; 2 – wdrożenie,

²⁰ Wykorzystywanej już wcześniej do pomiaru zakresu stosowania praktyk *green HR* w przedsiębiorstwach, zob. np.: S. Cheema, A.T. Pasha, F. Javed, *Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMES in Pakistan*, "Journal of Business Studies Quarterly" 2015, vol. 7, no. 2, s. 231–241.

- w zakresie czasowym: 0 – brak wdrożenia; 1 – wdrożone w ostatnim roku; 2 – wdrożone 2 lata temu, 3 – wdrożone od co najmniej 3 lat.

Uzyskane wyniki (tabela 1.5.2) wskazują, że w zdecydowanej większości przypadków (92 firmy, 77%) respondenci postrzegają wdrożenie przynajmniej jednej praktyki *green HR*. W największym zakresie praktyki te identyfikowane są w obszarze planowania ZZL, jednocześnie będąc najdłużej stosowanymi w badanych firmach, przeciętnie od ok. roku. Dominuje tu włączanie aspektów ekologicznych w procedury, instrukcje oraz strategię ZZL organizacji, a także tworzenie kodeksów etycznych uwzględniających zachowania proekologiczne. W dalszej kolejności praktyki *green HR* identyfikowane są w obszarze pozyskiwania i rozwoju kadry, gdzie przede wszystkim zwraca się uwagę na budowanie ekologicznego wizerunku firmy na rynku pracy oraz na działania uwrażliwiające pracowników na rzecz działań proekologicznych. Praktyki w tych obszarach stosowane są w badanych firmach od nieco ponad pół roku. W najmniejszym (i jednocześnie najkrótszym) zakresie analizowane praktyki stosowane są natomiast w obszarze motywowania i zarządzania wydajnością kadry. Respondenci postrzegają zarówno wykorzystanie narzędzi motywowania negatywnego (np. nagany za przewinienia w zakresie ochrony środowiska), jak również pozytywnego (np. świadczenia dodatkowe wspierające ochronę środowiska). Istotne jest także nastawienie na aktywność w zakresie zgłaszania inicjatyw na rzecz ochrony środowiska.

Tabela 1.5.2.

Zakres stosowania praktyk *green HR* w analizowanych przedsiębiorstwach

Praktyki <i>green HR</i> w obszarze:	Niestosowane (w %)	Planowane wdrożenie (w %)	Wdrożone (w %)	Przeciętny okres stosowania (w latach)
Planowania zasobów ludzkich, w tym:	31	20	49	0,96
▪ aspekty ekologiczne w strategii ZZL	34	19	47	0,98
▪ aspekty ekologiczne w procedurach/ instrukcjach z obszaru ZZL	25	20	55	1,02
▪ wpływ wymagań i norm środowiskowych na poziom zatrudnienia w firmie	34	24	42	0,79
▪ kodeks postępowania etycznego uwzględniający postawy i zachowania proekologiczne	30	17	53	1,08
Pozyskiwania kadry, w tym:	48	19	33	0,65
▪ zadania związane z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy	47	21	32	0,65
▪ preferowanie kandydatów wrażliwych na problemy ekologiczne i działania proekologiczne	56	19	25	0,49

cd. tabeli 1.5.2

Praktyki <i>green HR</i> w obszarze:	Niestosowane (w %)	Planowane wdrożenie (w %)	Wdrożone (w %)	Przeciętny okres stosowania (w latach)
▪ podkreślanie ekologicznego wizerunku firmy na rynku pracy	40	18	42	0,80
Rozwoju pracowników, w tym:	44	18	38	0,69
▪ szkolenia zwiększające świadomość ekologiczną pracowników	48	18	34	0,61
▪ działania uświadamiające i rozwijające motywację pracowników na rzecz działań proekologicznych	38	21	41	0,75
▪ wsparcie kierownictwa zwiększające aktywność pracowników na rzecz działań proekologicznych	45	15	40	0,73
Motywowania kadry, w tym:	67	12	21	0,39
▪ podwyżki wynagrodzenia uzależnione od osiągniętych celów proekologicznych	77	11	12	0,23
▪ nagrody/premie finansowe za osiągnięcia proekologiczne	73	12	15	0,29
▪ dofinansowanie konferencji/szkoleń wspierających działania proekologiczne	66	14	20	0,32
▪ świadczenia dodatkowe wspierające ochronę środowiska	62	12	26	0,51
▪ publiczne pochwały/wyróżnienia/certyfikaty za działalność proekologiczną	60	17	23	0,43
▪ elastyczny czas pracy w celu podejmowania działalności proekologicznych	68	12	20	0,36
▪ narzędzia dyscyplinarne (np. nagany) za przewinienia w zakresie ochrony środowiska	63	8	29	0,53
▪ przewinienia w zakresie ochrony środowiska mogą stanowić podstawę do zwolnienia z pracy	68	9	23	0,46
Zarządzania wydajnością pracowników, w tym:	61	17	22	0,42
▪ włączanie kryteriów ekologicznych do oceny okresowej pracowników	71	12	17	0,32
▪ informowanie kadry o wkładzie w osiągnięcia firmy w obszarze efektywności ekologicznej	63	18	19	0,36
▪ zachęcanie pracowników do zgłaszania inicjatyw na rzecz ochrony środowiska	48	23	29	0,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki te weryfikują zatem negatywnie hipotezę H1. Na ich podstawie nie można jednoznacznie stwierdzić, że badane firmy w niewielkim zakresie wykorzystują zielone praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Relatywnie wysoki zakres wykorzy-

stania tych aplikacji dotyczy w szczególności planowania i rozwoju zasobów ludzkich w badanych organizacjach.

W dalszej części analiz zwrócono uwagę na czynniki różnicujące zakres wykorzystania praktyk *green HR* w badanych firmach. W tym celu przeprowadzono analizę współzależności zakresu implementacji praktyk *green HR* z cechami demograficznymi respondentów i charakterystyką reprezentowanych przez nich firm. W pomiarach uwzględniono mierniki syntetyczne reprezentujące odpowiednio: przedmiotowy i czasowy zakres wykorzystania praktyk *green HR*. Do oceny spójności skali wykorzystano współczynnik alfa Cronbacha (αC), który w każdym przypadku uzyskał satysfakcjonujący poziom $\alpha C > 0,7$ ²¹. Dzięki temu możliwe było wyznaczenie średniego poziomu przedmiotowego i czasowego zakresu wdrożenia praktyk *green HR* w poszczególnych obszarach funkcji personalnej organizacji.

Ponieważ wykresy rozrzutu zmiennych wskazywały na liniowy charakter współzależności, do pomiaru zastosowano współczynnik korelacji liniowej Spearmana²². Do jego interpretacji wykorzystano test istotności²³ oraz skalę wartości opartą na propozycji J. Cohena²⁴ (1992), przyjmując jako graniczne progi następujące poziomy współzależności: 0,1 – słaba; 0,3 – średnia; 0,5 – silna; 0,7 – bardzo silna.

Wyniki wykazały brak istotnej współzależności przedmiotowego oraz czasowego zakresu wykorzystania praktyk *green HR* z cechami demograficznymi respondentów. Wskazuje to, że takie zmienne jak: płeć, wiek, poziom wykształcenia nie różnicują postrzegania zakresu wykorzystania praktyk *green HR* w obserwowanych przedsiębiorstwach. Zidentyfikowano natomiast istotne współzależności pomiędzy zakresem wykorzystania analizowanych praktyk a wybranymi charakterystykami firm reprezentowanych przez respondentów (tabela 1.5.3).

Wyniki wskazują na fakt, że praktyki *green HR* stosowane są w istotnie większym zakresie przedmiotowym przede wszystkim w firmach, które wdrożyły lub planują wdrożyć normę zarządzania środowiskowego zgodną ze standardem ISO 14001, a także w firmach z udziałem kapitału zagranicznego – chociaż z nieco mniejszą siłą. Te dwa czynniki determinują również istotnie, w umiarkowanym stopniu, zakres czasowy wdrażania praktyk *green HR* w badanych podmiotach. Zidentyfikowano również słabe współzależności pomiędzy czasem stosowania analizowanych praktyk a wielkością, wiekiem oraz zasięgiem rynkowym badanych firm. Weryfikuje to zatem pozytywnie hipotezę H2,

²¹ 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.

²² Został on zastosowany z uwagi na fakt, że charakterystyki respondentów i przedsiębiorstw mierzone były na skalach porządkowych.

²³ Z uwagi na brak reprezentatywności próby test ten został wykorzystany wyłącznie do wstępnego, orientacyjnego wskazania, które wyniki mogą być uznane za wartościowe poznawczo.

²⁴ J. Cohen, *A Power Primer*, "Psychological Bulletin" 1992, vol. 112, no. 1, s. 155–159.

zgodnie z którą istotnym czynnikiem wpływającym pozytywnie na okres stosowania praktyk *green HR* jest udział kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej firmy.

Tabela 1.5.3.

Współzależności zakresu wykorzystania praktyk *green HR* oraz charakterystyk badanych przedsiębiorstw

Praktyki <i>green HR</i>	Udział kapitału zagranicznego	Wdrożenie ISO 14001	Wielkość firmy	Wiek firmy	Zasięg działania firmy
Zakres przedmiotowy wdrożenia praktyk <i>green HR</i> ogółem ($\alpha C = 0,96$), w tym w obszarze:	0,18*	0,40**	0,16	0,11	0,12
▪ planowania zI ($\alpha C = 0,89$)	0,14	0,36**	0,21*	0,14	0,15
▪ pozyskiwania kadry ($\alpha C = 0,85$)	0,10	0,30**	0,13	0,04	0,05
▪ rozwoju kadry ($\alpha C = 0,89$)	0,19*	0,42**	0,22*	0,22*	0,15
▪ motywowania kadry ($\alpha C = 0,93$)	0,16	0,31**	0,09	0,04	0,09
▪ zarządzania wydajnością kadry ($\alpha C = 0,85$)	0,12	0,27**	0,03	0,01	0,04
Zakres czasowy wdrożenia praktyk <i>green HR</i> ogółem ($\alpha C = 0,95$), w tym w obszarze:	0,29**	0,40**	0,27**	0,22*	0,18*
▪ planowania zI ($\alpha C = 0,88$)	0,24**	0,36**	0,28**	0,21*	0,18
▪ pozyskiwania kadry ($\alpha C = 0,81$)	0,22*	0,33**	0,21*	0,14	0,12
▪ rozwoju kadry ($\alpha C = 0,93$)	0,23*	0,41**	0,30**	0,31**	0,17
▪ motywowania kadry ($\alpha C = 0,92$)	0,26**	0,36**	0,20*	0,17	0,14
▪ zarządzania wydajnością kadry ($\alpha C = 0,85$)	0,14	0,26**	0,13	0,08	0,07

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$, test istotności dla współczynnika korelacji liniowej Spearmana

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki wskazują również na ważne perspektywy dalszego rozwoju praktyk *green HR* w badanych firmach. Spośród respondentów 65% uważa, że obecnie tego typu działania stosowane są w zbyt małym lub zdecydowanie niewystarczającym zakresie, a w okresie najbliższych 5 lat zakres ich implementacji wzrośnie w znacznym (43%) lub bardzo znacznym stopniu (12%). Badani deklarują również bardziej pozytywne (42%) lub zdecydowanie bardziej pozytywne (18%) nastawienie do praktyk *green HR* w przyszłości, co powinno się przełożyć zarówno na wzrost skuteczności ich implementacji, jak też na ich większe oddziaływanie na wyniki środowiskowe i ogólny sukces rynkowy przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Przedstawiony syntetyczny przegląd literatury poświęconej tematyce zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, zielonej gospodarce i praktykom *green HR* wskazuje, że jest to niezwykle ważny i nowy trend badań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach. Czynniki środowiskowe i społeczne odgrywają kluczową rolę w zrównoważonym rozwoju organizacji, a zaangażowanie pracowników jest istotnym czynnikiem implementowania zrównoważonego zarządzania. Należy więc ze szczególnym naciskiem promować działania w obszarze *green HR*.

Wysoko wykwalifikowani pracownicy, rozumiejący i stosujący zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy, mające także odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych przedsiębiorstwa, można nazwać zrównoważonym personelem. Obecnie jest to najbardziej pożądaný typ pracowników, których działalność ma się przyczynić nie tylko do osiągnięcia celów ekonomicznych, ale i do dalekosiężnego równoważenia potrzeb międzypokoleniowych oraz zapobiegania w przyszłości istotnym problemom ekologicznym i społecznym²⁵.

Stąd niezwykle ważne jest zastosowanie narzędzi *green HR*, które kształtują postawy tzw. zrównoważonych pracowników. Autorzy niniejszego opracowania mają przekonanie, że niezbędnym działaniem będzie w najbliższej przyszłości przekształcanie przedsiębiorstw w zrównoważone organizacje po to, aby zahamować degradację naszej planety.

Przeprowadzone badania wskazują na znaczny zakres postrzegania praktyk *green HR* w analizowanych firmach. Można przy tym zidentyfikować specyficzne, sekwencyjne podejście do ich implementacji obejmujące następujące fazy:

1. Fazę planowania, która rozpoczęła się przeciętnie ok. rok temu i realizowana jest obecnie w ok. 50% badanych firmach. Obejmuje ona głównie budowanie kodeksów etycznych oraz włączanie aspektów ekologicznych do strategicznych i operacyjnych dokumentów firmy.
2. Fazę kształtowania świadomości kadry, która realizowana jest w ok. 35% firm od nieco ponad pół roku. Obejmuje ona podkreślanie ekologicznego wizerunku firmy, włączanie zadań związanych z ochroną środowiska do opisów stanowisk pracy, a także działania uświadamiające rolę zachowań proekologicznych wśród pracowników.
3. Fazę stymulowania aktywności pracowniczej, która realizowana jest obecnie w relatywnie najmniejszym zakresie przedmiotowym (ok. 20% firm) i czasowym (średnio 4 miesiące). Obejmuje ona stosowanie różnorodnych instrumentów motywowania

²⁵ A. Pabian, *Sustainable Personel...*, *op.cit.*

pracowników na rzecz aktywności proekologicznej, która staje się jednocześnie jednym z kryteriów oceny kadry.

W przyszłości badane firmy planują przede wszystkim zwiększenie zakresu działań planistycznych i budujących świadomość kadry. Muszą jednak pamiętać, że skuteczna implementacja praktyk *green HR* będzie także uzależniona od stymulowania aktywności pracowniczej, która obecnie realizowana jest na niewielkim (niewystarczającym) poziomie. Wdrażanie praktyk *green HR* stymulowane jest przy tym przede wszystkim formalnymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania środowiskowego (ISO 14001), a także przenoszeniem wzorców z firm zagranicznych. Wydaje się zatem, że o przyszłości rozwoju analizowanych praktyk będą w dużym stopniu decydować orientacja proekologiczna przedsiębiorstw oraz powodzenie tego typu działań w firmach zachodnich. Respondenci deklarują jednak pozytywne nastawienie do rozwoju praktyk *green HR* w praktyce gospodarczej.

Analizując uzyskane wyniki, należy brać pod uwagę również ograniczenia przeprowadzonych badań. Należą do nich przede wszystkim: wysoki subiektywizm oceny respondentów, ocena przejawów stosowania praktyk *green HR*, a nie konkretnych działań podejmowanych przez firmy, oraz dobór próby uniemożliwiający sformułowanie wniosków reprezentatywnych. Badania z pewnością wymagają zatem kontynuacji. Do interesujących kierunków przyszłych badań można zaliczyć identyfikację czynników i mechanizmów kształtujących skuteczność implementacji praktyk *green HR*, a także pogłębioną, jakościową prezentację i ocenę konkretnych studiów przypadku wdrożenia tego typu rozwiązań do praktyki gospodarczej.

Bibliografia

- Ackermann K.F., *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39.
- Agenda 21, *Dokumenty końcowe konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i rozwój”. Szczyt Ziemi, Rio de Janeiro, 3–14 czerwca 1992*, Inst. Ochrony Środowiska, katalog.nukat.edu.pl (dostęp: 3.01.2020).
- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo “Dom Organizatora”, Toruń 2003.
- Balch C.V., *Internet Survey Methodology*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2010.
- Bieniok H., *Główne podejścia oraz metody i techniki badania procesów zarządzania organizacjami*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 120.
- 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.
- Cheema S., Pasha A.T., Javed F., *Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan*, “Journal of Business Studies Quarterly” 2015, vol. 7, no. 2.
- Cohen J., *A Power Primer*, “Psychological Bulletin” 1992, vol. 112, no. 1.

- El-Kassar A-N., Singh S.K., *Green Innovation and Organizational Performance: The Influence of Big Data and the Moderating Role of Management Commitment and HR Practices*, "Technological Forecasting and Social Change" 2019, vol. 144.
- 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.
- Gholami G., Rezaei G., Saman M.Z.M., Sharif S., Zakuan N., *State of the Green HRM System: Sustainability in the Sports Center in Malaysia Using a Multimethods Approach and Opportunities for Future Research*, "Journal of Cleaner Production" 2016, vol. 124, s. 142–163.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., *Multivariate Data Analysis. Pearson New International Edition*, Pearson Education Limited, Harlow 2014.
- Kim Y.J., Kim W.G., Choi H-M., Phetvaroon K., *The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-friendly Behavior and Environmental Performance*, "International Journal of Hospitality Management" 2019, vol. 76, cz. A, s. 83–93.
- Lakshmi P.V., Battu N., *A Study on Green HRM – an Emerging Trend in HR Practices*, "International Journal of Management" 2018, vol. 9, no. 3, s. 74–82.
- Luu T.T., *Employees' Green Recovery Performance: The Roles of Green HR Practices and Serving Culture*, "Journal of Sustainable Tourism" 2018, vol. 26, no. 8, s. 1–17.
- Muster V., Schrader U., *Green Work-life Balance: A new Perspective for Green HRM*, "Zeitschrift Fur Personalforschung" 2011, no. 25, s. 140–156.
- Pabian A., *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9–18.
- Pabian A., *Zrównoważone zarządzania zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, nr 17, s. 7–16.
- Ragavendran P.S., *Management Ingredients to Embrace the New Paradigm: Green*, "European Business Review" 2015, vol. 27, no. 3, s. 318–333.
- Roberts L.D., *Opportunities and Constraints of Electronic Research*, w: *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*, R.A. Reynolds, R. Woods, J.D. Baker (eds.), Idea Group Inc., London 2007.
- Sathya C., JayaKrishnan J., *Implementation of Green HR Practices for Environmental Performance*, "International Research Journal of Engineering and Technology" 2019, vol. 6, no. 9, s. 419–421.
- Shaba S., *Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective*, "International Business Research" 2019, vol. 12, no. 5, s. 86–94.
- Tripti C., Amrita N., *Green HR Practices: Awareness and Perception of People in Indore City*, "International Journal of Engineering and Management Research" 2015, vol. 5, no. 2.
- Urbaniak B., *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 9–19.