

Agata HILAROWICZ
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
agata.hilarowicz@polsl.pl

KONCEPCJA PRACOWNIKA WE WSPÓŁCZESNYCH MODELACH ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie. Charakter relacji zachodzących w postindustrialnym i zglobalizowanym świecie, noszący w dużej mierze znamiona krótkoterminowości i niestabilności, przekłada się na propagowanie określonych modeli realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. Przedmiotem dociekań artykułu będzie zatem zarysowujący się zbiór norm postępowania w relacjach międzyludzkich zbudowanych na gruncie pewnych idei oraz wartości opartych na szeroko rozumianej elastyczności, wysokiej tolerancji niepewności, proaktywnej strategii, heterarchii i niestabilności układu władzy oraz dużej autonomii pracowników wspartej ich wiedzą i profesjonalizmem.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, współczesne modele zarządzania zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo przyszłości, koncepcja *sustainability*

THE CONCEPT OF AN EMPLOYEE IN CONTEMPORARY MODELS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary. The nature of relations in the post-industrial and globalized world, bearing to a large extent the hallmarks of short-termism and instability, translates into promoting specific models of implementation of the HR/personnel function in enterprises. The subject of the article will therefore be the emerging set of standards of conduct in inter-personal relations built on certain ideas and values based on the widely understood flexibility, high tolerance of uncertainty, proactive strategy, heterarchy and instability of authority, and the high degree of employees' autonomy backed by their knowledge and professionalism.

Keywords: Human Resources Management, HRM contemporary models, sustainability

1. Wstęp

Współczesne organizacje starają się wypracowywać koncepcje funkcjonowania i kreować oparte na nich modele biznesowe, które mają zapewnić im przetrwanie w wysoce

niepewnym otoczeniu oraz w warunkach chaosu i kryzysu. W niniejszym artykule autorka pragnie zwrócić uwagę na zarysowujący się zbiór norm postępowania w relacjach międzyludzkich zbudowanych na gruncie koncepcji *sustainability*.

Celem opracowania jest analiza zagadnienia *sustainable enterprise* w relacji do realizacji funkcji personalnej w organizacjach na podstawie wyłaniających się wzorców nowoczesnego pracownika. W artykule metodą badawczą jest teoretyczna analiza literatury przedmiotu.

2. Definiowanie *sustainability* w kontekście biznesu

Termin *sustainable* (z pol. zrównoważony, długotrwały) jest używany obecnie w wielu dziedzinach. Rosnącej popularności towarzyszy niejednokrotnie niejasne formułowanie pojęciowej i empirycznej treści¹. W swoich korzeniach *sustainability* odnosi się do zdolności do samoodnawiania się czy reprodukcji oraz nienaruszania równowagi ekologicznej. W tym kontekście powszechnie stosowana jest definicja zrównoważonego rozwoju (*sustainability development*), ujęta w tzw. Raporcie Burdland, czyli „zdolności do zaspokajania potrzeb obecnego pokolenia nie zagrażającej możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń”². Jak wskazuje Prandecki, realizacja takiej idei w praktyce wymaga: „[...] innowacyjnego podejścia do gospodarki na bazie redukcji zużycia zasobów i jednoczesnym zmniejszeniu presji procesów gospodarczych na środowisko oraz na ograniczeniu (zmianie sposobu) konsumpcji”³.

Koncepcja *sustainability* staje się kluczowym zagadnieniem dla współczesnych organizacji i świata biznesu. Wskazuje się, iż oprócz koncentracji na wypracowaniu zysków organizacje muszą mieć na uwadze społeczne, środowiskowe i ekonomiczne uwarunkowania podejmowanych decyzji. Tylko takie podejście, z uwzględnieniem równorzędności tych

¹ W bibliografii krajowej stosowane pojęcia będące przedmiotem rozważań tłumaczone są bezpośrednio lub w ogóle brak jest polskich odpowiedników. Dosłownie tłumaczony jest termin *sustainable development* jako rozwój zrównoważony, problemy pojawiają się jednak w jednoznacznym tłumaczeniu *sustainability* czy *sustainable enterprise*, które często są stosowane w oryginalnej wersji językowej. Niejasne jest zwłaszcza określenie *sustainable enterprise*, gdyż nie ma tutaj zgodności badaczy co do literalnego stosowania tłumaczenia – „zrównoważone przedsiębiorstwo”. Przykładowo Hejduk i Grudzewski nazwę *sustainable enterprise* proponują zastąpić określeniem „przedsiębiorstwo przyszłości”. Zob. Grudzewski W., Hejduk I.K.: *Sustainable enterprise* (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny, [w:] Hejduk I.K. (red.): *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*. Orgmasz, Warszawa 2011, s. 11. Z uwagi na niejasności natury terminologicznej i ograniczone ramy niniejszego artykułu autorka stosuje nazwy obcojęzyczne.

² Jest to raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju powołanej przez Organizację Narodów Zjednoczonych, opublikowany w 1987 r. Definicja w oryginale brzmi “[...] ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (odczyt z dnia: 27.02.2015).

³ Prandecki K.: Człowiek i społeczeństwo w koncepcji zrównoważonego rozwoju, [w:] Poskrobko B. (red.): *Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, <http://www.nazarko.pl/public/data/resource/upload/00003/2531/file/uwarunkowania-rozwoju-zrownowazonej-gospodarki-opartej-na-wiedzy.pdf>, s. 181 (odczyt z dnia: 27.02.2015).

trzech elementów, może przynieść organizacjom sukces. W takim znaczeniu pojęcie *sustainability* można analizować pod kątem zdolności społeczeństwa, organizacji i jednostek do utrzymania swojej pozycji, jej utrwalenia i dążenia do samorozwoju wynikającego z już posiadanych zasobów (własnego wnętrza) niezależnie od sytuacji w makrootoczeniu. Chodzi tu zatem nie tylko o ograniczenie zużywania posiadanych zasobów i energii, lecz także o umiejętność uwzględnienia społecznego i ludzkiego wymiaru prowadzenia biznesu. Idea ta zawiera się w maksymie „iż mniej kapitału i zasobów powinno być skonsumowanych niż może zostać wyprodukowanych”⁴. Ważne jest tutaj skupienie się nie tylko na bieżących wynikach (krótkoterminowej wydajności), ale promowanie proaktywnej roli organizacji w kontrolowaniu długotrwałego wpływu biznesu na środowisko naturalne, społeczne i zasoby ludzkie⁵. Innymi słowy, wykorzystanie zasobów w sposób sprawny i skuteczny jest konieczną, ale niewystarczającą drogą do zapewnienia długoterminowej efektywności organizacyjnej. Proces ten musi również uwzględniać relacje społeczne zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią⁶. Celem nadrzędnym tych założeń jest poprawa i wzrost jakości życia (jednostek, społeczeństwa) ściśle powiązany z kryterium racjonalności działań biznesowych przy uwzględnieniu redystrybucji wartości dodanej wytworzonej przez organizację, tj. braniu pod uwagę na etapie wyznaczania celów organizacji interesów interesariuszy. W tym też kontekście *sustainability* jest tożsame z ideą społecznej odpowiedzialności organizacji (*corporate social responsibility CSR*), która dotyczy m.in. etycznych zachowań przedsiębiorców, ich odpowiedzialności za stosunki w pracy, ochronę środowiska, zwalczanie korupcji czy dbałość o równowagę między pracą a życiem pozazawodowym⁷.

⁴ Ehnert I., Harry W., Zink K.J.: Sustainability and HRM. An introduction to the field, [In:] Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (eds.): Sustainability and Human Resources Management. Developing sustainable business organizations. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2014, p. 8-9.

⁵ Ibidem, s. 5.

⁶ Ibidem.

⁷ W jednej z najczęściej przytaczanych definicji Komisji Europejskiej, zawartej w Zielonej Księdze z 2001 r., CSR jest definiowane jako: „dobrowolna strategia organizacji, uwzględniająca interesy społeczne, ochronę środowiska, a także relacje między interesariuszami, która przyczynia się do wzrostu ich konkurencyjności oraz sprzyja rozwojowi społeczno-gospodarczemu na poziomie europejskim i globalnym”, zob. Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366, July 2001.

Obydwie koncepcje, tj. *sustainable enterprise* oraz *CSR*, uzupełniają się i pokrywają w wielu obszarach. Z uwagi na idee przewodnie w literaturze przedmiotu pojawia się wiele innych jeszcze pojęć o podobnych konotacjach, np. „społeczna odpowiedzialność organizacji”, „społeczna odpowiedzialność biznesu”, „korporacyjny zrównoważony rozwój”, „dobry ład korporacyjny”, „społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw”. S. Schaltegger pisze, iż termin „odpowiedzialny” w stosunku do „zaangażowanego” jest poszerzony o wymiar etyczny – zob. Schaltegger S.: Od społecznej odpowiedzialności biznesu do biznesu zrównoważonego, tekst dostępny na stronach portalu Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl (odczyt z dnia: 03.03.2015); Ch. Laszlo proponuje z kolei zamiennie używanie terminów „odpowiedzialność biznesowa” i „zrównoważony rozwój” – zob. Laszlo Ch.: Firma zrównoważonego rozwoju. Wyd. Studio Emka, Warszawa 2008, s. 34. Intencją niniejszego artykułu nie jest jednak wyjaśnianie wątpliwości semantycznych. A. Żelazna-Blicharz zwraca uwagę, iż różnice w nazewnictwie wynikają z wątpliwości dotyczących definicji i zakresu CSR; zob. Żelazna-Blicharz A.: Społeczna odpowiedzialność w procesie gospodarowania a zrównoważona produkcja i konsumpcja. Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2013, wersja elektroniczna dostępna w bibliotece cyfrowej: www.bc.pollub.pl.

Grudzewski i Hejduk wskazują na różne modele *sustainable enterprise*, opierające się na kluczowych czynnikach czy też obszarach szczególnie akcentowanych we współczesnych teoriach i praktyce zarządzania. Są to modele zarządzania oparte na: zaufaniu, zmianie, przywództwie, innowacjach, wiedzy, wartościach, wirtualizacji, ładzie korporacyjnym, kulturze organizacyjnej, przedsiębiorczości, ekologii, inwestycjach, kooperacyjności, kognitywności oraz na teorii agencji⁸. Wybór danego modelu zależy od sytuacji danego przedsiębiorstwa i poszczególnych grup jego interesariuszy.

Na podstawie powyższych obszarów badacze proponują autorski zintegrowany model *sustainable enterprises*, który składa się z dwóch grup elementów: obligatoryjnych oraz fakultatywnych. Do elementów obowiązkowych zaliczają stałe elementy modelu, zawsze obecne, tj. ciągłą czujność uwagi oraz gotowość do błyskawicznych zmian, którą utożsamiają ze zdolnością do odnawiania się przedsiębiorstwa. Z kolei elementami uzupełniającymi, nieobowiązkowymi, rozmaicie skonfigurowanymi, które mogą się pojawiać, ale nie muszą, ponieważ zależą od specyfiki otoczenia, są m.in.: wiedza i kompetencje pracowników, branże, cechy narodowościowe, lokalizacja, stabilność systemu narodowościowego, gospodarczego, politycznego⁹.

Idea *sustainability* wydaje się zatem łączyć i rozwijać (osadzać w nowym kontekście na linii ekonomia-ekologia-społeczeństwo) wcześniejsze ujęcia, stanowiące podstawę nowoczesnego podejścia do zarządzania, w tym koncepcję zasobową wraz z koncepcją kapitału intelektualnego, a także ujęcie systemowe i wynikającą z niego koncepcję procesową oraz wiele modeli zarządzania uwzględniających w swoich założeniach: koncentrację na kliencie/interesariuszach i wartości, akceptację zmian i zdolność do tworzenia i absorpcji innowacji oraz kluczowe znaczenie informacji (szybkości dostępu do odpowiednio wyselekcjonowanej informacji) i czasu. Spoiwem zdaje się być tutaj szeroko rozumiana elastyczność. Koncepcja *sustainable enterprise* stanowi zatem pewną wypadkową wspomnianych powyżej podejść z uwzględnieniem orientacji sieciowej i paradygmatu informacjonizmu¹⁰. Szczególnie eksponuje się w niej zdolność do samoregeneracji opartej na ścisłym monitorowaniu i współdziałaniu z otoczeniem, antycypowaniu i tworzeniu scenariuszy przyszłości oraz odpowiedzialności za losy Ziemi i ludzi, w tym uwzględnieniu kwestii moralnych (działań etycznych).

⁸ Grudzewski W., Hejduk I.: *Sustainable enterprise* (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny, [w:] Hejduk I.K. (red.), op.cit., s. 20-22.

⁹ Ibidem.

¹⁰ O paradygmacie informacjonizmu piszą m.in. Bard i Söderqvist, określając tym mianem system społeczno-gospodarczy oparty na technologii cyfrowej, którego istota polega na innowacjach, stosowaniu i wytwarzaniu wiedzy oraz ekspansji tzw. kreatywnej gospodarki, opierającej się na kapitale ludzkim i własności intelektualnej. Zob.: Bard A., Söderqvist J.: *Netokracja*. Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 46.

Do przykładowych praktyk przedsiębiorstw osadzonych w tej koncepcji można zaliczyć¹¹:

- odpowiedzialne wytwórstwo przejawiające się doborem technologii i parku maszynowego w taki sposób, aby minimalizować negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne (czysta produkcja), np. eliminacja szkodliwych emisji, nastawienie na renowację wyrzucanych produktów, poszukiwanie kontrahentów kierujących się tymi samymi zasadami;
- dbałość o odpowiedni asortyment produkcji: wytwarzanie bezpiecznych, trwałych i oszczędnych, proekologicznych wyrobów dobrej jakości, nadających się do ponownego użycia (wydłużanie cykli życia), *recycling* powiązany z przekazywaniem części zaoszczędzonych środków na cele społeczne;
- prowadzenie kampanii informacyjnych wpływających na świadomość społeczną w ramach działań ekologicznych i społecznie odpowiedzialnych;
- dostrzeganie problemów społecznych, przyczynianie się do ich rozwiązywania zwłaszcza w skali lokalnej, np. prowadzenie akcji społecznych na rzecz osób niepełnosprawnych, bezdomnych, chorych itd.

Z badań organizacji wprowadzających w życie ideę *sustainability* w Stanach Zjednoczonych wynika, że motywatorami tego typu działań są: chęć zwiększenia udziału w życiu społecznym, dbałość o środowisko, oszczędność pieniędzy i kosztów operacyjnych, dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo, reputacja¹². Z kolei do czynników ograniczających zalicza się: koszty wprowadzenia, trudności pomiaru zwrotu z inwestycji, brak wsparcia ze strony kadry kierowniczej (organizacyjnych liderów), koszty związane z kontynuowaniem działań w tym obszarze, brak zdolności i wiedzy organizacyjnej¹³. Grzeszczyk z kolei zwraca uwagę, że istotnym problemem koncepcji *sustainability* jest zagadnienie oceny jej implementacji w organizacjach, zwłaszcza w części poświęconej zagadnieniom społecznym¹⁴.

3. *Sustainability* w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi na podstawie idei *sustainability* zakłada długoterminowe, konceptualne podejście i działania łączące w sobie aspekt ekonomiczny i społeczną odpowiedzialność biznesu oraz odpowiadające im praktyki w obszarze rekrutacji

¹¹ Pabian A.: *Sustainable personel* – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2011, nr 5, IPiSS, Warszawa 2011, s. 13-14.

¹² Advancing Sustainability, A Research Report by the Society for Human Resource Management, BSR and Aurosoorya, <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/advancingsustainabilityhr%E2%80%99srole.aspx>, p.17 (reading: 03.03.2015).

¹³ Ibidem, s.4.

¹⁴ Grzeszczyk T.A.: Instrumenty oceny implementacji koncepcji *sustainable enterprise*, [w:] Grudzewski W., Hejduk I.K. (red.), op.cit., s. 131.

i selekcji oraz rozwoju pracowników. Akcentuje się przy tym unikalną rolę funkcji personalnej w implementacji koncepcji *sustainability* w organizacjach jako katalizatora zmian¹⁵.

Wśród wyłaniających się newralgicznych obszarów *sustainability* w relacji do zasobów ludzkich wskazuje się¹⁶: przywództwo, szkolenia i rozwój pracowników, zarządzanie zmianą, współpracę i pracę zespołową, zarządzanie talentami, różnorodność i wielokulturowość, postępowanie na podstawie norm etycznych, tworzenie i wpajanie wartości, dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz bardziej niż kiedykolwiek dotychczas budowanie zaangażowania.

W literaturze przedmiotu poświęconej nowoczesnym tendencjom i wyzwaniom stojącym wobec funkcji personalnej podkreśla się znaczenie powiązania strategii ogólnej organizacji ze strategią personalną¹⁷. Istotne w tym obszarze jest przywództwo, które odgrywa kluczową rolę w tworzeniu wizji i artykułowaniu społecznej roli organizacji, oraz kształtowanie kultury organizacyjnej odpowiadającej strategii biznesowej i ukierunkowanie działań na dostarczanie wartości interesariuszom. Przełożenie połączonych strategii na konkretne działania, sposoby organizacji pracy i procesów umożliwia rozwój wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich zaangażowania, co w rezultacie może zapewnić wysoką efektywność działania organizacji przy zachowaniu wartości *sustainability*.

Realizowanie idei *sustainability* w obszarze zasobów ludzkich wymaga również inwestowania w umiejętności pracowników w długoterminowej perspektywie przez rozwój kluczowych kompetencji i promowanie idei uczenia się przez całe życie. Pociąga to za sobą zmiany charakteru tradycyjnej funkcji szkolenia i doskonalenia, traktowanie rozwoju jako zmiany społecznej i przejście na wzajemny, zespołowy proces uczenia. W takiej konfiguracji wiedza generowana jest z doświadczeń uzyskiwanych w procesie rozwiązywania problemów (empiryczne uczenie się)¹⁸.

Wielu badaczy podkreśla także znaczenie zarządzania talentami, co oznacza zarazem zmiany w podejściu do kariery pracowników, rozwoju, awansowania i doskonalenia. Duży nacisk jest jednocześnie kładziony na procesy rekrutacji i selekcji oraz zatrudnianie ludzi przy wykorzystaniu modeli mentalnych i wartości¹⁹.

Innym wyłaniającym się obszarem działań jest zarządzanie różnorodnością, wymagające przyjęcia założenia, że sumowanie się potencjału i wiedzy poszczególnych członków grupy jest korzystne dla wypracowania rozwiązań bardziej różnorodnych, twórczych i skutecznych.

¹⁵ Advancing Sustainability, op.cit.

¹⁶ Wirtenberg J., Harmon J., Russell W.G., Fairfield K.D.: HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies, W., & Fairfield, K. 2007, Human Resource Planning, 30(1), 10-20, p. 15.

¹⁷ Lewicka D.: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki. PWN, Warszawa 2010, s. 29.

¹⁸ Zob. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody, Difin, Warszawa 2002, s. 12, por.: Green Paper ..., op.cit.

¹⁹ Wirtenberg J., Harmon J., Russell W.G., Fairfield K.D., op.cit., s. 16.

Równocześnie należy unikać działań wykluczających i dyskryminujących, stąd też odpowiednie sterowanie tym procesem może zapewnić większą zdolność adaptacyjną organizacji, lepsze zrozumienie potrzeb uczestników rynku, zapobiegać monotonii oraz stymulować wzajemne uczenie się wewnątrz organizacji.

Następnym zadaniem jest budowanie zaangażowania pracowniczego na podstawie tworzenia programów nastawionych na identyfikację z organizacją (ustalenie równowagi w sferze praca zawodowa, życie osobiste, odpoczynek), upełnomocnienia i harmonizacji celów pracowników z celami firmy.

Z kolei społeczna odpowiedzialność biznesu w odniesieniu do pracowników (wymiar wewnętrzny) zakłada realizowanie zasady podmiotowości i sprawiedliwości społecznej, które wyrażają się w dbałości nie tylko o sferę materialną, lecz także zabezpieczenie innych potrzeb, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia, szacunku, możliwości awansowania i samorozwoju pracowników²⁰. Borkowska zaznacza, że „[...] odpowiedzialność względem pracownika dotyczy organizacji i warunków pracy, sposobów wynagradzania, kształtowania partnerskich stosunków pracy, stylu zarządzania, komunikacji, inwestycji w kapitał ludzki (wiedzę, umiejętności, zdrowie), równowagi między pracą i życiem pozazawodowym pracowników, a także pomocy pracownikom w trudnych sytuacjach życiowych i rodzinnych”²¹. Takie ujęcie stawia wiele wyzwań wobec funkcji personalnej. Ponadto w sferze społecznej (wymiar zewnętrzny) uwzględnia się interesy społeczności, w której funkcjonuje organizacja, oraz ukierunkowanie i zintensyfikowanie działań organizacji na jej rzecz.

4. Koncepcja pracownika w relacji do *sustainability*

Zmiany sposobów myślenia i funkcjonowania organizacji oraz nowe wymagania stawiane w kontekście *sustainability* przed funkcją personalną przekładają się na koncepcję pracownika, w której podstawą jest weryfikacja jego dotychczasowych postaw i zachowań i ukierunkowanie na realizację nie tylko celów ekonomicznych (własnych i organizacji), lecz także ekologicznych i społecznych. Nieaktualny staje się zatem teoretyczny model *homo oeconomicus*, tłumaczący zachowania ludzkie na podstawie krótkookresowej racjonalności ekonomicznej. W nowy wymiar działań, wymagający bardziej złożonych wyborów dotyczących zjawisk długookresowych lub wiążących się ze znacznym stopniem ryzyka,

²⁰ Zuzek D.K.: Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 21, nr 2/2012, s. 201.

²¹ Borkowska S.: CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6/2005, s. 12-13.

zdaje się lepiej wpisywać model *homo cooperativus*, eksponujący zdolność człowieka do długotrwałej współpracy oraz empatii²².

Przy takich założeniach pracownika powinna charakteryzować wrażliwość ekologiczna i społeczna oraz skuteczność w osiągnięciu założonych celów²³.

Na tle powyższych rozważań wyłania się zestaw kluczowych kompetencji pracowników w myśl koncepcji *sustainability*. Można do nich zaliczyć:

- kompetencje organizacyjne: otwartość na zmiany, elastyczność, zdolność do szybkiego uczenia się i samodoskonalenie, umiejętność współpracy z innymi, zdolności komunikacyjne i umiejętność wywierania wpływu, wizjonerstwo, nastawienie na przyszłość, umiejętność rozwiązywania konfliktów, wiedza merytoryczna;
- kompetencje efektywnościowe: sprawstwo/proaktywność, poczucie własnej wartości, szybkość i łatwość osiągnięcia celów interpersonalnych, orientacja na rezultaty, inicjatywa, organizacja pracy własnej i zarządzanie czasem;
- kompetencje społeczne: zdolności adaptacyjne, zdolność do utrzymywania długotrwałych relacji, jasność przekazu komunikatów, tolerancja odmienności.

Cechami pożądanymi są: orientacja na interesariuszy, orientacja na efekty oraz orientacja ekologiczna.

5. Wnioski końcowe

Sustainable enterprise jest koncepcją scalającą i rozwijającą współczesne modele zarządzania ukierunkowane na wysoką tolerancję niepewności w otoczeniu organizacji i radzenie sobie w sytuacji coraz częstszych kryzysów ekonomicznych. W implementacji powyższej koncepcji istotne znaczenie ma człowiek i zajmująca się nim na gruncie organizacji funkcja personalna. W rezultacie przyjęcia idei *sustainability* wyłania się wizja nowoczesnego pracownika. Opiera się ona na postulowanych zmianach w obrębie postaw i zachowań, które według badaczy przedmiotu mają zmierzać w kierunkach: od egocentryzmu do altruizmu, od konserwatyizmu do otwartości na zmianę, od technocentryzmu do ekocentryzmu, od antropocentryzmu do biocentryzmu, od materializmu do postmaterializmu²⁴.

²² Prandecki K.: Człowiek i społeczeństwo..., op.cit., s. 182.

²³ Pabian A.: *Sustainable personel* – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2011, nr 5, IPiSS, Warszawa 2011, op.cit., s. 13-14.

²⁴ [Za:] Belz i Peattie, A. Pabian: Koncepcja *sustainability* w działalności ośrodków edukacyjnych, <http://www.pte.pl/kongres/referaty/Pabian%20Arnold/Pabian%20Arnold%20%20KONCEPCJA%20SUSTAINABILITY%20W%20DZIA%20C5%81ALNO%20C5%9ACI%20O%20C5%9ARODK%20C3%93W%20EDUKACYJNYCH.pdf>, s. 3.

Ponieważ podjęta problematyka jest obszerna i wieloaspektowa, więc w artykule skoncentrowano się na prezentacji najważniejszych wątków, które mogą stanowić podstawę dalszej dyskusji.

Bibliografia

1. Bard A., Söderqvist J.: *Netokracja*. Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
2. Borkowska S.: CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6/2005.
3. Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (eds.): *Sustainability and Human Resources Management. Developing sustainable business organizations*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2014.
4. Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366, July 2001.
5. Hejduk I.K. (red.): *Sustainability* odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości. Orgmasz, Warszawa 2011.
6. Laszlo Ch.: *Firma zrównoważonego rozwoju*. Wyd. Studio Emka, Warszawa 2008.
7. Pabian A.: *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5, IPiSS, Warszawa 2011.
8. *Advancing Sustainability, A Research Report by the Society for Human Resource Management, BSR and Aurosoorya*, <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/advancingsustainabilityhr%E2%80%99srole.aspx>.
9. Poskrobko B. (red.): *Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, <http://www.nazarko.pl/public/data/resource/upload/00003/2531/file/uwarunkowania-rozwojuzrownowazonej-gospodarki-opartej-na-wiedzy.pdf>.
10. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
11. Zuzek D.K.: Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, t. 21, nr 2/2012.
12. Żelazna-Blicharz A.: *Społeczna odpowiedzialność w procesie gospodarowania a zrównoważona produkcja i konsumpcja*. Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2013, wersja elektroniczna dostępna w bibliotece cyfrowej: www.bc.pollub.pl.

Abstract

The article has a conceptual nature. All discussed issues, i.e. the idea of sustainability in business and in the management of human resources as well as the concept of the contemporary worker eventually emerging in the background, are an attempt to compile these elements into a coherent, effective and bringing intended results total.