

Karl-Friedrich Ackermann

Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy

Analiza zielonego ZZL dokonana została w ramach modelu bodziec – przekształcenie – skutek, w którym interesariusze stanowią czynnik sprawczy (= bodziec), praktyki zielonego ZZL to zmienne pośredniczące (= przekształcenie), a efektywność ekologiczna przedsiębiorstwa to wynik działania (= skutek). Odpowiedzi na sześć pytań badawczych postawionych w artykule opierają się w głównej mierze na ustaleniach empirycznych pochodzących z różnych badań międzynarodowych. Artykuł wykazuje, że odpowiednio zarządzane zielone ZZL dają korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne zarówno przedsiębiorstwom, jak i pracownikom. Szczególna uwaga została poświęcona znaczeniu badań organizacyjnych (pracowników), które umożliwiają pracownikom bezpośrednią partycypację w zielonych procesach podejmowania decyzji zarządczych.

Słowa kluczowe: zielone ZZL (*green HRM*), zrównoważenie (*sustainability*), społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*), stymulatory zielonego ZZL (*drivers of green HRM*), praktyki zielonego ZZL (*green HRM practices*), równowaga pomiędzy zieloną pracą i życiem (*green work–life balance*), efektywność ekologiczna (*environmental performance*)

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł analizuje, jak przedsiębiorstwa reagują na wyzwania związane z ochroną środowiska oraz zrównoważeniem ekologicznym, ekonomicznym i społecznym za pomocą ZZL, zwanego krótko zielonym ZZL. O ile przedsiębiorstwa innowacyjne już wprowadziły wiele różnych praktyk zielonego ZZL, o tyle wiele innych nadal zastanawia się, czy w ogóle powinno reagować, a jeśli tak, to jaka powinna to być reakcja. Pewną pomocą w podejmowaniu decyzji zarządczych mogą być wyniki badań empirycznych na ten temat.

Ważnym celem przedstawianych wyników badań jest pogłębienie zrozumienia zielonego ZZZ. Temat ten będzie i powinien wzbudzać głębsze zainteresowanie, zwiększając pragnienie wprowadzania i ulepszania zielonego ZZZ w przedsiębiorstwach. Tym samym uwzględniona zostanie rola zielonego ZZZ jako pośrednika pomiędzy dążeniami interesariuszy i efektywnością ekologiczną przedsiębiorstw.

Na podstawie wyników międzynarodowych badań omówiono dość szczegółowo sześć pytań:

1. Jak zielone ZZZ jest zdefiniowane i osadzone na gruncie teoretycznym?
2. Jakich korzyści dla przedsiębiorstw można oczekiwać?
3. Kto przyczynia się do zielonego ZZZ w przedsiębiorstwach?
4. Jakie praktyki zielonego ZZZ są stosowane?
5. Co mówią badania empiryczne na temat wpływu praktyk zielonego ZZZ na efektywność ekologiczną przedsiębiorstw?

6. Jakimi metodami można opisać i zmierzyć efektywność ekologiczną włącznie z wkładem zielonego ZZZ?

Przyszłe badania być może zmieniają obecny stan wiedzy. Należy również pamiętać, że dane o wysokim poziomie agregacji nie pozwalają na wyciąganie wniosków dopasowanych do różnych sektorów przemysłu i uwzględniających wielkość badanych firm. Wiadomo na przykład, że praktyki zielonego ZZZ, które sprawdzają się w dużych firmach, nie mogą być przenoszone bez żadnych modyfikacji do małych i średnich przedsiębiorstw.

Zielone ZZZ: Aspekty ZZZ w zarządzaniu środowiskowym firmy

Zielone ZZZ: Definicja i teoria

W ślad za zielonym marketingiem, zieloną rachunkowością, zielonym handlem i zielonym zarządzaniem rośnie zainteresowanie zielonym ZZZ, zwanym przez niektórych aspektami ZZZ w zarządzaniu środowiskowym. Zielone ZZZ uważa się za „(...) nowy kierunek badań zorientowany na zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie za pomocą praktyk ZZZ (...)” (Gholani, 2016, s. 147). Inne definicje zielonego ZZZ kładą nacisk na jego treść, a mianowicie na „(...) przyjaznych dla środowiska praktykach ZL służących zrównoważonemu korzystaniu z zasobów” (Bangwal, Tiwari, 2015, s. 46), lub skupiają się na „(...) jego [potencjałe] wpływania na zielone zachowania pracowników” (Dumont, 2015, s. 15).

Definicja zielonego ZZZ, przyjęta w tym artykule, określa je jako praktyki ZZZ opracowane i wdrożone w celu promowania wśród pracowników zachowań zwiększających efektywność ekologiczną całej firmy. Jej teoretyczną podstawą jest założenie, że zielone ZZZ składa się ze zbioru zmiennych pośredniczących, umiejscow-

wionych pomiędzy zmiennymi niezależnymi (stymulatory) i zmiennymi zależnymi (efektywność ekologiczna). Teoria ta stała się przedmiotem kilku badań empirycznych. Jedno z nich zostało przeprowadzone we Włoszech przez Guerciego i współpracowników (2016).

Warto jednak zauważyć, że opisany powyżej automatyzm przyczynowo-skutkowy pomiędzy presją interesariuszy, zielonym ZZL i efektywnością ekologiczną w istocie nie istnieje. A zatem w kolejnym rozdziale artykułu szczególna uwaga zostanie poświęcona czynnikom decydującym o zielonym ZZL.

Studia przypadku dotyczące zielonego ZZL wskazują, że związane z nim praktyki stosowane są czasem w organizacjach nieświadomych terminu „zielone ZZL” (zob. np.: Dumont i wsp., 2015, s. 20). Oznacza to, że praktyki zielonego ZZL mogą być w gospodarce znacznie bardziej rozpowszechnione, niż mogłoby na to wskazywać dość ograniczone stosowanie terminu „zielone ZZL” w języku biznesu.

Włączenie zielonego ZZL do obecnego dyskursu na temat zrównoważenia

Wielu badaczy omawia zielone ZZL w kontekście zrównoważenia (Lubin, Esty, 2010, s. 74–85). Opiera się ono na powszechnie przyjętej zasadzie, że obecne potrzeby nie powinny być zaspokajane z krzywdą dla przyszłych pokoleń (Hauff, 1987). Bardziej szczegółowa analiza zrównoważenia pozwala określić jego trzy elementy, zwane też potrójną linią przewodnią zrównoważonego rozwoju (*triple bottom line* – TBL) (Zaugg, 2009; Fischer, Knepel, 2011, s. 1–7). Są to:

- zrównoważenie ekologiczne,
- zrównoważenie ekonomiczne oraz
- zrównoważenie społeczne.

Badania nad zielonym ZZL uznają, że jest ono zrównoważone z samej swojej istoty i że stanowi ważny czynnik zrównoważenia przedsiębiorstwa. Twierdzi się nawet, że zielone ZZL powinno odgrywać rolę „podstawy zrównoważenia” (Fischer, Knepel, 2011, s. 1–7). Niestety, nie zawsze badania te wyjaśniają, o jaki rodzaj zrównoważenia chodzi.

Wąsko zdefiniowane zielone ZZL dotyczy wyłącznie zrównoważenia ekologicznego, polegającego na przykład na ograniczaniu odpadów i zanieczyszczenia powietrza, wytwarzaniu dóbr i usług bezpiecznych dla klientów itd. Definicja ta odbiega od obecnego głównego nurtu badań nad zielonym ZZL, który poszerza jego rozumienie wspomniane powyżej TBL¹.

1 Zob. rozdział *Wyniki praktyk zielonego ZZL w przedsiębiorstwach*, w którym podano przykłady tradycyjnej równowagi ekologicznej oraz niedawnego raportu nt. zrównoważonego rozwoju.

Zielone ZZL: Inwestycja w konkurencyjność przedsiębiorstwa czy tylko jeden z aspektów odpowiedzialności społecznej biznesu?

Jeśli pominąć ideologię, pytanie o zielone ZZL dotyczy tego, czy jest ono „koniecznością” czy „niezobowiązującym dodatkiem”. W przypadku innowacyjnych przedsiębiorstw zielone ZZL już stało się „koniecznością”. Dyskusja o tym, czy należy urzeczywistniać zielone ZZL, jest już za nimi (Müller-Camen, Zdravkovic, 2012, s. 1–7). Ich uwaga skupia się obecnie na tym, w jaki sposób i w jakim zakresie można i należy je osiągnąć. Firmy te wskazują na rozmaite korzyści płynące z zielonego ZZL i uznają je za długoterminową inwestycję w konkurencyjność przedsiębiorstwa, wywołującą pozytywne sprzężenia zwrotne. Inne firmy sięgają po nie z tego prostego powodu, że ich wizja, misja i strategia wymagają zielonego zarządzania, a w szczególności zielonego ZZL.

Jednak więcej firm traktuje zielone ZZL jako część społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Ma ono wówczas aurę „niezobowiązującego dodatku”, który można kultywować w przychylnych czasach prosperity, ale łatwo odrzucić, gdy sytuacja staje się trudniejsza. Definicja przedstawia CSR jako „sytuacje, w których firma nie ogranicza się do przestrzegania przepisów, ale angażuje się w działania, które wydają się służyć pewnemu dobru społecznemu i wykraczają poza interesy firmy i nie nakazane przez prawo” (Mc Williams i wsp., 2006, s. 1).

Trzecia duża grupa przedsiębiorstw działa zgodnie z tradycją, że „biznesem biznesu jest biznes”. Wiele z nich w ogóle nie brało dotychczas pod uwagę „zielonych” tematów w podejmowaniu decyzji zarządczych lub uznaje takie tematy za kwestię zainteresowań prywatnych lub problem społeczny, a więc wymagający uregulowania przez rząd. Jeśli nawet zielone ZZL jest wprowadzane, to służy ono spełnieniu wymogów formalnych. Badania naukowe powinny zracjonalizować obecną dyskusję i przynieść nową wiedzę o teorii i stosowaniu zielonego ZZL.

Pracownicy, pracodawcy i inne stymulatory zielonego ZZL

W 2013 roku Bain & Company przeprowadziła badanie korporacyjnego zrównoważenia i dobroczynności, w którym poprosiła pracowników w sześciu krajach (n = 746) o wskazanie, kto ich zdaniem jest w stanie wywrzeć najsilniejszy wpływ na zrównoważenie praktyk biznesowych (Bain & Company, 2013, s. 2).

Na miejscach pierwszym i drugim znaleźli się „pracodawcy” i „konsumenci”, a na kolejnych „pracownicy” i „rząd”. Jak zostanie to wyjaśnione w kolejnych rozdziałach artykułu, interesariuszy tych można nazywać stymulatorami zielonego ZZL. Dalej omówiona zostanie rola pracowników i pracodawców, którzy mogą bezpo-

średnio skłaniać przedsiębiorstwo do wdrażania i promowania zielonego ZZZL, w przeciwieństwie do konsumentów (klientów) i rządu (interesariusze regulacyjni), których wpływ na zielone ZZZL jest mniej lub bardziej pośredni.

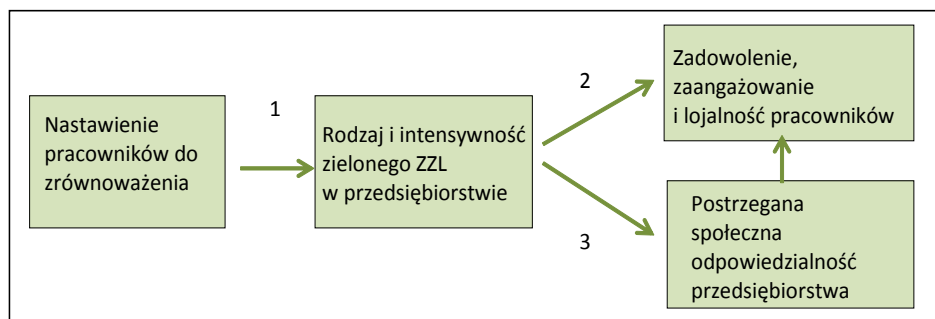
Pracownicy jako stymulator zielonego ZZZL

Rola pracowników jako czynnika skłaniającego przedsiębiorstwa do przyjmowania praktyk zielonego ZZZL była przedmiotem kilku badań, na przykład empirycznych studiów nad zielonym ZZZL, przeprowadzonych przez Harrach i współpracowników (2014) oraz Bain & Company (2013), które dają doskonały wgląd w możliwy wpływ pracowników na zielone ZZZL.

1. Projekt badawczy Harracha i współpracowników (2014): „Nachhaltig leben und arbeiten” [Zrównoważone praca i życie]

W empirycznym projekcie badawczym przeprowadzonym na Technische Universität Berlin (TU Berlin) zapytano 3042 pracowników z krajów niemieckojęzycznych o wzajemne oddziaływanie „pracy i życia” (Harrach i wsp., 2014, s. 12–13). Jedną z badanych hipotez dotyczyła tego, czy pracownicy kierujący się zrównoważeniem w życiu prywatnym starają się przenosić związane z nim wartości, postawy i zachowania do sfery zawodowej oraz czy skutkuje to ich większym zadowoleniem i zaangażowaniem w pracę, a także lojalnością wobec ich pracodawców. Dodatkowo korelacje wynosiły od $r = 0,62$ do $r = 0,26$ ($p < 0,001$) i potwierdziły, że prawdopodobieństwo takich powiązań było znacząco wysokie.

Rysunek 1. Wpływ stosunku pracowników do zrównoważenia



Źródło: opracowanie własne

Badanie przyniosło jeszcze inny, równie istotny wynik: pracownicy, którzy dostrzegają podejmowane przez pracodawców działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), nagradzają je większym zadowoleniem, zaangażowaniem i lojalnością. Korelacje wynoszące od $r = 0,45$ do $0,27$ znacząco wysokie.

Znaczenie tych wyników dla zielonego ZZL jest trudne do przecenienia (rys. 1).

2. Badanie zrównoważonego rozwoju i dobroczynności przedsiębiorstw przeprowadzone przez Bain & Company (2013)

Badanie internetowe przeprowadzone przez Bain & Company z próbą 746 pracowników z sześciu krajów (uprzemysłowionych: Republika Federalna Niemiec, Wlk. Brytania i USA; nowo uprzemysłowionych: Brazylia, Chiny i Indie) wykazało, że z powodu deficytu pracowników zrównoważenie stało się kluczowym tematem także dla zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze ustalenia tego badania można podsumować następująco:

a) „(...) Około 2/3 respondentów (...) przywiązuje większą wagę do tego tematu [zrównoważenia] obecnie niż trzy lata temu (...),” dotyczy to także ochrony pracy, sprzeciwu wobec zatrudniania dzieci, redukcji emisji i zachowań przyjaznych środowisku.

b) Ponad 50% badanych w grupie wiekowej do 40 lat (prawie 75% wszystkich respondentów) stwierdziło, że postrzegana strategia zrównoważenia wpłynęła na ich wybór obecnego pracodawcy. W starszej grupie wiekowej opinię taką wyraziło 29% respondentów.

c) Wreszcie, 15% wszystkich respondentów z wszystkich grup wiekowych zadeklarowało, że woleliby podjąć pracę w „zielonym” przedsiębiorstwie niż otrzymywać większą płacę w innej firmie.

d) Kolejnym interesującym wynikiem badania było również to, że „około 2/3 pracowników w wieku poniżej 30 lat, 1/3 pracowników, którzy skończyli 55 lat, oraz 3/4 entuzjastów [zrównoważenia] oczekuje, że odegrają jakąś rolę w tym, jak ich firma podchodzi do tego tematu”, to znaczy w kształtowaniu działań ich firmy na rzecz zrównoważenia.

Jednak najważniejszy dla zielonego ZZL jest wniosek, że „(...) zrównoważone praktyki stały się ważnym narzędziem przyciągania i motywowania najbardziej utalentowanych pracowników” (Bain & Company, 2013, s. 1–8)². Na ten aspekt badania wskazuje określenie „The Big Green Talent Machine”, które zostało wybrane jako nagłówek obecnego badania Bain & Company.

2 Zob. także skróconą wersję badania Bain & Company w języku niemieckim Globale Bain-Umfrage zum Stellenwert von Nachhaltigkeit bei Arbeitnehmern. Presseportal 21.08.2013, <<http://www.presseportal.de> and 19104 and 2539323> s. 1–3.

Pracodawcy jako stymulator zielonego ZZL

Ostateczną decyzję o sposobie i zakresie wdrożenia praktyk zielonego ZZL podejmuje jednak kierownictwo. Decyzja taka jest pochodną presji zewnętrznej, wywieranej na przykład przez pracowników, lub oryginalnych inicjatyw podejmowanych przez najważniejszych menedżerów, działy ZZL czy poszczególnych kierowników.

W cytowanym powyżej badaniu z 2013 roku, pracownicy firmy Bain & Company przyjrzeni się także działaniom wiodących przedsiębiorstw w dziedzinie zrównoważonego rozwoju. W rezultacie wyróżniono trzy główne strategie (Bain & Company, 2013, s. 5):

1. „(...) mobilizowanie pracowników do wprowadzania zrównoważenia do podstawowych operacji i na każdym etapie działalności”;
2. „(...) rozliczanie pracowników za stosowanie zrównoważonych praktyk w ich pracy i zachęcanie ich do takich praktyk wynagrodzeniem”;
3. „(...) wyposażanie pracowników w narzędzia i szkolenie ich, aby podnieść poprzeczkę dla kolejnych usprawnień”.

Bardziej szczegółowe informacje na temat praktyk zielonego ZZL zawarte są w dalszej części artykułu.

Klienci jako stymulator zielonego ZZL

Klienci mają szczególnie silny wpływ na zielone ZZL w przedsiębiorstwach. Coraz częściej ich oczekiwania wykraczają poza produkty i usługi o wysokiej jakości, terminowe i elastyczne dostawy, czy uczciwe ceny. Oczekują także, że firmy będą się zachowywały w sposób zrównoważony i przyjazny dla środowiska. Aby spełnić oczekiwania dotychczasowych i nowych klientów oraz wzmocnić ich lojalność, coraz więcej firm we wszystkich sektorach zajmuje się problemami ekologicznymi i tworzeniem rozwiązań przyjaznych środowisku.

Badanie nad presją klientów przeprowadzone przez Guerciego i współpracowników (2016) objęło wyższych menedżerów ZL oraz menedżerów łańcucha dostaw w działających we Włoszech firmach produkcyjnych i usługowych (n = 74). Potwierdziło ono empirycznie (Guerci, 2016, s. 262–289), że presja klientów bezpośrednio wpływa na:

- efektywność ekologiczną firmy oraz
- wdrażanie zielonych praktyk, takich jak: zielone zatrudnianie, zielone szkolenie, zielone zaangażowanie, zielone funkcjonowanie i wynagradzanie, oraz ich rolę pośrednika pomiędzy presją naciskiem klientów i efektywnością ekologiczną.

Wpływ presji strony klientów na zielone ZZZL jest w dużej mierze pozytywny, ponieważ przedsiębiorstwa reagują na jej wzrost wprowadzaniem większej liczby lepszych praktyk zielonego ZZZL (zob. nast. rozdz.).

Interesariusze regulacyjni jako stymulator zielonego ZZZL

Interesariuszami regulacyjnymi są decydenci, którzy mają prawo uchylać prawa i przepisy wpływające na sposób działania przedsiębiorstw. Nakładane przez nich podatki i inne obciążenia finansowe również wpływają na decyzje przedsiębiorstw.

Ustalenia Guerciego i współpracowników (2016, s. 262–289) potwierdzają hipotezę o pozytywnym związku pomiędzy presją interesariuszy na kwestie ekologiczne i efektywnością ekologiczną, jak również praktykami zielonego ZZZL. Zważywszy jednak, że praktyki zielonego ZZZL stanowią tylko jeden z kilku możliwych sposobów reakcji, korelacje pomiędzy naciskiem wywieranym przez interesariuszy regulacyjnych i praktykami zielonego ZZZL są zwykle niższe, niż można by oczekiwać.

Ekologizacja praktyk ZZZL i ich wpływ na efektywność ekologiczną przedsiębiorstwa

Aby osiągnąć cele efektywności ekologicznej, przedsiębiorstwa mogą posłużyć się odpowiednimi praktykami ZZZL. Istotne znaczenie mają dwa tematy badawcze: identyfikacja praktyk zielonego ZZZL oraz ocena ich wpływu na efektywność ekologiczną. Ważne jest także badanie strategii firmy, jej struktury i kultury, ponieważ w znaczącym stopniu determinują one skuteczność i sprawność praktyk zielonego ZZZL.

Strategiczne wytyczne i inne wymogi wobec praktyk zielonego ZZZL

Jak wiadomo, praktyki ZZZL powinny być wmontowane w precyzyjnie zaplanowaną strategię ZL jako część ogólnej koncepcji strategicznej, która przekładana jest na działania za pomocą strategicznej karty wyników (Ackermann, 2000). Dotyczy to również praktyk zielonego ZZZL.

Aby były one naprawdę skuteczne i wydajne, potrzebne są strategiczne wytyczne i zasady kierujące działaniami i procedurami. Choć temat ten został już podjęty w ramach badań pilotażowych (Fischer, Knepel, 2011, s. 1–7; Jackson, Seo, 2010, s. 278–290; Jackson, 2011, pp. 108–116), dopiero zintensyfikowana działalność badawcza da firmom zainteresowanym zielonym HRM solidne oparcie.

Pomimo rosnącej liczby najlepszych praktyk (Dumont i wsp., 2015, s. 15–21), oczywisty jest brak badań dotyczących zakotwiczenia zielonego ZZL w strukturze firmy i jej kulturze. Pozostawia to bez odpowiedzi wiele pytań o integrację zielonych rozwiązań z różnymi aspektami działalności firmy.

Główne kategorie praktyk zielonego ZZL

Badania podzieliły praktyki zielonego ZZL na pięć kategorii (Renwick i wsp., 2016, s. 1–6; Renwick i wsp., 2012, s. 1–14; Renwick i wsp., 2008, s. 1–14; Guerci i wsp., 2016, s. 262–289; Bangwal, Tiwari, 2015, s. 47–49; Cherian, Jacob, 2012, s. 26–30; Dumont i wsp., 2015, s. 17–19; Jackson i wsp., 2011, s. 104–108; Mehta, Chugan, 2015, s. 78–79; Prasad, 2013, s. 17–18):

Tabela 1. Kategorie zielonego ZZL

Zielone praktyki ZZL	Opis
1. Zielone zatrudnianie	Zatrudnianie pracowników o wysokich kompetencjach ekologicznych, bardzo wrażliwych na problemy ekologii i mających silną motywację do podejmowania działań na rzecz środowiska
2. Zielone szkolenie	Najczęściej stosowana praktyka zielonego ZZL, mająca zwiększać efektywność ekologiczną poprzez kampanie uświadamiające i rozwijanie kompetencji i umiejętności ekologicznych itd. zatrudnianych pracowników. Celem zielonych szkoleń jest nauczenie pracowników wykrywania problemów ekologicznych oraz decydowania i podejmowania odpowiednich działań zwiększających efektywność ekologiczną
3. Zielone zaangażowanie	Tworzenie pracownikom okazji do wykorzystania ich zielonej wiedzy i umiejętności w celu poprawienia efektywności ekologicznej firmy
4. Zielone zarządzanie wydajnością	Cele zrównoważenia uwzględniane są w ocenie pracowników jako sygnał, że firma angażuje się w sprawy dotyczące zrównoważonego rozwoju. Rozwiązanie to w jasny i skuteczny sposób informuje ich, jaki jest ich wkład w osiągnięcia firmy na polu efektywności ekologicznej. Zielone zarządzanie wydajnością ma także upowszechnić zielone zachowania wśród pracowników i zachęcać ich do proponowania specjalnych inicjatyw na rzecz środowiska
5. Zielone wynagradzanie	Zielone zachowania pracowników są nagradzane w nadziei, że będzie to pozytywnie oddziaływać na ich efektywność ekologiczną

Źródło: opracowanie własne

Bez wchodzenia w szczegóły praktyk zielonego ZZL można stwierdzić, że wszystkie one mają na celu zapobieganie lub promowanie pewnych zachowań wśród pracowników (Zoogah, 2011, s. 120–122). O ile praktyki „prewencyjne” mają na celu ochronę, bezpieczeństwo oraz odpowiedzialność za środowisko i skupiają się na zapobieganiu szkodom, o tyle praktyki „promocyjne” mogą wpłynąć na przyszłość. Ich celem jest rozwijanie koncepcji zielonego ZZL i zielonych zachowań w miejscu pracy, na przykład poprzez poszukiwanie nowych, przyjaznych środowisku rozwiązań problemów i łączenie ich z codziennymi procedurami pracy (tab. 1).

Wpływ praktyk zielonego ZZL na efektywność ekologiczną

Wyniki badania przeprowadzonego przez Guerciego i współpracowników (2016) wskazują, że z wyjątkiem zielonego zatrudniania wszystkie wymienione praktyki zielonego ZZL mają pozytywny związek z efektywnością ekologiczną. Brak takiego związku w przypadku zielonego zatrudniania jest dość zaskakujący i na pierwszy rzut oka trudny do wyjaśnienia. Guerci i współpracownicy przypuszczają, że zatrudnianie pracowników według kryterium szczególnych umiejętności ekologicznych poprawia efektywność ekologiczną, o ile pracownicy ci:

- posiadają zaawansowane zielone kompetencje specyficzne dla firmy,
- odgrywają kluczową rolę w decyzjach firmy dotyczących środowiska,
- rozumieją obowiązki ekologiczne związane z ich rolą oraz
- widzą, że ich wysiłki na rzecz zarządzania środowiskowego są oceniane i nagradzane.

Zgodnie z powyższymi założeniami samo zielone zatrudnianie nie wystarcza, aby poprawić efektywność ekologiczną, co kontrastuje z treścią tytułu badania Bain & Company „The Big Green Talent Machine”. Zielone zatrudnianie wymaga uzupełnienia innymi istotnymi zielonymi praktykami HRM, aby firma mogła spodziewać się poprawy efektywności ekologicznej.

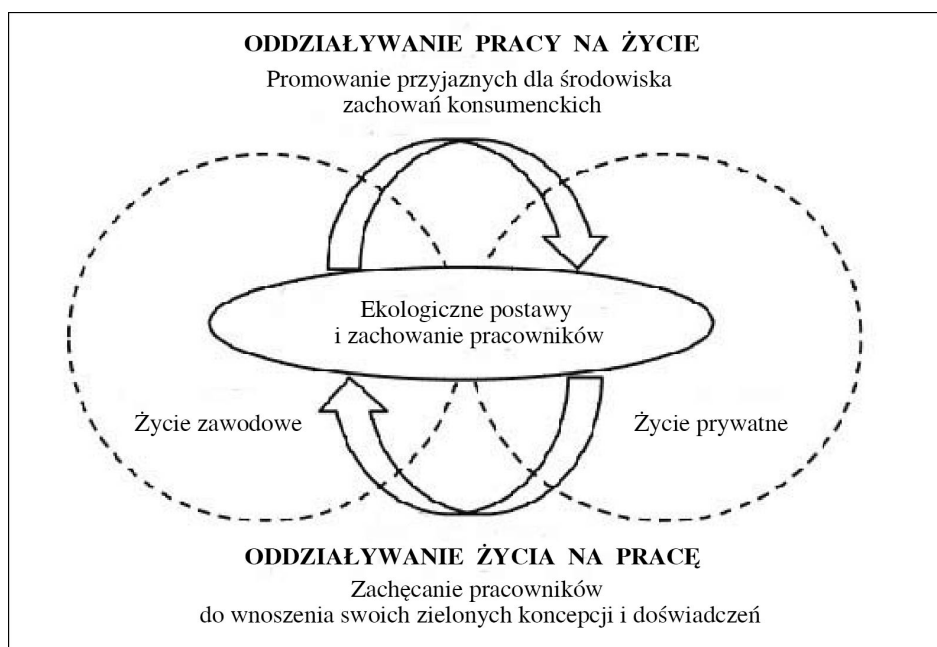
Podobnego zdania są Dumont i współpracownicy (2015), którzy stwierdzili „(...) że choć firmy formalnie nie wymagają od pracowników posiadania zielonej wiedzy lub umiejętności przed zatrudnieniem, podczas szkolenia wstępnego i późniejszych szkoleń informują nowo przyjętych pracowników o wartościach związanych ze zrównoważeniem i ekologią, którymi się kierują. (...)” (Dumont i wsp., 2015, s. 17).

Koncepcja równowagi między zieloną pracą i życiem

Koncepcja równowagi między zieloną pracą i życiem, która została zaproponowana jako nowy wymiar zielonego ZZL, opiera się na ugruntowanych teoriach dotyczących wzajemnych powiązań między życiem zawodowym i prywatnym (Muster, Schrader, 2011, s. 140–156). Twierdzi się, że zielone ZZL, skupiające się wyłącznie na roli pracowników i ich zachowaniach związanych z pracą, jest zawężone, ponieważ postawy i zachowania ważne dla środowiska kształtowane są nie tylko w miejscu pracy, lecz również w życiu prywatnym. Zatem, „aby skutecznie promować przyjazne dla środowiska i odpowiedzialne korzystanie z zasobów w miejscu pracy, zielone ZZL musi organizować działania sprzyjające ekologicznym postawom tak w miejscu pracy, jak i w życiu prywatnym” (Muster, Schrader, 2011, s. 144).

Rysunek 2 pokazuje dwa sposoby osiągnięcia równowagi pomiędzy zieloną pracą i życiem wyróżnione przez Mustera i Schradera (2011, s. 148).

Rysunek 2. Dwa sposoby osiągnięcia równowagi pomiędzy zieloną pracą i życiem



Źródło: opracowanie własne

Interwencje pracy w życie w ramach zielonego ZZL polegają na upowszechnianiu ważnych informacji na temat zagadnień ekologicznych oraz tworzenie rekomendacji, jak żyć w zgodzie z środowiskiem. Mogą to być również zielone stołówki i kursy gotowania, wypożyczalnie rowerów, programy wspólnego korzystania z samochodów itd.

Interwencje życia w pracę starają się zachęcać pracowników do wprowadzania i rozwijania wyznawanych przez nich wartości, idei i prywatnych doświadczeń ekologicznych w miejscu pracy. Z perspektywy zaangażowania i uczestniczenia pracowników w praktykach zielonego ZZL za szczególnie ważną uznawana jest integracja osobistych doświadczeń.

Powszechnie przyjmuje się, że wspieranie równowagi między życiem i pracą jest opłacalne (Forsyth, Polzer-Debruyne, 2007, s. 113–123).

Zielone badania organizacji i inne narzędzia ZZL

Uznane narzędzia ZZL, takie jak badania organizacji, można „zazielenić” poprzez wykorzystanie ekologicznych wartości, koncepcji i doświadczeń pracowników w celu dokonania oceny i zmiany warunków pracy, tak aby lepiej odpowiadały wymogom ekologicznego, ekonomicznego, a przede wszystkim społecznego zrównoważenia. Badania organizacji są okazją dla pracowników do uczestniczenia w decyzjach kierownictwa (Ackermann, 2011, s. 80–99), a zatem pozwalają spełnić formalne wymogi dotyczące współdecydowania, które wynikają z przepisów regulujących stosunki pracy w przedsiębiorstwie (*Betriebsverfassungsgesetz*). Głoszenie, że badania organizacji mogą pomóc we wdrażaniu zielonego ZZL z korzyścią dla przedsiębiorstw i pracowników, powinno przyczynić się do ich większej popularności i przydatności dla przedsiębiorstw we wszystkich sektorach przemysłu.

Badania przeprowadzone w ostatnich latach w różnych organizacjach przyniosły wiele pozytywnych przykładów wdrażania zarządzania zdrowiem, włącznie z oceną ryzyka. Choć badania organizacyjne mogą być dopiero pierwszym krokiem procesu oceny ryzyka i wymagać audytów kontrolnych przeprowadzanych przez specjalistów ds. zarządzania zdrowiem, są one coraz częściej uznawane za cenne narzędzie służące zrównoważeniu społecznemu. Inne przykłady najlepszych praktyk sugerują, że badania organizacyjne mogą być również bardzo przydatne w osiągnięciu zrównoważenia ekologicznego i ekonomicznego.

Wyniki praktyk zielonego ZZZL w przedsiębiorstwach

Po przeanalizowaniu stymulatorów oraz zielonego ZZZL jako elementu pośredniczącego, warto przyjrzeć się jego rezultatom wykazywanym na przykład w bilansach ekologicznych firm lub w raportach nt. zrównoważenia.

Efektywność ekologiczna firm według bilansów ekologicznych i raportów nt. zrównoważenia

Przykład 1: Bilans ekologiczny przygotowany przez Kunert AG, 1990

Jeden z pierwszych bilansów ekologicznych w Niemczech został przygotowany, przez znanego producenta markowej odzieży Kunert AG i wzbudził duże zainteresowanie mediów. Raport podawał ilość i wagę barwników oraz środków chemicznych, jak również wody, powietrza, energii i innych czynników produkcji, wykorzystywanych w przemyśle włókienniczym, które w różnym stopniu obciążały środowisko szkodliwymi substancjami, odpadami, ściekami, zużytym powietrzem i energią. Deklarowanym celem opracowania raportu jest zmniejszenie szkód w środowisku i tym samym zwiększenie ekologicznej równowagi środowiska (Arndt, 1993, s. 93–104).

Znaczenie zielonego ZZZL jako narzędzia pomagającego w osiągnięciu celów ekologicznych zostało zaledwie wspomniane. Autorzy bilansu ekologicznego skupili się na korzyściach dla dobra publicznego, redukcji kosztów poprzez zmniejszanie gramatury papieru, jak również zużycia plastikowych folii, oraz na długoterminowej pewności prewencji ryzyka w przedsiębiorstwie. Za inną zaletę bilansu ekologicznego, poza wywołaniem zainteresowania, autorzy uznali stworzenie pozytywnego wizerunku firmy, wpływającego nie tylko na klientów i władze publiczne, ale także na wybory kandydatów do pracy.

A zatem nawet w tamtych latach przyjazne ekologiczne zachowania firmy były wsparciem dla marketingu ZL. Wyjąwszy ten przypadek, zielone ZZZL jest rzadko uznawane za istotny warunek osiągnięcia celów ochrony środowiska.

Przykład 2: Raport nt. zrównoważonego rozwoju przygotowany przez Volkswagen AG, 2016

Rdzeniem tego raportu jest sprawozdanie nt. zarządzania środowiskowego oraz znana jako program przyszłości „Together–Strategie 2025” [Strategia Razem, 2025], poparta kierunkami działań oraz strategicznymi celami i środkami, takimi jak stałe ograniczanie emisji CO₂ (śladu węglowego), „brudnych” emisji oraz zużycia zasobów (np. zmniejszenie zużycia energii i wody w łańcuchu wartości dodanej). Raport

podkreśla, że tylko „włączenie pracowników” pozwala zrealizować cele ekologiczne i działania.

Włączanie pracowników do zarządzania środowiskowego wynika z koncepcji, że „*nur eine informierte und qualifizierte Belegschaft (...) die aus unserer Umweltstrategie abgeleiteten konkreten Maßnahmen umsetzen und gesetzte Ziele erreichen [kann]*” [tylko świadomi i wykwalifikowani pracownicy mogą zrealizować cele i praktyczne działania wynikające z naszej strategii środowiskowej] (Volkswagen AG, 2016, s. 76). Raport zwraca szczególną uwagę na następujące rozwiązania w ZL:

1. regularne spotkania z urzędnikami ds. ochrony środowiska w zakładach na terenie Europy;
2. specjalne przeszkoleni eksperci ds. ochrony środowiska jako osoby pierwszego kontaktu i wsparcie dla pracowników produkcyjnych;
3. specjalne profesjonalne szkolenie dla tzw. ekspertów ds. energii mających pomagać pracownikom w jej oszczędzaniu;
4. utworzenie na różnych szczeblach zarządzania grup monitorujących i zespołów roboczych ds. ochrony środowiska oraz
5. wykorzystanie portalu intranetowego z przykładami najlepszych praktyk jako narzędzia ułatwiającego włączenie pracowników.

Zielone ZZL jest wsparciem dla operacyjnego zarządzania środowiskiem i sprzyja ekologicznemu zrównoważeniu. Omawiany raport nadaje szczególne znaczenie zielonemu ZZL, wskazując dokładne zakresy działań w ramach ZL, którym przydzielono konkretne cele strategiczne (Volkswagen AG, 2016, s. 123–124) (tab. 2).

Tabela 2. Konkretno cele strategiczne przypisane do zakresów działania

Zakres działania		Cel strategiczny
1. Atrakcyjność pracodawcy	→	Doskonały pracodawca
2. Kwalifikacje	→	Kompetentni i lojalni pracownicy
3. Zaangażowanie	→	Promowanie wydajności i dzielenie się sukcesami z pracownikami
4. Organizacja pracy	→	Zrównoważona organizacja pracy
5. Przywództwo i kultura	→	Przykładowe przywództwo i kultura biznesu
6. Organizacja ZL	→	Doskonała organizacja ZL

Źródło: opracowanie na podstawie Volkswagen AG (2016, s. 123–124)

Powyższe atrybuty wzmacniają działania ukierunkowane na społeczny wymiar zrównoważenia.

Ocena postrzeganego zrównoważenia przedsiębiorstwa

Facit Research (2016) mierzy percepcję zrównoważenia organizacji za pomocą trzech podstawowych wskaźników na skali od 0 do 100. Są to:

- punktacja za wizerunek ekologiczny, inaczej punktacja za zielony wizerunek,
- punktacja za wizerunek ekonomiczny oraz
- punktacja za wizerunek społeczny.

Punktacja za wizerunek ekologiczny jest oceną ekologiczności firmy, uwzględniającą przyjazne środowisku zarządzanie zasobami, technologie i produkty itd. Czy cele te są istotnie realizowane i ogłaszane, oraz w jakim zakresie, zależy od przyjętego ZZL i jego wpływu na zachowania pracowników.

Punktacja za wizerunek ekonomiczny pokazuje, czy klienci uważają firmę za uczciwą i godną zaufania, czy też za podatną na wątpliwe praktyki biznesowe lub nawet korupcję. Na tę punktację niewątpliwie wpływają także praktyki zielonego ZZL i wynikające z nich zachowania wszystkich osób, których dotyczą.

Punktacja za wizerunek społeczny odpowiada na pytanie, czy firma oferuje dobre warunki pracy i bezpieczne zatrudnienie i czy kieruje się społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Łączna punktacja w tych trzech kategoriach składa się na ogólną punktację za zrównoważony wizerunek, który pozwala tworzyć rankingi firm i branż. Tabela 3 pokazuje pozycje rankingowe producentów samochodów według punktacji za zrównoważony wizerunek na skali od 0 do 100 wybranych z listy 105 firm reprezentujących różne branż na podstawie próby respondentów $n = 15\ 399$.

Tabela 3. Pozycje rankingowe firm za zrównoważony wizerunek

Pozycja	Firma	Punktacja za zrównoważony wizerunek w 2016 r.
6	BMW	74,48
16	Toyota	72,12
31	Mercedes-Benz (Daimler)	70,18
36	Nissan	69,59
39	Audi	69,25
52	Renault	67,30
63	Ford	65,89
86	Opel	62,21
88	VW	59,73

Źródło: opracowanie własne

Choć dokładna ocena wkładu praktyk zielonego ZZL w punktację każdej firmy za zrównoważony wizerunek nie jest możliwa, uważa się, że praktyki te odgrywają główną rolę. Jeśli istotnie tak jest, wszystkie przedstawione firmy, a zwłaszcza te, które zajęły niższe pozycje w rankingu, powinny poprawić swoje zielone ZZL.

Uwagi końcowe i wnioski

W 2012 roku Cherian i Jacob (2012, s. 31) dokonali analizy 19 badań z lat 1992–2012. Swoje wnioski na temat korzyści, jakie firmy mogą odnieść z wdrożenia zasad zielonego ZZL, podsumowali następująco:

- niższy wskaźnik fluktuacji pracowników,
- poprawa wizerunku w społeczeństwie,
- większe możliwości przyciągania lepszych pracowników,
- większa produktywność i zrównoważenie,
- zmniejszone oddziaływanie firmy na środowisko, oraz
- wyższa konkurencyjność i poprawa ogólnych wyników.

Na przestrzeni następujących pięciu lat badania naukowe dostarczyły kolejnych informacji, które wskazują, że wprowadzenie zielonego ZZL jest opłacalne. Czy jest to prawda i jaki konkretne warunki muszą być spełnione, aby działanie to się powiodło, powinno być przedmiotem dalszych intensywnych badań naukowych w najbliższej przyszłości.

Zdaniem autora istnieją uzasadnione ekonomiczne powody dla wprowadzania przez firmy zielonego ZZL, które będzie opłacalne przy odpowiednim zarządzaniu. Aby efektywność ekologiczna i zrównoważenie osiągnęły swoje cele, potrzebne jest skuteczne i sprawne zielone ZZL. Dość szczegółowy opis, jak można i należy to przeprowadzić, jest do znalezienia w badaniach empirycznych. Wyniki analiz wskazują także, że badania organizacyjne (pracowników) mogą być wykorzystane do zwiększenia bezpośredniej partycypacji pracowników w ciągłym procesie ekologiczacji – zwanym też uzienieniem (*greening*) – procesów podejmowania decyzji zarządczych w firmach.

Literatura

Ackermann K.-F. (2011), *Organizational Surveys and Participative Management Approaches*, w Tyson S. i wsp. (red.), *Appraising and Exploring Organizations*, London (I wyd. 1988), Routledge Revivals.

Ackermann K.-F., red. (2000), *Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung*, Wiesbaden.

- Arndt H.-K i wsp. (1993), *Umweltqualitätsziele von Unternehmen und ihre Durchsetzung*, materiały konferencyjne, Berlin.
- Bain & Company (2013a), *The Big Green Talent Machine*, London.
- Bain & Company (2013b), *Globale Bain-Umfrage zum Stellenwert von Nachhaltigkeit bei Arbeitnehmern*, <[http: www.presse-portal.de](http://www.presse-portal.de) and pm and 19104 and 2539323>.
- Bangwal D., Tiwari P. (2015), Green HRM—A Way to Greening the Environment, *JOSR Journal of Business and Management*, vol. 17, z. 12 (grudzień).
- Cherian J., Jacob J. (2012), A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review, *International Journal of Business and Management*, vol. 7, nr 2.
- Dumont J. i wsp. (2015), Green HRM Practices: A Case Study, *JIMS*, vol. 15, nr 2.
- Facit Research GmbH & Co. KG (2016), *Sustainability Image Score – 2016. Das Nachhaltigkeitszeugnis deutscher Unternehmen aus Konsumentensicht*, München.
- Fischer S. and Knepel K. (2011), Die neue Rolle des HRM als Sustainability Principal, *Personalwirtschaft*, vol. 10.
- Forsyth S., Polzer-Debruyne A. (2007), The Organizational Pay-Offs for Perceived Work-Life Balance Support, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 45 (1).
- Gholani H. i wsp. (2016), State-of-the-Art Green HRM System Sustainability in the Sports Center in Malaysia Using a Multi-Methods Approach and Opportunities for Future Research, *Journal of Cleaner Production*, nr 124.
- Guerci M. i wsp. (2016), Translating Stakeholder Pressures into Environmental Performance: The Mediating Role of Green HRM Practices, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27 (2).
- Harrach C. i wsp. (2014), Studie zu nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeitern. Nachhaltige Werte am Arbeitsplatz lohnen sich, *Ökologisches Wirtschaften*, (29) styczeń.
- Harrach C. (2013), *Nachhaltigkeit. Unternehmen unterschätzen ihre Mitarbeiter*, <[http: www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) and technologie and green and nachhaltigkei—unternehmen—unterschaetzen—ihre—mitarbeiter and 13545630.html>.
- Hillert A. (2017), Formal versus psychosomatisch: Wie beurteilt man psychische Gefährdungen am Arbeitsplatz?, *Wirtschaftspsychologie aktuell*, nr 3.
- Hauff V., red. (1987), *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*, Greven.
- Jackson S. E. i wsp. (2011), State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue, *Zeitschrift für Personalforschung*, nr spec.
- Jackson S. E., Seo J. (2010), The Greening of Strategic HRM Scholarship, *Organization Management Journal*, nr 7.
- Kumari P (2012), Green HRM—Issues and Challenges, *Human Resource Management*, vol. 1 i 5, październik.
- Lubin D. A., Esty D. C. (2010), Megatrend Nachhaltigkeit, *Harvard Business Manager*, lipiec.

- Muster V., Schrader U. (2011), Green Work–Life Balance: A New Practice for Green HRM, *Zeitschrift für Personalforschung*, nr 25 (2).
- Mc Williams A. i wsp. (2006), Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, vol. 43, nr 1.
- Mehta K., Chugan P. K. (2015), Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainability Business, *Universal Journal of Industrial and Business Management*, vol. 3 (3).
- Müller-Camen M., Zdravkovic D. (2012), *Green HRM: Schon Realität oder noch Zukunftsvision*, <[http: www.hrm.de](http://www.hrm.de) and [fachartikel](http://www.fachartikel.de) and [green-hrm](http://www.green-hrm.de):-schon-realit%C3%A4t-oder-noch-zukunftsvision%3F>.
- Prasad R. S. (2013), Green HRM–Partner in Sustainable Competitive Growth, *Journal of Management Sciences and Technology*, vol. 1 (1), październik.
- Renwick D. W. S. i wsp. (2016), Contemporary Developments in Green (Environmental) HRM Scholarship, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 27 (1–2).
- Renwick Dal. i wsp. (2012), Green Human Resource Management, A Review and Research Agenda, skrót w *International Journal Of Management Reviews*, vol. 15 (1).
- Renwick D. i wsp. (2008), Green HRM. A Review, Process Model, and Research Agenda, *Discussion Paper*, nr 2008.01, kwiecień.
- Stein V. (2012), Green HRM. Ein Feld für die Career Service–Arbeit, *Arbeitspapiere*, nr 003–2012, <www.pmg.uni-siegen.de>.
- Steinle C. i wsp. (1998), *Zukunftsgerichtetes Controlling*, III wyd.
- Volkswagen AG (2016), *Verantwortung und Wandel. Nachhaltigkeitsbericht 2016*, Wolfsburg.
- Zaugg R. J. (2009), *Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*, Wiesbaden.
- Zoogah D. B. (2011), The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach, *Zeitschrift f. Personalforschung*, nr 25 (2).

Exploring Green Human Resource Management: Knowledge–based State of the Art

Summary

Green HRM is analysed in terms of an input-transformation-output model with stakeholders as drivers (= inputs), Green HRM-practices as mediating variables (= transformation) and environmental performance of the company (= output). Six research questions are asked and answered, heavily relying on empirical research findings from various international studies. It is shown that Green HRM, properly managed, will pay off through economic and non-economic benefits for both companies and employees. Special attention is drawn to Organizational (Employee) Surveys, which enable direct participation of employees in Green management decision-making.

K a r l-F r i e d r i c h A c k e r m a n n – profesor doktor w dziedzinie ekonomii, założyciel i dyrektor naczelny ISPA consult GmbH, Stuttgart, firmy konsultingowej w branży ZZL (od 1989 do dziś), oraz kierownik Katedry ZZL na uniwersytecie w Stuttgarcie (od 1975 do 2006). Zainteresowania naukowe obejmują badania i konsulting w dziedzinie ZZL, ze szczególnym uwzględnieniem strategicznego ZZL oraz strategicznej karty wyników dla ZL, elastyczny czas pracy, badania organizacyjne (pracowników) oraz opracowywanie działań na podstawie wyników badań, włącznie ze szkoleniami utrwalającymi (*follow-up*) i coachingiem. Ponadto w kręgu jego zainteresowań znalazły się: benchmarking, praca z aplikacją „Multi-Criteria Cockpits”, specjalne badania oparte na eksploracji danych (*data mining*), wsparcie dla menedżerów ZL w wypełnianiu roli partnerów biznesowych, wydajność, ocena, szkolenie i wynagradzanie kierownictwa oraz nowe horyzonty ZZL – zarządzanie oparte na równym traktowaniu kobiet i mężczyzn (*gender mainstreaming*), równowaga praca – życie, zielone ZZL, międzynarodowe ZZL, zarządzanie zdrowiem i inne. Osiągnięcia obejmują 200 publikacji i raportów badawczych na temat ZZL, około 250 wykładów nt. ZZL, wygłoszonych na zaproszenie w krajach Unii Europejskiej (Austria, Polska, Belgia, Francja), a także poza nią (RPA, Filipiny, Australia, Chiny i inne), organizacja około 120 konferencji, warsztatów i seminariów z zarządzania nt. ZZL, przygotowanie ponad 700 internetowych i papierowych badań organizacyjnych (pracowników) dla niemieckich przedsiębiorstw, włącznie z ocenami 360 stopni, oraz przygotowanie benchmarków dla ZL przeznaczonych dla różnych sektorów przemysłu.