




Uniwersytet Ekonomiczny  
we Wrocławiu

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław University of Economics and Business  
<https://www.wir.ue.wroc.pl>

Publikacja / Publication	Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia, Piwowar-Sulej Katarzyna, Bąk-Grabowska Dominika, Grzesik Katarzyna, Zając Czesław
DOI wersji wydawcy / Published version DOI	<a href="http://dx.doi.org/10.15611/2022.13.8">http://dx.doi.org/10.15611/2022.13.8</a>
Adres publikacji w Repozytorium URL / Publication address in Repository	<a href="https://www.wir.ue.wroc.pl/info/book/UEWR2debe1878ec1438887ab47505d9693c0/">https://www.wir.ue.wroc.pl/info/book/UEWR2debe1878ec1438887ab47505d9693c0/</a>
Data opublikowania w Repozytorium / Deposited in Repository on	2 gru 2022
Rodzaj licencji / Type of licence	Attribution - ShareAlike CC BY-SA 
Wersja dokumentu / Document version	wersja wydawcy / publisher version
Cytuj tę wersję / Cite this version	Piwowar-Sulej Katarzyna, Bąk-Grabowska Dominika, Grzesik Katarzyna, Zając Czesław: Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia, 2023, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 9788367400121, [9788367400138], 90 p. DOI:10.15611/2022.13.8 Opening in a new tab

**Zrównoważone Zarządzanie  
Zasobami Ludzkimi –  
wybrane zagadnienia**



# Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia

Katarzyna Piwowar-Sulej  
Dominika Bąk-Grabowska  
Katarzyna Grzesik  
Czesław Zając



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2023

Recenzja naukowa  
*Małgorzata Tyrańska*

Redakcja wydawnicza  
*Dorota Pitulec*

Korekta  
*Barbara Łopusiewicz*

Skład i łamanie  
*Małgorzata Myszowska*

Projekt okładki  
*Beata Dębska*

Na okładce wykorzystano grafikę z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2023

Nota copyright obowiązuje do 30 czerwca 2023 roku.

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Od 1 lipca 2023 roku publikacja dostępna na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).  
Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67400-12-1 (dla wersji papierowej)

ISBN 978-83-67400-13-8 (dla wersji elektronicznej)

DOI 10.15611/2022.13.8

*Cytuj jako:* Piwowar-Sulej, K., Bąk-Grabowska, D., Grzesik, K. i Zając, C.  
(2023). *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*.  
Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Katarzyna Piwowar-Sulej ORCID: 0000-0002-4627-4344

Dominika Bąk-Grabowska ORCID: 000-0001-5673-6269

Katarzyna Grzesik ORCID: 0000-0002-3998-8445

Czesław Zając ORCID: 0000-0003-2407-7232

Druk i oprawa: TOTEM

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>1. Istota Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi .....</b>	<b>11</b>
1.1. Rodowód i definicja Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi .....	11
1.2. Role i architektura systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w obliczu założeń ZZZL .....	15
<b>2. Zrównoważone przywództwo w kontekście implementacji Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi .....</b>	<b>22</b>
2.1. Wokół istoty zrównoważonego przywództwa.....	22
2.2. Praktyki zrównoważonego przywództwa .....	28
2.3. Rozwój zrównoważonego przywództwa jako podstawa wprowadzania i doskonalenia ZZZL.....	37
<b>3. Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi a różnorodność form zatrudnienia.....</b>	<b>41</b>
3.1. Podejście do pracowników i formy ich zatrudnienia jako przedmiot koncepcji zrównoważonego rozwoju.....	41
3.2. Umowa o pracę na czas nieokreślony jako standardowa forma zatrudnienia .....	43
3.3. Umowa o pracę na czas określony – konsekwencje braku stabilizacji .....	49
3.4. Umowy prawa cywilnego i samozatrudnienie – gdy zatrudniony nie jest pracownikiem .....	51
3.5. Pracownicy z agencji pracy tymczasowej – problem podziału kompetencji pomiędzy przedsiębiorstwo użytkujące a agencję .....	54
<b>4. Rozwój kompetencji przyszłości jako element Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi .....</b>	<b>58</b>
4.1. Pożądane kompetencje pracowników współczesnych organizacji w świetle ZZZL .....	58
4.2. Kompetencje przyszłości w świetle różnorodności wiekowej pracowników.....	62
4.3. Pożądane kompetencje w organizacjach wirtualnych.....	64

4.4. Wybrane instrumenty zarządzania efektami pracy w kontekście rozwoju kompetencji przyszłości .....	69
Zakończenie .....	72
Bibliografia .....	75
Spis rysunków .....	87
Spis tabel.....	87
Abstract.....	88

# Wstęp

Współcześnie przyjmuje się, że wzrost gospodarczy krajów i regionów – pierwotnie utożsamiany z wynikami ekonomicznymi – ma prowadzić do zwiększania spójności społecznej oraz podnoszenia jakości środowiska naturalnego. Takie podejście utożsamiane jest ze zrównoważonym rozwojem, czyli takim rozwojem, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie (Brundtland, 1987). Ponieważ zrównoważony rozwój jest wyzwaniem globalnym, może być osiągnięty jedynie wówczas, gdy wszyscy zaangażują się w promowanie jego zasad. Szczególne znaczenie w rozpowszechnianiu idei zrównoważonego rozwoju przypisuje się przedsiębiorstwom. Według Harta to właśnie na przedsiębiorstwach spoczywa odpowiedzialność za zrównoważony rozwój na świecie (Hart, 1997). Mają one realny wpływ na realizację założeń zrównoważonego rozwoju nie tylko poprzez wdrażanie zasad zarządzania środowiskowego, ale przede wszystkim dzięki kształtowaniu odpowiednich postaw pracowników. Równoważność sfery ekonomii, społeczeństwa oraz środowiska, jako podstawa koncepcji zrównoważonego rozwoju występujących na gruncie ekonomii i zarządzania, znajduje odzwierciedlenie w koncepcji Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZZL), czyli *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM).

ZZZL jest definiowane najczęściej jako „wzorzec strategii i praktyk dotyczących zasobów ludzkich, których celem jest umożliwienie osiągnięcia celów organizacyjnych przy jednoczesnym odtwarzaniu zasobów ludzkich w długim okresie oraz kontrolowaniu skutków działań pracodawcy na te zasoby” (por. Ehnert, 2009, s. 74). Choć z definicji tej wprost nie wynika charakter celów organizacji, to dążenie do zrównoważonego rozwoju oznacza zamiar osiągnięcia balansu między celami społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi. Ponadto należy podkreślić, że praktyki ZZZL dotyczą kształtowania funkcji personalnej, warunków pracy i form zatrudnienia oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Niebagatelne znaczenie we wdrażaniu założeń ZZZL ma także odpowiednie przywództwo. Skuteczność S-HRM zależy w praktyce od siły wzmacniania przez praktyki kadrowe i zachowania kierownicze zrównoważonych zachowań pracowników. Tylko wykwalifikowani pracownicy, którzy rozumieją i stosują zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy, umożliwiają przedsiębiorstwom przekształcenie się w tzw. zrównoważone organizacje, które „są w stanie utrzymać w długoterminowej perspektywie zasoby finansowe, ludzkie, społeczne i środowiskowe” (Bradbury, 2003, s. 173).



Celem opracowania była systematyzacja wybranych zagadnień tworzących głównie społeczny wymiar koncepcji ZZZL, rozpatrywanych w kontekście pochodzenia analizowanej koncepcji oraz roli i architektury systemu HRM. Ponieważ problematyka ZZZL jest obszerna i wielowątkowa, w monografii skoncentrowano się na prezentacji najważniejszych zagadnień. Ze względu na to, że jednym z głównych filarów ZZZL jest rozwój personelu, omówiono zagadnienie kształtowania tzw. kompetencji przyszłości oraz zrównoważonego przywództwa. Poruszono także rzadko eksplorowany w kontekście ZZZL temat dotyczący kreowania form zatrudnienia. Aby osiągnąć przyjęty cel, dokonano analizy zagranicznej i krajowej literatury przedmiotu, a także posłużono się wynikami badań wtórnych. Wykorzystana metoda narracyjnego przeglądu literatury pozwala na zrozumienie, jakie są kluczowe kwestie dotyczące analizowanego obszaru naukowego, tj. główne teorie i ich źródła, specyficzne słownictwo, znaczenie oraz kontekst problemów (Zdonek, Hysa i Zdonek, 2016).

Monografia została podzielona na cztery rozdziały. W pierwszym z nich przedstawiono genezę oraz definicję ZZZL. Scharakteryzowano także rolę i architekturę zrównoważonego systemu HRM. Podkreślono, że ZZZL nie jest jednolitą koncepcją, gdyż w jej ramach występują subkoncepcje ukierunkowane na realizację wybranych założeń zrównoważonego rozwoju. Rozdział ten stanowi wprowadzenie do treści omawianych w kolejnych częściach monografii.

W drugim rozdziale zaprezentowano istotę oraz praktyki zrównoważonego przywództwa. Zjawisko to, nierozłącznie związane z zarządzaniem ludźmi, znajduje się bowiem w sferze zainteresowania badaczy z obszaru ZZZL. W rozdziale tym ukazano istotę i cechy zrównoważonego przywództwa w porównaniu z innymi typami przywództwa. Podkreślono także, że kluczowe znaczenie dla implementacji ZZZL ma rozwój zrównoważonych przywódców.

Rozdział trzeci został poświęcony charakterystyce różnorodnych form zatrudnienia rozpatrywanych przez pryzmat ZZZL. Omówiono w nim specyficzne dla Polski formy zatrudnienia, takie jak: umowa o pracę na czas nieokreślony, umowa o pracę na czas określony, umowy prawa cywilnego, samozatrudnienie i zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Rozważania przeprowadzone w tym rozdziale odniesiono do założeń ZZZL w postaci budowania zrównoważonej zatrudnialności oraz spełniania oczekiwań różnorodnych grup interesariuszy (w tym przypadku: zatrudnionych).

W ostatnim, czwartym rozdziale podjęto dyskusję na temat pożądaných koncepcji przyszłości w świetle założeń ZZZL. Skupiono się przy tym na takich zagadnieniach, jak: różnorodność wiekowa pracowników, nakłady na rozwój tych kompe-

---

tencji vs osiągnane efekty oraz wirtualizacja pracy. Prezentując wymagane kompetencje, wykorzystano ich podział na cztery grupy, tj. kompetencje społeczne, kompetencje osobiste, kompetencje zawodowe oraz kompetencje menedżerskie.

W zakończeniu monografii nie tylko dokonano pewnych podsumowań, podkreślając wkład opracowania do teorii i praktyki zarządzania, ale też zaprezentowano kierunki badań, którymi warto podążać w ramach dalszego rozwijania analizowanej koncepcji zarządzania ludźmi.



# 1

---

## Istota Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Rozdział ten ma charakter wprowadzający. Pokazuje genezę koncepcji Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZZL). Przedstawiając istotę ZZZL, która polega na umożliwieniu zrównoważonego rozwoju organizacji poprzez zrównoważone podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, zwrócono uwagę, że w ramach analizowanej koncepcji występują subkoncepcje (w tym najbardziej popularną jest tzw. zielone ZZL). W rozdziale opisano także role ZZL w kontekście wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz elementy systemu ZZZL. Omawiając elementy systemu, odwołano się do głównych założeń koncepcji ZZZL, tłumacząc jednocześnie związki między poszczególnymi praktykami.

### 1.1. Rodowód i definicja Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Podobnie jak w przypadku każdej innej funkcji organizacyjnej, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) musi opracować podejścia, polityki i praktyki odpowiadające na zmiany w otoczeniu społeczno-politycznym i gospodarczym oraz ewoluujące potrzeby biznesu (Podgorodnichenko, Akmal, Edgar i Everett, 2020). Genezy Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (*Sustainable Human Resource Management*) należy poszukiwać przede wszystkim w koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Powszechnie uznaje się, że idea zrównoważonego rozwoju pojawiła się już w latach 60. XX wieku jako próba odpowiedzi na pytania o zagrożenia związane z dynamicznym rozwojem gospodarki krajów zachodnich, szybkim tempem przyrostu demograficznego, pogłębiającym się rozdziałem między dobrobytem krajów wysoko rozwiniętych a resztą populacji ludzkiej cierpiącej głód i niedożywienie, wyczerpywaniem się nieodnawialnych zasobów przyrody, zanieczyszczeniem naturalnego środowiska oraz ogólnym rozchwianiem, a w wielu przypadkach rozpadem ekosystemu (Płachciak, 2021). Niemniej pojęcie zrównoważonego rozwoju zyskało na popularności po opublikowaniu w 1987 r. raportu Światowej Komisji

ds. Środowiska i Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) zatytułowanego „Our Common Future”. W raporcie tym stwierdzono, że cywilizacja osiągnęła poziom dobrobytu możliwy do utrzymania pod warunkiem odpowiedniego gospodarowania. Model „nowej” gospodarki zakłada świadomie i odpowiedzialnie ukształtowane relacje pomiędzy wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko oraz jakością życia. W analizowanym dokumencie zdefiniowano także zrównoważony rozwój<sup>1</sup> jako rozwój spełniający potrzeby obecnego pokolenia bez ograniczania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania własnych potrzeb (Brundtland, 1987). Z kolei w 1992 r. w trakcie Szczytu Ziemi zorganizowanego w Rio de Janeiro stworzono dokument „Action Programme – Agenda 21”, w którym określono zasady zrównoważonego rozwoju uwypuklające przede wszystkim potrzebę rozwiązania globalnych problemów środowiskowych. Elkington (1997) rozszerzył pierwotną koncepcję zrównoważonego rozwoju, skupiającą się na zagadnieniu ochrony środowiska naturalnego, wprowadzając ideę tzw. potrójnej linii przewodniej (*Triple Bottom Line – TBL*), która podkreśla równoważność sfery środowiska, ekonomii i społeczeństwa.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju wciąż się rozwija. Na przykład w 1990 r. Pearce i Turner (1990) przedstawili model gospodarki o obiegu zamkniętym (*circular economy*), podkreślający rozległą współzależność między gospodarką a środowiskiem. Ten model jest najczęściej przedstawiany jako połączenie działań związanych z redukcją użycia zasobów, ponownym ich użyciem oraz recyklingiem. Z kolei Dos Santos i Ahmad (2020) wprowadzili czwarty element do wcześniej przedstawionej potrójnej linii przewodniej, tj. wymiar instytucjonalny.

We wrześniu 2015 r. światowi przywódcy przyjęli program ONZ „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030” ustanawiający zestaw celów zrównoważonego rozwoju. Przyjęcie tego programu działań stanowi historyczny zwrot w stronę nowego paradygmatu dzięki zajęciu się dysproporcjami gospodarczymi, społecznymi i środowiskowymi w powszechny i zintegrowany sposób. Ten proces w pełni odzwierciedla europejskie wartości sprawiedliwości społecznej, demokratycznych rządów i społecznej gospodarki rynkowej oraz ochrony środowiska (Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, 2022).

Analizowana koncepcja jest także rozpatrywana na różnych poziomach, tj. makro oraz mikro. Makroperspektywa wyraża się w liście celów wyznaczonych przez ONZ

---

<sup>1</sup> Warto w tym miejscu wspomnieć, że pojęcie zrównoważonego rozwoju pochodzi pierwotnie z leśnictwa, a jego autorem jest Hans Carl von Carlowitz. W ujęciu proponowanym przez wskazanego autora zrównoważonym rozwojem był sposób gospodarowania lasem polegający na tym, że wycina się tylko tyle drzew, ile może urosnąć w miejscu wycinki. Celem tego postępowania było utrzymanie lasu – sprawienie, by las nigdy nie został zlikwidowany i by mógł się zawsze odbudowywać (Płachciak, 2021).

oraz w politykach i praktykach wdrażanych w poszczególnych krajach. Z kolei mikroperspektywa obejmuje działalność poszczególnych organizacji. Zrównoważony rozwój organizacyjny opiera się na takim sposobie zarządzania, w którym równocześnie i równoważnie bierze się pod uwagę ekonomiczne, społeczne i środowiskowe kwestie związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Wskazówek dotyczących sposobów postępowania dostarcza organizacjom norma ISO 26000, wprowadzona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (Idowu, Sitnikov i Moratis, 2019). W literaturze występuje także pojęcie zrównoważonej organizacji, określające podmioty, które „są w stanie utrzymać w długoterminowej perspektywie zasoby finansowe, ludzkie, społeczne i środowiskowe” (Bradbury, 2003, s. 173).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju biznesu odwołuje się do teorii interesariuszy (Labuschagne, Brent i van Erck, 2005), zgodnie z którą w procesie zarządzania należy uwzględniać oczekiwania grup lub jednostek, które mogą wpływać na cele organizacji lub których dotyczy działalność organizacji (tj. interesariuszy). W ramach teorii interesariuszy – niezależnie od tego, kto jest owym interesariuszem – postuluje się podejmowanie decyzji uwzględniających kryteria etyczne lub moralne (Freeman, 1984). Owo skupienie na interesariuszach sprawia, że koncepcja zrównoważonego rozwoju niekiedy staje się tożsama z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR).

Warto podkreślić, że społeczna odpowiedzialność biznesu stała się celowym działaniem korporacyjnym, głównie w latach 50., kiedy dostrzeżono potrzebę wyrażniejszego reagowania firm na problemy społeczne (Carroll, 2009). CSR początkowo koncentrował się na kwestiach społecznych i filantropijnych. Z kolei – jak przedstawiono wyżej – zrównoważony rozwój koncentrował się w swoim wczesnym stadium na kwestii ochrony środowiska naturalnego (Bansal i Song, 2017). Ponadto zrównoważony rozwój od samego początku jest globalną, odgórną inicjatywą polityki publicznej, wprowadzoną następnie do organizacji, co odróżnia ją od oddolnych, prywatnych, organizacyjnych źródeł CSR (Sheehy i Farneti, 2021). Niemniej jednak współczesne definicje CSR są tak podobne do definicji zrównoważonego rozwoju organizacji, że niektórzy autorzy (np. Podgorodnichenko i in., 2020) zalecają stosowanie szerszego terminu „CSR/Sustainability”, obejmującego te działania organizacyjne, które odpowiadają na potrzeby różnych interesariuszy (w tym środowiska naturalnego i przyszłych pokoleń). Przyjmuje się przy tym, że pracownicy są jednym z najważniejszych interesariuszy organizacji, odgrywając kluczową rolę w jej sukcesie lub porażce (Freeman, 1984; Tahlil Azim, 2016; Tewari i Nambudiri, 2012).

W związku z tym, że realizacja założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie organizacji nie może się odbyć bez udziału pracowników i że istnieje wiele

badania potwierdzających wpływ praktyk HRM na wyniki organizacji (np. Katou, 2017; Sabiu, Ringim, Mei i Joarder, 2019), objęto zainteresowaniem obszar wiedzy, którym jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). W latach 80. XX wieku zwrócono uwagę na to, że skuteczniejsze w osiąganiu celów organizacji jest tzw. miękkie podejście do HRM, przejawiające się w podmiotowym traktowaniu pracowników, budowaniu zaufania w organizacji oraz kultury otwartej komunikacji i współpracy (Ehnert, Harry i Zink, 2014a). Kombinacja założeń zrównoważonego rozwoju i przedstawionego miękkiego podejścia do HRM jest odzwierciedlona w koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (*Sustainable Human Resource Management – S-HRM*).

Ogólna definicja zrównoważonego ZZL (ZZZL) mówi, że jest to „wzorzec strategii i praktyk dotyczących zasobów ludzkich, których celem jest umożliwienie osiągnięcia celów organizacyjnych przy jednoczesnym odtwarzaniu zasobów ludzkich w długim okresie czasu oraz kontrolowaniu skutków działań pracodawcy na te zasoby” (por. Ehnert, 2009, s. 74). W ramach tej koncepcji pracownicy są traktowani jako siła napędowa zrównoważonego rozwoju, jako „konsumentów” praktyk HR oraz jako członkowie społeczności (Podgorodnichenko i in., 2022).

Koncepcja ZZZL nie jest jednolitym konstruktem. Po pierwsze, jest ona różnie nazywana. Poza ZZZL można spotkać takie określenia, jak zorientowane na zrównoważony rozwój ZZL (*sustainability-oriented HRM*) (Wagner, 2013) czy potrójna linia przewodnia w ZZL (*Triple Bottom Line HRM*) (Galindo, 2021). Po drugie, w literaturze przedmiotu pojawiają się również subkoncepcje koncepcji ZZZL, takie jak: zielone ZZL (*green HRM*), społecznie odpowiedzialne ZZL (*socially responsible HRM*) i „ZZL wspólnego dobra” (*common good HRM*). Zielone ZZL obejmuje „praktyki ZZL, które są zgodne z celami zrównoważonego rozwoju środowiskowego i są ukierunkowane na rozwój umiejętności pracowników i ich zaangażowania w realizację tych celów na poziomie firmy” (por. O’Donohue i Torugsa, 2016, s. 4). Społecznie odpowiedzialne ZZL obejmuje praktyki zgodne z prawem, ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb pracowniczych, oparte na równości (Shen i Zhu, 2011). Z kolei „ZZL wspólnego dobra” ma za zadanie przyczynić się do rozwoju globalnych problemów społecznych i środowiskowych (Aust, Matthews i Muller-Camen, 2019). Wychodzi zatem poza granice organizacji. *Green HRM* jest do dzisiaj najczęściej eksplorowaną w literaturze subkoncepcją ZZZL (Piwowar-Sulej, 2021), podczas gdy *common good HRM* pozostaje w sferze rozważań teoretycznych (Aust i in., 2019). Warto w tym miejscu podkreślić, że potwierdzono w badaniach pozytywny wpływ stosowania praktyk ekologicznych i społecznych na wyniki finansowe firm (Orlitzky, Schmidt i Rynes, 2003), dlatego wymienione subkoncepcje ZZZL – choć skupiają się na osiąganiu celów pozaekonomicznych – przyczyniają się do uzyskania pozytywnych efektów o charakterze ekonomicznym.

W opracowaniu przyjęto, że termin „zrównoważone ZZL” będzie stosowany w odniesieniu do praktyk ZZL, które stymulują osiąganie przez organizację pozytywnych efektów zarówno ekonomicznych, jak i środowiskowych i społecznych. Tym samym ZZZL opiera się na przedstawionej wcześniej idei potrójnej linii przewodniej – rozwija umiejętności potrzebne przyszłym pokoleniom (linia ekonomiczna), zachęca do proekologicznych zachowań (linia środowiskowa) i dba o dobrostan (*well-being*) pracowników (linia społeczna) (Aust i in., 2019).

## 1.2. Role i architektura systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w obliczu założeń ZZZL

Mazur (2017) przedstawia następujące wymiary ZZZL, które odzwierciedlają role przypisywane zarządzaniu zasobami ludzkimi w obliczu wdrażania założeń zrównoważonego rozwoju:

- wymiar strategiczny – zwracający uwagę na to, jaki wpływ ma koncepcja zrównoważonego rozwoju na tradycyjnie ujmowaną funkcję personalną, obejmującą takie elementy, jak: rekrutacja, selekcja, wprowadzanie do pracy, ocenianie, szkolenie, wynagradzanie i przemieszczanie pracowników (Gableta, 2003),
- wymiar ekologiczny – podkreślający środowiskowe aspekty działania organizacji, sugerujący m.in. zwracanie na nie uwagi w ramach kształtowania wizerunku pracodawcy,
- wymiar socjologiczny – łączący pracodawcę, pracownika oraz społeczeństwo poprzez takie działania podejmowane przez pracodawców, jak np. polityka prorodzinna,
- wymiar psychologiczny – skupiony wokół potrzeb pracowniczych (równowagi praca–życie, samorozwoju oraz autonomii).

Z kolei Podgorodnichenko i in. (2020) na bazie studiów literaturowych wyszczególnili następujące role HRM w budowaniu organizacji, która jest *sustainable* i *responsible*:

- 1) strategiczna rola wsparcia,
- 2) rola adwokata pracownika,
- 3) rola wsparcia społecznego.

Pierwsza wskazana rola jest zbieżna z wymiarem strategicznym ZZZL przedstawionym przez Mazur (2017). Ma ona umożliwić organizacji osiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju poprzez realizację tradycyjnej funkcji personalnej, a także komunikację wewnętrzną i partycypację zatrudnionych w zarządzaniu. Druga z wymienionych ról ma dwa zadania, tj. podejmowanie odpowiedzialnych

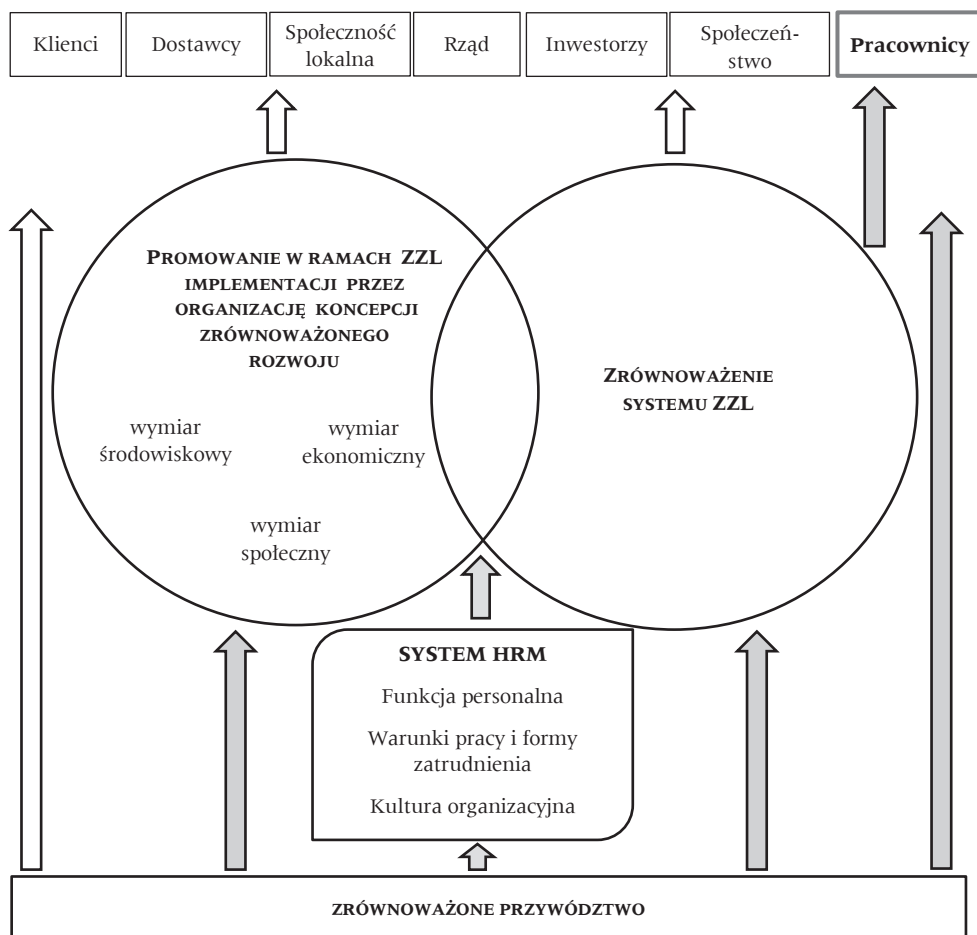


praktyk wobec zatrudnionych oraz kształtowanie zrównoważonej siły roboczej (*sustainable workforce*). Choć ostatnie sformułowanie brzmi w języku polskim nieco niefortunnie, to chodzi w nim o to, by zarządzać talentami ze szczególnym naciskiem na ciągłą regenerację i „odświeżanie” talentów oraz zapewnienie dostępności talentów w społeczności pracowniczej. Ostatnia z wymienionych ról współgra z wymiarem socjologicznym ZZZL (Mazur, 2017) i obejmuje pomiar efektów praktyk HRM, a także inicjatywy podejmowane wobec szerszej społeczności niż obecnie zatrudnieni pracownicy. Do takich inicjatyw należą np. zatrudnianie osób o niższych kwalifikacjach i organizacja dla nich szkoleń. Działania te wymagają współpracy z różnymi zewnętrznymi interesariuszami, takimi jak organizacje pozarządowe i instytucje edukacyjne.

Realizacja wymienionych ról – bez względu na ich typologię – wymusza zaprojektowanie systemu HRM. System to w dużym uproszczeniu połączenie polityk, praktyk, metod i narzędzi (Heffernan, Cafferkey, Harney, Townsend i Dundon, 2022). Architektura określa podział systemu na komponenty, definiuje funkcje tych komponentów i występujące między nimi relacje. Jak wskazano na rys. 1.1, system ZZZL wykracza poza scharakteryzowaną tu funkcję personalną i obejmuje także praktyki dotyczące kształtowania warunków pracy i miejsc pracy (form zatrudnienia) oraz kultury organizacyjnej.

W literaturze dotyczącej strategicznego ZZZL zwraca się uwagę na potrzebę zagwarantowania spójności systemu HRM w wymiarze strategicznym (tj. integracja strategii HRM ze strategią ogólną przedsiębiorstwa) (Malara i Kroik, 2017), a także na zadbanie o spójność wewnętrzną systemu (Piwowar-Sulej, 2022). Ponieważ spójność jest cechą odnoszoną do ciągu decyzji, dbałość o nią pozwala zbudować uporządkowany i konsekwentny przekaz dla pracowników dotyczący m.in. pożądanых zachowań w miejscu pracy. Problem spójności praktyk ZZZL rzadko jest podejmowany w literaturze (Piwowar-Sulej, 2022), natomiast zwraca się uwagę na to, że system ZZZL będzie sprzyjał realizacji celów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych, jeśli sam będzie zrównoważony, co także zobrazowano na rys. 1.1.

Zrównoważenie ZZZL przejawia się w stosowaniu idei *Triple Bottom Line* we wszystkich działaniach podejmowanych wobec pracowników. Mając na uwadze np. szkolenia, nie wystarczy pracowników edukować o wartości środowiska naturalnego, ale trzeba realizować procesy edukacyjne w sposób ograniczający negatywny wpływ organizacji na środowisko. Chodzi tu np. o rezygnację z drukowania materiałów szkoleniowych. Ponadto trzeba wyposażyć pracownika w energooszczędny sprzęt (w ramach kształtowania warunków pracy). Kolejno zostaną zaprezentowane poszczególne elementy systemu HRM w kontekście szerszych zasad przyświecających ZZZL.



Rysunek 1.1. Model zrównoważonego ZZZ

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu (Macke i Genari, 2019).

Jednym z głównych założeń zrównoważonego HRM, wynikających wprost z definicji zrównoważonego rozwoju jest długoterminowa orientacja. Dlatego też w ramach rekrutacji i selekcji (elementów funkcji personalnej, które oddziałują na pozostałe elementy systemu HRM) należy pozyskać dla organizacji pracowników, którzy dysponują odpowiednim potencjałem do tego, aby przyczynić się do długoterminowego rozwoju firmy (Ehnert, Harry i Zink, 2014b). W procesie rekrutacji warto zadbać o kreowanie wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie i środowiskowo, by przyciągnąć kandydatów z odpowiednim potencjałem (App, Merk i Büttgen, 2012). Perspektywicznym działaniem jest także inwestowanie w szkolenie pracowników, rozwijanie tzw. kompetencji przyszłości, które z jednej

strony umożliwią rozwój organizacji, a z drugiej zabezpieczą pracowników w obliczu konieczności zmiany pracodawcy (Piwowar-Sulej, 2021a). Warto podkreślić, że pracodawcy – w ramach analizowanej koncepcji – są zobligowani nie do zapewnienia pracownikom zatrudnienia na całe życie, lecz do rozwijania zatrudnialności jako zdolności do wykonywania pracy obecnie i w przyszłości (De Prins, Van Beirendonck, De Vos i Segers, 2014). Zrównoważona kariera to taka, która trwa przez cały cykl życia zawodowego, a nie ogranicza się do zmiany stanowisk u jednego pracodawcy. Jednostka aktywnie uczestniczy w jej kształtowaniu, a rolę pracodawcy jest dostarczanie pracownikom zasobów (np. wiedzy) pomagających w kształtowaniu tej kariery (De Vos, Van der Heijden i Akkermans, 2020).

Następną cechą charakterystyczną ZZZL, z którą najbardziej korespondują warunki pracy, jest ochrona pracowników (ich życia i zdrowia) (Mariappanadar, 2016). Warunki pracy definiowane są w literaturze z zakresu zarządzania jako „całościowy kształt rzeczowych i społecznych elementów organizacji, określających w sposób bezpośredni sytuację pracownika w procesie pracy i życia w danej organizacji” (Penc i Schwemberg, 1975, s. 7). Jak wynika z Kodeksu pracy, pracodawca ma obowiązek zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy nie tylko osobom pracującym na podstawie różnych form zatrudnienia, ale także w odniesieniu do osób fizycznych wykonujących pracę na innej podstawie niż stosunek pracy (art. 304 § 1 k.p.) (Infor, 2021). Osoby zatrudnione w ramach tzw. elastycznych form zatrudnienia (np. na umowę-zlecenie) stanowią współcześnie znaczny udział w ogólnej grupie zatrudnionych, przy czym Polska wyróżnia się na tle innych krajów Unii Europejskiej po względem popularności stosowania wymienionych form (Piwowar-Sulej i Bąk-Grabowska, 2020).

Pojęcie bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) związane jest nie tylko z dbałością o stan materialnych warunków wykonywania pracy (np. maszyn i urządzeń), ale i z wpływem na kondycję fizyczną pracownika, a szerzej – z dbałością o dobrostan pracowników (*well-being*). Ponadto połączenie BHP z troską o środowisko daje HSE – (*Health, Safety, Environment*). Dobrostan pracownika jest pojęciem wielowymiarowym. Obejmuje nie tylko dobrostan fizyczny i psychiczny, ale też dobrostan społeczny (subiektywna ocena doświadczeń związanych z przynależnością do określonej społeczności – w tym przypadku: społeczności pracowniczej), dobrostan ekonomiczny (związany z poziomem dochodów) oraz dobrostan środowiskowy (doświadczany komfort w kontakcie ze środowiskiem naturalnym) (Rath, Harter i Harter, 2014). Rolą pracodawcy jest dbałość o wymienione wymiary dobrostanu pracowniczego m.in. poprzez promowanie tzw. równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym (*work-life balance*) i tolerancji, integrację zespołu oraz oferowanie godnych zarobków. Odczuwany przez pracowników dobrostan w miejscu pracy ma bowiem wpływ na poziom ogólnie odczuwanego dobrostanu

życiowego, gdyż praca zawodowa jest obszarem, na który przeznaczają oni znaczny okres swojego życia (Piwowar-Sulej, 2018a).

Uważa się także, że rozwój społeczny i partycypacja są podstawowymi elementami zrównoważonego rozwoju. Uczestnictwo jednostek w życiu społecznym było od dawna postrzegane jako wzmacniające zrównoważony rozwój krajów poprzez upodmiotowienie obywateli (Lyons, Smuts i Stephens, 2001). W ramach koncepcji ZZZL także podkreśla się partycypację, ale w odniesieniu do kształtowania relacji pracownik–pracodawca. Partycypacja ta jest wprost wskazywana w katalogu zasad ZZZL (Stankevičiute i Savanevičiene, 2018). Istotą partycypacji jest koncentrowanie się na osiągnięciu zgodności interesów pomiędzy pracodawcami a pracownikami. Z punktu widzenia zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi uczestnictwo pracowników odzwierciedla warunki, jakie organizacja stwarza dla nich, aby mogli zgłaszać propozycje poprawy działań organizacji, otrzymywać informacje i uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Najwyższym poziomem partycypacji jest uprawomocnienie (*empowerment*), które prowadzi do pełnego upodmiotowienia i usamodzielnienia pracowników (Cierniak-Emerych i Piwowar-Sulej, 2017).

Wszystkie założenia zrównoważonego rozwoju powinny znaleźć odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kultura ta, definiowana jako „normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania” (Nogalski, 1998, s. 105), jest jednym z najważniejszych elementów organizacji. Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu wynika z funkcji, jakie pełni ona w systemie społecznym przedsiębiorstwa. Kultura ta pomaga zrozumieć rzeczywistość, w ramach której organizacja funkcjonuje oraz integruje ludzi i redukuje poziom niepewności poprzez oferowanie wspólnego systemu myślenia i działania (Zbiegień-Maciąg, 1999). Jest ona podwaliną nie tylko wszystkich działań, ale również stosunków między pracownikami. Kultura organizacji realizującej ideę zrównoważonego rozwoju powinna promować działania ekonomicznie racjonalne, sprawiedliwe, etyczne, chroniące ludzi i środowisko naturalne. Jak stwierdził Jones (2007), kształtowanie kultury to proces powolny, który obejmuje: rozpowszechnianie i poznawanie wartości (a także dominujących przekonań i postaw), udział w rytuałach (podejmowanie działań zbiorowych), modelowanie ról względem bohaterów oraz rozumienie symboli (takich jak np. język, mity, legendy). Pożądana kultura kształtuje się pod wpływem wielu zjawisk, z których pewne mogą być sterowane przez organizację, a inne nie. Na przykład docenianie kreatywności środowiskowej pracowników w ramach oceny okresowej, wynagradzania czy awansu będzie pomagało w kształtowaniu „zielonej” kultury organizacyjnej. Na kulturę organizacji będzie jednak wpływał także

szerszy kontekst w postaci kultury narodowej, a cechy tej kultury mogą w mniejszym lub większym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju (Piwowar-Sulej, 2021b). Wszelkie organizacje – a także ich podsystemy dedykowane różnym celom – są systemami otwartymi (Katz i Kahn, 1996), co oznacza, że między nimi a ich otoczeniem zachodzą wzajemne interakcje.

Rozważając istotę ZZZL, nie sposób nie odwołać się do ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju. Długoterminowe funkcjonowanie organizacji zależy bowiem od jej siły finansowej i konkurencyjności. Dążenie do efektywności ekonomicznej jest naturalnym celem każdej organizacji biznesowej, pozwala utrzymać personel i inwestować w jego rozwój, a tym samym nie jest negowane w ramach ZZZL. Efektywność ekonomiczna jest wręcz jedną z zasad ZZZL (Stankevičiute i Savanevičiene, 2018). ZZZL ma się przyczyniać do osiągnięcia celów ekonomicznych przedsiębiorstwa oraz być realizowane w sposób racjonalny ekonomicznie. Jak już wskazano, rozwój kompetencji przyszłości umożliwi osiągnięcie korzyści ekonomicznych (Aust i in., 2019). W ramach ZZZL należy także analizować relacje „korzyści vs koszty” i podejmować uzasadnione ekonomicznie decyzje (np. wybierając ofertę opieki medycznej dla pracowników czy ofertę szkoleń z licznych dostępnych na rynku). Ponadto cel ekonomiczny można połączyć ze społecznym poprzez wdrożenie finansowej odmiany partycypacji pracowniczej (umożliwienie pracownikom udziału w zyskach przedsiębiorstwa).

Warto podkreślić, że skuteczne wdrożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji nastąpi wówczas, gdy top management będzie bezpośrednio w nią zaangażowany (Epstein, 2009; Pabian, 2015). Dlatego też, mimo że za realizację elementów funkcji personalnej odpowiada głównie dział HR, uważa się, że menedżerowie (top management, menedżerowie liniowi, kierownicy projektów) stosujący w praktyce zasady zrównoważonego przywództwa (*sustainable leadership*) (Avery i Bergsteiner, 2011; Iqbal i Piwowar-Sulej, 2022; McCann i Holt, 2010) powinni wspierać wysiłki podejmowane przez dział HR. Z kolei dział HR powinien dbać o rozwój zrównoważonego przywództwa.

W tabeli 1.1 zaprezentowano przykłady szczegółowych praktyk w ramach systemu ZZZL z uwzględnieniem ich orientacji na cele społeczne, ekonomiczne i środowiskowe. Należy jednak podkreślić, że pewne praktyki są zorientowane na kilka celów. Wcześniej wspomniano o rozwoju kompetencji przyszłości, który przynosi korzyści pracownikom (aspekt społeczny) i organizacji (aspekt ekonomiczny). Z kolei w tab. 1.1 jedną z wymienionych praktyk jest dbałość o BHP, która może mieć wymiar nie tylko społeczny, ale też środowiskowy (np. poprzez redukcję substancji szkodzących nie tylko pracownikowi w procesie pracy, ale również środowisku naturalnemu) i ekonomiczny (zapobieganie absencjom chorobowym płat-

nym przez pracodawcę). Ponadto, jak wynika z licznych badań, poprzez realizację celów społecznych i środowiskowych organizacje osiągają również założone cele ekonomiczne (Correia, 2019). Stosowanie tych praktyk – jak już wskazano – będzie miało wpływ na kształtowanie się odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Tabela 1.1. Przykłady szczegółowych praktyk dotyczących kształtowania danych elementów systemu ZZZL

Elementy systemu ZZZL	Kontekst społeczny	Kontekst środowiskowy	Kontekst ekonomiczny
Funkcja personalna	Stosowanie przejrzystych i niedyskryminujących zasad awansowania	Uwzględnianie aktywności prośrodowiskowej pracownika w ocenie okresowej	Podjęcie decyzji racjonalnych ekonomicznie, np. w obszarze wyboru firmy szkoleniowej
Warunki pracy	Wdrażanie empowermentu	Dbłość o BHP	Implementacja partycypacji finansowej

Źródło: opracowanie własne.

Skuteczność ZZZL wiąże się przede wszystkim ze stopniem, w jakim stosowane przez organizację praktyki ZZZL wzmacniają zrównoważone zachowania pracowników. Nie oznacza to, że np. tylko wskaźniki *stricte* środowiskowe powinny mierzyć skuteczność praktyk zielonego ZZZL (Sriram i Suba, 2017). Liczne badania udowadniają pozytywny wpływ wdrażania ZZZL na szeroko pojętych interesariuszy. Przykładowo Almarzooqi, Khan i Khalid (2019) potwierdzili, że wdrożenie praktyk ZZZL usprawnia wymianę wiedzy pomiędzy zatrudnionymi, a także sprzyja budowaniu ich wiary w siebie. To z kolei prowadzi do wyższej wydajności oraz pozytywnie wpływa na postrzeganie pracodawcy. Podobne wyniki uzyskali w swoich badaniach m.in. Pinzone, Guerci, Lettieri i Huisingh (2019) oraz Jerónimo, de Lacerda i Henriques (2020). Wdrożone praktyki HRM kształtują także interakcje pracownik–klient, szczególnie w sektorze usług, gdzie pracownicy mają bezpośrednie kontakty z klientami (Wikhamn, 2019). Doceniono również ich pozytywny wpływ na relacje w ramach łańcucha dostaw (Aragão i Jabbour, 2017). Ponadto dzięki podnoszeniu świadomości pracowników w kwestiach środowiskowych oraz stymulowaniu prośrodowiskowych zachowań ZZZL ma wpływ na stan środowiska naturalnego (Ababneh, 2021).

# 2

---

## Zrównoważone przywództwo w kontekście implementacji Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi

W rozdziale przedstawiono istotę zrównoważonego przywództwa (*sustainable leadership*) ukazaną na tle zmian odnoszących się do interpretacji zagadnienia przywództwa. Wyszczególniono cechy koncepcji zrównoważonego przywództwa, które wyróżniają je na tle innych koncepcji przywództwa. W dalszej części zaprezentowano praktyki zrównoważonego przywództwa, które wskazują, jakie działania powinny podjąć organizacje, aby osiągnąć cel zrównoważonego rozwoju. Na zakończenie poruszono problematykę wdrażania Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

### 2.1. Wokół istoty zrównoważonego przywództwa

Przywództwo stanowi zagadnienie, które z jednej strony, będąc przedmiotem wielu badań, jest szeroko opisywane, jednakże z drugiej strony jest wciąż na nowo eksponowane poprzez różne interpretacje, budowane teorie i modele. Oznacza to, że zainteresowanie przywództwem trwa nieprzerwanie od dziesiątków lat, a fenomen tego zjawiska ewoluuje wraz ze zmieniającym się światem i nadal pozostaje niewystarczająco zbadany (Grzesik, 2011, s. 182). Mimo wielu lat wysiłków zmierzających do ustalenia intelektualnie zadowalającej interpretacji przywództwa, zagadnienie to pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne (Avery, 2009, s. 21). Wynika to prawdopodobnie z tego, że ludzie dyskutujący na temat przywództwa mają najczęściej inne wyobrażenia na jego temat. Dodatkowo wyobrażenia leżące u podstaw istoty przywództwa ulegały na przestrzeni wieków zmianom odzwierciedlającym liczne przemiany, szczególnie w sferze społecznej. Można zatem stwierdzić, że różne koncepcje przywództwa mają zastosowanie w określonym kontekście społecznym i różnią się w zależności od miejsca i czasu (Avery, 2009, s. 23). W zrozumieniu istoty przywództwa ważne jest zatem spojrzenie na założenia dotyczące kontekstu, w jakim wyjaśniana jest jego istota.

Literatura przedmiotu dostarcza założeń do zrozumienia istoty przywództwa poprzez wyodrębnianie dominującego dyskursu, który pozwala na poznanie zna-

czenia kontekstu wpływającego na percepcję przywództwa. W erze klasycznej kontekst przywództwa związany był z rolą dialogu, społeczeństwa i demokracji. W epoce renesansu istotę przywództwa zdominowała koncepcja „wielkiej jednostki”. W erze przemysłowej dominowała koncepcja kontroli i racjonalności, natomiast obecnie kontekst przywództwa kształtowany jest przez aspekty psychologiczne i behawioralne (Aitken i Higgs, 2010, s. 7). Kluczowa wartość w zrozumieniu przeglądu historycznego dyskursu leży nie w znalezieniu selektywnych dowodów dla dzisiejszych poglądów, lecz w zrozumieniu dynamiczności pomiędzy społeczeństwem a dominującymi punktami widzenia przywództwa. Williams podkreśla, że należy zakwestionować oraz podać w wątpliwość wiele dotychczasowych założeń dotyczących przywództwa oraz tego, co uważamy za odpowiednie zachowanie przywódcy, gdyż gwałtowne tempo zmian w różnych dziedzinach życia powoduje, że wiele tradycyjnych i konwencjonalnych paradygmatów przywództwa nie przystaje do rzeczywistości (Williams, 2009, s. 19). Jednakże niezależnie od przyjmowanych paradygmatów istota przywództwa odnosi się do wywierania wpływu społecznego na określoną grupę w sposób skłaniający ją do zaangażowania się i wniesienia wkładu w osiągnięcie wyznaczonych celów.

Zrównoważone przywództwo (*sustainable leadership*) jest koncepcją przywództwa, która powstała w odpowiedzi na potrzebę radzenia sobie z zagadnieniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem. Nowym wyzwaniem dla dzisiejszych przywódców organizacyjnych jest bowiem skuteczne prowadzenie ich organizacji przez niestabilne czasy gospodarcze i podejmowanie tematu zrównoważonego rozwoju. W związku z tym potrzeba zbadania i zdefiniowania koncepcji zrównoważonego przywództwa zyskuje na znaczeniu (McCann i Holt, 2010, s. 209). Koncepcja zrównoważonego przywództwa została po raz pierwszy wprowadzona jako założenie, że organizacje mają swój wkład w rozwój świata przyrody. Koncepcja ta kładzie nacisk na tworzenie zrównoważonej wartości, w której przychody organizacji są wspierane przez czynniki fizyczne, społeczne, etyczne i ekonomiczne (Iqbal, Ahmad, Nasim i Khan, 2020, s. 4).

Punktem wyjścia w wyjaśnianiu istoty zrównoważonego przywództwa powinno być selektywne porównanie zrównoważonego przywództwa z innymi teoriami czy koncepcjami przywództwa. Zrównoważone przywództwo ma kilka atrybutów, które pokrywają się z innymi teoriami i koncepcjami, ale ma również swoje własne charakterystyczne elementy (Peterlin, Pearse i Dimovski, 2015, s. 279-280):

- Przywództwo transformacyjne i zrównoważone są podobne ze względu na: (1) ich zaangażowanie w zrozumienie całości, ponieważ tworzenie poczucia sensu ułatwia zaangażowanie interesariuszy; (2) stymulację intelektualną interesariuszy; (3) motywację poprzez inspirowanie do działania oraz (4) zindy-



widualizowane traktowanie interesariuszy. Podczas gdy przywództwo transformacyjne koncentruje się bardziej na osobistej charyzmie lub wyidealizowanym wpływie na obecnych zwolenników, zrównoważone przywództwo koncentruje się na pielęgnowaniu potencjału przyszłych pokoleń do godnej egzystencji.

- Podobnie jak przywództwo służebne, zrównoważone przywództwo skupia się bardziej na potrzebach innych niż na potrzebach przywódcy. Jednak zrównoważone przywództwo różni się od przywództwa służebnego w tym sensie, że koncentruje się na przyszłych potrzebach wielu interesariuszy, a nie tylko na aktualnych potrzebach obecnych zwolenników.
- Zrównoważone przywództwo opiera się na pojęciu przywództwa etycznego, ale rozszerza obszar jego zastosowania, twierdząc, że etyczne jest uwzględnienie potrzeb szerszego kręgu interesariuszy, w tym przyszłych pokoleń i środowiska naturalnego. Zrównoważony rozwój jest jednym z głównych współczesnych wyzwań społecznych, ekonomicznych i ekologicznych etycznego przywódcy, który dąży do dobra swoich zwolenników, ponieważ jest obciążony dążeniem do sprawiedliwości, w celu ochrony dobrobytu wspólnoty.
- W porównaniu z innymi teoriami przywództwa, które wywodzą się z podejścia transformacyjnego przywództwa, zrównoważone przywództwo wyróżnia się dążeniem do wartości zrównoważonego rozwoju na poziomie indywidualnym, organizacyjnym, społecznym i ekologicznym zarówno dla obecnych, jak i dla przyszłych pokoleń.

Instytut Zrównoważonego Przywództwa (Cambridge Institute for Sustainability Leadership [CISL], 2018) definiuje zrównoważone przywództwo w środowisku biznesowym jako te zachowania, praktyki i systemy, które tworzą trwałą wartość dla wszystkich interesariuszy organizacji, w tym inwestorów, środowiska, innych gatunków, przyszłych pokoleń i społeczności. Ferdig (2007, s. 26) definiuje zrównoważone przywództwo jako wyłaniającą się celową świadomość wśród ludzi, którzy decydują się żyć swoim życiem i kierować organizacjami w sposób, który uwzględnia ich ślad na ziemi, społeczeństwo i stan globalnej gospodarki. Hargreaves (2007, s. 224) proponuje definicję zrównoważonego przywództwa w środowisku edukacyjnym, wskazując, że jest to przywództwo, które rozwija dogłębne uczenie się w sposób, który nie szkodzi i generuje pozytywne skutki dla wszystkich obecnych i przyszłych interesariuszy. Avery i Bergsteiner (2011a, s. 5) wskazują, że zrównoważone przywództwo wymaga przyjęcia długoterminowej perspektywy w podejmowaniu decyzji, wspierania systematycznych innowacji mających na celu zwiększenie wartości dla klienta, rozwoju wykwalifikowanej, lojalnej i mocno zaangażowanej siły roboczej oraz oferowania wysokiej jakości produktów, usług i rozwiązań. Iqbal i in. (2020) podkreślają, że zrównoważone przywództwo uwzględnia wszystkich interesariuszy w organizacji. Promuje skuteczną integrację problemów społeczno-gospodarczych i środowiskowych w ich

organizacjach. W wyjaśnianiu istoty zrównoważonego przywództwa wskazuje się na różnicę w stosunku do klasycznego pojęcia przywództwa – kładzie ono znacznie większy nacisk na długoterminowy dobrobyt niż na krótkoterminowe zyski. Podkreśla rolę przywódcy nie tylko w promowaniu wyników, ale także w zapewnianiu, że takie wyniki mają być wytwarzane w sposób ciągły (Lee, 2017, s. 420). W tym celu naukowcy zajmujący się zrównoważonym przywództwem zalecają bardziej humanistyczne podejście do zarządzania, z coraz większym naciskiem na zachowanie i kultywację zasobów ludzkich, oraz zachęcają przywódców do zajęcia się kwestiami, które tradycyjnie uważano za mniej lub bardziej marginalne w tradycyjnym podejściu, takimi jak różnorodność, sprawiedliwość i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym.

Definicje zrównoważonego przywództwa wskazują wiele cech i aspektów leżących u podstaw tej koncepcji. Synteza różnych koncepcji przedstawiających ideę zrównoważonego przywództwa ujawnia wspólne cechy, do których należą (Hallinger i Suriyankietkaew, 2018):

- nacisk na przywództwo, a nie na określonego przywódcę,
- wizja długoterminowa,
- szersze cele, które łączą organizacje ze społeczeństwem,
- etyczne zachowanie,
- odpowiedzialność społeczna liderów i organizacji,
- zdolność do innowacji,
- zmiana systemowa,
- zaangażowanie interesariuszy,
- budowanie potencjału interesariuszy.

Niektóre z wymienionych cech zrównoważonego przywództwa pokrywają się z elementami innych stylów przywództwa, takich jak przywództwo transformacyjne czy przywództwo służebne, co osłabia odrębność koncepcji zrównoważonego przywództwa (Lee, 2017). W związku z tym w tab. 2.1 przedstawiono pięć cech zrównoważonego przywództwa, które najczęściej pojawiają się w literaturze przedmiotu, odróżniając koncepcję zrównoważonego przywództwa od innych, wcześniejszych stylów przywództwa, i są bardziej bezpośrednio związane ze zrównoważonym rozwojem organizacji. Należą do nich: różnorodność, sprawiedliwość organizacyjna, rozwój pracowników, orientacja na postęp oraz równowaga między pracą a życiem prywatnym.

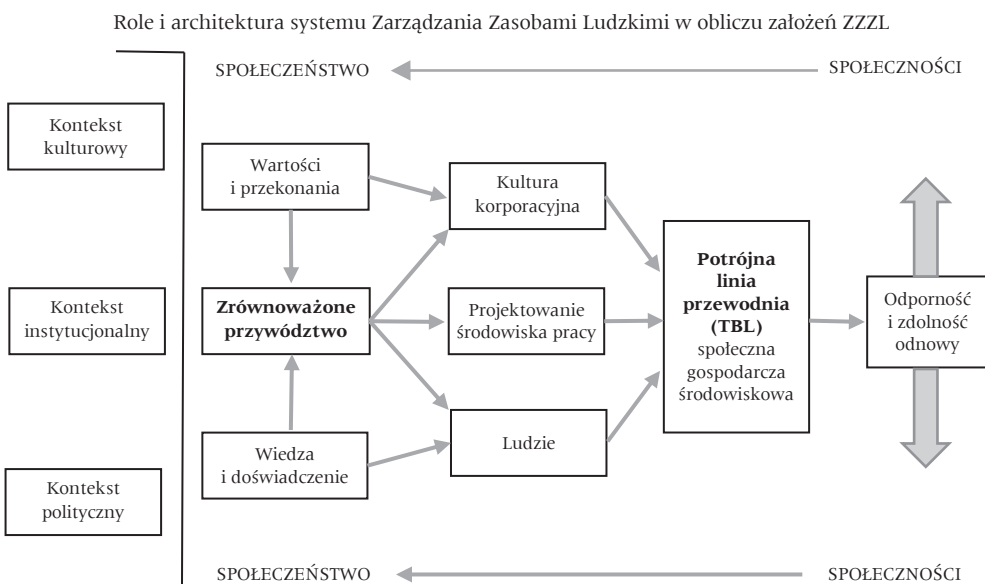
Hallinger i Suriyankietkaew (2018) zaproponowali koncepcyjny model zrównoważonego przywództwa (rys. 2.1), który umieszcza zrównoważone przywództwo w „otwartym systemie organizacyjnym i społecznym”. W tym modelu

Tabela 2.1. Pięć elementów wyróżniających zrównoważone przywództwo

Wyróżnik	Znaczenie w aspekcie zrównoważonego przywództwa
1	2
Różnorodność ( <i>Diversity</i> )	Aby organizacja mogła się rozwijać, musi być zdolna do tworzenia innowacyjnych rozwiązań i wymyślenia twórczych sposobów osiągania wyników. Kreatywność jest szczególnie ważna dla tych organizacji, które muszą się dostosować do szybko zmieniającego się otoczenia. Kreatywność może być wspierana, gdy organizacja utrzymuje zróżnicowaną kadrę pracowniczą. Dzieje się tak częściowo dlatego, że pracownicy o różnym pochodzeniu mogą wnieść różne perspektywy i wiedzę niezbędną do rozwiązania danego problemu. W koncepcji zrównoważonego przywództwa „każdy ma znaczenie”, co oznacza, że zrównoważone przywództwo uznaje wartość posiadania zróżnicowanej kadry pracowniczej, ponieważ umożliwia to uczenie się od innych zróżnicowanych praktyk. Dodatkowo przyjmuje się, standaryzacja praktyk pracy jest wrogiem zrównoważonego rozwoju.
Sprawiedliwość organizacyjna ( <i>Organizational justice</i> )	Znaczenie sprawiedliwości organizacyjnej dla długoterminowej pomyślności zostało podkreślone przez wielu naukowców zajmujących się zarządzaniem. Wszystkie cztery wymiary sprawiedliwości organizacyjnej są ściśle związane z dobrym samopoczuciem pracowników, które jest krytyczne dla długoterminowych wyników organizacji. Należy podkreślić, że praktyki etyczne mają znaczenie dla długoterminowej wydajności, ponieważ nieetyczne podejmowanie decyzji może zwiększyć negatywne nastawienie pracowników do organizacji, co szkodzi długoterminowemu zaangażowaniu i lojalności pracowników. Badacze zrównoważonego przywództwa uznają, że korzyści jednej osoby mogą zagrozić korzyściom innych w organizacji lub w społeczeństwie. Każda jednostka ma znaczenie dla długoterminowego dobrobytu, a dobrobyt osiągnięty kosztem dobrobytu poszczególnych grup nie może się utrzymać. Dlatego też zrównoważeni przywódcy powinni być ostrożni przy podejmowaniu decyzji, które wpływają na interesy wielu osób w organizacjach, dokładając wszelkich starań, aby zapewnić sprawiedliwość wewnątrz organizacji. Naukowcy zajmujący się zrównoważonym przywództwem powszechnie wskazują również na znaczenie utrzymywania wysokich standardów moralnych. Zrównoważeni przywódcy są proaktywni w rozwiązywaniu kwestii sprawiedliwości społecznej.
Rozwój pracowników ( <i>Employee development</i> )	Zrównoważeni przywódcy postrzegają jednostki w organizacji jako aktywa, które należy pielęgnować i utrzymywać, a nie jako wymienne części, jak w przypadku urządzeń mechanicznych. Rozwój pracowników w organizacji jest czynnikiem krytycznym dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji. Na tej podstawie badacze uznali koncentrację na rozwoju pracowników za jeden z kluczowych elementów zrównoważonego przywództwa. Zrównoważone przywództwo uwzględnia rozwijanie każdego pracownika w sposób ciągły, obsadzanie pustych stanowisk poprzez awansowanie z wewnątrz, a nie mianowanie z zewnątrz. W tym celu zrównoważone przywództwo powinno nieustannie rozwijać i szkolić swoich pracowników, aby byli w stanie z powodzeniem wykonywać nowe i wymagające zadania.
Orientacja na postęp ( <i>Progress-orientation</i> )	Zrównoważeni przywódcy dbają nie tylko o jakość bieżących wyników, ale także o możliwość osiągania postępu. Dlatego zrównoważeni przywódcy postrzegają bieżące oceny wyników jako wskazówkę, co należy zrobić w przyszłości i dostarczają konstruktywnych sugestii, aby wyciągnąć wnioski z przeszłości. Jest to wynikiem nieustannego dokładania starań, aby pracownicy uczyli się w sposób ciągły. Organizacyjne uczenie się jest niezbędne, aby sprostać wymaganiom zrównoważonego rozwoju organizacyjnego.

1	2
Równowaga między pracą a życiem prywatnym ( <i>Work/life balance</i> )	Zrównoważeni przywódcy zdają sobie sprawę, że pracownicy są zasobami, które są podatne na wyczerpanie, gdy są nadużywane lub nadmiernie wykorzystywane. Dlatego zwracają oni szczególną uwagę na kwestię równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Naukowcy i praktycy są coraz bardziej świadomi znaczenia zapewnienia pracownikom wystarczającej ilości czasu i pomocy, aby mogli zająć się innymi sprawami życiowymi niż praca. W związku z tym, coraz więcej organizacji wdraża programy równoważenia pracy z życiem prywatnym, takie jak telepraca, elastyczny czas pracy czy pomoc w opiece nad dziećmi. Uzasadnieniem dla tych programów jest zwiększenie wydajności organizacji poprzez umożliwienie pracownikom skupienia się na swojej pracy, przyciągnięcie utalentowanych kandydatów oraz zmniejszenie wskaźnika rotacji pracowników. Badacze zrównoważonego przywództwa wskazują na znaczenie ochrony pracowników przed wyczerpaniem. Zdrowie emocjonalne pracowników jest atutem organizacji, sukces bowiem osiągnięty poprzez wyczerpanie energii pracowników nie będzie trwały.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lee, 2017, s. 422-425).



Rysunek 2.1. Konceptyjny model zrównoważonego przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hallinger i Suriyankietkaew, 2018, s. 4).

zrównoważone przywództwo jest realizowane w określonym kontekście społecznym, kulturowym i instytucjonalnym oraz jest oparte na zestawie wartości osobistych i organizacyjnych. Zrównoważone przywództwo jest realizowane poprzez zbiorowe lub rozproszone działania mające na celu kształtowanie kultury organizacyjnej, gospodarowanie kapitałem ludzkim pod kątem wydajności i satysfakcji z pracy oraz przeprojektowanie systemów pracy na potrzeby osiągnięcia nowych celów.

Zgodnie z przedstawionym modelem zrównoważone przywództwo ma na celu zaangażowanie szerokiego grona interesariuszy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Przywództwo to reorientuje misję organizacji w kierunku wskaźników sukcesu, które wykraczają poza tradycyjne mierniki satysfakcji, zaangażowania i realizacji zadań pracowników. Obejmują one zazwyczaj „potrójny wynik” (*Triple Bottom Line*) w obszarach gospodarczym, społecznym i środowiskowym. Model zrównoważonego przywództwa zwraca uwagę na to, że nawet wskaźniki włączone do potrójnego wyniku końcowego nie są celami samymi w sobie. Przyczyniają się one do tworzenia organizacji, społeczności i społeczeństw odpornych na wstrząsy i nieprzewidziane zdarzenia. Ta cecha przedstawionego modelu dodatkowo podkreśla długoterminową perspektywę przyjętą w literaturze dotyczącej zrównoważonego przywództwa.

Podsumowując istotę zrównoważonego przywództwa, należy wskazać, że jest to przywództwo, które przyjmuje perspektywę długoterminową i jest ono sprawowane w stosunku do szerokiego grona interesariuszy oraz definiuje wartości w kategoriach większego dobra wspólnego (Peterlin i in., 2015). Celem zrównoważonego przywództwa jest utrzymanie równowagi między ludźmi, zyskami i planetą przez cały okres istnienia organizacji, a tym samym zapewnienie, że organizacja generuje kapitał społeczny potrzebny do przetrwania kryzysów (Avery i Bergsteiner, 2011a, s. 6).

Odnosząc zrównoważone przywództwo do organizacji, należy zaznaczyć, że nie jest ono tożsame z jednostką, czyli z pojedynczym przywódcą, lecz jest formą kapitału społecznego i kompetencją organizacji zakorzenioną w praktykach przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju organizacji. Jednakże, aby rozwinęło się zrównoważone przywództwo, potrzebni są przywódcy posiadający wiedzę i umiejętności pozwalające im na wdrażanie w organizacji idei zrównoważonego rozwoju. Pozwala to na spojrzenie na przywództwo jako na system, czyli zbiór powiązanych ze sobą elementów, którego trzon stanowią przywódcy (kadra kierownicza organizacji), zwolennicy (interesariusze organizacji), kontekst (zrównoważony rozwój organizacji).

## 2.2. Praktyki zrównoważonego przywództwa

Zrównoważone przywództwo jest niezbędne i kluczowe do przyjęcia zrównoważonego rozwoju w każdej organizacji. Organizacje potrzebują przywódców, którzy potrafią rozwijać kulturę wspierającą, promującą i nagradzającą strategię organizacyjną na rzecz zrównoważonego rozwoju (Opoku i Fortune, 2011, s. 1145). W realizacji zrównoważonego podejścia zarządzający organizacją powinni osadzić

zrównoważony rozwój w swoich działaniach organizacyjnych i uczynić go częścią swojej ogólnej strategii biznesowej.

Praktyki zrównoważonego przywództwa rozwijają zrównoważone myślenie, budują trwałą bazę wiedzy i promują kulturę uczenia się. Zrównoważeni przywódcy mogą wzmocnić środowisko uczenia się poprzez promowanie dzielenia się wiedzą, otwartą komunikację i akceptację błędów (Iqbal i in., 2020).

Avery i Bergsteiner (2010) zaproponowali filozofię zrównoważonego przywództwa określaną jako „honeybee” (*sustainable leadership “honeybee” philosophy*), która przedstawia 23 praktyki zrównoważonego przywództwa. Praktyki te zostały zaprezentowane w formie piramidy składającej się z czterech poziomów (rys. 2.2). Dwa pierwsze poziomy obejmują praktyki podstawowe oraz praktyki wyższego rzędu (por. tab. 2.2). Kolejny poziom przedstawia kluczowe czynniki wpływające na wyniki organizacji. Czwarty poziom piramidy zawiera wyniki, które, jak pokazują badania, przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju (Avery i Bergsteiner, 2011, s. 8).



Rysunek 2.2. Piramida zrównoważonego przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Avery i Bergsteiner, 2011, s. 8).

Piramida zrównoważonego przywództwa przedstawia system, w którym poszczególne elementy wzajemnie na siebie wpływają w różnych kierunkach. Nie tylko

interakcje pomiędzy elementami przepływają z dołu do góry, lecz również praktyki na tym samym poziomie wpływają na siebie nawzajem. Praktyki fundamentalne stanowią podstawę do implementacji zrównoważonego przywództwa. Praktyki te można wdrożyć w dowolnym momencie, gdy kierownictwo organizacji podejmie się wprowadzania idei zrównoważonego rozwoju. Praktyki wyższego rzędu tworzą drugą warstwę piramidy. W momencie, gdy istnieją odpowiednie praktyki fundamentalne, możliwe jest wprowadzenie praktyk wyższego rzędu, gdyż

Tabela 2.2. Praktyki zrównoważonego przywództwa

Grupy praktyk	Rodzaje praktyk
Praktyki fundamentalne	1. Programy szkolenia i rozwoju pracowników
	2. Dążenie do polubownych stosunków pracy
	3. Zatrzymywanie pracowników (unikanie zwolnień)
	4. Planowanie sukcesji
	5. Docenianie doświadczenia pracowników i ich wkładu w lojalność klientów oraz innowacyjność
	6. Decydowanie, czy rola CEO ma być rolą bohatera, czy członka najwyższego zespołu
	7. Zapewnienie etycznego zachowania
	8. Promowanie myślenia długoterminowego
	9. Delikatne zarządzanie zmianami organizacyjnymi
	10. Dążenie do niezależności od rynków finansowych
	11. Promowanie odpowiedzialności środowiskowej
	12. Promowanie odpowiedzialności społecznej
	13. Równoważenie interesów wielu interesariuszy
	14. Zapewnienie, że wspólna wizja jest siłą napędową organizacji
Praktyki wyższego rzędu	15. Stosowanie zdecentralizowanego i konsensualnego procesu podejmowania decyzji
	16. Tworzenie samozarządzających się pracowników
	17. Wykorzystywanie siły zespołów
	18. Kształtowanie kultury organizacyjnej umożliwiającej zrównoważone przywództwo
	19. Dzielenie się wiedzą i jej zatrzymywanie w organizacji
	20. Tworzenie atmosfery zaufania
Kluczowe czynniki wpływające na wyniki	21. Innowacyjność
	22. Zaangażowanie pracowników
	23. Jakość

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Avery i Bergsteiner, 2011, s. 7-9; Avery i Bergsteiner, 2011a, s. 13-17).

praktyki fundamentalne ułatwiają i wspierają powstawanie praktyk wyższego rzędu. Poszczególne praktyki przekładają się na kształtowanie kluczowych czynników wpływających na wyniki organizacji, gdzie innowacyjność, zaangażowanie pracowników i jakość zasadniczo zapewniają to, czego doświadczają klienci końcowi, a więc napędzają wyniki organizacji.

Kluczowe czynniki wpływające na wyniki wyłaniają się z różnych kombinacji praktyk fundamentalnych i praktyk wyższego rzędu. Wierzchołek piramidy zawiera pięć efektów końcowych (wyników podejmowanych działań), które przekładają się na zrównoważony rozwój organizacyjny. Wyniki te są napędzane przez 23 elementy z różnych poziomów piramidy i są przedstawiane jako (Avery i Bergsteiner, 2011, s. 9):

- integralność marki i reputacji,
- zwiększona satysfakcja klienta,
- wyniki finansowe,
- długoterminowa wartość dla akcjonariuszy,
- długoterminowa wartość dla interesariuszy.

Przedstawiona piramida zrównoważonego przywództwa może stanowić dla organizacji ramy do badania obecnych praktyk organizacji. Może być ona wykorzystywana przez organizację jako narzędzie diagnostyczne w celu określenia, jakie praktyki przywódcze są stosowane, a w jakich obszarach występują braki. W budowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji zrównoważone praktyki odgrywają istotną rolę. Zrównoważona praktyka (*sustainable practice*) rozumiana jest jako każda praktyka mająca na celu osiągnięcie lub wspieranie zrównoważonej wartości (Pham i Kim, 2019, s. 2).

Centrum Transformacji Biznesowej (CISL) opracowało raport przedstawiający dziesięć zasad, jakie powinna rozważyć każda organizacja, która zamierza dostosować i zintegrować swoją strategię biznesową z ideą zrównoważonego rozwoju. Raport ten zawiera zestaw praktyk, które ułatwią przywódcom organizacji skuteczne wdrożenie poszczególnych zasad. Zasady te są analizowane w trzech obszarach: powiązanie celu organizacji, strategii i zrównoważonego rozwoju, integracji wewnętrznej, zaangażowania zewnętrznego (Cambridge Institute for Sustainability Leadership [CISL], 2020). Poszczególne zasady wraz z proponowanymi praktykami przedstawiono w tab. 2.3.

Każda z przedstawionych w tab. 2.3 zasad może zostać zoperacjonalizowana poprzez zestaw przypisanych jej praktyk. Zaprezentowane praktyki pokazują działania skierowane do szerokiego grona interesariuszy organizacji, pozwalające na osiągnięcie celu zrównoważonego rozwoju. Działania te są związane z szeregiem



Tabela 2.3. Zasady i praktyki dla implementacji idei zrównoważonego rozwoju organizacji

<b>Powiązanie celu organizacji, strategii i zrównoważonego rozwoju</b>	
<p><i>Zasada 1:</i> Przyjmij perspektywę „outside-in”, która angażuje zewnętrznych interesariuszy</p>	<p>Identyfikowanie istotnych zewnętrznych trendów i czynników wpływających na działalność:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecenie lub wykorzystanie istniejących badań nad przyszłymi trendami i ich potencjalnymi konsekwencjami dla kluczowych dla przedsiębiorstwa systemów lub sektorów oraz obszarów geograficznych w celu zidentyfikowania listy trendów i czynników, które można z interesariuszami przetestować i uszeregować pod względem ważności;</li> <li>• zebranie przykładów najlepszych praktyk organizacji, które są liderami w zakresie zrównoważonego rozwoju, w tym cele organizacyjne, jak również konkretne inicjatywy lub innowacje w zakresie produktów i usług;</li> <li>• wyodrębnienie kwestii strategicznych pod kątem ich istotnego wpływu – zarówno pozytywnego, jak i negatywnego – w całym łańcuchu wartości oraz możliwości i zdolności organizacji do wywierania na nie wpływu.</li> </ul> <p>Konsultowanie się z zewnętrznymi interesariuszami w kwestiach strategicznych i oczekiwaniach dotyczących działalności firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skonsultowanie się z interesariuszami, na których bezpośrednie i pośrednie działania organizacji w całym łańcuchu wartości mają pozytywny lub negatywny wpływ. Metody zaangażowania obejmują warsztaty dla interesariuszy, kwestionariusze <i>online</i> i ułatwione dialogi, aż po spotkania indywidualne i grupy fokusowe;</li> <li>• wykorzystanie badań nad trendami i czynnikami wpływającymi na działalność w konsultacjach z interesariuszami w celu zrozumienia ich znaczenia. Poproszenie interesariuszy o uszeregowanie kwestii społecznych i środowiskowych z punktu widzenia ich istotności dla działania organizacji oraz wskazanie obszarów, na które, ich zdaniem, organizacja może mieć największy wpływ.</li> </ul>
<p><i>Zasada 2:</i> Przyjęcie perspektywy „inside-out”, która angażuje pracowników</p>	<p>Opracowanie przejrzystego procesu konsultacji z różnymi grupami pracowników, w którym zrównoważone zostaną podejścia inicjowane przez pracowników i przez organizację, a także odzwierciedlone zostaną różne szczeble zarządzania, funkcje biznesowe, pokolenia, regiony i poziomy zaangażowania w zrównoważony rozwój.</p> <p>Zidentyfikuj to, co już działa dobrze, pytając pracowników o to, co cenią w firmie, np. pionierskie inicjatywy w zakresie zrównoważonego rozwoju, oraz jakie są ich aspiracje względem firmy.</p> <p>Wykorzystaj różne kanały i podejścia, aby dotrzeć do pracowników, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indywidualne rozmowy z pracownikami, w tym w środowiskach społecznych, nie tylko w miejscu pracy,</li> <li>• ankiety <i>online</i> – wykorzystując istniejące ankiety pracownicze tam, gdzie to możliwe,</li> <li>• grupy fokusowe.</li> </ul>

<p><i>Zasada 3:</i> Zaangażowanie zarządu w dostosowanie celu i strategii oraz zwiększenie poczucia odpowiedzialności</p>	<p>Zaangażowanie zarządu poprzez sesje informacyjne, warsztaty, regularne spotkania i inne możliwości w celu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zrozumienia różnych trendów zewnętrznych (społecznych, środowiskowych i technologicznych), zbadania ich wpływu na działalność firmy oraz określenia strategicznego ryzyka i możliwości;</li> <li>• zrozumienia, w jaki sposób organizacja obecnie wpływa na trendy zewnętrzne, jak również jest pod ich wpływem oraz jak jej podstawowe kompetencje i potencjał wpływają na te trendy w całym łańcuchu wartości i sektorze, w którym działa;</li> <li>• opracowanie deklaracji celu, który obejmuje dziedziny, w jakich podstawowe zdolności organizacji mogą przynieść korzyści społeczeństwu oraz zidentyfikować zależności społeczne i środowiskowe organizacji w całym łańcuchu wartości.</li> </ul> <p>Dostosowanie strategii organizacji do nowego celu, w tym celów strategicznych, możliwości, zasobów i odpowiedzialności wymaganych do osiągnięcia tego celu.</p> <p>Organy zarządu mogą zapewnić koordynację i koncentrację działań pomiędzy departamentami i jednostkami biznesowymi, zapewniając nadzór, koordynację i kontrolę nad planami strategicznymi. Mogą one składać się z liderów wyższego szczebla z całej firmy, którzy spotykają się raz na kwartał, a ich uzupełnieniem mogą być całodniowe lub wielodniowe warsztaty i spotkania z całym zarządkiem i panelem doradczym.</p>
<b>Integracja wewnętrzna</b>	
<p><i>Zasada 4:</i> Włączenie celu do strategii i wyznaczania celów</p>	<p>Zarząd inspiruje swoich liderów w całej firmie i wymaga od nich, aby włączyli cel i strategię organizacji do swoich planów i celów biznesowych, począwszy od poziomu działu poprzez zespół aż po poszczególne osoby. Przydzielenie odpowiedzialności za cel i strategię organizacji odpowiednim liderom istniejących linii biznesowych, a nie centralnemu zespołowi ds. celu lub zrównoważonego rozwoju.</p> <p>Zapewnienie liderom wsparcia w zakresie integrowania ich funkcjonalnych strategii biznesowych z celami strategicznymi, np. poprzez warsztaty i coaching, aby pomóc im znaleźć punkt przecięcia między celem, strategią i możliwościami biznesowymi związanymi z ich funkcją.</p> <p>Opracowanie narzędzi, historii i ram określających rodzaje korzyści biznesowych dla organizacji, aby umożliwić liderom uzasadnienie celu oraz identyfikowanie konkretnych możliwości i korzyści dla ich części biznesu, takich jak ograniczanie ryzyka i identyfikowanie możliwości rozwoju.</p> <p>Włączenie celów do wydarzeń organizacyjnych, np. włączanie tematów zrównoważonego rozwoju i prelegentów do wewnętrznych urzędów miejskich, konferencji i warsztatów planowania funkcjonalnego, a także zapraszanie liderów do przedstawiania na odpowiednich forach prezentacji dotyczących ich obszaru wiedzy/odpowiedzialności.</p>
<p><i>Zasada 5:</i> Ujednolicenie nagród i zachęt</p>	<p>Jasno określone role i obowiązki związane z realizacją strategii oraz odpowiednio zaktualizowane opisy stanowisk pracy.</p> <p>Dostosowanie i „kaskadowanie” celów osobistych do obowiązków i wyników wymaganych do realizacji celu i strategii, począwszy od zespołu kierownictwa wyższego szczebla.</p>

Tabela 2.3, cd.

	Dostosowanie indywidualnych nagród i wyróżnień do celu, strategii oraz mierników.
<p><i>Zasada 6: Uwzględnianie celu w podstawowych praktykach biznesowych</i></p>	<p>Określenie i włączenie strategicznych celów korporacyjnych lub funkcjonalnych do kluczowych procesów biznesowych, np. dyrektywy i normy dotyczące wyboru surowców na etapie projektowania produktu lub dodanie kryteriów wyboru odzwierciedlających cele strategiczne organizacji na poszczególnych etapach procesu rozwoju produktu.</p> <p>Wspieranie zmian w procesach biznesowych poprzez stosowanie celów i mierników na potrzeby osiągnięcia pożądaných rezultatów, np. do określonej daty minimalny odsetek portfela będzie się składał z bardziej zrównoważonych produktów i usług.</p> <p>Stosowanie celowych programów innowacyjnych wykorzystujących zrozumienie trendów do zbadania i określenia przyszłych potrzeb klientów i rynków, które to potrzeby zostaną wykorzystane w procesie tworzenia innowacji.</p> <p>Dopilnowanie, aby zespół wykonawczy dokonywał przeglądu postępów zarówno zmian w procesach biznesowych, jak i projektów realizowanych za ich pośrednictwem, np. poprzez stworzenie na spotkaniach zespołu wykonawczego stałego punktu służącego do przeglądu innowacji o krytycznym znaczeniu dla realizacji zrównoważonego celu i strategii.</p> <p>Wykorzystanie wsparcia i wpływu kadry kierowniczej do stosowania nowych praktyk biznesowych i nowego sposobu myślenia, takich jak nowe modele i metody innowacji, które pozwalają uniknąć powrotu do konwencjonalnych podejść.</p>
<p><i>Zasada 7: Budowanie potencjału i zdolności pracowników</i></p>	<p>Budowanie potencjału zarządu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizowanie bieżących sesji rozwojowych z zarządem w celu zapoznania go, przy udziale ekspertów zewnętrznych, ze zmieniającymi się trendami i najnowszymi odkryciami naukowymi oraz potencjalnymi implikacjami dla działalności i sposobami reagowania przez interesariuszy;</li> <li>• wykorzystywanie rejestru ryzyka podczas dyskusji zarządu w celu podniesienia świadomości na temat systemowych kwestii średnio- i długoterminowych;</li> <li>• wyposażenie kierowników w zestawy pytań jako narzędzie, które pozwoli im kontrolować zespół wykonawczy oraz cele, strategię i wartości organizacji;</li> <li>• upewnienie się, że kultura jest akceptowana i prezentowana przez zarząd i liderów wyższego szczebla;</li> <li>• uwzględnienie celu i zdolność do zrównoważonego rozwoju jako kryteria rekrutacji nowych członków zarządu.</li> </ul> <p>Budowanie potencjału liderów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wyodrębnienie grup liderów, których należy zmobilizować i wesprzeć, zwłaszcza menedżerów średniego szczebla, z podziałem na wiedzę techniczną oraz transferowalne umiejętności przywódcze, których będą potrzebować;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zainspirowanie i wyposażenie liderów w wiedzę, podejście i sposób myślenia o tym, jak mogą wyglądać pionierskie opcje strategiczne dla ich jednostki biznesowej lub funkcji;</li> <li>• zachęcanie i umożliwianie liderom otwartości i dostrzegania napięć i dylematów, które mogą się pojawić w miarę przechodzenia przedsiębiorstwa z dotychczasowych modeli biznesowych (które mogą nie być zrównoważone) w kierunku propozycji zawierających bardziej zrównoważone wartości;</li> <li>• należy dokonać przeglądu programów rozwoju przywództwa, aby upewnić się, że dają one liderom wiedzę na temat sposobów rozwiązywania tych napięć. Jest to związane z zaakceptowaniem potrzeby przeprowadzenia złożonych zmian systemowych, których rozpoznanie może być wynikiem dialogu z interesariuszami organizacji.</li> </ul> <p>Kultywowanie kultury i zdolności organizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dokonanie przeglądu, a w razie potrzeby ponowne określenie ram kultury korporacyjnej, wartości i sposobów myślenia, które będą niezbędne do realizacji nowego celu i strategii;</li> <li>• opracowanie ram kompetencji korporacyjnych określających zadania i zdolności (wiedzę, umiejętności, zachowania i postawy) wymagane do realizacji celu i strategii;</li> <li>• wykorzystanie ram kompetencyjnych do oceny kluczowych populacji w celu określenia braków, priorytetów i potrzeb szkoleniowych;</li> <li>• wspieranie zespołów funkcjonalnych w przekładaniu korporacyjnych ram kompetencji na profile kompetencji specyficzne dla poszczególnych funkcji i ról poprzez nadawanie priorytetu zdolnościom, które są dla nich najbardziej istotne;</li> <li>• włączenie kultury i ram kompetencji do strategii i procesów personalnych firmy, takich jak obowiązujące pracowników wartości, zasady rekrutacji czy ramy przywództwa;</li> <li>• opracowanie szeregu metod przekazywania wiedzy – od nieformalnego uczenia się w grupie w miejscu pracy po bardziej formalne warsztaty bezpośrednie i cyfrowe metody uczenia się, które można dostosować do potrzeb edukacyjnych różnych grup;</li> <li>• pomoc pracownikom w określeniu ich własnego poczucia celu i zbadaniu możliwości dostosowania go do celu organizacji.</li> </ul>
<b>Zaangażowanie zewnętrzne</b>	
<p><i>Zasada 8:</i> Wybór i budowanie zewnętrznych partnerstw i działań wspierających</p>	<p>Wykorzystanie celu i strategii do zidentyfikowania i ustalenia priorytetów w obszarach, w których organizacja potrzebuje zewnętrznych zdolności do wywierania wpływu, którego nie jest w stanie osiągnąć samodzielnie, w oparciu o ocenę typu „z zewnątrz do wewnątrz”.</p> <p>Opracowanie strategii partnerstwa i rzecznictwa, która obejmuje wyniki, jakie organizacja chce osiągnąć, miejsca występowania braków oraz możliwości i wsparcie zewnętrzne, jakie są potrzebne.</p> <p>Wybór partnerów realizujących projekt oraz sprecyzowanie wyników i celów, które mają zostać osiągnięte, poprzez określenie potencjalnych ekspertów, interesariuszy i współpracowników dla każdego priorytetowego obszaru oddziaływania, zgodnie z ich wiedzą, wspólnymi warto-</p>

Tabela 2.3, cd.

	<p>ściami oraz zdolnością do wywierania wpływu i realizacji działań w danym obszarze.</p> <p>Wyjaśnienie celu partnerstwa, wspólnych wartości i rezultatów partnerstwa lub projektu, aby potwierdzić zgodność i skonkretyzować sukces. Przydzielenie odpowiedzialności za partnerstwo najbardziej właściwemu zespołowi biznesowemu lub funkcjonalnemu, tak aby partnerstwo było jego własnością i było przez niego aktywnie zarządzane.</p>
<i>Zasada 9:</i> Uwzględnienie celu w metrykach i ujawnianiu informacji na zewnątrz	<p>Ujawnienie celów i zadań dla obszarów strategicznych ujętych w celu i strategii oraz mierników wykorzystywanych do śledzenia postępów.</p> <p>Tam gdzie to możliwe, wykorzystywanie zintegrowanej sprawozdawczości jako części cyklu raportowania finansowego i komunikacji w celu przedstawienia wskaźników zrównoważonego rozwoju. Pozwoli to na pokazanie, w jaki sposób tworzona jest wartość we wszystkich obszarach działalności, a nie tylko w aspekcie realizacji celów finansowych.</p> <p>Upewnienie się, że liderzy wyższego szczebla i osoby pełniące określone funkcje są odpowiedzialne za mierniki odnoszące się do ich jednostki biznesowej lub funkcji.</p> <p>Stosowanie rygorystycznej kontroli w celu zagwarantowania pewności i spójności dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.</p>
<i>Zasada 10:</i> Włączenie celu do strategii pozycjonowania i komunikacji firmy	<p>Opracowanie planu ogłaszania celu, powiązania go z innymi komunikatami biznesowymi, budowania zaangażowania interesariuszy i pozyskiwania poparcia stron trzecich.</p> <p>Włączenie celu i zrównoważonego rozwoju do całej komunikacji i narracji firmy (wewnętrznej i zewnętrznej), a nie traktowanie ich jako odrębnych tematów.</p> <p>Utrzymanie spójnej fabuły i narracji, która pokazuje, w jaki sposób zrównoważony cel napędza wartość społeczną, środowiskową i biznesową, oraz pokazuje, że cel jest własnością i jest popierany na najwyższych szczeblach kierownictwa.</p> <p>Demonstrowanie postępów w realizacji celu i strategii poprzez przedstawianie namacalnych punktów potwierdzających, że cel i strategia stają się rzeczywistością. Wykorzystanie połączenia aktualizacji jakościowych co kwartał z aktualizacjami ilościowymi co roku, które wykazują wpływ poprzez ilościowy wkład w rozwiązywanie globalnych problemów, przedstawiając ostateczne wyniki, a nie tylko rezultaty projektu.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (CISL, 2020).

decyzji podejmowanych przez kadrę kierowniczą organizacji ukazywaną jako liderów (przywódców) w organizacji, którzy kształtują zrównoważone przywództwo i wdrażają ideę zrównoważonego rozwoju.

Znaczenie zrównoważonego przywództwa dla odpowiedzialnego podejmowania decyzji strategicznych w zrównoważonych organizacjach jest widoczne w sposobie, w jaki kieruje ono uwagę zrównoważonych przywódców na cztery obszary, które należy uwzględnić podczas podejmowania decyzji. Wymaga to od naj-

wyższego kierownictwa przyjęcia makroobrazu organizacji (Avery i Bergsteiner, 2011a), ponieważ zrównoważony rozwój odnosi się do różnych aspektów wydajności i rozwoju (Casserley i Critchley, 2010): (1) na poziomie osobistym: utrzymanie osobistego zdrowia psychicznego i fizycznego; (2) na poziomie organizacyjnym: utrzymywanie środowiska pracy, które umożliwia pracownikom rozwój inteligencji wielorakich służących osiągnięciu celów organizacji, które są zgodne z celami interesariuszy; (3) na poziomie społecznym: społecznie odpowiedzialne działanie w szerszej społeczności; (4) na poziomie ekologicznym: ochrona i zrównoważona zmiana środowiska.

Przedstawione w niniejszym punkcie praktyki i zasady zrównoważonego przywództwa wpisują się tzw. potrójną linię przewodnią zrównoważonego rozwoju, która podkreśla równowagę wymiarów środowiskowego, ekonomicznego i społecznego. W ramach praktyk zrównoważonego przywództwa wyróżnia się praktyki bezpośrednio wpływające na dany wymiar oraz praktyki, które w sposób pośredni wywierają na niego wpływ. Praktyki te stanowią system, w którym poszczególne działania są ze sobą powiązane oraz wzajemnie się uzupełniają. Można jednocześnie przyjąć założenie, że poszczególne praktyki zrównoważonego przywództwa realizowane w danej organizacji mają wymierne konsekwencje dla społeczeństwa, gospodarki, a przede wszystkim dla środowiska.

### **2.3. Rozwój zrównoważonego przywództwa jako podstawa wprowadzania i doskonalenia ZZZL**

Kluczowe znaczenie dla implementacji ZZZL ma zrównoważone przywództwo, którego podstawą jest w rozwój zrównoważonych przywódców i pracowników organizacji. Dlatego organizacje powinny pracować nad budowaniem potencjału na poziomie zarówno indywidualnym, jak i organizacyjnym w celu pobudzenia praktyk zrównoważonego przywództwa. Budowanie potencjału obejmuje zmianę postaw i zachowań pracowników oraz wyposażanie ich w niezbędne umiejętności i sposób myślenia, aby można było osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju (Iqbal i Ahmad, 2021, s. 116). Jest to możliwe dzięki wprowadzeniu w organizacji kultury ciągłego uczenia się, gdyż jeśli w organizacji nie ma takiej kultury, to brakuje fundamentów dla zrównoważonego przywództwa (Gerard, McMillan i D'Annunzio-Green, 2017, s. 123).

U podstaw modelu zrównoważonego ZZZL przedstawionego w rozdziale pierwszym leży zrównoważone przywództwo, co oznacza, że podstawą do implementacji zrównoważonego ZZZL są praktyki zrównoważonego przywództwa, które zostały przedstawione we wcześniejszym punkcie tego rozdziału. W promowaniu

i wdrażaniu tych praktyk kluczową rolę odgrywa kadra kierownicza poszczególnych szczebli zarządzania, zwłaszcza zaś kierownictwo wyższego szczebla. Do głównych obszarów aktywności kierownictwa organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju należą (Pabian, 2015, s. 7):

- argumentowanie i przekonywanie pracowników do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju,
- rozwój kompetencji pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju,
- motywowanie do przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju,
- formalizowanie działań w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Uwzględniając rolę kadry kierowniczej, należy rozpocząć implementację idei zrównoważonego rozwoju od rozwoju zrównoważonych przywódców. Ważne jest, aby zarządzający posiadali zarówno umiejętności, jak i wiedzę na temat zrównoważonego rozwoju w celu skutecznego kierowania swoimi organizacjami. Wdrażając strategię biznesową, która uwzględnia zrównoważony rozwój, zarządzający muszą być w stanie zrozumieć motywację różnych interesariuszy. Muszą oni również posiadać zdolność rozumienia i przewyższania wyzwań lub barier w przyjmowaniu zrównoważonego rozwoju (Opoku i Fortune, 2011).

Należy podkreślić, że tradycyjnie konceptualizacja przywództwa odnosi się do indywidualnego poziomu, gdzie przywództwo utożsamiane jest z osobą przywódcy, jednakże przywództwo to również proces społeczny, który angażuje każdego z członków organizacji (grupy społecznej). Przywództwo może zatem być rozpatrywane z poziomu jednostki i z poziomu organizacji, w tym sensie można wyróżnić rozwój przywództwa odnoszący się do jednostki (rozwój przywódców) oraz rozwój przywództwa odnoszący się do danej organizacji czy grupy społecznej (rozwój przywództwa) (Grzesik, 2014, s. 229). Zatem zrównoważone przywództwo organizacji można odnieść do wypracowania i stosowania w danej organizacji praktyk zrównoważonego przywództwa jako kluczowej kompetencji organizacji. Koźmiński wskazuje, że przywództwo stanowi pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego, tj. sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych jej członków, aby możliwe było osiągnięcie celów, jakie stawia sobie organizacja (Koźmiński, 2004, s. 151-152). Rozwój przywódców jest zatem związany z kapitałem ludzkim organizacji, rozwój przywództwa natomiast odnosi się do jej kapitału społecznego. W rozwoju przywódców nacisk kładzie się na rozwój indywidualnej wiedzy, umiejętności, zdolności związanych z odgrywaniem roli przywódcy, co stanowi inwestycję w kapitał ludzki organizacji. Rozwój przywództwa natomiast odnosi się do zasobów społecznych organizacji, które są zakorzenione w stosunkach pracy, przybierających formę kapitału społecznego. Kapitał spo-

łeczny jest budowany w wyniku wzajemnych relacji, współpracy, wymiany między członkami organizacji. Jak wskazuje Day, podstawą rozwoju przywództwa jest wykształcenie interpersonalnych kompetencji prowadzących do zaangażowania, wzajemnego szacunku i zaufania (Day, 2000). Można zatem stwierdzić, że organizacje powinny rozpoczynać działania rozwojowe od skoncentrowania się na rozwoju przywódców (z umiejętnościami do generowania, wykorzystania i utrzymania kapitału społecznego), którzy następnie mogą wykorzystać swoje atrybuty do kształtowania przywództwa jako kompetencji organizacji (Grzesik, 2014, s. 231).

Zrównoważone przywództwo wymaga zmiany sposobu myślenia, wartości i założeń dotyczących funkcjonowania biznesu. Zmiana celu firmy z nastawienia przede wszystkim na akcjonariuszy na wysoce efektywne działanie na rzecz społeczeństwa nie jest łatwa, szczególnie w przypadku dużych korporacji, w których systemy, procesy, kultura, oczekiwania inwestorów i pracowników oraz inne elementy systemu przywództwa zostały dostosowane do podejścia anglo-amerykańskiego, gdzie menedżerowie zostali wyedukowani tak, aby wartość dla akcjonariuszy była bezpośrednim i nadrzędnym celem (Avery i Bergsteiner, 2011a). Podejście to oznacza przede wszystkim koncentrację na celu ekonomicznym i pomijanie pozostałych dwóch celów zrównoważonego rozwoju, tj. celu społecznego i celu środowiskowego. Należy podkreślić, że to właśnie przywództwo ma kluczowe znaczenie dla wszystkich celów organizacyjnych. Zmiany zachodzące w dynamicznym, coraz bardziej konkurencyjnym środowisku biznesowym wpływają również na zmianę podejścia przywódców organizacji do biznesu. Jednym z istotnych aspektów w tym obszarze są m.in. zmiany klimatyczne powodujące potrzebę zrównoważonego rozwoju środowiska naturalnego.

Niewątpliwie skuteczne wdrażanie i doskonalenie zrównoważonego ZZZ zależy od zaangażowania najwyższego kierownictwa organizacji, natomiast w operacjonalizacji działań kluczowa rola przypisana jest do działu HR, który powinien opracowywać, wprowadzać i rozwijać praktyki zrównoważonego rozwoju. Wymaga to jednak na początku wykształcenia w strukturach organizacji zrównoważonych przywódców, co wpływa na potrzebę redefinicji kompetencji przywódczych i określenia ich ram w danej organizacji. Rozwój takich przywódców ukierunkowanych na ideę zrównoważonego rozwoju daje podstawy do wykształcenia w ramach organizacji zrównoważonego przywództwa jako kluczowej kompetencji tej organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla się następujące kompetencje zrównoważonych przywódców (Ferdig, 2007; Iqbal i Piwowar-Sulej, 2022; Lee, 2017; Opoku i Fortune, 2011; Tabassi i in., 2016): myślenie systemowe, orientacja długoterminowa, wprowadzanie innowacyjnych zmian, rozwój pracowników, budowanie relacji z interesariuszami, angażowanie interesariuszy, budowanie zaufania, pasja,



pokora osobista, orientacja społeczna i ekologiczna, podejmowanie decyzji przy uwzględnieniu celów zrównoważonego rozwoju. Kompetencje te powinny stać się przedmiotem programów rozwojowych kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wdrażających ideę zrównoważonego rozwoju. Przedstawione kompetencje pozwalają na wykształcenie przywódców zorientowanych na kwestie ekonomiczne, społeczne i środowiskowe i tym samym realizujących ideę zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

# 3

---

## Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi a różnorodność form zatrudnienia

W niniejszym rozdziale podjęta została próba odniesienia założeń Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZZL) do obszaru kształtowania zatrudnienia w organizacjach, z koncentracją na zjawisku różnorodności form zatrudnienia. Wzięto pod uwagę umowy o pracę na czas nieokreślony, umowy o pracę na czas określony, umowy prawa cywilnego, samozatrudnienie i zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, każdorazowo odnosząc się do specyficznych problemów stosowania tych form w kontekście wyzwań ZZZL.

### 3.1. Podejście do pracowników i formy ich zatrudnienia jako przedmiot koncepcji zrównoważonego rozwoju

Warto przypomnieć, że zrównoważony rozwój (*sustainability*) jest konceptem, który łączy elementy środowiskowe, ekonomiczne i społeczne, co powinno się uwiadaczać w praktykach organizacyjnych (Amos i Uniamikogbo, 2016). Pojawienie się tej koncepcji oraz terminu „zrównoważone przedsiębiorstwo” (*sustainable enterprise*) wpływa na zmianę postrzegania celu i sukcesu organizacji, a także na nadawanie większej rangi odpowiedzialności względem jej interesariuszy (Jamka, 2010; Zaleśna i Wyrzykowska, 2017). Proces rozwoju powinien być roztropny, sprawiedliwy i bezpieczny w wymiarze zarówno czasowym, jak i przestrzennym (Gladwin, Kennelly i Krause, 1995).

W odniesieniu do zasobów ludzkich organizacji konkretyzuje się to przede wszystkim w wymiarze społecznym, na co wskazują przedstawione w punkcie 1.1 niniejszej pracy subkoncepcje koncepcji ZZZL. Z perspektywy pracowników ważna jest także zrównoważona zatrudnialność (*sustainable employability*), co oznacza, że przez całe zawodowe życie mają oni możliwość pracy w warunkach, które pozwalają im na przynoszenie wartości dodanej dla organizacji, przy zachowaniu dobrego stanu zdrowia i dobrobytu (Van der Klink i in., 2016). W tym kontekście warto zauważyć, że również sama koncepcja zatrudnialności ewoluowała w kierunku uwzględniania długookresowej perspektywy, od skupienia się na zdolno-

ści do uzyskania początkowego zatrudnienia do koncentracji na kompetencjach i możliwościach, które pozwalają pracownikom na zarządzanie karierą przez całe życie zawodowe (Pauceanu, Rabie i Moustafa, 2020).

W ujęciach definicyjnych zrównoważonego podejścia do zasobów ludzkich organizacji uwidaczniają się dwa podstawowe założenia:

- 1) korzystanie przez organizację z zasobów ludzkich z uwzględnieniem perspektywy długoterminowej, w tym obecnych i przyszłych potrzeb pracowników i społeczeństwa (Kramar, 2013; Wagner, 2013);
- 2) zarządzanie ludźmi z uwzględnieniem potrzeby budowania ich kompetencji do funkcjonowania w społeczeństwie, w którym ważne są kwestie środowiskowe i społeczne (Clarke, 2011).

Jak podkreślono w pierwszym rozdziale monografii, koncepcja ZZZL wciąż się rozwija. Według Ehnert i Harry'ego (2012) należy się spodziewać różnorodnych, konkurujących podejść w tym obszarze.

Jak dotąd kwestiom różnorodności form zatrudnienia w kontekście założeń zrównoważonego ZZZL poświęcono relatywnie niewiele uwagi. W odniesieniu do form zatrudnienia stwierdza się, że ZZZL powinien wspierać stosunki pracy charakteryzujące się orientacją długoterminową i zwiększoną opieką nad pracownikami (Appi in., 2012), wskazuje się przy tym na cel, jakim powinno być budowanie zrównoważonej zatrudnialności (Ybema, van Vuuren i van Dam, 2020). Wydaje się, że analizy w tym obszarze należy pogłębiać, łącząc wiedzę na temat coraz lepiej rozpoznawalnych, a jednocześnie podlegających dynamicznym zmianom zjawisk, jak wdrażanie założeń ZZZL i stosowanie różnorodnych form zatrudnienia.

W opracowaniu poddano analizie wybrane formy zatrudnienia z szerokiego wachlarza form stosowanych na polskim rynku pracy, tj. umowy o pracę na czas nieokreślony, umowy o pracę na czas określony, umowy prawa cywilnego, samozatrudnienie i zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Warto w tym miejscu podkreślić, że Polska wskazywana jest jako kraj z wysokim udziałem niestandardowych form zatrudnienia, co – jak stwierdzają niektórzy autorzy – skutkuje m.in. wysoką fluktuacją i słabszymi więziami w miejscu pracy (Brana, 2019; Gortazar, 2018). Obok wymienionych form na rynku pracy występują ponadto rozwiązania wielostronne, takie jak inne odmiany leasingu personalnego, czy różne formy outsourcingu, a także zatrudnienie nierejestrowane.

Uważa się, że stosowanie różnorodnych form zatrudnienia daje pracodawcom możliwość kształtowania bardziej elastycznego zatrudnienia, dopasowanego do bieżących potrzeb. Łatwiejsza możliwość zakończenia współpracy z pracownikiem

staje się szczególnie istotna w okresach dekonjunkury, w tym w związku z występowaniem pandemii COVID-19. Jednocześnie w wyniku stosowania niestandardowych form zatrudnienia wielu pracowników narażonych jest na zwiększoną niepewność w zakresie stałości zatrudnienia, osiągnięcia godziwego wynagrodzenia, a także budowania długookresowej zatrudnialności. W tym kontekście warto przybliżyć pojęcie zatrudnienia prekaryjnego, które wiąże się z doświadczaniem ekonomicznych i społecznych nierówności. Prekariat nie jest pojęciem jednoznacznie definiowanym, szczególnie w języku polskim (Muster, 2021). Uważa się, że zasadnicze dla prekariatu jest zrozumienie, na czym polega jego przeciwieństwo, czyli bezpieczna i pewna praca, praca dobrej jakości (Szarfenberg, 2016). Standing (2014, s. 49) wyróżnia siedem form bezpieczeństwa związanego z pracą: (1) rynku pracy (polityka na rzecz pełnego zatrudnienia); (2) zatrudnienia (np. ochrona przed arbitralnym zwolnieniem); (3) miejsca pracy (szanse na zachowanie swojego miejsca w organizacji, na rozwój zawodowy związany z tym miejscem); (4) pracy (przede wszystkim BHP i regulacja czasu pracy); (5) reprodukcji kwalifikacji (szanse na ich zdobycie poprzez staże, praktyki); (6) dochodu (regulacje płac, w tym minimalnej, zabezpieczenie społeczne poprzez ubezpieczenie społeczne); (7) reprezentacji (prawo do zrzeszania się, strajku). Jak stwierdza Ludera-Ruszel (2022), przeobrażenia w świecie zaczynają stanowić ogromne wyzwanie dla realizacji prawa do godnej pracy, co powoduje, że stanowi ona luksus dla rosnącej liczby pracowników. Równoległe wskazuje się, że umowa o pracę wciąż pozostaje „biletem wstępu do ochrony pracy” (Kullmann, 2018).

### **3.2. Umowa o pracę na czas nieokreślony jako standardowa forma zatrudnienia**

Umowa o pracę na czas nieokreślony to podstawowy rodzaj prawnego stosunku świadczenia pracy. Po pierwsze, mamy w tym wypadku do czynienia ze stosunkiem pracy (zatrudnieniem pracowniczym). Po drugie, stosunek ten jest definiowany w odniesieniu do kategorii okresu współpracy. Okres ten może być bowiem określony lub nieokreślony.

Rozpoczęcie rozważań od nawiązania do ujęcia prawnego tej formy zatrudnienia ma swoje uzasadnienie. W Kodeksie pracy (art. 2) uznaje się, że „pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę”. Wyłącznie będąc pracownikiem *sensu stricto*, podlega się przepisom prawa pracy. Formy takie jak umowy prawa cywilnego powodują powstanie odmiennego stosunku prawnego, nazywanego stosunkiem cywilnoprawnym (Momot i Kotowska, 2012, s. 38). Ma to fundamentalne znaczenie dla podziału form zatrudnienia na standardowe i niestandardowe. Analiza tego

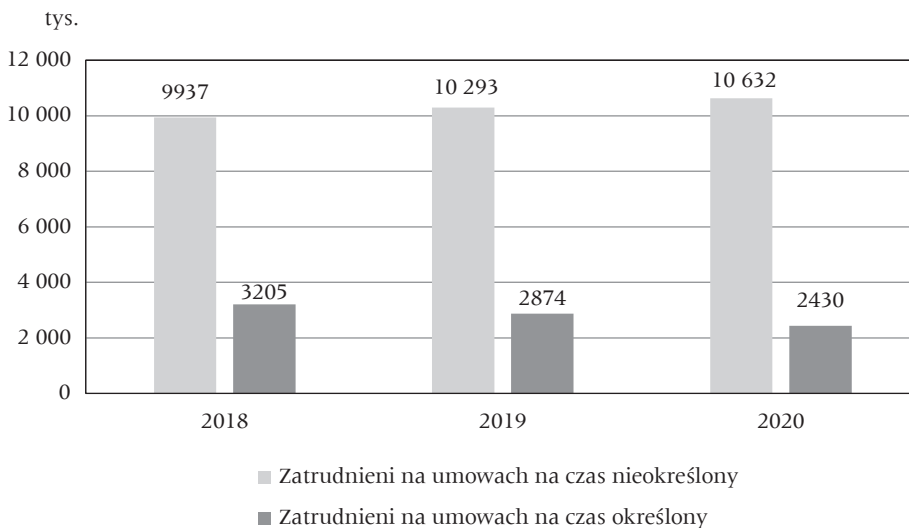
zagadnienia została już przeprowadzona na gruncie literatury przedmiotu, zarówno z koncentracją na aspektach prawnych (Sanetra, 2011, s. 15-34), jak i w nawiązaniu do kryteriów istotnych dla nauk o zarządzaniu (Bąk-Grabowska, 2016, s. 84-101).

Fakt, że wykonawca pracy podlega przepisom prawa pracy koresponduje z założeniami zrównoważonego ZZL. Część kwestii uwypuklanych w tej koncepcji jest wprost przedmiotem regulacji prawa pracy. Warto w tym miejscu przytoczyć nazwy niektórych działów i rozdziałów podstawowego aktu prawnego w tym zakresie, czyli Kodeksu pracy: (1) Równe traktowanie w zatrudnieniu; (2) Świadczenia przysługujące w okresie czasowej niezdolności do pracy; (3) Czas pracy, w tym m.in. okresy odpoczynku, praca w porze nocnej, praca w niedzielę i święta; (4) Urlopy pracownicze; (5) Uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem; (6) Zatrudnianie młodocianych; (7) Bezpieczeństwo i higiena pracy. Odnajdujemy tu zatem odwołania do ochrony zdrowia pracowników, równowagi praca–życie, budowania zrównoważonej kariery zawodowej z uwzględnieniem wieku pracowników czy potrzeb wynikających z rodzicielstwa. Warto ponadto podkreślić, że w prawie pracy dominują regulacje o charakterze semiimperatywnym, czyli jednostronnie bezwzględnie obowiązującym, co oznacza, że ewentualne odstępstwa od rozwiązań przyjętych w przepisach prawa pracy mogą być wprowadzane jedynie na korzyść pracownika.

Przepisy Kodeksu pracy uwidaczniają ideę ochrony interesów pracowniczych. Ta z kolei wpisuje się w rozwijany przez dziesięciolecia Europejski Model Społeczny (*European Social Model*), charakteryzujący się rozbudowanym zestawem celów, instrumentów i polityk zabezpieczenia społecznego, powszechnie stosowanych w państwach europejskich w okresie po II wojnie światowej i opartych na takich wartościach, jak: solidarność, sprawiedliwość społeczna, poszanowanie godności i zapewnienie możliwości swobodnego rozwoju jednostki (Rosati, 2009, s. 23). Koresponduje to z modelem państwa opiekuńczego (*welfare state*) – państwa zapewniającego wolność jednostkom, a jednocześnie wprowadzającego mechanizmy ochrony obywateli przed takimi problemami społecznymi, jak: ubóstwo, bezrobocie, złe warunki pracy, choroba, brak mieszkania czy wykształcenia (Heywood, 2008, s. 57-58). W modelu państwa opiekuńczego pracę uznaje się za podstawowy warunek dobrobytu obywateli, a stosunki pracy oparte na umowie o pracę stają się dominującymi formami zatrudnienia. Sankcjonowane przepisami prawa umowy o pracę mają w tym modelu zapewniać bezpieczeństwo ekonomiczne i socjalne (Giermanowska, 2013, s. 63).

Wysoki udział na rynku pracy umów o pracę na czas nieokreślony można zatem odczytywać jako wyraz realizacji wielu istotnych założeń zrównoważonego

ZZL, a szerzej – idei państwa opiekuńczego. Tymczasem w Polsce przez wiele lat zastępowanie umów o pracę na czas nieokreślony niestabilnymi formami zatrudnienia było utożsamiane z podstawowym kierunkiem uelastycznienia pracy. Dopiero w ostatnich kilku latach, czemu towarzyszy spadek bezrobocia i występowanie w wielu branżach tzw. rynku pracy pracownika, obserwujemy przełamanie tego trendu i wzrost udziału umów o pracę na czas nieokreślony, na co wskazują dane Głównego Urzędu Statystycznego. Populacja pracujących na umowach na czas nieokreślony liczyła w 2018 r. 9937 tys., w 2019 r. – 10 293 tys., a w 2020 r. – 10 632 tys. osób. W analogicznych latach malała liczba pracujących na umowach czasowych, stanowili oni odpowiednio: 3205 tys., 2874 tys., 2430 tys. osób (zob. rys. 3.1). Co interesujące, pojawienie się pandemii COVID-19 generalnie nie wpłynęło na kierunki zmian zachodzących w obu grupach zatrudnionych (GUS, 2021).



Rysunek 3.1. Pracownicy najemni według umowy o pracę w pracy głównej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2021, s. 87).

Jednocześnie to właśnie w trakcie pandemii wzrost udziału umów o pracę na czas nieokreślony współwystępował z uelastycznianiem organizacji pracy na niespotykaną dotychczas skalę. Pokazuje to, że tradycyjny stosunek pracy, jakim jest umowa o pracę, nie stanowi inhibitora dla wprowadzania nowoczesnych form organizacji pracy, uwzględniających zarówno potrzeby pracowników i pracodawców w zakresie kształtowania czasu i miejsca pracy, jak i interes publiczny związany m.in. z potrzebą ochrony zdrowia obywateli.

Z punktu widzenia założeń koncepcji ZZL szczególnie istotne wydaje się określenie, czy standardowe formy zatrudnienia (rozumiane jako umowy o pracę) zaspokajają interesy pracobiorców. Takie badanie na reprezentatywnej próbie tysiąca pracujących Polaków przeprowadził zespół badawczy z dwóch katedr Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, z Katedry Pracy, Kapitału i Innowacji (dr hab. Anna Cierniak-Emerych, prof. UEW i dr inż. Szymon Dziuba) oraz z Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa (dr Katarzyna Grzesik i kierownik projektu dr hab. Dominika Bąk-Grabowska, prof. UEW). Projekt *Formy zatrudnienia a realizacja interesów pracobiorców* finansowano ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu „Regional Initiative of Excellence” 2019-2022, project number 015/RID/2018/19. Otrzymane wyniki wykazały, że respondenci wyżej ocenili możliwość realizacji interesów pracobiorców w ramach zatrudnienia w formach standardowych. Tylko 8,9% respondentów stwierdziło że formy standardowe raczej nie pozwalają na zaspokojenie interesów pracobiorców, a 3,9% – że zdecydowanie nie pozwalają. W odniesieniu do form niestandardowych 23,2% respondentów stwierdziło, że raczej nie pozwalają na zaspokojenie interesów pracobiorców (ponad 2,5-krotnie więcej niż w wypadku form standardowych), a 8,7% – że zdecydowanie nie pozwalają (ponad 2-krotnie więcej niż w wypadku form standardowych).

Koncepcję zrównoważonego ZZL warto ponadto rozpatrywać w kontekście spełniania oczekiwań różnorodnych grup zatrudnionych, a jednym z podstawowych kryteriów branych pod uwagę w tym zakresie jest płeć pracowników. W ramach opisywanego projektu badawczego szczegółowo przeanalizowano percepcję kobiet dotyczącą zaspokajania ich interesów pracowniczych w zatrudnieniu na umowę o pracę w stosunku do zatrudnienia w oparciu o formy niestandardowe. W tabeli 3.1 zostały zestawione odpowiedzi dotyczące możliwości realizacji interesów pracobiorców w opinii przebadanych respondentek.

Tabela 3.1. Średnia ocena możliwości realizacji interesów pracobiorców w ramach pracy w standardowych i niestandardowych formach zatrudnienia

Interesy pracownicze	Średnia ocen realizacji interesów w przedsiębiorstwie w ramach pracy w formach standardowych/niestandardowych (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak)			
	standardowa S	niestandardowa NS	różnica w ocenie grupy S-NS	istotność różnic (test U Manna-Whitneya)
1	2	3	4	5
Stabilizacja zatrudnienia	4,1	3,3	<b>0,8</b>	$p < 0,001$
Ochrona oraz dostęp do świadczeń socjalnych	3,7	3	<b>0,7</b>	$p < 0,001$

1	2	3	4	5
Świadczenia zdrowotne na koszt pracodawcy	3,4	2,7	<b>0,7</b>	$p < 0,001$
Bezpieczne i higieniczne warunki pracy	4,2	3,9	<b>0,3</b>	$p < 0,001$
Szkolenie na koszt pracodawcy	3,6	3,3	<b>0,3</b>	$p < 0,05$
Pomoc przy zwolnieniach	3	2,7	<b>0,3</b>	$p < 0,05$
Pomoc związków zawodowych/rad pracowników	3	2,8	0,2	$p = 0,24$
Wpływ na dobór współpracowników	3,1	3	0,1	$p = 0,41$
Partycypacja w zarządzaniu (współdecydowanie)	3	2,9	0,1	$p = 0,48$
Przejrzyste reguły awansu	3,3	3,2	0,1	$p = 0,28$
Jasne kryteria oceny realizacji zadań	3,9	3,9	0	$p = 0,59$
Wpływ na dobór składników wynagrodzenia	3,1	3,1	0	$p = 0,84$
Możliwość rozwoju zawodowego	3,5	3,5	0	$p = 0,99$
Partycypacja w zarządzaniu (konsultacje)	3,1	3,1	0	$p = 0,80$
Płace adekwatne do obowiązków	3,4	3,5	-0,1	$p = 0,50$
Formalne procedury wyrażania opinii	3,3	3,4	-0,1	$p = 0,58$
Odpowiedni przepływ informacji	3,6	3,8	-0,2	$p = 0,32$
Dobra atmosfera pracy	3,8	4	-0,2	$p = 0,20$
Wpływ na organizację czasu pracy	3,5	3,7	-0,2	$p = 0,22$

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bąk-Grabowska i in., 2021).

Przedstawione w tab. 3.1 rozkłady odpowiedzi zostały posortowane od najwyższej ocenionych przez grupę respondentek zatrudnionych w formach standardowych. W analizie obliczono różnice w ocenie grupy przy zastosowaniu testu U Manna-Whitneya. Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie wniosku o pozytywnych wyróżnikach miejsc pracy kobiet zatrudnionych standardowo. Należą do nich: stabilizacja zatrudnienia, ochrona oraz dostęp do świadczeń



socjalnych, świadczenia zdrowotne na koszt pracodawcy, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, szkolenie na koszt pracodawcy i pomoc przy zwolnieniach. Realizację tych interesów kobiety zatrudnione w formach standardowych oceniały wyżej w stosunku do zatrudnionych w formach niestandardowych (Bąk-Grabowska, Cierniak-Emerych, Dziuba i Grzesik, 2021). Również obecne w literaturze wcześniejsze ustalenia wskazują na korzystność standardowych form zatrudnienia w zakresie stabilizacji zatrudnienia, ochrony socjalnej i większego zaangażowania pracodawców w inwestowanie w szkolenia pracowników (Håkansson i Isidorsson, 2015). Uwidoczniona w badaniach przewaga zatrudnienia w formach standardowych nawiązuje do tradycyjnego postrzegania miejsca pracy, w których istotnymi interesami pracowniczymi są stabilizacja i ochrona, jaką pracodawca otacza pracownika.

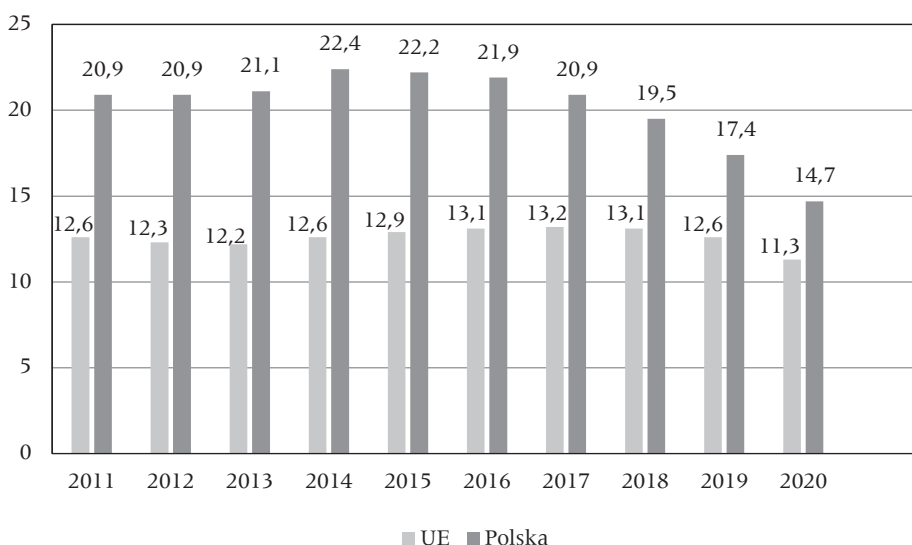
Zrównoważone ZZL zakłada przyjmowanie długookresowej perspektywy przy analizowaniu korzystności poszczególnych rozwiązań. Warto się zastanowić nad kwestią inwestowania pracodawców w rozwój pracowników, co buduje ich pozycję w dotychczasowym miejscu pracy, ale również długookresową zatrudnialność. Dotychczasowe wyniki badań w większości wskazują na większą skłonność pracodawców do inwestowania w budowanie kompetencji pracowników, gdy są oni długookresowo związani z przedsiębiorstwem (Blanco, 2014; Peng, Chen i Yen, 2019). W badaniu przeprowadzonym w Polsce wykazano, że to zatrudnieni na umowy o pracę na czas nieokreślony, w porównaniu z zatrudnionymi w innych formach, najwyżej oceniają m.in. takie aspekty pracy, jak możliwość rozwoju, awansu czy profesjonalnego szkolenia (Kot-Radojewska, 2018). Przyjmując perspektywę długookresową, zauważa się, że zatrudnieni w formach niestabilnych niejako podwójnie tracą: pracodawcy mniej w nich inwestują, obniżając tym samym ich szanse na przyszłe zatrudnienie (Bernstrøm, Drange i Mamelund, 2019). Niższe kompetencje pracowników powodują ponadto, że są oni w większym stopniu narażeni na zwolnienie w dotychczasowym miejscu pracy (Martinez i Fischer, 2019).

### **3.3. Umowa o pracę na czas określony – konsekwencje braku stabilizacji**

Umowa o pracę na czas określony jest rozwiązaniem, które z jednej strony nie zmienia tego, że zatrudniony pozostaje pracownikiem *sensu stricto* i obejmują go przepisy prawa pracy, z drugiej strony pojawia się terminowość kontraktu, co jest związane z brakiem stabilizacji zatrudnienia. W zależności od rangi nadawanej obu wymienionym charakterystykum umowy o pracę na czas określony kwalifikowa-

ne są do form standardowych (Bąk-Grabowska i in., 2020, s. 21-24) lub niestandardowych (Patulski, 2019; Wiśniewski, 2018).

Kategoria kontraktów terminowych (*contract of limited duration*) jest przedmiotem analiz prowadzonych w państwach Unii Europejskiej (rys. 3.2). Do roku 2018 Polska miała najwyższy udział niestabilnych form zatrudnienia na rynku pracy spośród wszystkich państw Unii Europejskiej. Jeszcze w 2018 r. wskaźnik udziału tych form dla Polski stanowił ponad 161% średniej wartości dla UE. Ponadto przez dłuższy okres udział tych form nie malał pomimo spadającej stopy bezrobocia. Prowadzone analizy statystyczne nie potwierdzały korelacji pomiędzy tymi wielkościami na polskim rynku pracy. Sugerowano, że przyczyną takiego stanu rzeczy mogą być różnice w dynamice zmian w ramach obu zmiennych, że bezrobocie spada szybciej niż udział niestabilnych form zatrudnienia (Bąk-Grabowska i Grzesik, 2019). Przypuszczenia te zdają się potwierdzać dane z roku 2019. Udział kontraktów terminowych zaczął spadać i Polska nie była już liderem UE w zakresie stosowania umów o pracę na czas określony. Spadek udziału tych form w 2019 r. świadczy o pozytywnych zmianach, ograniczenie liczby umów czasowych wiązało się z ich przekształcaniem w umowy bezterminowe, co uznawane jest za rozwiązanie korzystne dla zatrudnionych. W roku 2020 udział kontraktów terminowych nadal spadał. Polska z udziałem tych umów na poziomie 14,7% była na 7. miejscu



**Rysunek 3.2.** Pracownicy zatrudnieni na kontraktach terminowych w Polsce na tle średniej krajów Unii Europejskiej w latach 2011-2020 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych (Eurostat, b.d.).

w Unii Europejskiej – po Czarnogórze, Hiszpanii, Serbii, Portugalii, Holandii i Północnej Macedonii. Jednakże zakończenie umowy czasowej w większym stopniu było wtedy efektem utraty pracy, na co wpływ miały okoliczności związane z pandemią COVID-19 (GUS, 2021, s. 87-88).

Analizy Głównego Urzędu Statystycznego wykazują, że pandemia wpłynęła na przyspieszenie obserwowanej w poprzednich okresach tendencji zmniejszania się wielkości populacji osób zatrudnionych na umowach o pracę na czas określony. W 2020 r. podpisywano mniej nowych umów czasowych, czego efektem była m.in. mniejsza liczba pracujących ogółem niż w roku 2019. W poszczególnych kwartałach 2020 r. ubytki rok do roku w zbiorowości pracujących na umowach czasowych były większe niż przyrosty populacji pracujących na czas nieokreślony (rys. 3.1).

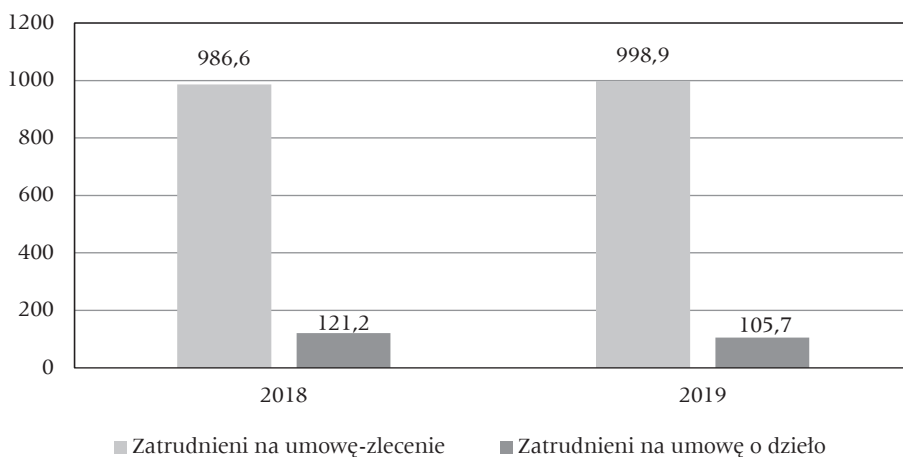
Przedstawione dane potwierdzają założenia dualnej teorii rynku pracy, w ramach której niestabilne formy zatrudnienia tworzą tzw. segment wtórny (drugorzędny). Sektor ten jest łatwo dostępny, ale oferowane w nim miejsca pracy nie gwarantują bezpieczeństwa zatrudnienia. Fluktuacja jest wysoka. Uważa się, że miejsca pracy w segmencie wtórnym pełnią funkcję „zderzaka koniunkturalnego” względem miejsc pracy z sektora pierwotnego – w przypadku zmniejszonego zapotrzebowania na pracę miejsca pracy z tego sektora są likwidowane w pierwszej kolejności (Kryńska, Suchecka i Suchecki, 1998, s. 34-36). Wskazuje się ponadto na odmienny przebieg procesów uelastyczniania pracy na rynku pierwotnym i rynku wtórnym (Sochańska-Kawiecka, Morysińska, Makowska-Belta, Kołakowska-Seroczyńska i Bojakowska, 2013, s. 58-60). W segmencie pierwotnym elastyczność odnosi się do procesu pracy i jej charakteru. Od pracowników oczekuje się elastyczności myślenia, innowacyjności, kreatywności, ciągłego rozwoju pozwalającego lepiej realizować zadania w danym obszarze. W zamian za to pracodawcy oferują stabilne warunki zatrudnienia (uzgodnione obustronnie) oraz elastyczność czasu i miejsca pracy, która jest dla pracowników dogodna. W segmencie wtórnym – w opisywanym ujęciu – elastyczność ma wymiar jednostronny i jest wynikiem przewagi pracodawcy nad pracownikiem, wyrazem dążenia do obniżenia kosztów pracy.

Dualna teoria rynku pracy stwarza ważną poznawczo perspektywę dla analizowania założeń zrównoważonego ZZL w kontekście stosowania umów terminowych. Uwidaczniają się tu m.in. problemy z brakiem stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa, ale także słabsze respektowanie interesów pracowników i utrudniony dostęp do praktyk wpisujących się w wysokie standardy zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto już w latach 80. XX wieku wykazano, że możliwości przemieszczania się pracowników pomiędzy segmentami rynku są ograniczone (Dickens i Lang, 1984,

s. 2-38). A zatem nawet jeśli praca w segmencie drugorzędym jest akceptowalna w przypadku określonych uwarunkowań związanych z wiekiem czy dyspozycyjnością pracowników, to w związku z występującymi barierami dla mobilności między dwoma segmentami może przynosić długofalowe negatywne skutki.

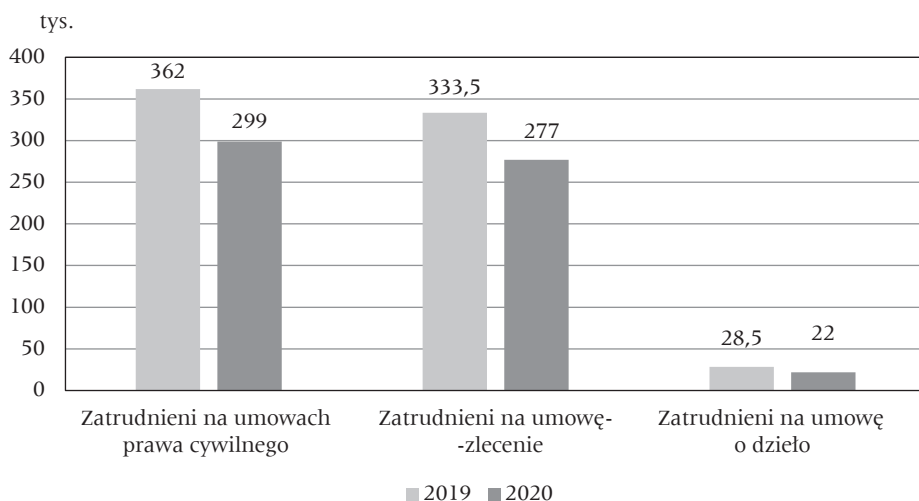
### 3.4. Umowy prawa cywilnego i samozatrudnienie – gdy zatrudniony nie jest pracownikiem

Umowy prawa cywilnego przez wiele lat ich stosowania w praktyce gospodarczej wymykały się sprawozdawczości statystycznej. W Roczniku Statystycznym Pracy opublikowanym w 2019 r. po raz pierwszy odnajdujemy dane o zakresie stosowania tych form na polskim rynku pracy (rys. 3.3). Monitorowanie liczby osób pracujących na umowy-zlecenia i umowy o dzieło w ramach krajowej sprawozdawczości jest ważne, specyfika tych form bowiem jest na tyle duża i powiązana z prawnymi uwarunkowaniami krajowymi, że nie są one klasyfikowane jako odrębne rozwiązania w ramach sprawozdawczości Eurostatu. Od roku 2016 pytania dotyczące rodzaju umowy zawartej z pracodawcą w głównym miejscu pracy zadawane są respondentom w ramach ankiety BAEL (Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności). Badania te są prowadzone na próbie gospodarstw domowych. Wyniki uzyskane w ten sposób przedstawiają się diametralnie inaczej, niż wynika z szacunków prowadzonych przez GUS w oparciu o dane ze sprawozdawczości przedsiębiorstw oraz dane pochodzące z systemów administracyjnych (rys. 3.4).



Rysunek 3.3. Liczba osób zatrudnionych na umowę-zlecenie i umowę o dzieło, które nie są nigdzie zatrudnione na podstawie stosunku pracy oraz nie są samozatrudnione (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2020).



**Rysunek 3.4.** Zatrudnieni według rodzaju umowy w głównym miejscu pracy na podstawie danych BAEL (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2021, s. 89).

Wartości z badania BAEL są znacznie niższe. Wskazuje to na istotne problemy w monitorowaniu skali zjawiska. Niemniej to na danych BAEL się oparto, analizując zmiany w udziale form prawa cywilnego na polskim rynku pracy, w tym tych związanych z pandemią COVID-19. Wyniki BAEL potwierdziły, że w czasie gdy systematycznie wzrastała liczba osób pracujących na umowę o pracę, malała liczba zatrudnionych na umowach prawa cywilnego (z 414 tys. w 2018 r. do 299 tys. w 2020 r.). Podobnie jak w odniesieniu do zmian w stosowaniu umów na czas określony, również i w tej sytuacji można mówić o zmianach pozytywnych, kiedy to ograniczenie liczby umów cywilnoprawnych wiązało się z ich przekształcaniem w umowy o pracę. W roku 2020 zakończenie umowy cywilnoprawnej w większym stopniu wiązało się z utratą pracy, a ponadto zawierano wtedy mniej nowych umów cywilnoprawnych, czego efektem była m.in. mniejsza liczba pracujących ogółem w roku 2020 niż w 2019. Analizy wskazują ponadto, że umowy cywilnoprawne podpisywane są często z osobami młodymi oraz w szeroko rozumianych usługach (GUS, 2021, s. 90-91).

W przypadku szacowania liczby samozatrudnionych w Polsce również występują trudności, dane różnią się w zależności od źródła. Na podstawie danych BAEL stwierdza się, że populacja samozatrudnionych (łącznie pracodawców i pracujących niezatrudniających pracowników) stanowiła w Polsce 17,9% ogółu zatrudnionych w 2019 r., a w 2020 r. odsetek ten uległ zwiększeniu do 18,4%. Jeżeli

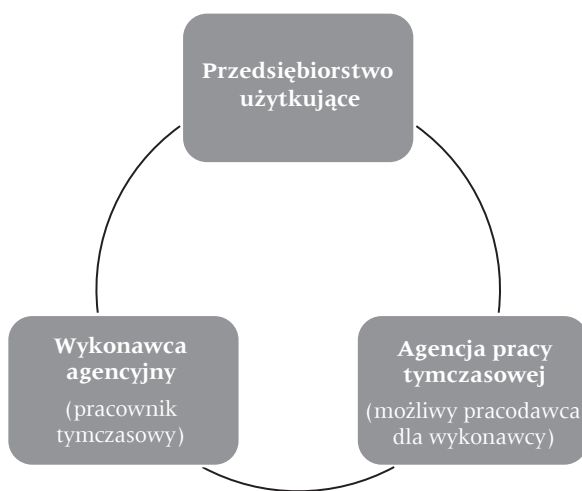
chodzi o wielkość populacji w tysiącach, to także zwiększała się ona z kwartału na kwartał w analizowanym okresie. Dane średnioroczne wskazują, że w Polsce jest ponad 3 mln samozatrudnionych (GUS, 2021, s. 84, 90-91). Według danych OECD w 2020 r. 20,6% wszystkich pracujących w Polsce było samozatrudnionymi, co oznacza, że Polska znalazła się pod tym względem na 9. miejscu na świecie. Pierwsze trzy miejsca zajmują kolejno Kolumbia, Brazylia i Grecja (OECD, b.d.). Według danych Eurostatu opublikowanych w 2019 r. Polska jest na 3. miejscu w Unii Europejskiej pod względem udziału samozatrudnionych wśród pracujących. Z wynikiem 18% przekracza o 4 punkty procentowe średnią unijną. Polskę wyprzedzają jedynie Grecja i Włochy (Eurostat, 2019).

Istnieje szczególne ryzyko, że te grupy pracujących będą się wymykały nie tylko oficjalnym statystykom, ale również działaniom zmierzającym do wprowadzania w praktyce założeń zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Wspólną cechą obu zatrudnionych niestandardowo grup jest brak statusu pracownika w znaczeniu prawnym, tym samym nie obowiązuje w tej sytuacji ochrona, jaką zapewniają zatrudnionym regulacje prawa pracy. Stosunki z pracodawcą są znacznie bardziej liberalne. Ryzyko może wynikać z chęci pracodawcy do kształtowania warunków pracy w sposób ignorujący znaczenie czynników pozaekonomicznych. Ale zagrożenie może również być skutkiem przyjmowania określonych postaw przez wykonującego pracę. Na przykład, w związku z brakiem formalnych ograniczeń w zakresie organizacji czasu pracy, pracownik może się przepracowywać, dążąc do bieżącej maksymalizacji wynagrodzenia.

Obok podobieństw warto jednak dostrzegać także różnice w charakterystykach zatrudnionych na umowy prawa cywilnego i samozatrudnionych. Uważa się, że samozatrudnienie w relatywnie większym stopniu daje możliwość pracy niezależnej i rozwijania przedsiębiorczości (Piwowar-Sulej i Bąk-Grabowska, 2021). Niektóre badania wykazują, że samozatrudnieni odnotowują poprawę jakości pracy mierzoną m.in. takimi parametrami, jak wynagrodzenia czy satysfakcja z pracy (Farne' i Vergara, 2015). Z kolei praca bazująca na umowach prawa cywilnego w większym stopniu może uwidaczniać cechy zatrudnienia prekaryjnego, związanego z niskimi standardami pracy (Piwowar-Sulej i Bąk-Grabowska, 2021). Dotychczasowe wyniki badań wykazały, że samozatrudnieni w stosunku do pracujących na umowę zlecenie: (1) czują się bardziej doceniani w miejscu pracy; (2) wyżej oceniają swoje osiągnięcia zawodowe; (3) są bardziej pewni możliwości rozwoju zawodowego; (4) są bardziej przekonani o możliwości podnoszenia kompetencji zawodowych w miejscu pracy (Kot-Radojewska, 2018).

### 3.5. Pracownicy z agencji pracy tymczasowej – problem podziału kompetencji pomiędzy przedsiębiorstwo użytkujące a agencję

Zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej wskazywane jest w klasyfikacjach form zatrudnienia jako istotna forma reprezentująca tzw. relację trójstronną czy też tzw. współzatrudnienie (Bąk-Grabowska, 2016, s. 96; Cappelli i Keller, 2013; Leighton, Syrett, Hecker i Holland, 2007). Kluczowy jest tu podział kompetencji w zakresie zarządzania pracownikami tymczasowymi pomiędzy agencją pracy tymczasowej a przedsiębiorstwem użytkującym, na rzecz którego pracownicy wykonują pracę (rys. 3.5). Ponadto wykonawca agencyjny w polskim systemie prawnym może być zatrudniony na umowę o pracę (wtedy agencja jest pracodawcą w znaczeniu prawnym) lub w ramach form niestandardowych, np. na umowę-zlecenie.



Rysunek 3.5. Schemat powiązań w ramach pracy tymczasowej

Źródło: opracowanie własne.

Według danych raportu Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii w roku 2020 na rynku funkcjonowało 2054 agencji pracy tymczasowej, stanowiły one 23% wszystkich agencji zatrudnienia w Polsce. Agencje obsługiwały 18 940 przedsiębiorstw, z których 24% stanowiły zagraniczne przedsiębiorstwa użytkujące. W roku 2020 agencje pracy tymczasowej w Polsce zatrudniły razem ponad 660 tys. pracowników, spośród których 40% stanowili cudzoziemcy. Najliczniejsi w tej grupie byli Ukraińcy (87%). Często zatrudniani byli również pracownicy z Białorusi (ponad 10 tys.)

i Gruzji (ponad 6 tys.). Za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej najczęściej angażowano pracowników na stanowiska magazynierów oraz pokrewne (Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Departament Rynku Pracy, 2021; MR JOB, b.d.).

W literaturze opisywane są modelowe ujęcia relacji pomiędzy agencją a przedsiębiorstwem użytkującym, takie jak (Leighton i in., 2007, s. 78-82):

- 1) model „ręce przy sobie” – kiedy przedsiębiorstwo użytkujące praktycznie nie ingeruje w zarządzanie personelem;
- 2) model integracji – w ramach którego integruje się pracowników agencyjnych z personelem stałym przedsiębiorstwa użytkującego poprzez objęcie tych pierwszych wybranymi działaniami w obszarze ZZL, na przykład związanymi z jednolitym ubiorem, umożliwieniem korzystania z pomieszczeń socjalnych itp.;
- 3) model partnerstwa – który wiąże się z intencją świadomego budowania relacji między agencją a przedsiębiorstwem użytkującym w celu ustalenia optymalnego podziału kompetencji w zakresie zarządzania pracownikami.

Wydaje się, iż z punktu widzenia wdrażania założeń ZZL powinna być rekomendowana możliwie pełna współpraca pomiędzy agencją a przedsiębiorstwem użytkującym uwidaczniająca się w modelu partnerstwa (rys. 3.6). Tym bardziej, że ta szczególna forma zatrudnienia może stwarzać warunki niekorzystne dla wdrażania owych założeń. Świadoma i ścisła współpraca pomiędzy partnerami może ten negatywny wpływ ograniczać.



Rysunek 3.6. Model partnerstwa w zarządzaniu pracownikami tymczasowymi

Źródło: opracowano na podstawie (Leighton i in., 2007, s. 78-82).

Dotychczasowe badania wskazują, że pozyskiwanie pracowników za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej jest użyteczne dla przedsiębiorstw użytkujących



poprzez umożliwienie im bardziej elastycznego reagowania na wahania zapotrzebowania na ich produkty. De Graaf-Zijl i Berkhout (2007) wskazują jednak, że osoby gotowe wykonywać pracę preferują zazwyczaj stabilniejsze i bezpieczniejsze formy zatrudnienia, co utrudnia agencjom pozyskiwanie wykwalifikowanej kadry i stanowi barierę dla zwiększania udziału tej formy zatrudnienia na rynku pracy. Praca za pośrednictwem agencji pracy charakteryzuje się okresowością współpracy, co należy wiązać z problemami opisanymi już przy zatrudnieniu na czas określony.

Wyniki niektórych badań wskazują ponadto, że pracownicy zatrudnieni za pośrednictwem agencji są narażeni na niższe standardy w zakresie kształtowania środowiska pracy, w tym bezpieczeństwa i higieny pracy, takie jak: nieadekwatna ocena ryzyka, niesatysfakcjonujące procedury BHP, ubogie praktyki dotyczące szkoleń, niewłaściwe praktyki w zakresie organizacji czasu pracy czy brak wsparcia ze strony agencji. Wyniki te są negatywnie oceniane z perspektywy kształtowania zrównoważonego środowiska pracy (*sustainable work environment*) (Quinlan, Bohle i Rawlings-Way, 2015).

Należy jednak zauważyć, że odmienne praktyki wiążą się z zatrudnianiem za pośrednictwem agencji pracowników wysoko wykwalifikowanych i deficytowych na rynku pracy. Przykładem może być sytuacja pracowników branży IT, którym agencje mogą pomagać w podjęciu pracy na rzecz przedsiębiorstwa użytkującego na zasadach samozatrudnienia. Wartością dla pracownika jest tu ograniczanie tzw. klinu podatkowego. W wypadku takiej współpracy uwaga niejednokrotnie zwrócona jest na dobrostan pracowników, optymalizowanie karier poprzez dopasowanie zainteresowań pracowników do realizowanych projektów, a także uwzględnianie zrównoważonej perspektywy rozwoju (Alok i Rajthilak, 2021). Uwidocznione podejście nie jest jednakże standardem w ramach zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, a problem przyjęcia właściwej, czyli zrównoważonej i odpowiedzialnej społecznie, strategii zarządzania pracownikami agencyjnymi w celu zapewnienia ochrony ich interesów uznawane jest za kluczowe wyzwanie (Zhang, Bartram, McNeil i Dowling, 2015).

Podsumowując, warto wskazać na wartość, jaka może się pojawić w związku z włączeniem zagadnienia różnorodności form zatrudnienia do rozważań nad ZZL. Różne formy stwarzają odmienne warunki brzegowe dla funkcjonowania ludzi w organizacjach, co wpływa na obecną sytuację pracowników, jak również oddziałuje długookresowo. Rozpatrując te warunki, warto wskazać, że tradycyjny stosunek pracy poprzez oddziaływanie regulacji prawa pracy w relatywnie największym stopniu zabezpiecza interesy pracowników. Potwierdzają to zarówno analizy aktów normatywnych, jak i wyniki badań prowadzonych wśród pracują-

cych. Umowy o pracę na czas określony wiążą się z mniejszym bezpieczeństwem pracy i – jak wykazała analiza polskiego runku pracy w czasie pandemii COVID-19 – z większym ryzykiem jej utraty w czasie dekonjunktury. W przypadku zatrudnienia niepracowniczego, opartego na umowach prawa cywilnego lub w ramach samozatrudnienia, liberalizacja relacji pomiędzy pracodawcą i zatrudnionym stwarza szczególne rodzaje ryzyka. Nie zawsze jednak prowadzi do zatrudnienia prekaryjnego, opartego na niskich standardach ZZL. Jak wykazała przeprowadzona analiza, występują istotne różnice między zatrudnieniem na umowy prawa cywilnego (rozpatrywano tu głównie umowy-zlecenia) i samozatrudnieniem. Praca na własny rachunek może w większym stopniu wynikać z chęci zatrudnionego do pracy niezależnej i do zwiększania dochodu. Jednak i te efekty warto rozpatrywać w dłuższej perspektywie, biorąc pod uwagę m.in. zagrożenia związane z przepracowaniem. Można stwierdzić, że większa autonomia wymaga od obu stron tej relacji większej odpowiedzialności, w tym w zakresie urzeczywistniania założeń ZZL. Z kolei praca za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej wymaga współpracy między agencją a przedsiębiorstwem użytkującym w zakresie wdrażania praktyk ZZL. Stanowi to szczególne wyzwanie wobec zagrożeń wynikających z samej natury zatrudnienia tymczasowego, jak również z ryzyka rozmywania się odpowiedzialności pomiędzy podmiotami trójstronnej relacji.

Sformułowane wnioski wpisują się nie tylko w społeczną płaszczyznę konceptu zrównoważonego rozwoju (*sustainability*), można bowiem dedukować o szczególnej użyteczności długookresowych form zatrudnienia dla możliwości budowania proekologicznych postaw pracowników i angażowania ich w realizację środowiskowych celów na poziomie organizacji. Jednocześnie wskazano na zagrożenia, które mogą wynikać ze zbytnej koncentracji na celach ekonomicznych w obszarze kształtowania zatrudnienia.

# 4

---

## Rozwój kompetencji przyszłości jako element Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi

W tym rozdziale przedstawiono problematykę rozwoju kompetencji pracowników i menedżerów rozpatrywanego przez pryzmat Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Podkreślono w nim, że rozwój technicznych, społecznych i poznawczych kompetencji pracowniczych w różnych organizacjach w przyszłości, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw, jest jednym z kluczowych warunków spełnienia założeń tego zarządzania. Pożądane kompetencje przyszłości zostały poddane analizie i ocenie w świetle różnorodności wiekowej pracowników oraz w kontekście specyfiki funkcjonowania organizacji wirtualnych. Podjęto także próbę oszacowania nakładów i ich wpływu na rozwój pożądanych kompetencji przyszłości.

### 4.1. Pożądane kompetencje pracowników współczesnych organizacji w świetle ZZZL

Rozwój kompetencji pracowników różnych organizacji w bliższej i dalszej przyszłości stanowi jeden z podstawowych warunków spełnienia założeń Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Założenia te zostały sformułowane w literaturze przedmiotu jako:

- wykorzystywanie przez organizacje zasobów ludzkich w długim okresie, zorientowane na zaspokajanie obecnych oraz przyszłych potrzeb pracowników i społeczeństwa (Kramar, 2013; Wagner, 2013);
- uwzględnianie przez decydentów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim) potrzeby, a nawet konieczności budowania i rozwijania kompetencji pracowników, umożliwiających im funkcjonowanie w społeczeństwie, przykładającym wielką wagę do zagadnień ochrony środowiska oraz problemów społecznych (Clarke, 2011).

Należy już na samym początku rozważań nad uzasadnieniem powyższej tezy podkreślić, że podobnie jak i dziś, w odniesieniu do współczesnego środowiska organizacyjnego, budowanie i rozwój kompetencji pracowników w przyszłości zależeć

będzie zarówno od ich pracodawców, jak i od nich samych. W pierwszym z wymienionych podmiotów odpowiedzialnych za procesy kształtowania kompetencji pracowniczych będziemy mieć do czynienia, podobnie jak i obecnie, z odmiennymi podejściami do tych procesów. Dotyczy to zarówno poziomu strategii personalnych, jak i poziomu operacyjnego, z uwzględnieniem zakresu, liczby oraz sposobów wykorzystania różnych HRM-owych systemów operacyjnych metod, technik i narzędzi do tworzenia i rozwijania kompetencji menedżerów i specjalistów.

Na początku rozważań poświęconych kompetencjom przyszłości warto się odnieść do fundamentalnej kategorii pojęciowej „zrównoważonego” zarządzania zasobami ludzkimi. Następnie należy rozpatrywać to pojęcie w świetle kompetencji przyszłości, podejmując próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie: Czy zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim) oznaczać będzie także rozwój tych „zrównoważonych” kompetencji, czy może ich „zrównoważony rozwój”? Na początku warto wskazać najważniejsze tendencje zmian w zasobach ludzkich. Można do nich zaliczyć (Pocztowski, 2018):

- silną orientację na poprawę efektywności oraz optymalizację kosztów pracy poprzez innowacje w sferze HR;
- pozyskiwanie i zatrzymanie kompetentnych, utalentowanych i zaangażowanych pracowników, którzy potrafią realizować cele i zadania w środowisku pracy o wysokiej złożoności technologicznej, społecznej i kulturowej;
- konieczność skutecznego rozwiązywania problemów połączonych ze zmianami generacyjnymi (pokolenia Y i Z), demograficznymi (starzenie się społeczeństw) oraz wzrastającą mobilnością pracowników na globalnym oraz lokalnych rynkach pracy;
- rozwijanie globalnej orientacji (*global mindset*) i związanych z nią pożądanych kompetencji pracowniczych, w tym także kompetencji menedżerów personalnych;
- rekonfigurację architektury funkcji HR poprzez uwzględnienie w niej elementów związanych z rozwojem sieci i stosowaniem technologii informacyjnych, zdalnym zarządzaniem i wirtualizacją tej funkcji;
- integrowanie aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych na bazie koncepcji Zrównoważonego Rozwoju (*sustainability*).

Ogólna koncepcja Zrównoważonego Rozwoju oraz koncepcja Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi, jak to podkreślono w pierwszym rozdziale opracowania, wciąż ewoluuje. Przy czym wydaje się, że niezależnie od podejścia, koncepcji tej można jednoznacznie przypisać takie wymiary, jak: strategiczny, ekologiczny, socjologiczny oraz psychologiczny (Mazur, 2017). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza holistyczne, równorzędne traktowanie

wszystkich elementów tego zarządzania, we wszystkich powyższych wymiarach odnoszących się do doboru, utrzymania (zatrzymania) w organizacji oraz rozwoju kompetencji pracowników, przy zagwarantowaniu im właściwego klimatu organizacyjnego, odpowiednich materialnych warunków pracy oraz dobrostanu (*well being*). Oznacza jednocześnie przemyślaną implementację wszystkich praktyk w każdej fazie zarządzania zasobami ludzkimi, gwarantującą harmonijne funkcjonowanie organizacji, przyczyniającą się do osiągania przez nią pozytywnych efektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Oznacza również rozwijanie kompetencji potrzebnych przyszłym pokoleniom (Aust i in., 2019).

Pojęcie kompetencji jest definiowane i interpretowane przez różnych autorów na wiele sposobów. Biorąc pod uwagę holistyczny, dynamiczny, harmonijny i długofalowy charakter zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, autorzy niniejszego opracowania pojmują kompetencje jako kompletny zestaw wiedzy, umiejętności i postaw cechujących daną osobę i rozwiniętych przez nią. Generują one zachowania umożliwiające wykonywanie różnych zadań na oczekiwanym poziomie efektywności i jakości działania w określonej sytuacji, na stanowisku pracy, w wypełnianiu funkcji i ról zawodowych w organizacji, w warunkach wyznaczonych przez występującą w niej kulturę organizacyjną. Tak pojmowane kompetencje rozwijane są poprzez nabywanie doświadczenia w pracy i poza środowiskiem organizacyjnym oraz przez różnego rodzaju szkolenia i udział w programach rozwoju i doskonalenia zawodowego. Predyspozycje, które oznaczają wszystkie względnie stałe cechy psychiki człowieka oraz niektóre jego cechy fizyczne, jak np. zdolności manualne, obejmujące inteligencję, specyficzne zdolności i cechy temperamentu oraz osobowości, określają jego zdolności i chęć do rozwoju własnych kompetencji. Wyznaczają one także granice i szybkość takiego rozwoju oraz możliwości zastosowania kompetencji w praktyce (Smółka, 2016).

W dalszych rozważaniach będzie uwzględniany, często wykorzystywany w teorii i w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, podział kompetencji na cztery grupy: kompetencje społeczne, kompetencje osobiste, kompetencje zawodowe (specjalistyczne, techniczne) oraz kompetencje menedżerskie (Filipowicz, 2019).

Zostanie także wzięty pod uwagę wpływ na organizacje, w tym zwłaszcza na przedsiębiorstwa przemysłowe i zatrudnionych w nich ludzi, takich zjawisk o charakterze globalnym, jak: silny wzrost postępu technologicznego, cyfryzacji i digitalizacji procesów wytwórczych i innych procesów wewnątrzorganizacyjnych, wzrost złożoności i różnorodności technicznej, organizacyjnej, produktowej oraz występowanie zróżnicowania wiekowego pracowników, jak również wirtualizacja wielu przedsięwzięć gospodarczych (biznesowych). Zjawiska te dotyczą nie tylko przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach Przemysłu 4.0 i Przemysłu 5.0,

ale stają się one powszechne i coraz silniej oddziałują na funkcjonowanie i rozwój wielu różnych organizacji. Przechodzenie od procesów elektroniczno-informacyjnych do inteligentnych systemów produkcyjnych nowych generacji przejawia się opracowywaniem i wykorzystywaniem na skalę przemysłową systemów wytwórczych, które łączą przetwarzanie informacji z przetwarzaniem materii. Inteligentne systemy wytwórcze są ukierunkowane na digitalizację materii. Znajdują one zastosowanie m.in. w inteligentnych przedsiębiorstwach (fabrykach) sterowanych systemami cyberfizycznymi, w środowisku Internetu Rzeczy (*Internet of Things*) (Moczydłowska, 2018). Postępująca automatyzacja i robotyzacja wywierać będą coraz silniejszy wpływ także i na procesy zarządzania zasobami ludzkimi zarówno „inteligentnych” przedsiębiorstw, jak i wielu innych „nieinteligentnych” organizacji oraz będą generować popyt na wysoko kwalifikowanych pracowników. Wyniki badań tego zjawiska, prowadzonych przez pryzmat popytu i podaży na rynkach pracy, wskazują na postępujący spadek udziału zawodów wymagających średnich kwalifikacji (*middle occupations*) w relacji do zawodów wymagających wysokich i niskich kwalifikacji (*high- and low-skilled occupations*) (Brana, 2019) oraz na spadek udziału średnio płatnych zawodów i wzrost udziału wysoko i nisko opłacanych zawodów (Goos, Manning i Salomons, 2014). Informatyzacja oraz automatyzacja, rozpatrywane zarówno w skali globalnej, jak i w ramach gospodarek poszczególnych krajów, będą wywoływać zmiany kwalifikacji zawodowych pracowników. Będą oni zmuszeni do rozwijania swojej fachowości, by móc obsługiwać coraz bardziej zaawansowane technologicznie, złożone systemy wytwarzania oraz koordynować inne procesy wspomagające produkcję. Zatem cennym składnikiem kapitału ludzkiego w organizacjach przyszłości będzie dobra znajomość procesów oraz umiejętność wykorzystania pozyskanych i posiadanych informacji. Kluczowe kompetencje natomiast będą obejmowały umiejętności rozwiązywania kompleksowych problemów, uczenia się w miejscu pracy oraz elastycznego działania (Zajac i Bąk-Grabowska, 2020). Wzrośnie również zapotrzebowanie na pracowników, którzy potrafią współpracować z innymi po to, by osiągnąć wspólny cel w procesie tworzenia wartości. Wielu autorów wskazuje na duże znaczenie współdziałania oraz innych, tzw. miękkich kompetencji dla pracowników przedsiębiorstw cyfrowych. Podkreślają oni, że istotnym warunkiem tak zwanej e-współpracy będzie sprawna komunikacja wewnątrzorganizacyjna. Zalecają jednocześnie, by w sytuacjach wykonywania pracy w jednej lokalizacji pracownicy nie komunikowali się *online*, tylko utrzymywali ze sobą bezpośrednie kontakty (Łobaziewicz, 2019). Pracownicy produkcyjni będą zmuszeni do nabywania i podwyższania swoich kompetencji cyfrowych w obszarze elastycznej produkcji i montażu oraz w zakresie funkcji pomocniczych, takich jak: przygotowanie produkcji, planowanie produkcji, zarządzanie jakością i logistyka (Marszałek-Kawa, Chudziński i Miśkiewicz, 2018).

Realnym zagrożeniem dla przedsiębiorstw przyszłości, które będą poszukiwać pracowników o wysokich kompetencjach technicznych związanym zarówno z poziomem wiedzy i umiejętności informatycznych, jak i z uwarunkowaniami środowiskowymi, technicznymi i finansowymi, może stać się zjawisko wykluczenia cyfrowego. Polega ono na nierównym, a w wielu wypadkach utrudnionym dostępie do technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz ograniczonych możliwościach korzystania z takich technologii przez kandydatów do pracy. Może to niejednokrotnie uniemożliwiać osiąganie przez nich celów i zamierzeń osobistych oraz zawodowych. Niebagatelne znaczenie mieć będą także różnice w dochodach występujące pomiędzy różnymi grupami społecznymi, które będą wkrazać w okres aktywności zawodowej, oraz obniżanie się dolnej granicy tej aktywności. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że bardziej zamożne i lepiej wyedukowane osoby będą mniej narażone na wykluczenie cyfrowe. Istotnymi czynnikami, które mogą silniej niż obecnie oddziaływać na zjawisko wykluczenia cyfrowego, będą również: lenistwo, pojmowane jako przejaw niskiej motywacji do rozwoju kompetencji cyfrowych, oraz wiek osób poszukujących miejsca zatrudnienia. Zwraca na to uwagę Piwowar-Sulej, która podkreśla, że w lepszej sytuacji w tym zakresie są przedstawiciele tzw. pokolenia C, czyli osoby urodzone po 1990 roku. Termin ten pochodzi z angielskiego słowa *connected*, co oznacza, że zawsze jest się połączonym (*always on*) lub jest się w stałym kontakcie (Piwowar-Sulej, 2018).

## 4.2. Kompetencje przyszłości w świetle różnorodności wiekowej pracowników

Wysoki udział pracowników pokolenia Y, a w bliższej perspektywie również i pokolenia Z, w strukturach zatrudnienia wielu organizacji stanowi wyzwanie dla ich menedżerów i specjalistów personalnych odpowiedzialnych za dobór pracowników o odpowiednich kompetencjach. Pracownicy generacji Y dorastali w warunkach gospodarki rynkowej i rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych i systemów IT, mogą swobodnie podróżować i studiować, także poza granicami swoich krajów. Taka sytuacja doprowadziła do ukształtowania w nich odmiennych od dotychczasowych systemów wartości, postaw i zachowań. To pokolenie charakteryzuje niski poziom lojalności w stosunku do pracodawcy, silna orientacja na wielokrotną zmianę zawodu i ścieżki własnej kariery zawodowej, powszechne posługiwanie się nowoczesnymi, technicznymi środkami komunikacji oraz obecność w mediach społecznościowych. Te odmiennie systemy wartości, postaw i zachowań pracowników młodego pokolenia stanowią podstawę kształtowania się nowych kontraktów psychologicznych pomiędzy nimi a ich pracodawcami.

Jak słusznie zauważa Koper, potrzeby, cechy wartości i oczekiwania pracowników reprezentujących nową generację silnie skłaniają do zmiany w podejściu pracodawców do nich oraz do stosowania sposobów zarządzania odmiennych od tradycyjnych metod kierowania ludźmi (Koper, 2022). Trafne rozpoznanie i właściwe rozumienie podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Y otwiera przed kierownikami współczesnych organizacji nowe szanse. Do tych szans należy zaliczyć (Zajac i Bąk-Grabowska, 2020):

- szerokie możliwości wykorzystania nowoczesnych rozwiązań informatycznych i telekomunikacyjnych w procesach zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach, usprawniających komunikację, zwłaszcza w przedsiębiorstwach 4.0;
- większą skłonność do mobilności w zakresie podejmowania pracy i miejsca jej wykonywania oraz wyższą elastyczność pracowników reprezentujących młode pokolenie, co przekłada się głównie na preferowanie przez nich elastycznych form zatrudnienia oraz elastycznych form czasu pracy;
- wyższy poziom wykształcenia pracowników pokoleń Y i Z, co stwarza warunki do większej profesjonalizacji procesów zarządzania oraz implementacji bardziej rozwiniętych praktyk zawodowych;
- efekty synergii możliwe do uzyskania w wielu współczesnych przedsiębiorstwach poprzez połączenie doświadczenia pracowników starszej generacji z nowymi systemami wartości reprezentowanymi przez pracowników młodego pokolenia, w tym także odmiennymi od dotychczasowych oczekiwaniami wobec pracodawców (nowe kontrakty psychologiczne).

Stanowi to dla kierownictw zarazem zagrożenie. Muszą bowiem sprostać oczekiwaniom swoich pracowników poprzez tworzenie i oferowanie im atrakcyjnych rozwiązań motywacyjnych, efektywnych programów rozwojowych, w tym także programów zarządzania talentami, budowanie zaangażowania oraz skuteczne komunikowanie się z nimi (McQueen, 2016).

Najważniejsze zagrożenia z tym związane obejmują (Zajac i Bąk-Grabowska, 2020):

- likwidację miejsc pracy, silne obawy o ich utrzymanie wśród tych grup zawodowych, których obecnie nie dotyczy redukcja zatrudnienia oraz wzrost poczucia „wykluczenia cyfrowego”, zwłaszcza wśród pracowników starszych generacji, wywołane przez procesy automatyzacji i robotyzacji;
- trudności, jakie napotykają współcześni pracodawcy podejmujący różnorodne działania na rzecz zatrzymania (utrzymania) w swoich organizacjach wartościowych pracowników, wynikające przede wszystkim z odmiennego od dotychczasowego podejścia do lojalności oraz kariery zawodowej, jakie



reprezentują pracownicy pokolenia Y i pokolenia Z oraz innego w porównaniu z przedstawicielami pokolenia X pojmowania przez nich zaangażowania w pracę;

- inne priorytety życiowe młodych pracowników w porównaniu z ich starszymi koleżankami i kolegami z pracy;
- konieczność tworzenia i wdrażania skutecznych rozwiązań motywowania do pracy oraz programów rozwojowych, wychodzących naprzeciw oczekiwaniom młodych pracowników, zainteresowanych propozycją odmiennych od dotychczasowych kontraktów psychologicznych oferowanych przez współczesnych pracodawców.

Czynnikiem sprzyjającym unikaniu lub osłabianiu wymienionych zagrożeń może być wykorzystanie znanego i od wielu lat stosowanego przez niektóre organizacje trójczłonowego modelu funkcji personalnej, który preferuje centra wspólnych usług kadrowych, partnerstwo biznesowe HR i centra eksperckie.

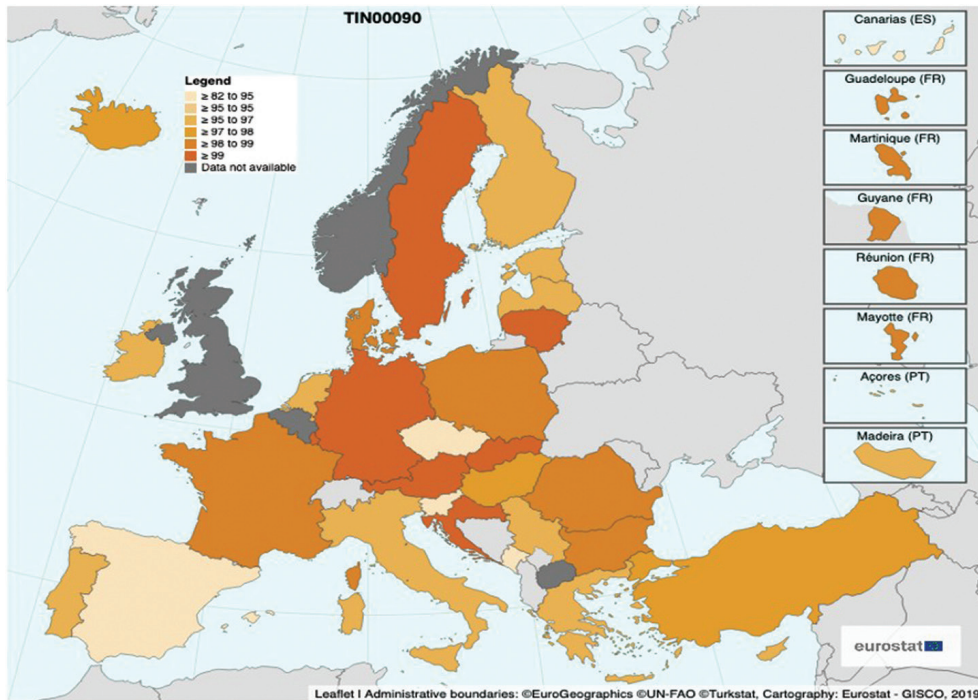
### 4.3. Pożądane kompetencje w organizacjach wirtualnych

Organizacja wirtualna stanowi przykład połączenia (kombinacji) różnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Wspólnym mianownikiem tych koncepcji są relacje między tworzącymi je zespołami oraz relacje pomiędzy członkami w każdym zespole, silnie wspomagane wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz zależne od dojrzałości cyfrowej organizacji wirtualnej. W literaturze występuje wiele ujęć definicyjnych organizacji wirtualnej. Szczegółowej analizy porównawczej pojęć organizacji wirtualnej dokonał Brzozowski (2006), który podkreślił, że „duży wpływ na definiowanie i rozumienie pojęcia organizacji cyfrowej ma położenie geograficzne, które łączy się z takimi czynnikami, jak: zamożność kraju i obywateli, dostęp do technologii cyfrowych, poziom informatyzacji przedsiębiorstw, a nawet wyposażenie szkół w sprzęt komputerowy” (Zajac i Prokopowicz, 2022). Dostęp do szerokopasmowego Internetu w krajach Unii Europejskiej został przedstawiony na rys. 4.1, a najnowsze dane pochodzą z 2017 r. Polska na tle innych krajów Unii Europejskiej wypada nieco poniżej średniej europejskiej, która kształtuje się na poziomie 96% przedsiębiorstw mających dostęp do Internetu szerokopasmowego (w naszym kraju dostęp do szerokopasmowego Internetu ma zapewnione 95% przedsiębiorstw).

Na potrzeby niniejszych rozważań przyjęto, że organizacja wirtualna to taka organizacja, która spełnia następujące warunki (Zajac i Prokopowicz, 2022):

1. Jest formą współpracy tworzoną dobrowolnie, o nieograniczonym zasięgu przestrzennym.

2. Funkcjonuje z wykorzystaniem Internetu oraz innych nowoczesnych rozwiązań technologiczno-informacyjnych.



Rysunek 4.1. Dostęp do szerokopasmowego Internetu w krajach Unii Europejskiej w 2017 r.

Źródło: (Eurostat, 2017).

Najważniejsze różnice występujące między organizacjami wirtualnymi a organizacjami tradycyjnymi zostały przedstawione w tab. 4.1.

Tabela 4.1. Porównanie organizacji tradycyjnej i wirtualnej

Wymiar	Organizacja tradycyjna	Organizacja wirtualna
Rodzaj kapitału	kapitał pieniężny	kapitał intelektualny
Pozyskiwanie kapitału ludzkiego	zatrudnienie	outsourcing
Pozyskiwanie przewagi	automatyzacja	digitalizacja
Siedziba	budynek	platforma
Lokalizacja	jednostka terenowa	przestrzeń
Nadzór	dowodzenie i kontrola	społeczność i koalicja
Zdolność do adaptacji	tygodnie	dni

Źródło: (Majewski, 2020).

W literaturze wskazuje się, że organizacja wirtualna, z powodu opierania swojej działalności na szerokim wykorzystaniu systemów informatycznych oraz na czerpaniu, przetwarzaniu i sprzedawaniu specjalistycznej wiedzy partnerów ją tworzących, składa się z pracowników wiedzy (Mirowski, 2011). Pracownicy wiedzy zarabiają na życie myśleniem. Różnią się tym od tzw. pracowników umysłowych, że nie tylko przetwarzają dane za pomocą procesów myślowych, ale także analizują je, rozumieją oraz tworzą jakościowo nową wiedzę. Ich praca jest z założenia nowatorska (Davenport, 2007).

Zmieniające się obszary współpracy w organizacjach wirtualnych mogą być przyczyną trudności i problemów dla menedżerów takich organizacji, które nie występują w organizacjach tradycyjnych (niewirtualnych). Warunkiem koniecznym pozwalającym funkcjonować organizacji wirtualnej jest posiadanie możliwości dysponowania przez nią zasobami informatycznymi, które gwarantują efektywną współpracę. Zapewnienie sprawnego hardware'u i odpowiedniego software'u oraz nowoczesnej infrastruktury telekomunikacyjnej oznacza relatywnie wysokie nakłady finansowe i organizacyjne dla takich organizacji.

Wyposażenie sprzętu komputerowego w odpowiednie aplikacje oraz konieczność aktualizowania tych aplikacji stanowi istotny warunek bieżącego funkcjonowania i rozwoju organizacji, o których mowa. Aktualizowanie aplikacji wiąże się z dynamicznym rozwojem technologicznym oraz z koniecznością zapewnienia wszystkim uczestnikom organizacji wirtualnej, m.in. pracownikom, klientom, odbiorcom i dostawcom, bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni.

Wyniki dostępnych badań wskazują na następujące ważne kompetencje menedżera przyszłości: kreatywność, innowacyjność, empatię, umiejętność słuchania, rozwiniętą inteligencję emocjonalną, wytrwałość w dążeniu do celu i zapewnianie stabilności w organizacji (Forbes, 2019). Organizacja pracy, w szczególności związana z rozproszeniem terytorialnym, stanowi wyzwanie dla menedżerów organizacji wirtualnych. To rozproszenie terytorialne (geograficzne) rodzi problemy komunikacyjne. Komunikacja bowiem powinna zapewnić sprawną wymianę wiedzy między wszystkimi pracownikami. W odniesieniu do pracy zdalnej wykonywanej w tego rodzaju organizacjach, charakterystycznej dla nich, komunikacja interpersonalna jest bardziej złożona niż w tradycyjnych strukturach organizacyjnych. Podejmowanie decyzji wymaga od menedżerów wysokich kompetencji menedżerskich oraz kompetencji technicznych. Organizowanie spotkań pracowników, w trakcie których kontaktują się oni bezpośrednio ze sobą, nie jest możliwe bez sprawnego posługiwania się narzędziami informatycznymi i systemami telekomunikacyjnymi. Praktyka funkcjonowania organizacji wirtualnych wskazuje także na wykorzystywanie przez ich uczestni-

ków nieformalnych narzędzi informatycznych do komunikowania się w ramach mniejszych sieci powiązań (Lupa-Wójcik, 2019).

Zarządzanie organizacją wirtualną, oprócz problemów charakterystycznych dla organizacji tradycyjnej, niesie również nowe wyzwania dla ich menedżerów. „Należy bowiem przystosować organizację do specyfiki przestrzeni wirtualnej, w razie potrzeby przeorganizować procesy wewnętrzne, opracować własne metody motywowania pracowników oraz sprawowania kontroli nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa” (Zajac i Prokopowicz, 2022). Skutkiem wirtualizacji jest także przyspieszenie w skali globalnej realizacji bieżących zadań oraz skracanie cykli życia procesów wewnątrzorganizacyjnych. W organizacjach wirtualnych, w porównaniu z organizacjami tradycyjnymi, decyzje oraz nowe przedsięwzięcia podejmowane są szybciej. Dynamiczne i zmienne środowisko pracy organizacji wirtualnej wymaga od jednostek w nim uczestniczących stałego uczenia się (Mirowski, 2011).

Już na początku tego wieku Grudzewski i Hejduk zauważyli, że jedną z cech charakterystycznych organizacji wirtualnej są specjalistyczne, unikatowe kompetencje ich pracowników i menedżerów (Grudzewski i Hejduk, 2002). W tego rodzaju organizacjach hierarchia i funkcje menedżerskie nie odgrywają kluczowej roli, ponieważ wszyscy uczestnicy tych przedsięwzięć są sobie równi. Koordynacja prac i czuwanie nad realizacją zlecenia spoczywa na tym uczestniku, który nawiązywał związki z innymi uczestnikami zainteresowanymi zleceniem.

Menedżer w organizacji wirtualnej winien odgrywać przede wszystkim rolę integratora, odpowiedzialnego za koordynowanie działań międzyludzkich, utrzymywanie właściwych wewnętrznych i zewnętrznych relacji interpersonalnych, tworzenie warunków do budowania klimatu zaufania pomiędzy jej uczestnikami, niezbędnego dla sprawnej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Powinien on inspirować, zachęcać do współdziałania, tworzyć przestrzeń do działania dla współpracowników. Wymaga to rozwijania kompetencji menedżerskich (Matysiak, 2015), na które składają się kompetencje techniczne (cyfrowe), poznawcze (osobiste) i społeczne (interpersonalne).

Kompetencje techniczne, uznawane za tzw. twarde kompetencje, związane są przede wszystkim z umiejętnościami obsługi urządzeń informatycznych i telekomunikacyjnych. Środowisko pracy w organizacjach wirtualnych wymaga, by te umiejętności były na jak najwyższym poziomie fachowości. Dlatego w zakres takich kompetencji menedżerów tych organizacji powinny wchodzić również: programowanie, analiza danych, cyfrowe rozwiązywanie problemów, poszanowanie prywatności i zapewnienie cyberbezpieczeństwa oraz ochrony danych w Internecie.

Specyfika wirtualnego środowiska organizacyjnego, silnie nasyconego technologią, oraz charakter zadań często realizowanych przez całe zespoły generuje zapotrzebowanie na posiadanie przez menedżerów organizacji wirtualnych także kompetencji poznawczych i społecznych. Kompetencje poznawcze, czyli osobiste, są ściśle związane z jednostką. Obejmują przede wszystkim kreatywność, logiczne myślenie, umiejętność rozwiązywania trudnych, wielowymiarowych problemów, z uwzględnieniem orientacji na wykorzystywanie nowych technologii i nowoczesnych kanałów komunikacji społecznej. Najważniejsze kompetencje społeczne to: efektywna współpraca w grupie, przywództwo, przedsiębiorczość, inteligencja emocjonalna, umiejętność zarządzania różnorodnością, w tym także różnorodnością pokoleniową i kulturową.

Fidler uznaje za najważniejsze cechy menedżera organizacji wirtualnej (Fidler, 2021):

- umiejętność pracy zespołowej (kompetencje międzykulturowe, inteligencja społeczna, wirtualna współpraca),
- umiejętność logicznego myślenia i analizowania informacji (analizowanie i planowanie, zarządzanie obciążeniem poznawczym, tworzenie wartości poprzez odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia),
- umiejętność rozwiązywania złożonych problemów (nowoczesne umiejętności medialne/komunikacyjne – np. tworzenie infografik, myślenie projektowe, interdyscyplinarność, myślenie komputerowe – rozwiązywanie problemów przy użyciu metod i narzędzi informatycznych).

Zwraca się przy tym uwagę na wzmocnienie stopnia (poziomu) dojrzałości kompetencji poznawczych i społecznych w organizacjach wirtualnych w porównaniu z organizacjami tradycyjnymi. W zakresie kompetencji poznawczych, obok logicznego myślenia, umiejętności analitycznych, kreatywności i innowacyjności, znajdują się także: empatia, umiejętność słuchania oraz rozwinięta inteligencja emocjonalna. Natomiast wśród kompetencji społecznych, poza przywództwem i pracą zespołową, ważne są także takie kompetencje menedżerskie, jak: kompetencje międzykulturowe (gdyż wirtualizacja ułatwia budowanie wielokulturowych zespołów) i inteligencja społeczna.

Biorąc także pod uwagę rozwój koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami oraz implikacje tego rozwoju w praktyce funkcjonowania różnych organizacji przyszłości, wśród nich także organizacji wirtualnych, należy wskazać na rosnące znaczenie wzrostu „zrównoważonej” świadomości menedżerów tych organizacji, silnie zakotwiczonej w dążeniu do formułowania i realizacji równoważnie traktowanych celów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych.

Wypełnianie funkcji i ról kierowniczych powinno być również zorientowane na wzmocnienie zrównoważonych postaw i zachowań podległych im pracowników, co stanowić będzie jeden z kluczowych warunków skuteczności zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi organizacji przyszłości.

#### **4.4. Wybrane instrumenty zarządzania efektami pracy w kontekście rozwoju kompetencji przyszłości**

Konieczność pozyskiwania i utrzymania kompetentnych, utalentowanych i zaangażowanych pracowników, którzy posiadają zdolność i umiejętności wykonywania trudnych zadań w środowisku pracy złożonym technologicznie oraz zróżnicowanym kulturowo, powinno się także rozpatrywać w świetle efektywności ich pracy. Mamy tu na uwadze zarówno kompetencje techniczne, jak i kompetencje społeczne. Pierwsze z wymienionych są konieczne do skutecznego wypełniania przez menedżerów i specjalistów różnych ról i zadań w przedsiębiorstwach przyszłości, w których umiejętności wykorzystywania nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, staną się kluczowym warunkiem ich funkcjonowania i rozwoju. Drugi rodzaj kompetencji pozwala pracownikom tych przedsiębiorstw efektywnie współpracować i komunikować się wewnątrz i na zewnątrz ich organizacji. W szczególności dotyczy to menedżerów i specjalistów HR-owych tych przedsiębiorstw, gdyż jednym z najważniejszych obszarów ich odpowiedzialności jest tworzenie właściwego klimatu organizacyjnego, kształtowanie i utrwalanie prawidłowych wewnątrzorganizacyjnych relacji interpersonalnych oraz przygotowywanie i wdrażanie efektywnych rozwiązań w obszarze personalnym. Menedżerowie przedsiębiorstw przyszłości, wypełniając wszystkie klasycznie pojmowane funkcje i role kierownicze, powinni reprezentować typ zrównoważonego przywództwa zorientowanego na równoważne traktowanie priorytetów i celów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych.

Orientacja na nakłady oraz efekty pracy są jednymi z ważniejszych wymiarów analizy i oceny efektywności procesów, zjawisk i zdarzeń dokonywanych przez przedstawicieli nauki o zarządzaniu oraz reprezentantów ekonomii i finansów. Problematyka zarządzania efektami pracy (*performance management*) jest powiązana z koncepcją oraz metodą zarządzania przez cele (*management by objectives*). Zarządzanie efektami pracy można i należy bezpośrednio odnosić do zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw i innych organizacji przyszłości. Dotyczy to głównie ustalania celów indywidualnych i zespołowych, budowania zaangażowania pracowników, pomiaru efektów w sferze rozwoju ich kompetencji, postaw i zachowań oraz wyników pracy, doskonalenia komunikacji wewnętrznej, a także tworzenia i usprawniania systemów okresowego oceniania pracowników. Jest

to konieczne wtedy, gdy zarządzanie zasobami ludzkimi poddawane jest analizie przez pryzmat realizacji przez pracowników zadań wynikających z celów przedsiębiorstwa.

Skuteczne zarządzanie efektami pracy wymaga właściwego podejścia metodycznego, polegającego na prawidłowym określeniu celów całej organizacji, jej jednostek i komórek organizacyjnych oraz poszczególnych pracowników i menedżerów zatrudnionych na konkretnych stanowiskach pracy, odpowiednim przygotowaniu, koordynacji i doskonaleniu procesów wewnątrzorganizacyjnych, systematycznym przeglądzie efektów oraz prawidłowej ich kwantyfikacji (pomiar), która umożliwi ich miarodajne ocenianie. Planowanie efektów indywidualnych, odnoszonych do konkretnych osób w organizacji warto poprzedzić zdefiniowaniem ról odgrywanych przez te osoby w organizacji wraz z określeniem obszarów efektywności i kompetencji niezbędnych do odgrywania tych ról (Armstrong, 2005). Prawidłowy przegląd efektów, o których mowa, wymaga nadania mu cyklicznego charakteru oraz rozwiązania zadań polegających na (Armstrong, 2005):

- dokonaniu pomiaru efektów osiągniętych w stosunku do przyjętych założeń i standardów,
- dostarczeniu pracownikom informacji zwrotnej dotyczącej ich efektywności,
- pozytywnym wzmocnieniu, którego przejawem może być uznanie za osiągnięcia,
- wymianie poglądów odnośnie do dotychczasowych osiągnięć i przyszłych działań zorientowanych na poprawę efektywności pracy,
- uzgodnieniu planu działań oraz ustaleniu wsparcia dla jego wykonawców.

Takie podejście w wymiarze praktycznym odnosi się do wykorzystywania systemów wysoce efektywnej pracy (*High Performance Work Systems – HPWS*), wysoce efektywnych praktyk wytwarzania (*High Performance Work Practices – HPWP*) oraz narzędzi doskonalenia efektywności pracy (*Human Performance Improvement – HPI*). Narzędzia doskonalenia efektywności pracy wspomagają efektywne kształtowanie postaw, zachowań, wyników pracy indywidualnej i pracy zespołowej oraz efektów całej organizacji (Borkowska, 2007). Tę tezę potwierdza Poczowski, który zaznacza, że „zarządzanie efektami pracy jest sformalizowanym i zintegrowanym procesem kształtowania postaw, zachowań i wyników ludzkich działań związanych z realizowanymi zadaniami i odgrywanymi rolami, którego ogólnym celem jest tworzenie i dostarczanie wartości dla odbiorców w harmonii z celami organizacji” (Poczowski, 2018a). Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu występują także poglądy wskazujące, że HPWS nie pozostają w zgodzie ze zrównoważonym zarządzaniem zasobami ludzkimi (Mariappanadar i Kramar, 2014).

Wymienione systemy i narzędzia powinny umożliwić kwantyfikację wyników pracy, a to z kolei stwarza podstawę do kreacji i wykorzystywania takich operacyjnych systemów zarządzania, które pozwolą dokonywać oceny zależności między kompetencjami pracowników i efektywnością ich pracy. Jest to zagadnienie złożone i trudne do operacjonalizacji. Na poziomie całej organizacji wymaga ono stworzenia systemu kwantyfikacji efektywności wyników pracy z prawidłowo dobranymi miernikami i standardami efektywności, uwzględniającymi zarówno specyfikę danej organizacji, jak i istniejące już rozwiązania w tym zakresie. Taki system powinien uwzględniać: wkład w realizację celów strategicznych, jakość, ilość, produktywność oraz satysfakcję klientów wewnętrznych i zewnętrznych (Williams, 2000). Użytecznym narzędziem wspomagającym jego wykorzystanie w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw może być opracowana przez Kaplana i Nortona strategiczna, zrównoważona karta wyników (Kaplan i Norton, 2001). Stanowi ona „zoperacjonalizowane odzwierciedlenie” zintegrowanego podejścia do pomiaru efektywności pracy, uwzględniającego perspektywy: akcjonariuszy, klientów, doskonalenia wewnątrzorganizacyjnych procesów biznesowych oraz uczenia i wzrostu. Natomiast na poziomie pracownika wymaga koncentracji na jego wynikach pracy oraz zachowaniach. Kluczowym czynnikiem prawidłowego przebiegu pomiaru i oceny efektów pracy na obu wymienionych poziomach, tj. organizacji i pracownika, jest sprawnie funkcjonująca komunikacja wewnątrzorganizacyjna.

Zrównoważony System Zarządzania Zasobami Ludzkimi będzie niewątpliwie sprzyjał kompleksowej i miarodajnej ocenie efektywności pracy w świetle kompetencji, zaangażowania oraz satysfakcji z pracy pracowników i menedżerów przedsiębiorstw przyszłości.



# Zakończenie

Koncepcja zrównoważonego rozwoju zyskuje na znaczeniu i jest wciąż rozwijana. Nie da się wprowadzić jej założeń w życie organizacji bez odpowiednio przygotowanych merytorycznie i zmotywowanych do działania pracowników. Na tym tle ujawnia się waga Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZZL), które – jak przedstawiono w rozdziale pierwszym – powinno nie tylko ukierunkowywać działania pracowników na osiągnięcie celów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa, ale też samo stanowić zrównoważony system – tj. zbiór praktyk, które w swojej konstrukcji odzwierciedlają ideę potrójnej linii przewodniej (*Triple Bottom Line*).

W kolejnych rozdziałach monografii skupiono się na wybranych aspektach ZZZL. Zaprezentowane w rozdziale drugim rozważania na temat zrównoważonego przywództwa cechuje oryginalność w postaci ujęcia przywództwa na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. Dotychczasowe publikacje z tego obszaru były bowiem poświęcone głównie przywództwu traktowanemu jako cecha menedżera, natomiast zrównoważone przywództwo należy postrzegać również jako kluczową kompetencję organizacji. W rozdziale tym podkreślono także, że dla skutecznej implementacji ZZZL szczególnie istotne jest wprowadzenie zrównoważonego przywództwa do działu HR oraz zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania. Dostarczono również osobom odpowiedzialnym za praktyki rozwojowe wiedzy na temat kompetencji oczekiwanych od zrównoważonych przywódców.

Choć działania pracodawców w obszarze zrównoważonego ZZL obejmują kształtowanie funkcji personalnej, miejsc i warunków pracy oraz kultury organizacyjnej, to niezwykle rzadko w literaturze poruszana jest problematyka form zatrudnienia korespondująca z miejscami pracy. Tę lukę wypełniono w rozdziale trzecim, podkreślając istotność prowadzenia pogłębionej analizy rozwiązań stosowanych w danym kraju. W prezentacji rozwiązań związanych z formami zatrudnienia zwrócono uwagę na konieczność kształtowania indywidualnej zatrudnialności oraz realizacji interesów pracowniczych.

W rozdziale czwartym natomiast zaprezentowano istotne uwarunkowania kształtowania kompetencji przyszłości, skupiając się nie tylko na kadrze menedżerskiej, ale też na pracownikach liniowych. Zwrócono uwagę na istniejące różnice pokoleniowe oraz postęp technologiczny. Specyficzne potrzeby przedstawicieli młodych

pokoleń oraz wirtualizacja pracy wymagają bowiem odejścia od tradycyjnych metod zarządzania ludźmi, a w tym rozwoju kompetencji.

Monografia jest nie tylko jednym z pierwszych opracowań poświęconych ZZZL i opublikowanych w Polsce. Przeprowadzony w niej przegląd literatury cechuje orientacja historyczna i konceptualna. Ponadto pozwala on na identyfikację centralnych lub kluczowych kwestii (Zdonek i in., 2016). Stanowi tym samym kompendium wiedzy z koncepcji ZZZL dla teoretyków i praktyków zarządzania. Koncepcja ZZZL jest niezwykle istotna dla praktyki gospodarczej, gdyż poprzez stymulowanie zrównoważonego rozwoju organizacji przyczynia się do rozwoju społeczeństw i gospodarek, zapewniając godne warunki życia przyszłym pokoleniom. Jest też interesującym i przyszłościowym kierunkiem dociekań naukowych. W toku prezentacji założeń koncepcji oraz szczegółowych zagadnień poruszonych w rozdziałach drugim, trzecim i czwartym opracowano także bardziej szczegółowe wskazówki dotyczące obszarów stanowiących kierunki dalszych badań oraz wyzwania dla praktyki.

Przedstawione w rozdziale pierwszym holistyczne podejście do zrównoważonego ZZZL jest rzadkie. Autorzy zajmujący się problematyką zrównoważonego ZZZL zazwyczaj badają, czy praktyki HRM realizują cele środowiskowe przedsiębiorstwa oraz czy same są przyjazne środowisku. Inni skupiają się na realizacji założeń społecznej odpowiedzialności pracodawcy wobec pracowników. W związku z tym autorzy monografii mają nadzieję, że jej lektura przyczyni się nie tylko do wdrażania idei zrównoważonego rozwoju „dzięki” oraz „w ramach” ZZZL, ale też do badań w obszarze ZZZL, które będą ukierunkowane na kompleksowe ujęcie tego zagadnienia. W ramach przyszłych projektów naukowych warto także podjąć problematykę relacji między koncepcją ZZZL a innymi podejściami do zarządzania ludźmi (np. zarządzaniem kapitałem ludzkim, zarządzaniem przez zaangażowanie) oraz tzw. przekrojowymi koncepcjami zarządzania (np. Lean Management). Analizy porównawcze skupione na różnych podejściach do zarządzania ludźmi mogą obejmować np. zagadnienie kosztów pracy i metod ich pomiaru.

Z perspektywy stosowania różnorodnych form zatrudnienia istotne wydaje się ustandaryzowanie i zapewnienie systematyczności w zakresie monitorowania skali wykorzystywania tych form. Przeprowadzone analizy uwiaryściły, że w wymiarze makroekonomicznym występują w tym obszarze nieścisłości. Jako wyzwanie dla nauki jawi się również opracowanie systemu sprawozdawczości w skali mikro. Pojedyncze przedsiębiorstwa, chcąc wdrażać założenia ZZZL wobec zatrudnionych w różnych formach, powinny identyfikować pracowników zatrudnionych zarówno w formach standardowych, jak i niestandardowych, a także monitorować, czy stosowane wobec nich praktyki są zgodne ze standardami. Wydaje

się to wciąż aktualnym wyzwaniem, szczególnie wobec zatrudnionych w formach niestandardowych. Pracowników tych mogą bowiem nie obejmować w wystarczającym stopniu praktyki ZZZZL w związku ze specyficznymi uwarunkowaniami, takimi jak np. brak formalnego statusu pracownika (zatrudnienie na podstawie umów prawa cywilnego) czy rozmywanie się odpowiedzialności pomiędzy przedsiębiorstwem użytkującym a agencją (zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej).

W aspekcie zrównoważonego przywództwa istotne wydaje się podjęcie badań empirycznych odnoszących się do podejmowanych praktyk zrównoważonego przywództwa na poziomie organizacyjnym. Ma to na celu rozpoznanie i określenie skuteczności podejmowanych działań przez różne przedsiębiorstwa ze względu na zakres ich działalności, branże czy wielkość (mierzoną liczbą zatrudnionych osób). Innym aspektem wymagającym pogłębienia jest profil kompetencyjny kierownika przywódcy promującego i wdrażającego ideę zrównoważonego rozwoju. Ma to na celu określenie pożądanej wiedzy, umiejętności i postaw pozwalających na właściwe pełnienie funkcji zrównoważonego przywódcy jako podstawy do opracowywania programów rozwoju przywódców – także w kontekście różnic kulturowych między narodami.

W obliczu konieczności kształtowania kompetencji przyszłości istotnym, wartym pogłębionych badań, tematem są uwarunkowania skutecznego rozwoju kompetencji społecznych, technicznych i poznawczych pracowników i menedżerów organizacji przyszłości. Wśród nich warto poddać analizie różne metody i techniki rozwoju kompetencji (np. metody dydaktyczne) oraz wpływ różnorodności pokoleniowej i kultury organizacyjnej na praktyki rozwojowe pracodawców. W związku z postępującą cyfryzacją wszystkich dziedzin życia warto także identyfikować różnice w podejściu do rozwoju kompetencji między organizacjami tradycyjnymi i wirtualnymi, mając na uwadze skuteczność stosowanych praktyk w kształtowaniu zrównoważonej organizacji.

# Bibliografia

Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204-1226. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>

Aitken, P. i Higgs, M. (2010). *Developing change leaders. The principles and practices of change leadership development*. Oxford: Elsevier.

Almarzooqi, A. H., Khan, M. i Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1272-1292. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2018-0165>

Alok, S. i Rajthilak, R. (2021). Protean and boundaryless career attitude as determinants of well-being among Indian IT temporary agency workers. *Vision*, 1-10. <https://doi:10.1177/09722629211036208>

Amos, O. A. i Uniamikogbo, E. (2016). Sustainability and triple bottom line: An overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*. Pobrano 10 maja 2021 z <https://www.iuokada.edu.ng/journals/9F2F7F6B56B433D.pdf>

App, S., Merk, J. i Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue. Socio-Economic Studies*, 23(3), 262-278. [https://doi.org/10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2012\\_03\\_App](https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App)

Aragão, C. G. i Jabbour, C. J. C. (2017). Green training for sustainable procurement? Insights from the Brazilian public sector. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 48-54. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2016-0043>

Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Aust, I., Matthews, B. i Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>

Avery, G. C. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: PWE.

Avery, G. C. i Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees and locusts: The business case for sustainable leadership*. Sydney: Allen & Unwin.

Avery, G. C. i Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>

Avery, G. C. i Bergsteiner, H. (2011a). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*, 39(6), 11-18. <https://doi.org/10.1108/10878571111176583>

Bansal, P. i Song, H.-C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>

- Bąk-Grabowska, D. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bąk-Grabowska, D. i Grzesik, K. (2019). Zmiany w procesie uelastyczniania pracy w zależności od stopy bezrobocia – niestabilne formy zatrudnienia. W: J. Lichtarski i G. Osbert-Pociecha (red.), *Procesy i projekty – ciągłość i zmiana* (s. 57-67). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bąk-Grabowska, D., Cierniak-Emerych, A., Dziuba, S. i Grzesik, K. (2021). Women working in nonstandard forms of employment: Meeting employee interests. *European Research Studies Journal*, 24(3B), 299-324. <http://doi.org/10.35808/ersj/2466>
- Bąk-Grabowska, D., Cierniak-Emerych, A., Florczyk, M. i Zając, C. (2020). *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Stan obecny i perspektywy*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bernström, V. H., Drange, I. i Mamelund, S. E. (2019). Employability as an alternative to job security. *Personnel Review*, 48(1), 234-248. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0279>
- Blanco, T. M. (2014). The meaning of employability in the new labour relationships between company-employee: A model of training in companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 139, 448-455. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.039>
- Borkowska, S. (red.). (2007). *Systemy wysoce efektywnej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bradbury, H. (2003). Sustaining inner and outer worlds: A whole-systems approach to developing sustainable business practices in management. *Journal of Management Education*, 27(2), 172-187. <https://doi.org/10.1177/1052562903251414>
- Brana, F. J. (2019). Fourth industrial revolution? Digital transformation, labor and work organization: A view from Spain. *Journal of Industrial and Business Economics*, 46(3), 415-430.
- Brundtland, G. H. (red.). (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our common future*. Oxford University Press.
- Brzozowski, M. (2006). Ewolucja pojmowania wirtualności i definiowanie organizacji wirtualnej. W: P. Płoszajski, G. Bełz (red.), *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2018). *Rewiring leadership. The future we want, the leadership we need*. Pobrano 7 lutego 2022 z <https://www.cisl.cam.ac.uk/system/files/documents/rewiring-leadership.pdf>
- Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2020). *Leading with a sustainable purpose: Leaders' insights for the development, alignment and integration of a sustainable corporate purpose*. Pobrano 7 lutego 2022 z <https://www.cisl.cam.ac.uk/system/files/documents/aligning-and-integrating.pdf>
- Cappelli, P. i Keller, J. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 675-596. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302>

Carroll, A. B. (2009). A history of Corporate Social Responsibility: Concepts and practices. W: *The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>

Casserley, T. i Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, 42(6), 287-295. <https://doi.org/10.1108/00197851011070659>

Cierniak-Emerych, A. i Piwowar-Sulej, K. (2017). Employee empowerment – terminological and practical perspective in Poland. *Oeconomia Copernicana*, 8(2). <https://doi.org/10.24136/oc.v8i2.19>

Correia, M. S. (2019). Sustainability. *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), 29-38. <https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>

Clarke, M. (2011). Sustainable HRM: A new approach to people management. W: M. Clarke (red.), *Readings in HRM and sustainability* (s. 1-7). Tilde University Press.

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

Davenport, T. H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Wolters Kluwer.

De Graaf-Zijl, M. i Berkhout, E. E. (2007). Temporary agency work and the business cycle. *International Journal of Manpower*, 28(7), 539-556. <https://doi.org/10.1108/01437720710830043>

De Prins, P., Van Beirendonck, L. De Vos, A. i Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Review*, 25(4), 263-284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. i Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

Dickens, W. T. i Lang, K. (1984). *A test of dual labor market theory*. National Bureau of Economic Research, Working Paper nr 1314, Cambridge. Pobrano 2 lutego 2022 z <http://www.nber.org/papers/w1314.pdf>

Dos Santos, M. J. P. L. i Ahmad, N. (2020). Sustainability of European agricultural holdings. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, 19(5), 358-364. <https://doi.org/10.1016/j.jssas.2020.04.001>

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resources Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox*. Physica-Verlag HD.

Ehnert, I. i Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23(3), 331-238. [https://doi.org/10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2012\\_03\\_Ehnert](https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Ehnert)

Ehnert, I., Harry, W. i Zink, K. J. (2014a). Sustainability and HRM. An introduction to the field. W: I. Ehnert, W. Harry i K. J. Zink (red.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing sustainable business organizations* (s. 3-32). Springer.

- Ehnert, I., Harry, W. i Zink, K. J. (red.). (2014b). *Sustainability and Human Resource Management*. Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. John Wiley and Sons.
- Epstein, M. J. (2009). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny. (2022). *Zrównoważony rozwój*. Pobrano 22 września 2022 z <https://www.eesc.europa.eu/pl/policies/policy-areas/sustainable-development>
- Eurostat. (2017). *Enterprises with broadband access*. Pobrano 24 stycznia z <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00090/default/map?lang=en>
- Eurostat. (2019). *Self-employed persons*. Pobrano 2 lutego 2022 z <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20190430-1>
- Eurostat. (b.d.). *Employees with a contract of limited duration (annual average)*. Pobrano 1 grudnia 2021 z [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00073/settings\\_1/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00073/settings_1/table?lang=en)
- Farne', S. i Vergara, C. A. (2015). Economic growth, labour flexibilization and employment quality in Colombia, 2002-11. *International Labour Review*, 154(2), 253-269. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2015.00241.x>
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35. <https://doi.org/10.1080/14697010701233809>
- Fidler, D. (2021). *Future skills. Update and Literature Review*. Pobrano 18 października 2021 z [https://www.iftf.org/fileadmin/user\\_upload/downloads/wfi/ACTF\\_IFTF\\_FutureSkills-report.pdf](https://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/wfi/ACTF_IFTF_FutureSkills-report.pdf)
- Filipowicz, C. (2019), *Zarządzanie kompetencjami – perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Forbes. (2019). *From manager to leader: 6 most important skills for the future*. Pobrano 18 października 2021 z <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2019/11/22/from-manager-to-leader-6-most-important-skills-for-the-future/?sh=7c7ece70635a>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pittman-Ballinger.
- Gableta, M. (2003). *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Galindo, G. (2021). *A sustainable HRM thanks to the crisis?* Pobrano z [https://academ.escpeurope.eu/pub/IP 2021-04-EN.pdf](https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%2021-04-EN.pdf)
- Gerard, L., McMillan, J. i D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126. <https://doi.org/10.1108/ict-12-2016-0079>
- Giermanowska, E. (2013). *Ryzyko elastyczności czy elastyczność ryzyka. Instytucjonalna analiza kontraktów zatrudnienia*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. i Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907. <https://doi.org/10.2307/258959>

Goos, M., Manning, M. i Salomons, A. (2014). Explaining job polarization: Routine-biased technological change and offshoring. *The American Economic Review*, 104(8), 2509-2526.

Gortazar, L. (2018). Transformación digital y consecuencias para el empleo en España. *Working Papers*, 04, FEDEA.

Grudzewski, W. i Hejduk, I. (2002). *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Warszawa: Difin.

Grzesik, K. (2011). Konceptualizacja przywództwa w organizacji – zmiany w postrzeganiu przywództwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauki o Zarządzaniu*, (8), 182-194.

Grzesik, K. (2014). Od rozwoju przywódców do rozwoju przywództwa – czyli od rozwoju kapitału ludzkiego do rozwoju kapitału społecznego organizacji. W: P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim* (s. 225-233). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Główny Urząd Statystyczny [GUS]. (2020). *Rocznik statystyczny pracy 2019*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

Główny Urząd Statystyczny [GUS]. (2021). *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce. Aktywność ekonomiczna ludności przed i w czasie pandemii COVID-19*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

Håkansson, K. i Isidorsson, T. (2015). Temporary agency workers – precarious workers? Perceived job security and employability for temporary agency workers and client organization employees at a Swedish manufacturing plant. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(4), 3-22. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i4.4841>

Hallinger, P. i Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990-2018. *Sustainability*, 10(12), 4846. <https://doi.org/10.3390/su10124846>

Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2), 223-233. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2007.00294.x>

Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.

Heffernan, M., Cafferkey, K., Hamey, B., Townsend, K. i Dundon, T. (2022). HRM system strength and employee well being: The role of internal process and open systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 171-193. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12302>

Heywood, A. (2008). *Politologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Idowu, S. O., Sitnikov, C. i Moratis, L. (red.). (2019). *ISO 26000 – A standardized view on corporate social responsibility practices, cases and controversies*. Springer.

Infor. (2021). *Kodeks pracy 2021. Praktyczny komentarz z przykładami*. Infor PL SA.



- Iqbal, Q. i Ahmad, N. H. (2021). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, (29), 108-119. <https://doi.org/10.1002/sd.2135>
- Iqbal, Q. i Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions: Social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0162>
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., i Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, (262), 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Jamka, B. (2010). Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego. *Organizacja i Kierowanie*, (3), 17-32.
- Jerónimo, H. M., de Lacerda, T. C. i Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12402>
- Jones, M. L. (2007). *Hofstede – culturally questionable?* Pobrano z <https://ro.uow.edu.au/cgi/view-content.cgi?article=1389&context=commpapers>
- Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797-821. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0004>
- Katz, D. i Kahn, R. L. (1996). *The social psychology of organization*. Wiley.
- Kodeks pracy*, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Dz. U. z 1974 r. Nr 24, poz. 141.
- Koper, S. (2022). *Zarządzanie talentami z pokolenia Y na przykładzie pracowników przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech. Analiza porównawcza (Niepublikowana rozprawa doktorska)*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Kot-Radojewska, M. (2018). The relationship between the form of employment and employee training and developing opportunities in organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 119-136. <https://doi:10.4467/24498939IJCM.18.007.8386>
- Koźmiński, A. K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kryńska, E., Suchecka, J. i Suchecki, B. (1998). *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*. Warszawa: IPiSS.
- Kullmann, M. (2018). Work-related securities: An alternative approach to protect the work-force? *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 34(4), 395-412.

Labuschagne, C., Brent, A. C. i van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373-385. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>

Lee, H. W. (2017). Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(4), 419-453. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-04-2017-B001>

Leighton, P., Syrett, M., Hecker, R. i Holland, P. (2007). *Out of the shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*. Burlington: Elsevier Ltd.

López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M. i Aust, I. (2018). Socially responsible human resource management and employee perception: The influence of manager and line managers. *Sustainability*, 10(12), 4614. <https://doi.org/10.3390/su10124614>

Ludera-Ruszel, A. (2022). Condemned to precariousness: Young workers in Poland. *Labour and Social Security Journal (Praca i Zabezpieczenie Społeczne)*, (5), 13-29. <http://dx.doi.org/10.33226/0032-6186.2022.5.2>

Lupa-Wójcik, I. (2019). Komunikacja wewnętrzna w organizacji wirtualnej na przykładzie Brand24. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie*, (1), 171-186.

Lyons, M., Smuts, C. i Stephens, A. (2001). Participation, empowerment and sustainability: (How) do the links work? *Urban Studies*, 38(8), 1233-1251. <http://www.jstor.org/stable/43196699>

Łobaziewicz, M. (2019). *Zarządzanie inteligentnym przedsiębiorstwem w dobie przemysłu 4.0*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.

MR JOB. (b.d.). *Raport: Agencje pracy tymczasowej w Polsce w roku 2020*. Pobrano 6 kwietnia 2022 z <https://www.mrjob.pl/aktualnosci/raport-agencje-pracy-tymczasowej-w-polsce-w-roku-2020/>

Macke, J. i Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>

Majewski, M. (2020). Model rozwoju organizacji wirtualnej. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Ekonomia i międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Malara, Z. i Kroik, J. (2017). Spójność strategii personalnej organizacji. *Przegląd Organizacji*, (12), 28-33. <https://doi.org/10.33141/po.2017.12.04>

Mariappanadar, S. (2016). Health harm of work from the sustainable HRM perspective: Scale development and validation. *International Journal of Manpower*, 37(6), 924-944. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0204>

Mariappanadar, S. i Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206-224. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>

Marszałek-Kawa, J., Chudziński, P. i Miśkiewicz, R. (red.). (2018). *Gospodarka globalna w świetle wyzwania Industry 4.0*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

- Martinez, M. C. i Fischer, F. M. (2019). Work ability as determinant of termination of employment. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 61(6), e272-e281. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001599>
- Matusiak, M. (2015). Wybrane zagadnienia funkcjonowania organizacji wirtualnych – wymiar teoretyczny i empiryczny. *Ekonomiczne Problemy Usług*, (121), 193-222.
- Mazur, B. (2017). Sustainable Human Resource Management and its models. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3). <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.029.7549>
- McCann, J. T. i Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561>
- McQueen, M. (2016). *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Departament Rynku Pracy. (2021). *Informacja o działalności agencji zatrudnienia w 2020*. Pobrano 2 lutego 2022 z <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/informacja-o-dzialalnosci-agencji-zatrudnienia-w-2020-r>
- Mirowski, M. (2011). Organizacja wirtualna jako odpowiedź na realia gospodarcze XXI wieku. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, (10), 57068.
- Moczydłowska, J. M. (2018). *Rewolucja przemysłowa 4.0 jako źródło nowych wyzwań zarządzania kompetencjami zawodowymi*. Kraków: Difin.
- Momot, A. i Kotowska, L. (2012). *Stosunek pracy*. Poznań: Państwowa Inspekcja Pracy. Pobrano 13 kwietnia 2015 z [http://pip.gov.pl/pwp/pdf/prezentacja\\_stosunekpod.pdf](http://pip.gov.pl/pwp/pdf/prezentacja_stosunekpod.pdf)
- Muster, R. (2021). Employees' poverty: Poland in comparison to other EU countries. *Problemy Polityki Społecznej. Social Policy Issues*, 53(2), 26-53, <https://doi.org/10.31971/pps/142005>
- Nogalski, B. (1998). *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- O'Donohue, W. i Torugsa, N. A. (2016). The moderating effect of 'green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- OECD. (b.d.). *Self-employment rate*. Pobrano 2 lutego 2022 z <https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm>
- Opoku, A. i Fortune, C. (2011). The implementation of sustainable practices through leadership in construction organizations. W: *27th Annual Association of Researchers in Construction Management Conference*, Bristol, UK, 1145-1154.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. i Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Pabian, A. (2015). Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie. *Przegląd Organizacji*, (4), 6-11. <https://doi.org/10.33141/po.2015.04.01>

- Pabian, A. (2015a). Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – zarys problematyki. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 17, 7-16.
- Patulski, A. (2019). Typical and atypical (flexible) forms of employment. Between security and flexibility. *Problemy Zarządzania – Management Issues*, 17(6(86)), 31-57. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.86.2>
- Pauceanu, A. M., Rabie, N. i Moustafa, A. (2020). Employability in the fourth industrial revolution. *Economics & Sociology*, 13(3), 269-283. <http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-3/17>
- Pearce, D. W. i Turner, K. R. (1990). *Economics of natural resources and the environment*. Harvester Wheatsheaf.
- Penc, J. i Szwemberg, K. (1975). *Warunki pracy w ekonomicznie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Instytut Wydawniczy CRZZ.
- Peng, M. Y.-P., Chen, C.-C. i Yen, H.-Y. (2019). A comparative study of the relationship among antecedents and job satisfaction in Taiwan and Mainland China: Employability as mediator. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), p. 2613. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142613>
- Peterlin, J., Pearse, N. i Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and Business Review*, 17(3), 273-290. <https://doi.org/10.15458/85451.4>
- Pham, H. i Kim, S. Y. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.003>
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E. i Huisingh, D. (2019). Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>
- Piowar-Sulej, K. (2018). Employee 4.0 from the competitive perspective. *Studia i Prace WNEiZ US*, (52/3), 121-129.
- Piowar-Sulej, K. (2018a). Wellbeing pracowników jako przedmiot zainteresowania pracodawców. W: I. Romanowska-Słomka, S. Salomon (red.), *Warunki środowiska pracy a zdrowie pracowników* (s. 121-130). Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa.
- Piowar-Sulej, K. (2021). Core functions of sustainable human resource management. A hybrid literature review with the use of <scp>H-Classics</scp> methodology. *Sustainable Development*, 29(4), 671-693. <https://doi.org/10.1002/sd.2166>
- Piowar-Sulej, K. (2021a). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>
- Piowar-Sulej, K. (2021b). Sustainable development and national cultures: A quantitative and qualitative analysis of the research field. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-02011-w>

- Piwowar-Sulej, K. (2022). Environmental strategies and human resource development consistency: Research in the manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 330, 129538. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129538>
- Piwowar-Sulej, K. i Bąk-Grabowska, D. (2021). The impact of mandate contract and self-employment on workers' health-evidence from Poland. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3138. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063138>
- Piwowar-Sulej, K. i Bąk-Grabowska, D. (2020). Non-permanent employment and employees' health in the context of sustainable HRM with a focus on Poland. *Social Sciences*, 9(7), 117. <https://doi.org/10.3390/socsci9070117>
- Plachciak, A. (2021). Geneza idei rozwoju zrównoważonego. *Ekonomia*, 5(11), 231-248.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A. (2018a). Wokół paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi. W: M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F. i Everett, A. M. (2022). Sustainable HRM: Toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 576-608. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F. i McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100685. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Quinlan, M., Bohle, P. i Rawlings-Way, O. (2015). Health and safety of homecare workers engaged by temporary employment agencies. *Journal of Industrial Relations*, 57(1), 94-114. <https://doi.org/10.1177/0022185614541179>
- Rath, T., Harter, J. K. i Harter, J. (2014). *Wellbeing: The five essential elements*. Gallup Press.
- Rosati, D. K. (2009). Europejski Model Społeczny. Osiągnięcia, problemy i kierunki zmian. W: D.K. Rosati (red.), *Europejski Model Społeczny: Doświadczenia i przyszłość* (s. 23-66). Warszawa: PWE.
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S. i Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link. *PSU Research Review*, 3(1), 50-69. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0022>
- Sanetra, W. (2011). Stosunek pracy i jego przemiany. W: L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*. Warszawa: Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, LexisNexis.
- Sheehy, B. i Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), 5965. <https://doi.org/10.3390/su13115965>
- Shen, J. i Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>

Smółka, P. (2016), *Kompetencje społeczne – metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

Sochańska-Kawiecka, M., Morysińska, A., Makowska-Belta, E., Kołakowska-Seroczyńska, Z. i Bojakowska, J. (2013). *Segmentacja rynku pracy a odmienny kapitał społeczny, kulturowy i ekonomiczny mieszkańców Dolnego Śląska*. Wrocław: Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji.

Sriram, V. P. i Suba, M. (2017). Impact of green human resource management (G-HRM) practices over organization effectiveness. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 9(7), 386-394.

Standing, G. (2014). *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Stankevičiute, Ž. i Savanevičiene, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124798>

Szarfenberg, R. (2016). *Prekarność, prekaryjność, prekariat – krótkie wprowadzenie*. Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski. Pobrano z <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/prekariat3.5.pdf>

Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R. i Pakir, A. H. K. (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of cleaner production*, 124, 339-349. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.076>

Tahlil Azim, M. (2016). Corporate social responsibility and employee behavior: Mediating role of organizational commitment. *Review of Business Management*, 18, 207-225. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2319>

Tewari, R. i Nambudiri, R. (2012). Corporate social responsibility and organizational commitment: The mediation of job satisfaction. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2034051>

Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S. i van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71-79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>

Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114, 443-456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>

Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>

Williams, R. S. (2000). *Performance management*. London: International Thompson Business Press.

Williams, M. (2009). *Mistrzowskie przywództwo*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Wiśniewski, Z. (2018). Aktywność zawodowa i formy zatrudnienia w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (511), 269-278.

Ybema, J. F., van Vuuren, T. i van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: Implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>

Zając, C. i Bąk-Grabowska, D. (2020). Przedsiębiorstwo 4.0 – konsekwencje dla rynku pracy i implikacje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W: B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Technologie cyfrowe w biznesie. Przedsiębiorstwa 4.0 a sztuczna inteligencja* (s. 73-85). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zając, C. i Prokopowicz, K. (2022). *Kompetencje menedżerów organizacji wirtualnej*, referat na VIII Ogólnopolska Konferencję Naukową SGH, *Przedsiębiorstwo hybrydowe*, 29-30 maja 2022.

Zaleśna, A. i Wyrzykowska, B. (2017). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce. *Organizacja i Kierowanie*, 1(175), 151-165.

Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zdonek, I., Hysa, B. i Zdonek, D. (2016). Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu – istota i tendencje. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 96(1963), 519-533.

Zhang, M. M., Bartram, T., McNeil, N. i Dowling, P. J. (2015). Towards a research agenda on the sustainable and socially responsible management of agency workers through a flexicurity model of HRM. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 513-523. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2045-z>

# Spis rysunków

1.1. Model zrównoważonego ZZL .....	17
2.1. Koncepcyjny model zrównoważonego przywództwa.....	27
2.2. Piramida zrównoważonego przywództwa .....	29
3.1. Pracownicy najemni według umowy o pracę w pracy głównej.....	45
3.2. Pracownicy zatrudnieni na kontraktach terminowych w Polsce na tle średniej krajów Unii Europejskiej w latach 2011-2020 (w %).....	49
3.3. Liczba osób zatrudnionych na umowę-zlecenie i umowę o dzieło, które nie są nigdzie zatrudnione na podstawie stosunku pracy oraz nie są samozatrudnione (w tys.).....	52
3.4. Zatrudnieni według rodzaju umowy w głównym miejscu pracy na podstawie danych BAEL (w tys.) .....	52
3.5. Schemat powiązań w ramach pracy tymczasowej.....	54
3.6. Model partnerstwa w zarządzaniu pracownikami tymczasowymi .....	56
4.1. Dostęp do szerokopasmowego Internetu w krajach Unii Europejskiej w 2017 r. ....	65

# Spis tabel

1.1. Przykłady szczegółowych praktyk dotyczących kształtowania danych elementów systemu ZZL.....	21
2.1. Pięć elementów wyróżniających zrównoważone przywództwo .....	26
2.2. Praktyki zrównoważonego przywództwa .....	30
2.3. Zasady i praktyki dla implementacji idei zrównoważonego rozwoju organizacji.....	32
3.1. Średnia ocena możliwości realizacji interesów pracobiorców w ramach pracy w standardowych i niestandardowych formach zatrudnienia .....	46
4.1. Porównanie organizacji tradycyjnej i wirtualnej .....	65



# Sustainable Human Resource Management – Selected Issues

## Abstract

The purpose of the study is to systematize selected issues forming mainly the social dimension of the concept of Sustainable Human Resource Management (S-HRM), considered in the context of the origin of the analyzed concept and the role and architecture of the human resource management system. Since the issues of S-HRM are vast and multifaceted, the monograph focuses on presenting the most important issues. In view of the fact that one of the main pillars of S-HRM is the development of personnel, the study discusses the shaping of the so-called future competencies and sustainable leadership competences. The topic of shaping forms of employment, which is rarely explored in the context of S-HRM, was also discussed. In order to achieve the adopted goal, an analysis of foreign and domestic literature on the subject was carried out and the results of secondary research were used. The method of narrative literature review used allows to understand what are the key issues concerning the analyzed scientific area, i.e. the main theories and their sources, specific vocabulary, meaning and context of problems.

The monograph is divided into four chapters. The first chapter presents the origins and definition of S-HRM. The role and architecture of a “sustainable” HRM system was also characterized. It was emphasized that S-HRM is not a unified concept, as there are sub-concepts within it, aimed at realizing selected sustainability goals. The chapter points out that it is impossible to implement the assumptions of S-HRM in the life of an organization without employees who are properly prepared in terms of content and motivated to act. Against this background, the importance of S-HRM is revealed, which – as presented in the first chapter – should not only direct the actions of employees to achieve the social, environmental, and economic goals of the company, but should itself be a sustainable system – i.e. a set of practices that in their design reflect the idea of the Triple Bottom Line.

The second chapter presents the essence and practices of sustainable leadership. The chapter shows the essence and characteristics of sustainable leadership in comparison with other leadership concepts. The consideration of sustainable leadership presented in the second chapter is characterized by originality in the form of capturing leadership at the organizational and individual levels. This is

because previous publications in this area have been mainly devoted to leadership treated as a trait of the manager, while sustainable leadership should also be seen as a key competence of the organization. The chapter also stresses that for the successful implementation of S-HRM, it is particularly important to introduce sustainable leadership into the HR department and to involve top management.

The third chapter is devoted to the characteristics of various forms of employment considered through the lens of S-HRM. Although employers' activities in the area of S-HRM include shaping the HR function, workplaces and working conditions, as well as organizational culture, the issue of forms of employment corresponding to workplaces is extremely rarely addressed in the literature. This gap is filled in the third chapter, emphasizing the importance of conducting an in-depth analysis of country-specific solutions. The chapter discusses forms of employment specific to Poland, such as indefinite employment contract, fixed-term employment contract, civil law contracts, self-employment and employment through a temporary employment agency. The considerations carried out in this chapter were related to the assumptions of the S-HRM in the form of building sustainable employability and meeting the expectations of various stakeholder groups (in this case: the employed).

The fourth chapter discusses the desirable competencies of the future in light of the assumptions of S-HRM. The chapter presents the relevant conditions for shaping the competencies of the future, focusing not only on managers, but also on line employees. Attention was paid to existing generational differences and technological progress. Indeed, the specific needs of representatives of younger generations and the virtualization of work require a departure from traditional methods of managing people, including the development of competencies.

The monograph is not only one of the first studies devoted to S-HRM and published in Poland. The literature review conducted in it is characterized by historical and conceptual orientation. Moreover, it allows the identification of central or key issues. Thus, it constitutes a compendium of knowledge on the concept of S-HRM for management theorists and practitioners. The concept of S-HRM is extremely important for business practice, because by stimulating the sustainable development of organizations, it contributes to the development of societies and economies, ensuring decent living conditions for future generations. It is also an interesting and forward-looking direction of scientific inquiry. In the course of presenting the assumptions of the S-HRM concept and the detailed issues raised in the subsequent chapters of the monograph, more detailed indications of areas that constitute directions for further research and challenges for practice were also developed.

The holistic approach to S-HRM presented in chapter one is rare. Authors dealing with S-HRM typically examine whether HRM practices meet the company's environmental goals and whether they themselves are environmentally friendly. Others focus on the implementation of the employer's social responsibility to employees. Therefore, the authors of the monograph hope that reading it will contribute not only to the implementation of the idea of sustainable development "thanks to" and "within" HRM, but also to research in the field of S-HRM, which will be directed towards a comprehensive treatment of this issue.