

# WYMIARY ZRÓWNOWAŻONEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

DOI: 10.33141/po.2022.06.04

Przegląd Organizacji, Nr 6(989), 2022, s. 29-37

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Marzena Fryczyńska  
Hanna Kinowska  
Agata Lulewicz-Sas

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Rozwijająca się od lat sześćdziesiątych XX wieku<sup>1</sup> koncepcja zrównoważonego rozwoju jest nadal aktualna (Dyllick, Muff, 2016), a biorąc pod uwagę obecne globalne problemy, ranga tej koncepcji zyskiwać będzie na znaczeniu (Saifulina i in., 2020). Jedną z pierwszych definicji zrównoważonego rozwoju, opracowaną w 1987 roku, opublikowaną w raporcie *Nasza Wspólna Przyszłość*, akcentuje konieczność zaspokajania potrzeb obecnych pokoleń bez ograniczania możliwości spełnienia potrzeb przyszłych pokoleń (WCED, 1987). W Agendzie 2030, czyli strategii rozwoju świata do 2030 roku, wskazuje się zrównoważony rozwój jako koncepcję „na rzecz ludzi, realizowaną przez ludzi” i stawiającą ludzi na pierwszym miejscu (Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ, 2015). Na gruncie organizacji realizacja tej koncepcji dokonuje się w dużej mierze za pośrednictwem pracowników nazywanych też kluczowymi interesariuszami organizacji (Wachowiak, 2014).

Włączenie zrównoważonego rozwoju w obszar zarządzania zasobami ludzkimi skutkowało powstaniem koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (*sustainable HRM*), na gruncie której ukształtowały się inne koncepcje, jak na przykład zielone ZZL (*green HRM*), społecznie odpowiedzialne ZZL (*socially responsible HRM*), *triple bottom line HRM* oraz *common good HRM* (Piwowar-Sulej, 2021). I. Ehnert i W. Harry (2012) podkreślają, że zrównoważone ZZL wciąż się rozwija i spodziewać się należy różnorodnych, konkurujących podejść w tym obszarze.

Celem artykułu jest przedstawienie wymiarów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi i przetestowanie zmodyfikowanych na potrzeby badań istniejących narzędzi badawczych (*Humanistic Sustainability HRM Practices* i *Green HRM*). W opracowaniu przyjęto następującą hipotezę badawczą: zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jest konstruktem wielowymiarowym obejmującym wymiary: ekologiczny, ekonomiczny, społeczny i etyczny.



Przegląd literatury służący realizacji postawionego celu wykonano poprzez krytyczną analizę polsko- i anglojęzycznych publikacji naukowych zamieszczonych w bazach: WoS, Scopus, EBSCO oraz BazEkon. Wybór baz zdeterminowany został dostępnością publikacji poruszających tematykę będącą przedmiotem badań w niniejszym artykule, jak również ich jakością. Przeszukiwaniu baz elektronicznych poddano terminy: „sustainable HRM”, „green HRM”, „triple bottom line HRM”, „common good HRM”, „socially responsible HRM”, „zrównoważone ZZZ”, „zielone ZZZ”, „społecznie odpowiedzialne ZZZ”.

Realizacji celu pracy poświęcono także badanie ankietowe na próbie 1010 pracowników małych, średnich i dużych organizacji. Badanie to przeprowadzone zostało na akredytowanym panelu badawczym z zastosowaniem platformy CAWI (*Computer Assist Web Interview*) w maju 2021. Aby przetestować hipotezę, przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową (SEM CFA)<sup>2</sup>.

## Przegląd literatury

Od początku XXI wieku koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi stała się nowym i ważnym podejściem do zarządzania ludźmi w procesie pracy. Stanowiła ona odpowiedź na potrzebę zaangażowania organizacji w zrównoważony rozwój (Podgorodnichenko i in., 2020; WECD, 1987). Wychodząc z definicji zrównoważonego rozwoju, zrównoważone ZZZ w literaturze przedmiotu definiowane jest jako przyjęcie strategii i praktyk ZZZ, które umożliwiają osiąganie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, z wpływem wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz w długim horyzoncie czasowym, przy jednoczesnym kontrolowaniu niezamierzonych skutków ubocznych i negatywnych sprzężeń zwrotnych (Ehnert i in., 2016). Zdaniem A. Pabiana (2017), istotą zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi „jest planowanie i pozyskiwanie pracowników oraz takie oddziaływanie na nich, aby zrealizowali cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne w przedsiębiorstwie, przyczyniając się tym samym do równowagi potrzeb międzypokoleniowych”. S. Mariappanadar (2003) z kolei definiuje zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako „zarządzanie zasobami ludzkimi w celu zaspokojenia optymalnych potrzeb organizacji i obecnej społeczności bez uszczerbku dla zdolności do zaspokojenia potrzeb przyszłości”. Zrównoważone ZZZ promuje bardziej holistyczne spojrzenie podkreślające zdolność ZZZ do zaangażowania się w program zrównoważonego rozwoju z wielu perspektyw w celu zaspokojenia potrzeb i interesów różnych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy organizacji (Järnlström i in., 2018). E. Cohen, S. Taylor i M. Muller-Camen (2012) podkreślają, że zrównoważone ZZZ: (1) wspiera strategię zrównoważonego rozwoju organizacji, (2) kładzie nacisk na sprawiedliwe traktowanie, rozwój i dobre samopoczucie pracowników, (3) przyczynia się do budowania umiejętności, wartości i zaufania pracowników oraz zwiększa ich zaangażowanie w zrównoważony rozwój, (4) koncentruje się na interesariuszach wewnętrznych (pracownicy) i zewnętrznych

(wszystkie podmioty zainteresowane w funkcjonowaniu organizacji), (5) wspiera przyjazne dla środowiska praktyki organizacyjne.

W ciągu ostatniej dekady pojawiły się nowe podejścia do zrównoważonego ZZZ. Jednym z takich podejść jest *triple bottom line HRM*. Według J.T. Busha (2020), koncepcja *triple bottom line* jest obecnie najbardziej powszechną konceptualizacją zrównoważonego ZZZ. Zdefiniować ją można jako uwzględnianie ekonomicznych, ekologicznych i społecznych celów HRM (Pocztowski, 2016), przy czym te trzy wymiary są ze sobą nierozzerwalnie związane (De Prins i in., 2014). Naukowcy podkreślają, że koncepcja *triple bottom line* w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przyczynia się do realizacji strategii „win-win-win”, czyli nie tylko przynosi korzyści dla organizacji, ale także dla interesariuszy wewnętrznych (pracowników) oraz zewnętrznych (klienci, społeczność lokalna czy środowisko przyrodnicze (Elkington, 1994).

Kluczowym celem kolejnej koncepcji, a mianowicie zielonego ZZZ, jest podniesienie świadomości kadry kierowniczej na temat znaczenia uwzględnienia wymiaru środowiskowego w ZZZ (Aust i in., 2020). R. Kramar (2014) zielone ZZZ zdefiniował jako działania z zakresu ZZZ, które zwiększają pozytywne wyniki środowiskowe. C.J.C. Jabour i inni (2011) z kolei traktują zielone ZZZ jako świadomą integrację tradycyjnych technik zarządzania zasobami ludzkimi z celami środowiskowymi organizacji. E. Bombiak i A. Marciniuk-Kluska (2018) interpretują zielone ZZZ jako podejście do zasobów ludzkich, które wspiera biznes i zarządzanie świadome ekologicznie, zwiększa wiedzę środowiskową pracowników, co przekłada się na długoterminową rentowność praktyk w organizacjach. K.F. Ackermann (2017) w ramach zielonego ZZZ wyróżnił pięć kategorii (praktyk): zielone zatrudnienie, zielone szkolenie, zielone zaangażowanie, zielone zarządzanie wydajnością, zielone wynagradzanie. Kategorie te spełniają dwie zasadnicze funkcje: (1) prewencyjną, polegającą na zapobieganiu negatywnym środowiskowym skutkom, (2) promocyjną, polegającą na kształtowaniu intencji i woli pracowników (poprzez system zachęt i nagród) na rzecz proekologicznych zachowań w miejscu pracy (Zoogah, 2011). Z badań wynika, że wprowadzanie zachęt dla pracowników do realizacji celów środowiskowych skutkuje podejmowaniem wysiłków zmierzających do ich osiągnięcia (May, Flannery, 1995; Milliman, Clair, 2013; Ramus, 2002).

W ostatnich latach zainteresowanie wielu badaczy wzbudziła relacja społecznie odpowiedzialnego biznesu i ZZZ, co skutkowało powstaniem nowego podejścia do zrównoważonego ZZZ, a mianowicie koncepcji społecznie odpowiedzialnego ZZZ (*socially responsible HRM*), określanej też w literaturze jako koncepcja etycznego ZZZ (*ethical HRM*) (Greenwood, 2013). Za twórców tej koncepcji uważa się J. Shen i C. Jiu Hua Zhu (2011). Koncepcja społecznie odpowiedzialnego ZZZ uwzględnia cele społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR) w zarządzaniu zasobami ludzkimi i odzwierciedla oczekiwania interesariuszy dotyczące kwestii ekologicznych, ekonomicznych i społecznych. Uwzględniając teorię interesariuszy w koncepcji społecznej odpowiedzialności

biznesu (Carroll, 1998), uznać należy, że koncepcja społecznie odpowiedzialnego ZZL wychodzi poza organizację, obejmuje nie tylko interesariuszy wewnętrznych, ale również interesariuszy zewnętrznych. W dyskusjach naukowych nad społecznie odpowiedzialnym ZZL pojawiają się trzy elementy tej koncepcji: (1) zgodność z prawem, w tym przede wszystkim przepisów prawa pracy oraz standardów określonych przez organizacje zajmujące się ochroną pracy, (2) zorientowanie na pracowników wykraczające poza minima prawne, (3) stosowanie polityk i praktyk w obszarze ZZL, których celem jest pomoc organizacjom w angażowaniu się w inicjatywy CSR (Shen, Jiuhua Zhu, 2011). Biorąc pod uwagę wytyczne ISO 26000 (PN-ISO 26000:2012), koncepcja społecznie odpowiedzialnego ZZL wpisuje się w następujące obszary CSR: (1) ład organizacyjny, (2) prawa człowieka, (3) praktyki z zakresu pracy, (4) środowisko, (5) uczciwe praktyki operacyjne, (6) zagadnienia konsumenckie, (7) zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

W literaturze przedmiotu, w ramach zrównoważonego ZZL analizowana jest także koncepcja *common good HRM*. Koncepcja ta oznacza fundamentalną zmianę w rozumieniu funkcjonowania biznesu i wkładu zasobów ludzkich w ten biznes. Podejście oparte na dobru wspólnym stawia zbiorowe interesy ponad indywidualnymi potrzebami i pragnieniami (Frémeaux, Michelson, 2017). R.C. Hoffman i F.M. Shipper (2018) interpretują *common good HRM* jako wykorzystanie kompetencji, umiejętności, wiedzy i postaw ZZL do przyczyniania się do wspólnego dobra i pomocy w rozwiązywaniu „wielkich wyzwań” obecnych czasów. Wdrożenie tej koncepcji oznacza osadzanie wartości wspólnego dobra we wszystkich obszarach: politykach, strukturach i procedurach HR. Przyjęcie koncepcji *common good HRM* wiąże się z przyjęciem przez HRM nowej roli polegającej na rozwijaniu kultury organizacyjnej wspólnych wartości i wprowadzaniu praktyk HR opartych na takich wartościach, jak: godność, solidarność i wzajemność (Hollensbe i in., 2014). I. Aust, B. Matthews i M. Muller-Camen (2020) określili cztery podstawowe zasady *common good HRM*. Pierwszą, główną, zasadą jest

perspektywa zewnętrzna, której celem jest przyczynienie się do rozwiązania jednego z wielkich wyzwań lub celów zrównoważonego rozwoju, takich jak zmiana klimatu, korupcja, migracja, ubóstwo lub bezrobocie młodzieży. Druga zasada odnosi się do zrozumienia, że partnerskie i uczciwe stosunki pracy są niezbędne dla *common good HRM* do osiągnięcia relacji opartych na zaufaniu i sukcesu organizacyjnego. Trzecia zasada odzwierciedla ideę, że *common good HRM* zapewnia wszystkim zainteresowanym stronom możliwości uczestnictwa i demokratycznej reprezentacji w miejscu pracy w celu osiągnięcia lokalnie dostosowanych rozwiązań ZZL złożonych z globalnych wielkich wyzwań. Czwarta zasada zakłada, że kontrakt psychologiczny zostanie dotrzymany w zakresie ochrony ludzkich potrzeb w zakresie zatrudnienia, co obejmuje bezpieczeństwo i sensowną pracę.

Analiza koncepcji zrównoważonego ZZL, *triple bottom line HRM*, zielonego ZZL, społecznie odpowiedzialnego ZZL i *common good HRM* pozwoliła na wskazanie ich podstawowych wymiarów (tab. 1). W tabeli 1 przedstawiono zasadnicze różnice i elementy wspólne w ujmowaniu wymiarów analizowanych koncepcji. Nie wchodząc w szczegóły, stwierdzić można, że istnieją znaczące powiązania między nimi.

Przeprowadzone rozważania teoretyczne pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- Koncepcje: zielone ZZL, *triple bottom line HRM*, społecznie odpowiedzialne ZZL, *common good HRM* wpisują się w zróżnicowanym zakresie w koncepcję zrównoważonego ZZL.
- Analizowane koncepcje (zielone ZZL, *triple bottom line HRM*, społecznie odpowiedzialne ZZL, *common good HRM*) w różnym stopniu ujmują wymiary: ekologiczny, ekonomiczny, społeczny i etyczny.

Przeprowadzone analizy stały się przesłanką do przyjęcia, że zrównoważone ZZL obejmuje cztery wymiary: ekologiczny, ekonomiczny, społeczny i etyczny. Realizacja praktyk ZZL odpowiadających na powyższe wymiary przyczynia się do wspierania pracowników i współpracowników w osiąganiu zrównoważonych celów organizacji, co prezentuje model konceptualny (rys. 1).

Tabela 1. Wymiary zrównoważonego ZZL, *triple bottom line HRM*, zielonego ZZL, społecznie odpowiedzialnego ZZL, *common good HRM*

Koncepcja	Wymiary				Uwagi
	ekologiczny	ekonomiczny	społeczny	etyczny	
Zrównoważone ZZL	✓	✓	✓		Wymiary wynikające z celów zrównoważonego rozwoju
<i>Triple bottom line HRM</i>	✓	✓	✓		Wymiary nierozdzielnie związane ze sobą
Zielone ZZL	✓	✓			Ze szczególnym naciskiem na wymiar ekologiczny
Społecznie odpowiedzialne ZZL	✓	✓	✓	✓	Podkreśla się znaczenie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych
<i>Common good HRM</i>	✓	✓	✓	✓	Podkreśla się znaczenie wartości

Źródło: opracowanie własne



## Procedura i metoda badawcza

**P**rocedura badawcza obejmowała następujące elementy: (1) przegląd piśmiennictwa związanego z koncepcją zrównoważonego ZZL oraz koncepcji wpisujących się w ten obszar, takich jak: zielone ZZL, *triple bottom line* HRM, społecznie odpowiedzialne ZZL, *common good* HRM, (2) opracowanie narzędzia badawczego na podstawie opisanych w literaturze narzędzi: *Humanistic Sustainability HRM Practices* i *Green HRM*, (3) walidacja narzędzia badawczego w badaniu pilotażowym, (4) dobór rozmiaru reprezentatywnej próby badawczej, (5) badania właściwe z wykorzystanie platformy CAWI, (6) określenie wymiarów zrównoważonego ZZL z zastosowaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA), (7) testowanie hipotezy badawczej.

Aby przetestować zakładaną koncepcję zrównoważonego ZZL, przeprowadzono badania ilościowe wśród pracujących. Próba była celowo-kwotowa i zakładała przeprowadzenie badania wśród 1010 pracowników małych (17%), średnich (37%) i dużych (46%) organizacji, o zbliżonym do proporcjonalnego rozkładzie cech demograficznych. Z próby wykluczono mikroprzedsiębiorstwa z uwagi na zainteresowanie oceną praktyk trudnych do zaobserwowania w przypadku pojedynczych pracowników. Badanie przeprowadzono na panelu badawczym akredytowanym przez PKJPA i ESOMAR z zastosowaniem platformy CAWI (*Computer Assist Web Interview*) w maju 2021. Analizie poddano wyłącznie dane z ankiet wypełnionych do końca. Przed analizą dane zostały dokładnie sprawdzone pod kątem poprawności i spójności logicznej.

W badaniu wykorzystano adaptację łącznie szesnastu itemów (stwierdzeń, w odniesieniu do których respondenci zajmowali swoje stanowisko) z istniejących narzędzi badawczych: *Humanistic Sustainability HRM Practices* oraz *Green HRM* (tab. 2). Wzięto pod uwagę trzynastę z czternastu itemów zawartych w kwestionariuszu *Humanistic Sustainability HRM Practices* (Asis-Castro, Edralin, 2018). Opisywało ono zrównoważone ZZL jako zestaw praktyk obejmujących kluczowe składowe procesu ZZL, w szczególności rekrutację, wynagradzanie, ocenę, rozwój potencjału pracowników, odejście z organizacji. Stwierdzenia dotyczyły również m.in. promowania etyki i różnorodności. Wykluczony item dotyczył promowania pracy zdalnej, która z uwagi na czas

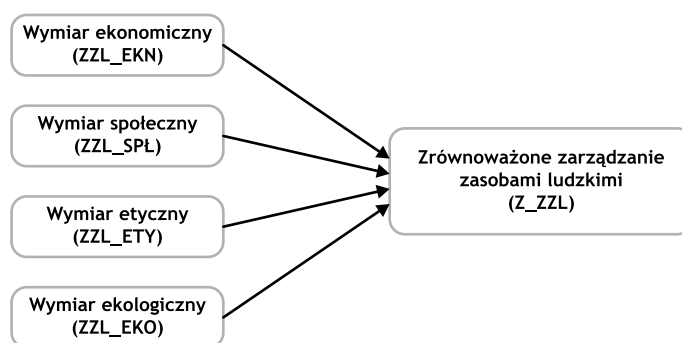
przeprowadzania badania (lockdown z powodu pandemii) była powszechnie stosowana i wynikała m.in. z tymczasowych regulacji prawnych. Respondenci udzielali odpowiedzi na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 to „nie”, a 5 „tak, w bardzo dużym stopniu”. Do pomiaru wykorzystano również trzy itemy z narzędzia badawczego *Green HRM* dotyczące zielonego ZZL (Dumont i in., 2017) obejmujące działania w zakresie wyznaczania celów, szkoleń i wynagradzania. Z narzędzia wybrano trzy twierdzenia, aby zapewnić porównywalność liczby itemów dotyczących poszczególnych konstruktów (wymiarów zrównoważonego ZZL). Odpowiedzi oparto także na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 „zdecydowanie się zgadzam”. Narzędzia badawcze zostały zwalidowane w badaniach pilotażowych poprzedzających badania właściwe.

Itemy zostały przypisane do czterech badanych wymiarów: ekonomicznego, społecznego, etycznego i ekologicznego. Wymiar ekonomiczny opisywały cztery itemy, wymiar społeczny – sześć, wymiary etyczny i ekologiczny – po trzy itemy.

## Wyniki badań

**W** badanej próbie było tyle samo kobiet co mężczyzn, ponad połowa (54%) legitymowała się wykształceniem wyższym. Najliczniejszą grupą byli pracujący w wieku 35–54 lata, kolejną byli najmłodsi w wieku 18–34 lata, a niemal co czwarty miał przynajmniej 55 lat (odpowiednio: 45,6%, 30,8%, 23,6%). W próbie dominowały osoby z co najmniej 10-letnim stażem pracy (69%). W sektorze MSP pracowało 54%, a pozostałe 46% w podmiotach dużych (46%). Pracę stacjonarnie wykonywało 61,8% badanych, a pozostali w całości lub części korzystali z możliwości pracy zdalnej.

Oszacowania modelu pomiarowego dla autorskiego ujęcia zrównoważonego ZZL dokonano z zastosowaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA) w programie AMOS SPSS. Wyjściowym modelem do analiz był model czterowymiarowy (4D) zakładający istnienie 4 rozłącznych wymiarów zrównoważonego ZZL (Z\_ZZL), tj. (1) ZZL\_EKN – wymiar ekonomiczny Z\_ZZL; (2) ZZL\_SPŁ – wymiar społeczny Z\_ZZL, (3) ZZL\_ETY – wymiar etyczny Z\_ZZL i (4) ZZL\_EKO – wymiar ekologiczny.



Rys. 1. Model koncepcyjny  
Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Stwierdzenia wykorzystane w narzędziach badawczych

Stwierdzenia (itemy)	Wymiar
Z_ZZL_3 Zachęca się do innowacyjności i podejmowania ryzyka	Ekonomiczny (ZZL_EKN)
Z_ZZL_7 Uzależnia się ocenę indywidualnych wyników od wyniku zrównoważonego rozwoju organizacji	
Z_ZZL_8 Wiąże się nagrody i zachęty z osiągnięciami w zakresie zrównoważonego rozwoju	
Z_ZZL_9 Dbą się o relacje pracodawca-pracownik, żeby poprawić wyniki w obszarze zrównoważonego rozwoju	
Z_ZZL_4 Zapewnia się możliwość rozwijania własnego potencjału i relacji na wszystkich szczeblach struktury firmy, żeby umożliwić pracownikom poczucie celu i osiągnięć	Społeczny (ZZL_SPŁ)
Z_ZZL_5 Zachęca się do uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji, ażeby wszyscy mogli podzielić się swoją wiedzą, doświadczeniem i kreatywnością	
Z_ZZL_11 Zapewnia się sprawiedliwe wynagrodzenie i możliwość dodatkowych świadczeń w oparciu o prawo pracownika do godziwego i poprawiającego się standardu życia niezależnie od rasy, płci, wieku i religii	
Z_ZZL_12 Wprowadza się sprawiedliwe praktyki rekrutacyjne, żeby zapewnić równe możliwości wszystkim poszukującym pracy osobom o odpowiednich kwalifikacjach	
Z_ZZL_13 Zapewnia się pracownikom odpowiednie świadczenia w sytuacji odejścia z firmy lub przejścia na emeryturę	
Z_ZZL_14 Zapewnia się bezpieczne środowisko pracy sprzyjające dobrostanowi i rozwojowi pracowników	Etyczny (ZZL_ETY)
Z_ZZL_1 Wśród pracowników ceni się różnorodność	
Z_ZZL_2 Propaguje się etykę i integralność	
Z_ZZL_10 Propaguje się równowagę praca-życie	Ekologiczny (ZZL_EKO)
G_ZZL_1 Stawia się pracownikom cele związane z dbałością o środowisko naturalne	
G_ZZL_2 Zapewnia się pracownikom szkolenia promujące wartości proekologiczne	
G_ZZL_3 Bierze się pod uwagę proekologiczne zachowania w miejscu pracy w trakcie oceny pracowniczej	

Źródło: opracowanie własne

W pierwszym kroku oszacowano wystandaryzowane współczynniki regresji (ładunki), aby ustalić powiązania i konfigurację wskaźników i wymiarów modelu Z\_ZZL. Wyniki regresji dla każdego itemu były satysfakcjonujące i wahały się pomiędzy 0,715 a 0,831 w wymiarze ekonomicznym, między 0,630, a 0,849 w wymiarze społecznym, od 0,762 do 0,808 w wymiarze etycznym i pomiędzy 0,776 a 0,826 w wymiarze ekologicznym. Z przeprowadzonych analiz wynika, że model czterowymiarowy (4D) powinien być odrzucony, z uwagi na korelację między wymiarem społecznym i etycznym równą jedności, co oznacza, że mierzą one dokładnie ten sam wymiar. Korelacje między wymiarami ekonomicznym a społecznym i etycznym są również wysokie i przekraczają 0,9, co oznacza, że były one trudne do rozróżnienia dla respondentów. W przypadku tak silnych korelacji między wymiarami trafność różnicowa nie będzie mogła być wykazana dla wspomnianych wymiarów. Z kolei korelacje między wymiarem ekologicznym a wymiarami ekonomicznym, społecznym i etycznym są silne (od 0,725 do 0,782), ale nie przekraczają wartości 0,8, co wskazuje na odrębność od pozostałych wymiarów.

W toku analiz podjęto decyzję o modyfikacji modelu konceptualnego i testowaniu modeli: jednowymiarowego (1D), w którym wszystkie itemy są jednym wymiarem Z\_ZKL i dwuwymiarowego (2D), na który składa się cała

skala obejmująca wymiar ekonomiczny, społeczny i etyczny oraz skala obejmująca wymiar ekologiczny.

Model jednowymiarowy (1D) testowano standaryzowaną regresją dla każdej ścieżki. Itemy dla ZZL\_EKO mają poziomy regresji pomiędzy 0,592 a 0,660 i są one niższe niż dla pozostałych analizowanych itemów (najniższe 0,631 dla Z\_ZZL\_13, a pozostałe są pomiędzy 0,698 a 0,852). Model ten osiąga wysoką wartość statystyki Chi-kwadrat (1063,893), co przekłada się na niskie miary GFI i AGFI (odpowiednio 0,861 i 0,818). Wartość RMSEA równa jest 0,096 i przekracza granicę przyjmowaną dla akceptowalnego dopasowania (0,08), a co więcej przedział ufności dla RMSEA zawiera wartość 0,1, dyskwalifikującą model. Na podstawie uzyskanych wyników uznano dopasowanie modelu za niesatysfakcjonujące.

Itemy wymiaru ZZL\_EKO mają dość niskie ładunki (od 0,592 do 0,660) w porównaniu z modelami czteroi jednowymiarowymi, co wskazuje, że mierzą one inny wymiar niż pozostałe itemy. To uzasadnia testowanie modelu pomiarowego wyodrębniającego dwa konstrukty (2D): wymiar ZZL\_EKO i łącznie ZZL\_EKN, ZZL\_SPŁ i ZZL\_ETY jako ZZL\_HZ. Analiza konfiguracji itemów i konstruktyw wskazuje na poprawę wartości regresji wszystkich trzech itemów z ZZL\_EKO do całego konstruktów/wymiaru ZZL\_EKO (wobec wyniku regresji do ZZL\_HZ) i wynoszącą pomiędzy 0,773 a 0,825.



Korelacja między wymiarem ZZZL\_HZ i ZZZL\_EKO wyniosła 0,749. Dopasowanie modelu 2D jest akceptowalne, na co wskazuje wartość Chi-kwadrat (591,571) i miary względnego dopasowania osiągające wartości GFI = 0,921 i AGFI = 0,896, NFI = 0,948 i CFI = 0,956). RMSEA jest nieco za wysokie (0,069) (Kline, 2005), ale mieści się w granicy dla akceptowalnego dopasowania modelu.

W rezultacie przyjęto, że Z\_ZZZL jest konstruktem drugiego rzędu i ma dwa wymiary, tj. ZZZL\_HZ i ZZZL\_EKO (rys. 2). Różnica w stosunku do wyjściowego modelu konceptualnego jest taka, że ZZZL\_HZ nie dzieli się na wymiary wyróżnione jako ekonomiczny, społeczny i etyczny. Niemniej jednak brak wymiarów jako pomiarowych nie oznacza, że ich nie ma. Są one składowymi, ale przez badanych są postrzegane jako niemal tożsame. Natomiast wymiar ekologiczny jest przez badanych postrzegany jako inny i odróżniający się od ZZZL\_HZ. W rezultacie na Z\_ZZZL składa się ZZZL\_HZ (humanistyczne ZZZL) (Asis-Castro, Edralin, 2018) i ZZZL\_EKO (zielone ZZZL) (Dumont i in., 2017).

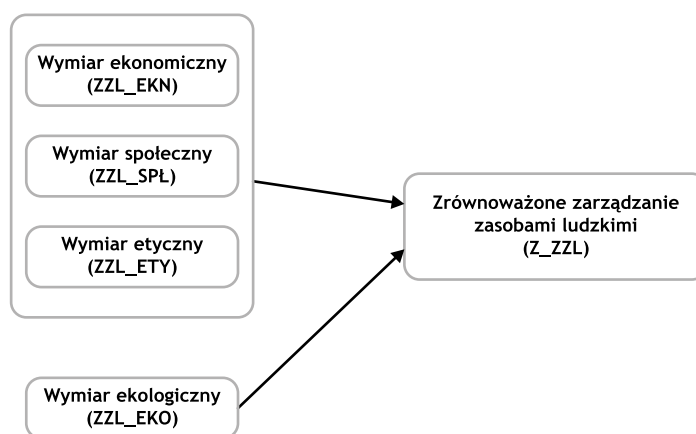
## Dyskusja

Większość publikacji dostępnych w literaturze przedmiotu dotyczących zrównoważonego ZZZL ma charakter opisowy (Bugdol, Stańczyk, 2021). Brakuje w tym zakresie badań empirycznych. Przewagę liczebną mają publikacje odnoszące się do zielonego ZZZL (Bombiak, 2020) z uwagi na początkowe kojarzenie zrównoważonego rozwoju ze środowiskiem (Piwowar-Sulej, 2021). Zrównoważone ZZZL wskazywane jest jako obszar badawczy wymagający rozwoju z uwagi na holistyczne ujęcie polityk i praktyk stosowanych w procesie pozyskiwania, rozwijania i utrzymywania pracowników dla zapewnienia organizacji realizacji jej celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych (Pocztowski, 2021). Istniejące narzędzia badawcze rzadko są walidowane w kontekście rozwoju teorii zrównoważonego ZZZL. Potwierdzają uwzględnianie aspektów psychologicznych i społecznych w zrównoważonym ZZZL (Mazur,

Walczyzna, 2020). Wykonane analizy prowadzące do przedstawienia autorskiego ujęcia zrównoważonego ZZZL i przetestowania narzędzi badawczych mają charakter pionierski. Potwierdzają zasadność badań nad zrównoważonym rozwojem w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Dają wgląd w konstrukcję przyjętych koncepcji zarządzania.

Realizacja celów badawczych dotyczących ustalenia komponentów zrównoważonego ZZZL oraz walidacji narzędzi badawczych pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

1. Wyniki przeprowadzonych badań wspierają twierdzenie, że zrównoważony rozwój na poziomie ZZZL jest złożonym, wieloaspektowym konstruktem (Ehnert, Harry, 2012). Obejmuje on aspekty: ekologiczne, społeczne, ekonomiczne i etyczne. Wyniki potwierdzają zasadność uwzględniania koncepcji społecznie odpowiedzialnego HRM (Shen, Jiahua Zhu, 2011) i *common good HRM* (Aust i in., 2020). Zgodnie z ich założeniami, zrównoważone ZZZL jest wielowymiarowe i składa się z komponentów: ekonomicznego, społecznego, etycznego i ekologicznego. Wskazane wymiary są obecne w zrównoważonym ZZZL w badanych organizacjach. Przeprowadzone analizy empiryczne potwierdziły model, w którym zrównoważone ZZZL, poza wymiarami wywodzącymi się z *triple bottom line HRM*: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, powinien uwzględnić wymiar etyczny.
2. Z badań wynika, że z perspektywy pracowników aspekty: ekonomiczny, społeczny i etyczny tworzą całość. Oznacza to, że narzędzia badawcze dotyczące zrównoważonego ZZZL powinny uwzględniać itemy dotyczące każdego z nich. Stanowi to zalecenie do opracowywania praktyk ZZZL jednocześnie prowadzących do osiągania wyników organizacji i uwzględniających cele społeczne nakierowane na etyczne postępowanie.
3. Przeprowadzone analizy wykazały zasadność wyodrębnienia zielonego ZZZL (Kramar, 2014) w ramach zrównoważonego ZZZL, czyli działań z zakresu ZZZL,



Rys. 2. Model zweryfikowany  
Źródło: opracowanie własne

które zwiększają pozytywne wyniki środowiskowe. Przeprowadzone badania potwierdzają, że zielone ZZL stanowi ważny i odrębny komponent zrównoważonego ZZL. Wyniki badań wspierają zasadność podejmowania przez organizacje działań integrujących techniki zarządzania zasobami ludzkimi z celami środowiskowymi (Jabbour, 2011).

4. Wartość przedstawionych wyników badań opiera się na empirycznie potwierdzonej koncepcji składowych zrównoważonego ZZL, ujawniającej cztery wymiary: ekonomiczny, społeczny, ekologiczny i etyczny. Wartość dodana badań empirycznych obejmuje ujawnienie znaczenia wymiaru etycznego oraz wykazanie, że z perspektywy pracowników stanowi on całość z aspektami społecznym i ekonomicznym.

## Podsumowanie

**W** wyniku przeprowadzonych badań częściowo potwierdzona została hipoteza, że zrównoważone ZZL obejmuje cztery wymiary: ekologiczny, ekonomiczny społeczny i etyczny. W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że wyróżnione wymiary łączą się w dwie kategorie: humanistyczne ZZL (wymiar ekonomiczny, społeczny i etyczny) i ekologiczne ZZL (wymiar ekologiczny).

Analizy przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu wykazały zasadność prowadzenia badań nad zrównoważonym ZZL. Wzrost popularności tej koncepcji powinien przyczynić się do dalszych badań nad praktykami wspierającymi wszystkie wyróżnione wymiary. Wskazane są dalsze analizy ilościowe, potwierdzające powiązania stosowanych rozwiązań z poszczególnymi aspektami zrównoważonego zarządzania, a także identyfikacja dobrych praktyk popularyzujących wdrożenie modelu zrównoważonego ZZL w organizacjach.

Przeprowadzone badanie cechuje się pewnymi ograniczeniami. Jednym z nich może być brak badań relacji w ujęciu długofalowym. Badany konstrukt może być zależny od czasu i mieć zmienny charakter, dlatego też konieczne są dalsze badania uwzględniające zmiany w funkcjonowaniu organizacji oraz ich otoczeniu, czyli zalecane jest badanie w ujęciu długookresowym.

Kolejnym, równie istotnym ograniczeniem przeprowadzonych badań jest próba badawcza obejmująca jedynie polskich pracowników. W celu uogólnienia wyników badanie należałoby przeprowadzić wśród pracowników z innych krajów i regionów.

Badania nad zrównoważonym zarządzaniem zasobami ludzkimi powinny uwzględniać dwie perspektywy – pracowników i pracodawców. W badaniu przetestowano narzędzia pomiaru na próbie pracowników. W celu uzyskania pełnego obrazu zalecane byłoby przeprowadzenie badania również z perspektywy pracodawców i zestawienie obu perspektyw. Konstrukcja ankiety dotyczyła wyłącznie oceny przez pracowników. Zalecane byłoby przeprowadzenie badań walidujących wyniki za pomocą innych źródeł oceny.

---

**dr hab. Marzena Fryczyńska, prof. uczelni**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie**  
**ORCID: 0000-0001-5882-7017**  
**e-mail: marzena.fryczynska@sgh.waw.pl**

---



---

**dr Hanna Kinowska**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie**  
**ORCID: 0000-0002-7936-9737**  
**e-mail: hanna.kinowska@sgh.waw.pl**

---



---

**dr hab. Agata Lulewicz-Sas, prof. uczelni**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie**  
**ORCID: 0000-0002-5415-2523**  
**e-mail: agata.lulewicz-sas@sgh.waw.pl**

---

## Przypisy

- 1) W literaturze przedmiotu funkcjonuje opinia o wcześniejszych początkach koncepcji zrównoważonego rozwoju. Źródła podają za początek tej koncepcji rok 1713, zaś jako autora wymieniają niemieckiego szlachcica Hansa Carl von Carlowitza, który w rozprawie *Syvicultura Oeconomica* przedstawił ideę trwałego użytkowania obszarów leśnych (Schmidt, 2013).
- 2) Artykuł został sfinansowany ze środków z badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na temat *Przedsiębiorstwo wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*.

## Bibliografia

- [1] Ackermann K.F. (2017), *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 6(119), s. 21–39.
- [2] Asis-Castro A.L., Edralin D.M. (2018), *Predictors of Humanistic Sustainability HRM Practices*, „DLSU Business and Economics Review”, Vol. 27, No. 2, pp. 130–146.
- [3] Aust I., Matthews B., Muller-Camen M. (2020), *Common Good HRM: A Paradigm Shift in Sustainable HRM?*, „Human Resource Management Review”, Vol. 30, No. 3, art. 100705.
- [4] Bombiak E. (2020), *Advances in the Implementation of the Model of Sustainable Human Resource Management: Polish Companies' Experiences*, „Entrepreneurship and Sustainability Issues”, Vol. XXIII, No. 4, pp. 1667–1687.
- [5] Bombiak E., Marciniuk-Kluska A. (2018), *Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience*, „Sustainability”, Vol. 10, No. 6, art. 1739.
- [6] Bugdol M., Stańczyk I. (2021), *Zielone zarządzanie ludźmi. Green HRM*, Difin, Warszawa.
- [7] Bush J.T. (2020), *Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the Promotion of Unsustainable Employee Outcomes*, „Human Resource Management Review”, Vol. 30, No. 3, art. 100676.

- [8] Carroll A.B. (1998), *The Four Faces of Corporate Citizenship*, „Business and Society Review”, Vol. 100–101, No. 1, pp. 1–7.
- [9] Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M. (2012), *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*, pp. 1–55, SHRM Foundation, Alexandria.
- [10] De Prins P., Van Beirendonck L., De Vos A., Segers J. (2014), *Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-Model*, „Management Revue”, Vol. 25, No. 4, pp. 263–284.
- [11] Dumont J., Shen J., Deng X. (2017), *Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values*, „Human Resource Management”, Vol. 54, No. 4, pp. 613–627.
- [12] Dyllick T., Muff K. (2016), *Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability*, „Organization and Environment”, Vol. 29, No. 2, pp. 156–174.
- [13] Ehnert I., Harry W. (2012), *Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue*, „Management Revue”, Vol. 3, No. 23, pp. 221–238.
- [14] Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M., Muller-Camen M. (2016), *Reporting on Sustainability and HRM: A Comparative Study of Sustainability Reporting Practices by the World's Largest Companies*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 27, No. 1, pp. 88–108.
- [15] Elkington J. (1994), *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, „California Management Review”, Vol. 36, No. 2, pp. 90–100.
- [16] Frémeaux S., Michelson G. (2017), *The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 145, No. 4, pp. 701–709.
- [17] Greenwood M. (2013), *Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 114, No. 2, pp. 355–366.
- [18] Hoffman R.C., Shipper F.M. (2018), *Shared Core Values of High Performing Employee-owned Enterprises*, „Journal of Management, Spirituality & Religion”, Vol. 15, No. 4, pp. 285–304.
- [19] Hollensbe E., Wookey C., Hickey L., George G., Nichols C.V. (2014), *Organizations with Purpose*, „Academy of Management Journal”, Vol. 57, No. 5, pp. 1227–1234.
- [20] Jabbour C.J.C. (2011), *How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study*, „Industrial and Commercial Training”, Vol. 43, No. 2, pp. 98–105.
- [21] Järnlström M., Saru E., Vanhala S. (2018), *Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 152, No. 3, pp. 703–724.
- [22] Kline R.B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Press, New York.
- [23] Kramar R. (2014), *Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 25, No. 8, pp. 1069–1089.
- [24] Mariappanadar S. (2003), *Sustainable Human Resource Strategy*, „International Journal of Social Economics”, Vol. 30, No. 8, pp. 906–923.
- [25] May D.R., Flannery B.L. (1995), *Cutting Waste with Employee Involvement Teams*, „Business Horizons”, Vol. 38, No. 5, pp. 28–35.
- [26] Mazur B., Walczyna A. (2020), *Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability*, „Sustainability”, Vol. 12, No. 21, art. 8987.
- [27] Milliman J., Clair J. (1996), *Best Environmental HRM Practices in the U.S.*, [in:] W. Wehrmeyer (ed.), *Greening People: Human Resources and Environmental Management*, Greenleaf, Sheffield, pp. 49–73.
- [28] Pabian A. (2017), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, Nr 17, s. 7–16.
- [29] Piwowar-Sulej K. (2021), *Core Functions of Sustainable Human Resource Management. A Hybrid Literature Review with the Use of H-Classics Methodology*, „Sustainable Development”, Vol. 29, No. 4, pp. 671–693.
- [30] PN-ISO 26000:2012 *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN. Warszawa 2012.
- [31] Pocztowski A. (2021), *Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy...*, [w:] A. Pocztowski, A. Sitko-Lutek, A. Rakowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 15–21.
- [32] Pocztowski A. (2016), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 14(2), s. 303–314.
- [33] Podgorodnichenko N., Akmal A., Edgar F., Everett A.M. (2020), *Sustainable HRM: toward Addressing Diverse Employee Roles*, „Employee Relations”, Vol. 44, No. 3, pp. 576–608.
- [34] Ramus C.A. (2002), *Encouraging Innovative Environmental Actions: What Companies and Managers Must Do*, „Journal of World Business”, Vol. 37, No. 2, pp. 151–164.
- [35] Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ A/RES/70/1 (2015), *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*.
- [36] Saifulina N., Carballo-Penela A., Ruza-Sanmartín E. (2020), *Sustainable HRM and Green HRM: The Role of Green HRM in Influencing Employee Pro-environmental Behavior at Work*, „Journal of Sustainability Research”, Vol. 2, No. 3, art. 200026.
- [37] Schmidt B. (2013), *Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl. Eine conjoint- und kausalanalytische ökonomische Untersuchung*, Springer International Publishing, New York.
- [38] Shen J., Jiahua Zhu C. (2011), *Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 22, No. 15, pp. 3020–3035.
- [39] Wachowiak P. (2014), *Pracownik – kluczowy interesariusz przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny”, Nr 4(351), s. 289–298.
- [40] World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- [41] Zoogah D.B. (2011), *The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach*, „German Journal of Human Resource Management”, Vol. 25, No. 2, pp. 117–139.

## Dimensions of Sustainable Human Resource Management

---

### Summary

The aim of this article is to present an original view of dimension of sustainable human resource management (SHRM) and to test measurement tools. It was achieved based on the results of empirical research conducted in 2021 on a sample of 1010 employees using confirmatory factor analysis (SEM CFA). The results of the research confirmed that sustainable development at the level of HRM is a complex, multifaceted construct and includes environmental, social, economic, and ethical aspects. The

research shows that from the employees' perspective, the economic, social, and ethical aspects form a whole. The analyses performed showed the validity of separating green HRM. The added value of the conducted empirical research includes revealing the importance of the ethical dimension and showing that from the employees' perspective it forms a whole with the social and economic aspect.

### Keywords

sustainable human resource management, green HRM, triple bottom line, socially responsible HRM, common good HRM

---