

Aleksy Pochtowski*

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jako koncepcja teoretyczna i obszar zastosowań praktycznych osiągnęło poziom dojrzałości i zasługuje na pogłębioną refleksję krytyczną nad dalszymi kierunkami rozwoju. Jako dominujący od przełomu XX i XXI wieku paradygmat badania i rozwiązywania problemów funkcjonowania ludzi w organizacji określane jest ono współcześnie mianem strategicznego i międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (*strategic international human resource management*). Potrzeba krytycznej refleksji na dalszych możliwych kierunkami rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi wynika również z szeregu wyzwań, przed jakimi stają współczesne przedsiębiorstwa, m.in.: presji na wzrost innowacyjności, postępującego umiędzynarodowienia, upowszechniania się nowych technologii, mobilności na rynkach pracy i rosnącej niepewności w turbulentnym otoczeniu. Sprostanie wspomnianym powyżej wyzwaniom wymaga reorientacji polityk i praktyk ZZL w poszukiwaniu najlepszych sposobów tworzenia wartości dla interesariuszy, a jednym z możliwych kierunków rozwoju jest idea zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (*sustainable human resource management*).

Celem artykułu jest przedstawienie istoty zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jako potencjalnej perspektywy rozwoju tej dyscypliny naukowej oraz identyfikacja jego przejawów w praktyce na przykładzie wybranej grupy polskich przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych.

1. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu teoretycznym

Współcześnie zarządzanie zasobami ludzkimi uwarunkowane jest szeregiem czynników o charakterze ekonomicznym, technicznym, prawnym, społecznym i ekologicznym oraz odbywa się pod wpływem

* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, aleksy.pochtowski@uek.krakow.pl

oddziaływania różnych grup interesów. Wśród wyzwań, jakie pojawiły się w tej dziedzinie zarządzania, do najtrudniejszych należą te wynikające z postępującego umiędzynarodowienia, globalizacji i zmian w gospodarce światowej [Reilly, Williams, 2012]. Powyższa uwaga odnosi się również do polskich przedsiębiorstw, z których wiele stało się w ostatnich latach częścią korporacji transnarodowych. Równolegle można obserwować proces umiędzynarodowienia rodzimych firm, które samodzielnie wchodzą na rynki międzynarodowe, stając przed szeregiem wyzwań w obszarze ZZL, m.in.: kierowaniem zespołami wielonarodowymi, rozwojem międzynarodowej kadry kierowniczej, poszukiwaniem właściwych danej kulturze stylów kierowania, pokonywaniem barier komunikacyjnych poprzez szkolenia z zakresu komunikacji międzykulturowej, pozyskiwaniem i integrowaniem pracowników wywodzących się z różnych kultur, uwzględnieniem w procesie doboru personelu kryteriów określających zdolność do pracy za granicą, budowaniem systemów wynagrodzeń uwzględniających międzynarodowe różnice w poziomie płac, kosztach pracy, produktywności, czasie pracy, świadczeniach socjalnych [Human Resource..., 2011].

Sprostanie wspomnianym powyżej wyzwaniom wymaga reorientacji polityk i praktyk ZZL¹ w kierunku zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (*sustainable human resource management*) [Ehnert, 2009]. W tym miejscu należy przypomnieć, że zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi nawiązuje do idei zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) i zrównoważonego przedsiębiorstwa (*sustainable enterprise*) [Muller-Camen i inni, 2008; Pabian, 2011]. Główną cechą *sustainability* jako koncepcji zarządzania jest uwzględnienie w działalności gospodarczej aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych [Grudzewski i inni, 2010]. Wychodząc od istoty *sustainability*² jako koncepcji zarządzania ukierunkowanego na tworzenie wartości ekonomicznej, ekologicznej

¹ ZZL oznacza zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiane jako koncepcja teoretyczna i obszar zastosowań praktycznych, realizowanych na poziomie strategicznym i operacyjnym, których celem jest tworzenie wartości dla interesariuszy poprzez wzrost efektywności pracy i podnoszenie wartości kapitału ludzkiego.

² Termin *sustainability* w odniesieniu do zarządzania, w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi, ma szerszy desygnat niż ten przypisany terminowi zrównoważony, który stosowany jest najczęściej jako odpowiednik w języku polskim i oznacza również trwałość i odnawialność. Stosując ten przymiotnik w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, chodzi o podkreślenie potrzeby poszukiwania i wdrażania w tej dziedzinie trwałych rozwiązań o charakterze innowacyjnym, uwzględniających aspekty efektywnościowe, społeczne i ekologiczne.

i społecznej w procesach biznesowych, należy określić te trzy wymiary w odniesieniu do polityki i praktyk HRM³. Można tu przyjąć założenie, że zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi ukierunkowane jest na tworzenie wartości dla interesariuszy [Ulrich, Brockbank, 2005]. Do cech charakteryzujących to podejście zalicza się ponadto: podmiotowe traktowanie człowieka w procesie pracy, aktywność w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, prezentowanie świadomości ekologicznej w polityce personalnej, rozwijanie wysoko efektywnych systemów pracy, umacnianie zaufania jako podstawy kształtowania relacji społecznych w procesach pracy [Pocztowski, 2012].

Ekonomiczny wymiar zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi wyraża się w dążeniu do osiągnięcia wysokiej efektywności pracy na poziomie poszczególnych pracowników, zespołów i organizacji jako całości, jak tworzenie powiązań między zarządzaniem zasobami ludzkimi a efektywnością organizacyjną [Poškiene, 2014]. Mimo wielu publikacji na ten temat pozostaje on ciągle w centrum zainteresowania teorii i praktyki z powodu szeregu nierozwiązanych kwestii i pytań otwartych [Guest, 2011]. Dotyczą one np. pomiaru efektywności pracy czy też relacji zachodzących między praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a efektywnością organizacyjną. Dobrą praktyką w efektywnych przedsiębiorstwach jest prowadzenie analiz kosztów i produktywności pracy oraz wdrażanie systemów usprawniających analizę, planowanie i pomiar. Działania te wchodzi w zakres zarządzania efektywnością (*performance management*). W nurt zarządzania efektywnością wpisuje się problematyka budowania wysoko efektywnych systemów pracy (*high performance work systems*, HPWS) oraz wysoko efektywnych organizacji (*high performance organizations*, HPO) [Holbeche, 2005]). Należy w tym miejscu zauważyć, że wysoko efektywne systemy pracy budowane są na zaangażowaniu wszystkich członków organizacji, co znajduje odbicie w koncepcjach rozwoju organizacji przez podnoszenie efektywności pracowników. Przykładem może być koncepcja doskonalenia efektywności pracowników (*human performance improvement*, HPI).

Spółeczny wymiar zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi wyraża się w tworzeniu przystosowanego środowiska pracy (*customized workplace*), w którym pracownicy mogą realizować swoje cele zawodowe w zgodzie ze strategią organizacji. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi wpisuje się w szeroko rozumianą

³ HRM oznacza *Human Resources Management* i jest w tym opracowaniu stosowane zamiennie z ZZL.

społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*) i należy do relatywnie nowych i niedostatecznie zbadanych kwestii [Sahakiants, Festing, 2014]. Ów wymiar zarządzania zasobami ludzkimi przejawia się w podmiotowym traktowaniu pracowników jako ważnych interesariuszy. Do działań podejmowanych w tym zakresie należą m.in.: badanie potrzeb pracowników, tworzenie bezpiecznych warunków pracy, kształtowanie harmonijnych stosunków międzyludzkich, rozwijanie programów ułatwiających pogodzenie pracy zawodowej z życiem osobistym (*work-life-balance*), czy też budowanie zdrowej organizacji poprzez uczenie pracowników, jak dbać o zdrowie, regenerować swój potencjał psychofizyczny, zdrowo się odżywiać i prowadzić aktywny tryb życia.

Ekologiczny wymiar zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest w porównaniu z dwoma uprzednio omówionymi słabiej zbadany i opisany w literaturze przedmiotu, choć zainteresowanie nim wzrasta. Można stwierdzić, iż rośnie świadomość znaczenia ekologicznego aspektu zarządzania zasobami ludzkimi. Niektórzy autorzy podkreślają potrzebę rozwijania badań na temat relacji między zarządzaniem środowiskiem (*environmental management*) a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zwracają uwagę na rolę, jaką może odgrywać tzw. zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (*green human resource management*) w praktyce zarządzania ludźmi [Renwick i inni, 2013]. Uzasadniając celowość implementowania w praktyce odpowiednich działań, m.in.: budowania zaangażowania pracowników w sprawy ochrony środowiska, tworzenia tzw. zielonych zespołów (*green teams*), szkolenia, budowanie zielonego przywództwa (*green leadership*), kształtowanie kultury organizacyjnej, zwracają uwagę na mały stopień formalizacji włączania kwestii ekologicznych w tradycyjne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi [Jabbour, 2011].

2. Elementy zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce badanych przedsiębiorstw

W celu identyfikacji składników zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi analizie poddano wybrane ekonomiczne, społeczne i ekologiczne aspekty występujące w strategii i praktykach zarządzania zasobami ludzkimi badanych firm⁴. Charakterystyki przejawów zrównowa-

⁴ Należy w tym miejscu podkreślić, iż badania, na które następuje powołanie w niniejszym tekście, poświęcone były szerszej problematyce zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych [Zarządzanie zasobami ludzkimi..., 2013]. Stanowiło to ograniczenie dla szerszej i głębszej analizy kwestii zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

ważenia w praktyce zarządzania badanymi firm dokonano na podstawie następujących wskaźników:

- obecność ekonomicznych, społecznych i ekologicznych wartości w misji przedsiębiorstw,
- występowanie elementów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w procesach HR,
- podejmowanie działań charakterystycznych dla koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych,
- istnienie i zakres polityki w zakresie różnorodności zatrudnienia.

W badaniach wykorzystano ustrukturyzowany kwestionariusz, który został skierowany do menedżerów i specjalistów HR w badanych firmach. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w 2013 roku na celowo dobranej próbie 50 polskich firm. Głównym kryterium doboru firm był fakt prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych. Spośród badanych firm 76% stanowiły przedsiębiorstwa duże, zatrudniające ponad 250 osób, a 24% przedsiębiorstwa małe i średnie, zatrudniające do 249 osób. Spośród nich 78% działało na rynkach międzynarodowych dłużej niż 10 lat, 16% od 6–10 lat, pozostałe 6% nie dłużej niż 5 lat. Głównymi rynkami aktywności międzynarodowej badanych firm były: rynki Unii Europejskiej – 94%, pozostałe kraje europejskie – 66%, Azja – 8% i Ameryka Północna – 6%. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na uzyskanie danych umożliwiających przeprowadzenie analizy w zakresie występowania w praktyce cech charakteryzujących zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wyrazem realizacji w praktyce koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie z wymogami etyki, ekologii i potrzebami różnych grup interesariuszy. W badanej grupie przedsiębiorstw 98% potwierdziło fakt posiadania takich zasad, przy czym 60% deklarowało, że zasady te zostały sformalizowane w postaci odpowiedniego dokumentu, np. kodeksu etycznego. Przejawem praktykowania zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest odwołanie się w misji firmy do ekonomicznych, społecznych i ekologicznych wartości (tablica 1).

Tablica 1. Wartości występujące w misji badanych przedsiębiorstw

Elementy występujące w misji	L.b.	%
zysk	34	68
koszty	20	40
jakość	33	66
potrzeby akcjonariuszy	23	46
potrzeby pracowników	26	52
potrzeby klientów	38	76
ochrona środowiska naturalnego	19	38
potrzeby społeczne	6	12
wielokulturowość	2	4
zasady etyczne	8	16

Źródło: [Zarządzanie zasobami ludzkimi..., 2013].

Jak widać z danych przedstawionych w tablicy 1, w misji badanych przedsiębiorstw najczęściej znajdują się odwołania do potrzeb klientów (76% wskazań), zysku (68%) oraz jakości (66%). W misji występują również odniesienia do potrzeb pracowników (52%) oraz do ochrony środowiska naturalnego (38%). Można więc stwierdzić, iż polskie firmy działające na rynkach międzynarodowych odwołują się w misji do elementów o charakterze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, czyli praktykowane w nich zarządzanie wykazuje cechy zrównoważonego. W tablicy 2 przedstawiono dane ilustrujące zakres i miejsce podejmowania działań wpisujących się w koncepcję zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

Z przedstawionych w tablicy 2 danych wynika, że podejmowanie działań mieszczących się w zakresie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi następuje częściej w kraju niż na rynkach goszczących, gdzie firmy prowadzą swoją działalność. Przykładowo działania prospołeczne, jak np. wspieranie lokalnych potrzeb w kraju, praktykuje 86% badanych firm, a na rynkach zagranicznych 24%. Z kolei działania proekologiczne, np. inwestycje na rzecz ochrony środowiska naturalnego, prowadzi w kraju 62% badanych firm, a na rynkach zagranicznych 30%. Zwraca uwagę większe zaangażowanie badanych przedsiębiorstw we wszystkie podejmowane przez nie działania prospołeczne w kraju niż za granicą.

Tablica 2. Realizowanie działań wpisujących się w koncepcję zrównoważonego ZZZL przez badane firmy w kraju i za granicą

Działania	W kraju		Za granicą	
	L.b.	%	L.b.	%
prospołeczne, np. wspieranie lokalnych potrzeb	43	86	12	24
proekologiczne, np. inwestycje na rzecz ochrony środowiska	31	62	15	30
wspieranie rozwoju przedsiębiorczości	37	74	11	22
wspieranie rozwoju nauki, uczelni	29	58	8	16
tworzenie nowych miejsc pracy	46	92	28	56

Źródło: [Zarządzanie zasobami ludzkimi..., 2013].

Szczególne miejsce w zrównoważonym zarządzaniu zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych zajmuje podejście do różnorodności (*diversity*). Podstawą podejmowania określonych działań w praktyce jest z reguły polityka firmy w zakresie zarządzania różnorodnością (*diversity management*). Rozwijanie takiej polityki oraz uwzględnienie w niej szerokiego wachlarza wymiarów różnorodności świadczy o profesjonalnym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym świecie. W tablicy 3 przedstawiony został udział poszczególnych kwestii wchodzących w zakres zarządzania różnorodnością w polityce badanych firm.

Tablica 3. Polityka w zakresie różnorodności

Obszary, w których firma ma przyjętą politykę w zakresie różnorodności	L.b.	%
zarządzanie wiekiem	12	24
działania przeciwdziałające mobbingowi	32	64
działania przeciwdziałające molestowaniu seksualnemu	16	32
działania antydyskryminacyjne	26	52
usprawnienia dla osób niepełnosprawnych	15	30
zapewnienie równowagi praca–dom	9	18
umożliwienie pracy w elastycznych godzinach pracy	16	32
udogodnienia dla osób posiadających małe dzieci	8	16
przygotowanie/posiadanie karty różnorodności w firmie	3	6
brak działań	8	16

Źródło: [Zarządzanie zasobami ludzkimi..., 2013].

Do najczęstszych obszarów *diversity*, które zostały uwzględnione w polityce badanych firm, należą: przeciwdziałanie mobbingowi (64% wskazań), działania antydyskryminacyjne (52%), przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu (32%), elastyczny czas pracy (32%), usprawnienia dla osób z niepełnosprawnością (30%), zarządzanie wiekiem (24%), zapewnienie równowagi praca–dom (18%). Zwraca uwagę niski odsetek (6%) firm przygotowujących bądź posiadających oficjalny dokument, np. kartę różnorodności, w którym określa się zasady postępowania w tej dziedzinie zarządzania. Tego typu dokument jest wyrazem profesjonalizmu i dojrzałości zarządzania zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych.

Uwzględnienie w polityce i strategii organizacji różnych wymiarów różnorodności społeczno-kulturowej przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku marki pracodawcy na rynkach międzynarodowych i powinno stanowić podstawę wprowadzania rozwiązań wspierających różnorodność w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawione w tabelicy 4 dane ilustrują powyższą kwestię w odniesieniu do grupy badanych przedsiębiorstw. Wynika z nich, że rozwiązania wynikające z różnorodności, m.in. procedury i narzędzia, w różnym stopniu zostały wprowadzone w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Z rozkładu odpowiedzi wynika, że najczęściej występują one przy szkoleniach (82% wskazań) oraz w procesie rekrutacji (76%), następnie w systemach wynagradzania (46%), oceniania (42%) oraz w planowaniu karier (40%). Najniższy odsetek firm deklarujących stosowanie rozwiązań w zakresie różnorodności wystąpił w przypadku zwolnień pracowników (18%). Występujące tu różnice wynikają ze specyfiki poszczególnych procesów personalnych powodującej, że w niektórych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi łatwiej jest formułować i wdrażać wspomniane rozwiązania, w innych zaś trudniej.

Tabela 4. Obszary ZZL, w których stosuje się politykę różnorodności

Obszary zarządzania zasobami ludzkimi zawierające rozwiązania wynikające z polityki różnorodności zatrudnienia	L.b.	%
rekrutacja	38	76
szkolenia	41	82
planowanie ścieżek rozwoju kariery zawodowej	20	40

Obszary zarządzania zasobami ludzkimi zawierające rozwiązania wynikające z polityki różnorodności zatrudnienia	L.b.	%
ocena	21	42
wynagradzanie	23	46
zwolnienia	9	18

Źródło: [Zarządzanie zasobami ludzkimi..., 2013].

Zakończenie

Sumując przedstawione wcześniej rozważania, można stwierdzić, że w badanej grupie polskich przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych występują elementy cechujące zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi. Są one widoczne zarówno w misji, jak i praktykach HR, w których znajdujemy odwołania do wartości o charakterze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Należy podkreślić, że częściej spotyka się ekonomiczne elementy w porównaniu z pozostałymi dwoma aspektami zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. W polityce i praktykach HR zauważyć można świadomość występowania różnorodności w zatrudnieniu i podejmowanie działań wdrażających określone rozwiązania w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Ciągłe jednak znaczący odsetek firm nie wykazuje aktywności w tym zakresie lub wprowadza działania w ograniczonym zakresie. W tym miejscu należy wskazać na ważną rolę menedżerów i specjalistów zajmujących się kwestiami HR w rozwijaniu zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Realizują oni swoje zadania na poziomie strategicznym i operacyjnym, co znalazło potwierdzenie w badanych firmach.

Ograniczony zakres badań oraz próby badawczej nie pozwala na formułowanie szerszych uogólnień. Zasadne jest więc podejmowanie dalszych badań, które pozwoliłyby z jednej strony wzbogacić przedstawione powyżej wyniki, z drugiej zaś włączyć w zakres analizy dodatkowe kwestie, jak np. wrażliwość na zmiany ekonomicznych, społecznych i ekologicznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi pod wpływem czynników zewnętrznych, np. koniunktury gospodarczej i wewnętrznych, np. systemów wartości osób zarządzających.

Nie przesądzając, na ile koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi wpływać będzie na dalszy rozwój tej dziedziny

zarządzania, można stwierdzić, że wpisuje się ona we współczesne trendy w zarządzaniu organizacjami i stanowi obiecujący kierunek dociekań teoretycznych i badań empirycznych, podkreślając potrzebę włączania kwestii społecznych i ekologicznych do polityki i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, co nadaje mu holistyczny wymiar i wzmacnia jego rolę we współczesnych organizacjach.

Literatura

1. Brewster Ch., Mayrhofer W. (eds.) (2012), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham UK.
2. Ehnert I. (2009), *Sustainable Human Resource Management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Physica-Verlag A Springer Company, Berlin-Heidelberg.
3. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
4. Guest D. E. (2011), *Human resource management and performance: still searching for some answers*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 21, No. 1.
5. Holbeche L. (2005), *The High Performance Organization*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
6. *Human Resource Management in Transition. The Polish Case*, A. Pocztowski (eds.) (2011), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
7. Jabbour C. J. C. (2011), *How green are HRM practices, organisational culture, learning and teamwork?*, „Industrial and Commercial Training”, Vol. 43, No. 2.
8. 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.
9. Muller-Camen M., Croucher R., Leigh S. (2008), *Human Resource Management. A case study approach*, CIPD, London.
10. Pabian A. (2011), *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
11. Pocztowski A. (2012), *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie”, No 1A (149).
12. Poškiene E. (2014), *Sustainability perspective in the human resource management and organizational performance linkage*, Uncertainty in a Flatten-

- ing World: Challenges for IHRM, Book of Abstracts, 13th IHRM Conference, Cracow 2014.
13. Reilly P., Williams T. (2012), *Global HR. Challenges Facing the Function*, Gower, Farnham.
 14. Renwick D., Redman T., Maguire S. (2013), *Green Human Resource Management: A Review Agenda*, „International Journal of Management Review”, Vol. 15, No. 1.
 15. Sahakiantis I., Festing M. (2014), *Why companies implement socially responsible employee-oriented human resource practices? A conceptual analysis*, Uncertainty in a Flattening World: Challenges for IHRM, Book of Abstracts, 13th IHRM Conference, Cracow.
 16. Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
 17. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rozwijających działalność międzynarodową* (2013), raport niepublikowany z badań statutowych nr 025/WE-KZKL/01/2013/S/3025, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Streszczenie

W artykule przedstawiona została koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jako perspektywy rozwoju tej dyscypliny naukowej, zilustrowana przykładem jej stosowania w praktyce funkcjonowania wybranej grupy polskich przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. Wychodząc od idei *sustainability*, określono główne cechy konstytuujące zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi, a mianowicie uwzględnianie aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w procesach tworzenia wartości dla interesariuszy w obszarze funkcji HR. Z kolei badania empiryczne potwierdziły występowanie w praktyce elementów cechujących zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi. Są one widoczne zarówno w misji, jak i praktykach HR, w których znajdujemy odwołania do wartości o charakterze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Zasadne jest podejmowanie dalszych badań w tym zakresie i włączanie w ich zakres dodatkowych kwestii, jak np. wrażliwość na zmiany ekonomicznych, społecznych i ekologicznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi pod wpływem czynników zewnętrznych, np. koniunktury gospodarczej i wewnętrznych, np. systemów wartości osób zarządzających.

Słowa kluczowe

zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi, ekonomiczne, społeczne i ekologiczne wartości, różnorodność

Sustainable Human Resource Management in the Theory and Practice (Summary)

In this article the author presents the concept of a sustainable human resource management and some evidence from empirical research on sustainability in HRM practices of Polish companies operating on international markets. The main quality of the sustainability in HRM should be considered in the economic, social, and environmental aspects of the value delivery process for stakeholders. An expression of the practicing of sustainable HRM is the making of references in the company's mission statement to economic, social, and environmental values. The conducted research indicates that Polish enterprises operating on international markets encompass elements of sustainable HRM. There is also basis for undertaking further research that incorporates additional matters into the scope of the analysis, such as sensitivity to change in the economic, social, and environmental aspects of HRM under the influence of external factors – e.g., the economic and internal situation, such as of the value systems of managers.

Keywords

sustainability and HRM, economic, social, and environmental values, diversity