

JOURNAL OF MODERN SCIENCE

NUMER SPECJALNY

Tom 5/54/2023

www.jomswsge.com



DOI: doi.org/10.13166/jms/176180

ANNA WALCZYNA

Lublin University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0002-9193-4612

BARBARA CELINA MAZUR

Lublin University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0003-2527-2603

WERONIKA WILCZEWSKA

Lublin University of Technology, Poland

ORCID iD: 0009-0001-4694-6374

ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN POLISH ENTERPRISES

ABSTRACT

The purpose of this article is to determine the level of application of sustainable human resource management practices in Polish companies. The conceptualization of sustainable human resource management was based on the assumption that it is a pattern of human resource strategies and practices designed to enable the achievement of organizational goals while enabling reproducing human resources in the long term. The research was conducted on a nationwide sample of 231 companies using a survey questionnaire covering five dimensions: social, psychological-ethical, environmental, economic, and strategic. The survey covered small, medium, and large enterprises. The results obtained indicate that sustainable human resource management practices are applied in the surveyed companies in all the highlighted dimensions. However, the level to which they are applied varies depending on the size of the enterprise. The differentiation concerns the environmental, economic, and strategic dimensions. The effect of the level of implementation of the psychological-ethical dimension on the strategic dimension in small and large enterprises as well as of the social and ecological dimension in medium-sized enterprises was identified. Thus, the adopted hypotheses regarding the differentiation of the scope of activities in the various dimensions of sustainable human resource management by company size and the impact of these activities in the social, psychological-ethical, environmental, and economic dimensions on the strategic dimension were partially confirmed. The results of the research indicate to companies the areas in need of intensified actions for sustainable management of human resources.

KEYWORDS: *human resources management, sustainable human resources management, sustainable development, Polish enterprises, enterprise size*

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest określenie poziomu stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach. Konceptualizacja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi oparta została na założeniu, że jest to wzorzec strategii i praktyk dotyczących zasobów ludzkich, których zadaniem jest umożliwienie osiągnięcia celów organizacyjnych przy jednoczesnym odtwarzaniu zasobów ludzkich w długim okresie. Badania przeprowadzono na ogólnopolskiej próbie 231 przedsiębiorstw z użyciem kwestionariusza ankiety obejmującego pięć wymiarów: społeczny, psychologiczno-etyczny, ekologiczny, ekonomiczny oraz

strategiczny. Badaniem objęto małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Otrzymane wyniki wskazują, że w badanych przedsiębiorstwach stosowane są praktyki zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi we wszystkich wyróżnionych wymiarach. Ich poziom jest jednak zróżnicowany ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Zróżnicowanie dotyczy wymiarów ekologicznego, ekonomicznego i strategicznego. Zidentyfikowano także wpływ poziomu realizacji wymiaru psychologiczno-etycznego na wymiar strategiczny w przedsiębiorstwach małych i dużych oraz społecznego i ekologicznego w przedsiębiorstwach średniej wielkości. Tym samym przyjęte hipotezy dotyczące zróżnicowania zakresu działań w poszczególnych wymiarach zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi ze względu na wielkość przedsiębiorstwa oraz wpływu tych działań w wymiarze społecznym, psychologiczno-etycznym, środowiskowym i ekonomicznym na wymiar strategiczny zostały częściowo potwierdzone. Wyniki badań wskazują przedsiębiorstwom obszary wymagające pogłębionych działań na rzecz zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

SŁOWA KLUCZOWE: *zarządzanie zasobami ludzkimi, zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi, zrównoważony rozwój, polskie przedsiębiorstwa, wielkość przedsiębiorstwa*

WPROWADZENIE

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZZL) w wyniku transformacji charakteru pracy i praktyk zatrudnienia coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Jego koncepcja wpisuje się w ideę zrównoważonego rozwoju, którego celem jest zapewnienie rozwoju gospodarczego przy jednoczesnym zagwarantowaniu równowagi społecznej i środowiskowej. Szczególne znaczenie w upowszechnianiu idei zrównoważonego rozwoju przypisuje się przedsiębiorstwom, na których ma spoczywać odpowiedzialność za kształtowanie odpowiednich postaw pracowników (Hart, 1997, s. 76). Skuteczność ZZZL zależy od siły wzmocnienia przez praktyki kadrowe i zachowania kierownicze zrównoważonych zachowań pracowników. Uznaje się, że tylko ci 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).

Równoważność sfery ekonomii, społeczeństwa oraz środowiska, jako podstawa koncepcji zrównoważonego rozwoju, znajduje odzwierciedlenie w definiowaniu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) ujmującemu to zarządzanie jako *wzorzec strategii i praktyk dotyczących zasobów ludzkich, których celem jest umożliwienie osiągnięcia celów organizacyjnych przy jednoczesnym odtworzeniu zasobów ludzkich w długim okresie oraz kontrolowaniu skutków działań pracodawcy na te zasoby* (Ehnert, 2009, s. 74). Praktyki ZZZL dotyczą kształtowania funkcji personalnej, warunków pracy i form zatrudnienia (Pabian, 2015, s. 8; Pocztowski, 2016, s. 305) oraz kultury organizacyjnej zrównoważonego przedsiębiorstwa (Liebowitz, 2010, s. 51; Mazur, Zimnoch, 2022, s. 16; Pabian, Pabian, 2015, s. 65).

Zainteresowanie ZZZL zarówno pośród teoretyków, jak i praktyków zarządzania wynika z przekonania, że podmiotami stymulującymi tworzenie zrównoważonych przedsiębiorstw są menedżerowie i pracownicy organizacji. Bezpośrednim skutkiem wdrożenia koncepcji ZZZL jest kształtowanie zrównoważonych zasobów ludzkich, tj. pracowników rozumiejących i stosujących zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy. Pojęcie to obejmuje zarówno kierowników wytyczających kierunki działania firmy na wszystkich szczeblach zarządzania, jak również pracowników zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych (Bombiak, 2019, s. 76).

Uznaje się, że liderzy działów personalnych i realizowane przez nich procesy odgrywają ważną rolę w realizacji polityki zrównoważonego rozwoju w praktyce życia gospodarczego (Mazur, Walczyna, 2020, s. 2; Renwick, Redman, Maguire, 2008, s. 2). Uważa się także, że ZZZL stanowi nowe podejście do ZZL, które daje możliwość wprowadzenia usprawnień w tym obszarze (Kramar, 2014, s. 1070) z jednoczesnym uprawomocnieniem jego podstaw (Stankeviciute, Savaneviciene, 2013, s. 838).

Rosnącego zainteresowania ZZZL dowodzą badania bibliometryczne, których przykładem jest analiza publikacji zamieszczonych w bazach Web of Science oraz Scopus. Dokonano w niej przeglądu 505 artykułów opublikowanych w latach 2000-2021 w 210 czasopismach. Uzyskane wyniki pokazują, że zainteresowanie ZZZL wzrasta zwłaszcza w odniesieniu do takich obszarów jak *zielone zarządzanie zasobami ludzkimi i społeczna odpowiedzialność biznesu* (Tutar, Nam, Güler, 2023, s. 119).

W analizowanej grupie znajdują się także publikacje dotyczące ZZZL w polskich przedsiębiorstwach. Należą do nich między innymi badania przeprowadzone pośród przedsiębiorstw działających w województwie podlaskim (Mazur, Walczyna, 2020, s. 7) oraz badania pośród wybranej grupy polskich przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych (Pocztowski, 2016, s. 304). Wyniki badań potwierdziły występowanie w praktyce elementów i wartości o charakterze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym cechujących ZZZL.

Problematyce tej poświęcony jest również niniejszy artykuł, w którym badaniu poddano stan zarządzania ZZZL w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach działających na obszarze całego kraju (Polska). Artykuł składa się z czterech części oraz wprowadzenia i podsumowania. W części pierwszej zaprezentowano ZZZL od strony definicyjnej i funkcjonalnej. Część druga przedstawia wymiary ZZZL w ujęciu modelowym. W części trzeciej sformułowano cel oraz hipotezy badawcze, scharakteryzowano próbę i zastosowane narzędzie badawcze. W części czwartej zaprezentowane zostały wyniki badań. Podsumowanie poświęcone zostało dyskusji oraz konkluzjom płynącym z badań.

ZZZL – UJĘCIE DEFINICYJNE I FUNKCJONALNE

ZZZL definiowane jest jako przyjęcie strategii i praktyk ZZZL, które umożliwiają osiągnięcie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, mających wpływ na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Ma ono długi horyzont czasowy i pozwala na kontrolowanie niezamierzonych skutków ubocznych i negatywnych sprzężeń zwrotnych związanych z funkcjonowaniem organizacji (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, Muller-Camen, 2016, s. 90). S. Mariappanadar (2003, s. 910) podkreśla rolę ZZZL w zaspokajaniu w optymalny sposób aktualnych potrzeb organizacji i społeczności bez uszczerbku dla zdolności do ich zaspokojenia w przyszłości.

Zdaniem A. Pabiana (2015, s. 9) istotą ZZZL jest planowanie i pozyskiwanie pracowników oraz takie oddziaływanie na nich, aby zrealizowali cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne w przedsiębiorstwie, przyczyniając się tym samym do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Podobnie A. Pocztowski (2016, s. 303) wychodząc od idei zrównoważenia określił główne

cechy konstytuujące ZZZL, a mianowicie uwzględnianie aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w procesach tworzenia wartości dla interesariuszy w obszarze funkcji personalnej.

E. Cohen, S. Taylor i M. Muller-Camen (2012, s. 2) podkreślają, że ZZZL: (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 realizację zasad zrównoważonego rozwoju, (4) koncentruje się na interesariuszach wewnętrznych (pracownicy) i zewnętrznych (wszystkie podmioty zaangażowane w funkcjonowanie organizacji), (5) wspiera przyjazne dla środowiska praktyki organizacyjne.

CHARAKTERYSTYKA WYMIARÓW ZZZL

Wnioski płynące z przeglądu literatury na temat ZZZL stały się przesłanką do przyjęcia, że ZZZL obejmuje cztery wymiary: społeczny, psychologiczno-etyczny, ekologiczny i ekonomiczny.

ASPEKT SPOŁECZNY

Podjęcie społeczne to długoterminowa forma zarządzania personelem, która ma na celu powiązanie interesów pracodawcy, pracownika i społeczeństwa (Mazur, 2015, s. 9). Jednym z istotnych jego elementów jest polityka kadrowa uwzględniająca wiek pracowników. Obszar zarządzania wiekiem jest we współczesnych organizacjach niezbędny oraz przynosi korzyści większe niż ponoszone nań nakłady. Zdaniem badaczy nie można mówić o głęboko zakorzenionych i kompleksowych systemach zarządzania wiekiem w firmach działających w Polsce. Zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nowym zagadnieniem i w małej liczbie firm działania w tym obszarze mają charakter systemowy lub quasi-systemowy (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 116). Badania projektu *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+* pokazały, że w małych i średnich przedsiębiorstwach istnieje mniejsze zainteresowanie wdrażaniem zarządzania wiekiem niż w organizacjach dużych. Generalnie można dostrzec

rzadsze posługiwanie się poszczególnymi narzędziami zarządzania wiekiem w firmach małych i średnich, w porównaniu do wskazań uśrednionych dla całej populacji, i zdecydowanie niższe niż w firmach zatrudniających powyżej 250 pracowników. Dotyczy to w szczególności następujących obszarów: planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku, dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku, organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku, wynagradzanie za kompetencje, dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników, metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń, zarządzanie wiedzą, awanse oparte na starszeństwie oraz proefektywnościowe podejście do zasobów pracy (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 120).

ASPEKT PSYCHOLOGICZNO-ETYCZNY

Wyrazem realizacji tego aspektu jest przestrzeganie zasad etycznych w relacjach z pracownikami na wszystkich etapach procesu kadrowego oraz podmiotowe ich traktowanie (Bombiak, 2019, s. 76). Od strony etyki ZZZL to zarządzanie, w którym obowiązują zasady wzajemnego szacunku, sprawiedliwości i przejrzystości podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań w okresie zatrudniania pracownika, jego trwania i zakończenia. Liczne badania dowodzą pozytywnego wpływu wdrażania ZZZL na szeroko pojętych interesariuszy. Przykładowo Almarzooqi, Khan i Khalid (2019, s. 1284) potwierdzili, że wdrożenie praktyk ZZZL sprzyja budowaniu wiary pracowników w siebie. Jednym z istotnych tematów w ramach tego podejścia jest równowaga między życiem zawodowym a prywatnym.

Z badań przeprowadzonych w roku 2007 na próbie liczącej 157 osób deklarujących pracę w godzinach ponadwymiarowych (Chirkowska-Smolak, 2008, s. 242–243, s. 246) wynika, iż 61% chciałoby pracować krócej, a 44% wskazuje na występowanie konfliktu pomiędzy sferą zawodową i prywatną. Nadmierne obciążenie pracą jest źródłem stresu i powoduje m.in. zmęczenie psychiczne i wyczerpanie (53%), rozdrażnienie nerwowe (46%), problemy ze snem (31,5%) czy nieprzyjemne odczucia związane z niemożnością poradzenia sobie z pracą lub byciem pod dużą presją obowiązków (20%). Z danych opublikowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu wynika, iż Polska jest jednym z krajów o najniższym poziomie work-life balance (Forum Odpowiedzialnego

Biznesu, 2016, s. 9). Obawa przed zaburzeniem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym skłoniła do odrzucenia oferty pracy 52% badanych przez globalną firmę doradczą Accenture (Accenture, 2013).

Ograniczanie stresu i wypalenia zawodowego to działania bardzo rzadko podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa. Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych przez HRK S.A. ponad 60% badanych w roku 2020 i 2021 wskazało, że pracodawca nie podejmuje żadnych działań w zakresie walki ze stresem pracowników lub są to działania na niewielkim poziomie. Jako prowadzone na dobrym i wysokim poziomie oceniło je 20% badanych w roku 2020 i 19% w roku 2021 (HRK S.A., 2021, s. 11). Z kolei jak dowodzą badania, do wypalenia zawodowego przyznaje się 67% badanych respondentów z sektora MŚP. Jego najczęstszymi przyczynami są stres i przeciążenie pracą, niestabilność zatrudnienia, niskie wynagrodzenie i ogólne przemęczenie. 78% respondentów stwierdzających u siebie wypalenie zawodowe jednoznacznie określa, że jest to wina pracodawcy. Środki zaradcze, w związku z wypaleniem zawodowym, podejmowane są przez pracowników wyłącznie we własnym zakresie. Respondenci w 100% nie widzą zainteresowania problemem u swoich pracodawców, którzy postrzegają go głównie w kategoriach słabości pracownika i jego mniejszej wartości w porównaniu z tymi pracownikami, którzy nie podlegają wypaleniu (Staszewska, 2020, s. 191).

Przytoczone dane upoważniają do stwierdzenia, że w niewielu przedsiębiorstwach stwarza się pracownikom warunki do zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem poza pracą.

ASPEKT EKOLOGICZNY

Wymiar ekologiczny koncentruje się na takich aspektach ZZZ jak ekologiczne zachowanie rozumiane jako kompetencja, szkolenia w zakresie świadomości zrównoważonego rozwoju, stymulowanie zachowań proekologicznych i zielony branding pracodawcy (Mazur, 2016, s. 14). Podejście ekologiczne podkreśla środowiskowe aspekty działania organizacji, sugerując m.in. zwracanie na nie uwagi w ramach kształtowania wizerunku pracodawcy.

Zmniejszenie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym w polskich przedsiębiorstwach

(Zaleśna, Wyrzykowska, 2017, s. 159). Dobrowolne działania dotyczące dobrych praktyk ekologicznych mają miejsce tylko w co trzecim przedsiębiorstwie usługowym (29,3%) i w co czwartym przemysłowym (24,8%). Chociaż systematycznie przybywa przedsiębiorstw, w których podejmowane są działania proekologiczne, to jednak skala tego zjawiska nie jest powszechna. Zaledwie co czwarte z nich tworzy okazje do dobrowolnych działań pracowników na rzecz ochrony środowiska (GUS, 2015, s. 127). Również inwestycje w szkolenia pracowników dotyczące ochrony środowiska nie są częste – realizuje je 14,7% małych firm oraz 20,8% średnich (Anuszevska, Podlejska, Jackiewicz, Filipek, 2011, s. 58). Natomiast poziom aktywności proekologicznej dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce uznać należy za wyższy. Jak wykazało badanie 43. przedsiębiorstw należących do tej grupy ani jedno nie wskazało na pasywną postawę względem środowiska naturalnego (Wysocki, 2018, s. 90–91). Jednocześnie, chociaż aż 53% z nich określiło swój stosunek do przyrody jako obojętny, tj. polegający wyłącznie na stosowaniu się do zaleceń i przepisów wymaganych przez prawo, to aż 47% respondentów odpowiedziało, że troska o środowisko wpisana jest w prowadzoną przez nich działalność gospodarczą, a dodatkowo podejmowane są też samodzielne inicjatywy prośrodowiskowe. Z kolei na pytanie odnoszące się do kwestii działań mających na celu ochronę środowiska naturalnego, 44% respondentów potwierdziło realizację takich działań, wynikających głównie ze świadomości dotyczącej jego zanieczyszczenia. Jednocześnie 33% ankietowanych uznało, że podejmuje takowe działania, gdyż ma na uwadze troskę o środowisko. Z badanej populacji zaledwie 23% respondentów nie realizowało żadnych działań zmierzających do ochrony środowiska uznając, że nie eksploatują go nadmiernie, a 77% potwierdziło podejmowanie działań mających na celu ograniczenie negatywnej ingerencji w środowisko naturalne.

ASPEKT EKONOMICZNY

Rozważając istotę ZZZL należy przywołać także ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju, ponieważ długoterminowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy od jego kondycji finansowej. Dążenie do efektywności ekonomicznej jest naturalnym celem każdej organizacji biznesowej, pozwala

utrzymać personel i inwestować w jego rozwój. Efektywność ta jest jedną z zasad ZZZL (Stankeviciute, Savaneviciene, 2018, s. 11), przyczyniając się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa w sposób racjonalny ekonomicznie.

W ramach aspektu ekonomicznego podejmowana jest kwestia godziwej płacy. Godziwa płaca przyczyniająca się do zrównoważonego rozwoju różni się od klasycznej formuły płacy, oznaczającej taką kwotę wypłacaną pracownikowi, która umożliwia zaspokojenie w zadowalający sposób podstawowych potrzeb w miejscu jego zamieszkania i pracy. Godziwa płaca oparta na zasadach zrównoważenia jest wynagrodzeniem, które gwarantuje zaspokajanie podstawowych potrzeb w taki sposób, aby pracownik przyczyniał się do realizacji zasad zrównoważonego rozwoju poprzez umożliwienie zakupu zdrowej żywności, ekologicznej odzieży czy udziału w zrównoważonej turystyce (Pabian, 2017, s. 9).

Wyniki Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń przeprowadzonego w 2022 r. na próbie 101 008 osób wskazują na istnienie zależności między płacą pracownika a wielkością firmy, w której jest zatrudniony. Mediana płac w przedsiębiorstwach wielkich, zatrudniających powyżej tysiąca osób, była o 329 PLN wyższa niż pracowników dużych firm i o 1547 wyższa niż pracowników małych przedsiębiorstw (10 do 49 pracowników). Mediana zarobków w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych, średnich (50-249), dużych (250-999) i wielkich wynosiła odpowiednio 4 800 – 5 532 – 6 250 – 6 750 i 7079 PLN (Hajec, 2023). Analogiczna różnica została odnotowana także we wcześniejszych badaniach (Jaszcz, 2016), co wskazuje na stały trend w tym zakresie.

Przystępując do badań empirycznych uwzględniono dodatkowo wymiar strategiczny uznając, że ZZZL opiera się na strategicznym ZZL. Oznacza to integrację strategii zasobów ludzkich ze strategią biznesową organizacji i pozwala przewidzieć wynik firmy w dłuższym okresie (Nugrahanti, Armanu, Irawanto, Hadiwidjojo, 2023, s. 643).

ASPEKT STRATEGICZNY

Wymiar strategiczny zwraca 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. Strategiczne ZZL powinno być wewnętrznie spójne i zintegrowane ze strategią ogólną przedsiębiorstwa (Piwowar-Sulej, Bąk-Grabowska, Grzesik, Zajac, 2023, s. 14). Ponieważ spójność jest cechą odnoszoną do ciągu decyzji, dbałość o nią pozwala zbudować uporządkowany i konsekwentny przekaz dla pracowników dotyczący m.in. pożądaných zachowań w miejscu pracy.

Jednym z elementów wymiaru strategicznego ZZL jest przemieszczanie pracowników w wyniku ich rozwoju. Rozwój zawodowy pracowników stanowi jedną z funkcji ZZL. Szukając odpowiedzi, w jaki sposób i w jakim stopniu przedsiębiorstwa podejmują działania w tym zakresie zgodnie z ideą zrównowazenia A. Zalesna i B. Wyrzykowska (2017, s. 155–156) skorzystały z danych zawartych w bazie BKL PARP. Zgodnie z przeanalizowanymi danymi działania związane z dofinansowaniem nauki pracowników w szkołach wyższych podejmowane są częściej przez przedsiębiorstwa duże niż średnie. W przypadku systemów ocen kompetencji również bardziej aktywne są przedsiębiorstwa duże (ok. 49%) niż średnie (ok. 31%). Jak zauważają autorki, w grupie przedsiębiorstw średniej wielkości następuje stopniowy wzrost stosowania indywidualnych planów rozwoju pracowników. Jednakże odsetek takich przedsiębiorstw nie przekracza 20%. Jednocześnie co najmniej co trzecie duże przedsiębiorstwo dba o systematyczny rozwój pracowników w perspektywie długofalowej. W grupie przedsiębiorstw średniej wielkości odsetek ten jest mniejszy. Z powyższych badań płynie wniosek, że przedsiębiorstwa należące do grupy przedsiębiorstw dużych bardziej dbają o rozwój zawodowy pracowników od przedsiębiorstw średnich.

METODYKA BADAŃ

Jak wynika z przeglądu literatury, praktykowane w polskich przedsiębiorstwach działania w obszarze ZZL są zróżnicowane w zależności od ich wielkości. W celu określenia poziomu ich stosowania przeprowadzono badania na ogólnopolskiej próbie 231 przedsiębiorstw różnej wielkości (małe – 84, średnie – 87, duże – 60)¹. Osobami udzielającymi odpowiedzi byli właściciele,

prezesa, członkowie zarządu, dyrektorzy, menedżerowie i kierownicy działów ZZL badanych przedsiębiorstw. Dane zostały zebrane przy użyciu techniki CAWI. Wykorzystane narzędzie badawcze jest udoskonaloną wersją kwestionariusza zastosowanego w badaniu podlaskich przedsiębiorców (Mazur, Walczyna, 2020). Kwestionariusz obejmuje pięć wymiarów ZZL: społeczny (6 itemów), psychologiczno-etyczny (7 itemów), ekologiczny (7 itemów), ekonomiczny (6 itemów) oraz strategiczny (6 itemów). Odpowiedzi zostały wyskalowane za pomocą siedmiostopniowej skali Likerta, na podstawie której respondenci oceniali, czy działanie opisane w stwierdzeniu jest realizowane w ich przedsiębiorstwie. Wartości skrajne skali to *zdecydowanie nie* (1) i *zdecydowanie tak* (7). Alfa Cronbacha dla poszczególnych skal kwestionariusza ankiety wynosi odpowiednio: 0,87; 0,87; 0,84; 0,89.

Na podstawie przeglądu literatury wysunięto następujące hipotezy badawcze:

- **H1.** Wielkość przedsiębiorstwa różnicuje zakres działań na rzecz ZZL w poszczególnych wymiarach.
- **H2.** Wielkość przedsiębiorstwa wpływa na realizację strategicznego ZZL będącego funkcją praktykowania zasad ZZL w wymiarze społecznym, psychologiczno-etycznym, środowiskowym i ekonomicznym.

W celu weryfikacji hipotez badawczych do każdego wymiaru utworzono indeksy będące sumą punktów wszystkich wchodzących w jego skład itemów. Do weryfikacji pierwszej z hipotez zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA Kruskala-Wallisa oraz testy post hoc Dunna. W obydwu testowana jest H_0 mówiąca o braku różnic pomiędzy poszczególnymi grupami (Stanisz, 2006, s. 386–389). Dodatkowo obliczono siłę efektu czyli η^2 . Jest ona interpretowana następująco: (0,01–0,06) – efekt słaby, (0,06–0,14) – efekt przeciętny, (0,14–1) – efekt silny (Fritz, Morris, Richler, 2012, s. 10). Drugą hipotezę poddano weryfikacji konstruując modele regresji wielorakiej. Ich istotność (całego modelu oraz poszczególnych współczynników) zweryfikowano przy pomocy statystyki Fishera F (H_0 : żadna zmienna niezależna w modelu nie wpływa istotnie na zmienną zależną). Jeśli H_0 została odrzucona przeprowadzano weryfikację istotności poszczególnych zmiennych niezależnych z zastosowaniem testów opartych na rozkładzie t-Studenta. Wynik istotny ($p < 0,05$) oznaczał odrzucenie hipotezy, że poszczególna zmienna niezależna

(wymiar społeczny, psychologiczno-etyczny, ekologiczny, ekonomiczny) nie jest istotna statystycznie. Do oceny dopasowania jakości modelu zastosowano współczynnik determinacji R^2 . Im większa wartość współczynnika, tym model jest lepiej dopasowany do danych, a tym samym zmienność Y (zmienna zależna – wymiar strategiczny) jest w większym procencie wyjaśniona przez zmienność $X_j, j=1, \dots, n$ (zmiennie niezależne).

WYNIKI BADAŃ

Wyniki dotyczące występowania istotnych różnic między małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w realizowaniu działań z zakresu ZZZL przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wartość p testu Kruskala-Wallisa oraz siła efektu η^2 dla poszczególnych wymiarów ZZZL

Wymiar ZZZL	p – value	η^2
społeczny	0,801	0,004
psychologiczno-etyczny	0,797	0,003
ekologiczny	0,018	0,03
ekonomiczny	0,019	0,03
strategiczny	0,012	0,04

Źródło: opracowanie własne

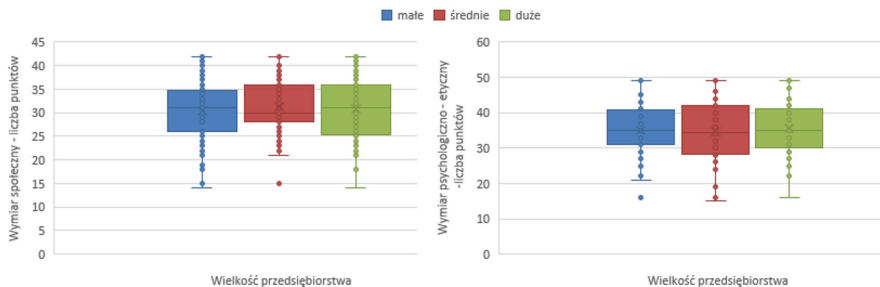
Przeprowadzona analiza wykazała, że w przypadku ekologicznego, ekonomicznego i strategicznego wymiaru ZZZL występują istotne różnice ($p < 0,05$) pomiędzy małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami. Siła tego efektu jest jednak słaba. Następnie sprawdzono, dla których par przedsiębiorstw są one istotne statystycznie (Tabela 2).

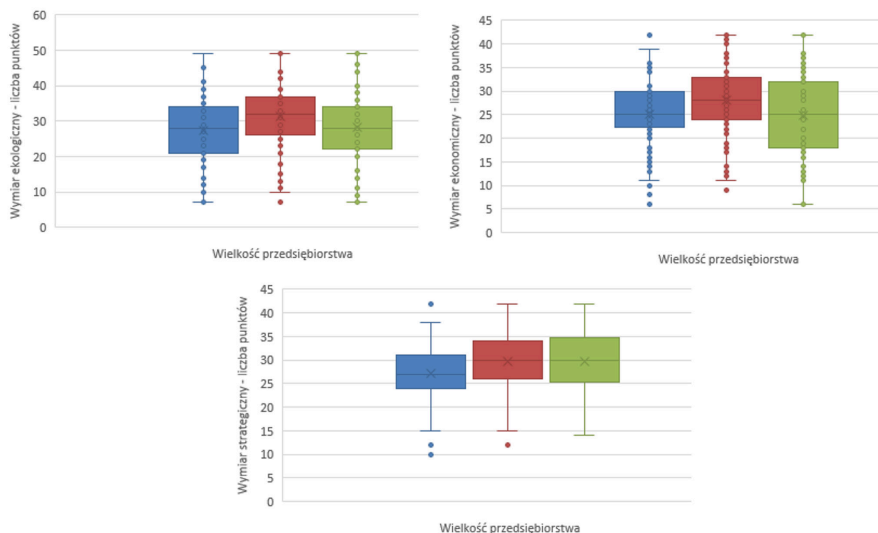
Tabela 2. Wartość p testu Dunna dla porównań dwustronnych

Wymiar ZZZL	skorygowane p – value		
	małe – średnie	małe – duże	średnie – duże
społeczny	1,000	0,789	1,000
psychologiczno-etyczny	1,000	0,814	1,000
ekologiczny	0,021	0,609	0,102
ekonomiczny	0,030	0,832	0,066
strategiczny	0,024	0,029	0,975

Źródło: opracowanie własne

Istotne różnice między małymi i średnimi przedsiębiorstwami występują w wymiarze ekologicznym, ekonomicznym i strategicznym. Na rysunku 1 można zauważyć, że w wymiarach ekologicznym i ekonomicznym mediana dla małych przedsiębiorstw znajduje się na innym poziomie niż mediana dla średnich przedsiębiorstw. W wymiarze strategicznym mediana dla małych przedsiębiorstw znajduje się na innym poziomie niż mediana przedsiębiorstw średnich i dużych, co świadczy o tym, że małe przedsiębiorstwa znacznie różnią się zarówno od średnich jak i dużych. W wymiarach społecznym i psychologiczno-etycznym mediana w każdej grupie znajduje się na podobnym poziomie.

Rysunek 1. Wymiary ZZZL – wykresy pudełkowe dla trzech grup przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne

Weryfikując drugą z hipotez, dla każdej grupy przedsiębiorstw zbudowano model regresji wielorakiej:

$$\begin{aligned}
 ST_m &= \beta_0 + \beta_1 SP_m + \beta_2 PE_m + \beta_3 EK_m + \beta_4 E_m \\
 ST_s &= \beta_0 + \beta_1 SP_s + \beta_2 PE_s + \beta_3 EK_s + \beta_4 E_s, \\
 ST_d &= \beta_0 + \beta_1 SP_d + \beta_2 P_d + \beta_3 EK_d + \beta_4 E_d,
 \end{aligned}$$

gdzie: ST_m oznacza wymiar strategiczny (małe przedsiębiorstwo), ST_s – wymiar strategiczny (średnie przedsiębiorstwo), ST_d – wymiar strategiczny (duże przedsiębiorstwo), SP – wymiar społeczny, PE – wymiar psychologiczno-etyczny, EK – wymiar ekologiczny i E – wymiar ekonomiczny.

Istotność każdego modelu zweryfikowano w oparciu o statystykę F (Tabela 3).

Tabela 3. Wartości statystyki Fishera dla skonstruowanych modeli

Model	R^2	Wartość statystyki F	p – value
ST_m	0,58	29,2	< 0,001
ST_s	0,67	43,9	< 0,001
ST_d	0,66	29,2	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

Każdy z modeli okazał się istotny statystycznie, co potwierdza liniowy związek pomiędzy zmiennymi ST_m , ST_s , ST_d a zmiennymi SP , PE , EK i E .

Wyniki dotyczące tego, które zmienne niezależne w każdym modelu wpływają na zmienną ST prezentują tabele 4-6.

Tabela 4. Współczynniki p -value w teście t -Studenta dla modelu ST_m

$ST_m = \beta_0 + \beta_1 SP_m + \beta_2 PP_m + \beta_3 EK_m + \beta_4 E_m$	
Zmienna niezależna	p – value
SP – wymiar społeczny	0,126
PP – wymiar psychologiczno-etyczny	0,048
EK – wymiar ekologiczny	0,121
E – wymiar ekonomiczny	0,271

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Współczynniki p -value w teście t -Studenta dla modelu ST_s

$ST_s = \beta_0 + \beta_1 SP_s + \beta_2 PP_s + \beta_3 EK_s + \beta_4 E_s$	
Zmienna niezależna	p – value
SP – wymiar społeczny	0,009
PP – wymiar psychologiczno-etyczny	0,546
EK – wymiar ekologiczny	0,007
E – wymiar ekonomiczny	0,735

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Współczynniki p -value w teście t -Studenta dla modelu ST_d

$ST_d = \beta_0 + \beta_1 SP_d + \beta_2 PP_d + \beta_3 EK_d + \beta_4 E_d$	
Zmienna niezależna	p – value
SP – wymiar społeczny	0,157
PP – wymiar psychologiczno-etyczny	0,005
EK – wymiar ekologiczny	0,446
E – wymiar ekonomiczny	0,848

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że w małych przedsiębiorstwach jedyną istotną zmienną, która wpływa na wymiar strategiczny jest wymiar psychologiczno-etyczny. Otrzymana zależność jest jednak na pograniczu istotności statystycznej (0,048), zatem nie jest ona silna.

W średnich przedsiębiorstwach istotny wpływ na wymiar strategiczny ma zarówno wymiar społeczny jak i ekologiczny. Wartość p testu t-Studenta wynosi odpowiednio 0,009 i 0,007. Zmienne te są wysoce istotne statystycznie.

W modelu dla dużego przedsiębiorstwa wpływ na wymiar strategiczny ma jedynie wymiar psychologiczno-etyczny. Wartość p testu t-Studenta dla tego wymiaru jest również wysoce istotna statystycznie (0,005).

PODSUMOWANIE

Realizacja celu badawczego, jakim było ustalenie stanu ZZZL w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach działających na obszarze całego kraju pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

1. W polskich przedsiębiorstwach realizowane są działania we wszystkich wymiarach ZZZL.
2. Zakres praktykowania poszczególnych wymiarów ZZZL w przedsiębiorstwach małych, średnich i dużych jest zróżnicowany. Różnice dotyczą wymiaru ekologicznego i ekonomicznego pomiędzy przedsiębiorstwami małymi i średnimi oraz wymiaru strategicznego, gdzie różnice występują pomiędzy przedsiębiorstwami małymi i średnimi oraz małymi i dużymi.
3. Istnieje zależność pomiędzy praktykowaniem ZZZL w wymiarach: społecznym, psychologiczno-etycznym, ekologicznym i ekonomicznym a wymiarem strategicznym.
4. Zidentyfikowana zależność występuje we wszystkich grupach przedsiębiorstw, częściowo odmienny jednak jest jej charakter. W przedsiębiorstwach małych i dużych zidentyfikowana zależność dotyczy wyłącznie wymiaru psychologiczno-etycznego, a w średnich wymiaru społecznego i ekologicznego.

Podsumowując, w wyniku przeprowadzonych badań częściowo potwierdzone zostały obydwie hipotezy. Tym samym otrzymane wyniki potwierdziły ustalenia innych polskich badaczy. W poszczególnych grupach przedsiębiorstw ujawniono także pewne luki w działaniu na rzecz ZZZL. W małych dotyczą one głównie wprowadzania zasad ZZZL do strategii przedsiębiorstwa, w średnich powiązania aspektu psychologiczno-etycznego i ekonomicznego ze strategicznym, zaś w dużych należałoby w większym stopniu skoncentrować się na spójności systemu ZZZL i zintegrowaniu poszczególnych jego aspektów z ogólną strategią przedsiębiorstwa.

REFERENCES

- Accenture. (2013). *Defining Success – 2013: Global Research Results*. Dostęp 18.11.2023 z Accenture Research Finds Most Professionals Believe They Can *Have It All*.
- Almarzooqi, A. H., Khan, M., Khalid, K. (2019). *The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes*, 68(7), 1272–1292. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2018-0165>.
- Anuszevska, I., Podlejska, K., Jackiewicz, A., Filipek, M. (2011). *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw: Raport z badania*. Warszawa. Dostęp 23.11.2023 z *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw – PARP – Centrum Rozwoju MŚP*.
- Bombiak, E. (2019). *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji. W: *Ekonomičeskie i finansovye mehanizmy innovacionogo razvitiâ cifrovoj ekonomiki : sbornik naučnyh statej v dvuh častâh*. Č. 2 (s. 75–79)*. Minsk: Institut biznesa BGU. Dostęp 28.09.2023 z <https://core.ac.uk/download/pdf/286574918.pdf>.
- Bradbury, H. (2003). *Sustaining Inner And Outer Worlds: A Whole-Systems Approach To Developing Sustainable Business Practices In Management*, 27(2), 172–187. *Journal of Management Education*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1052562903251414>.
- Chirkowska-Smolak, T. (2008). *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, 70(1), 235–249. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*. Dostęp 23.10.2023 z: <http://hdl.handle.net/10593/5063>.
- Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M. (2012). *HR's Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability* (HRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series). Dostęp 22.11.2023 z <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>.

- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Contributions to Management Science. Berlin, Heidelberg: Pysica-Verlag, a Springer Company. Dostęp 12.10.2023 z Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective (Contributions to Management Science) (usp.br).
- 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*, 27(1), 88–108. The International Journal of Human Resource Management DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2016). *Rola Równowagi: strategiczne podejście do work-life balance*. Warszawa. Dostęp 3.11.2023 z https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf
- Fritz, C. O., Morris, P. E., Richler, J. J. (2012). *Effect size estimates: current use, calculations, and interpretation*, 141(1), 2–18. Journal of experimental psychology. General. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0024338>.
- GUS (2015). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014*. Warszawa.
- Hajec, M. (2023). *Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (OBW) w 2022 roku*. Dostęp 22.11.2023 z Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (OBW) w 2022 roku – wynagrodzenia.pl.
- Hart, S. L. (1997). *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*, 75(1), 66–76. Harvard Business Review.
- HRK S.A. (2021). *Stres w pracy: Raport 2021*. Dostęp 20.11.2023 z https://hrk.pl/hrk/files/report/stres_w_pracy_2021-26.pdf.
- Jaszcz, Ł. (2016). *Wynagrodzenia osób zatrudnionych w firmach różnej wielkości*. Dostęp 06.11.2023 z Wynagrodzenia osób zatrudnionych w firmach różnej wielkości – wynagrodzenia.pl.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2013). *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, 92 – 93(3-4), 113–125. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM92-93).
- Kramar, R. (2014). *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?*, 25(8), 1069–1089. The International Journal of Human Resource Management. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.
- Liebowitz, J. (2010). *The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture*, 3(4), 50–57. Journal of Sustainable Development, DOI: <https://doi.org/10.5539/jsd.v3n4p50>.
- Mariappanadar, S. (2003). *Sustainable human resource strategy*, 30(8), 906–923. International Journal of Social Economics DOI: <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>.
- Mazur, B. (2015). *Managing Cultural Diversity as a Societal Approach to Sustainable Human Resource Management*, 89(3), 8–18. Social Sciences. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ss.89.3.13669>.

- Mazur, B. (2016). Green Human Resource Management. w: B. Kozuch, K. Sienkiewicz-Małyjurek (red.), *Faces of contemporary management. Proceedings of the Contemporary Management Conference 2015* (s. 11–22). Krakow: Jagiellonian University Press.
- Mazur, B., Walczyna, A. (2020). *Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability*, 12(21), 8987. Sustainability. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218987>.
- Mazur, B., Zimnoch, K. (2022). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw społecznych*, (8), 14–21. Przegląd Organizacji.
- Nugrahanti, R. B., Armanu, Irawanto, D. W., Hadiwidjojo, D. (2023). The Effect of Environmental Dynamism Due to Covid-19 on Sustainable HRM: A Systematic Literature Review. w: A. F. Wijaya, F. Amin, Mohammad Iqbal (red.), *Advances in Social Science, Education and Humanities Research: nr. 764. Proceedings of the Fifth Annual International Conference on Business and Public Administration (AICoBPA 2022)* (wyd. 1, nr. 764, s. 642–655). Paris: Atlantis Press SARL. DOI: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-090-9_50.
- Pabian, A. (2015). *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, (17), 7–16. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie.
- Pabian, A. (2017). *Godziwa płaca w zrównoważonym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, 28(1), 7–12. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie.
- Pabian, A., Pabian, B. (2015). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oparta na wartościach sustainability*, (4), 65–72. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*.
- Piworar-Sulej, K., Bąk-Grabowska, D., Grzesik, K., Zajac, C. (red.). (2023). *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pocztowski, A. (2016). *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, 14(2, cz. 1), 303–314. *Zarządzanie i Finanse*.
- Renwick, D., Redman, T., Maguire, S. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda* *Management School White Discussion Paper No. 2008.01 (April)*. The University of Sheffield.
- Stanisz, A. (2006). *Przystępny kurs statystyki: Z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny* (Wyd. 3, zm. i popr). Kraków: StatSoft.
- Stankeviciute, Z., Savaneviciene, A. (2013). *Sustainability as a Concept for Human Resource Management*, 18(4), 837–846. *Economics and Management*. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.em.18.4.5631>.
- Stankeviciute, Z., Savaneviciene, A. (2018). *Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field*, 10(12), 4798. *Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10124798>.
- Staszewska, J. (2020). *Burnout among Employees of Small and Medium-Sized Enterprises*, 21(4), 187–196. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.7992>.

- Tutar, H., Nam, S., GüLer, S. (2023). *Development of Sustainable Human Resources in the Period 2000-2021: A Bibliometric Review*, 14(1), 117–139. *Journal of Chinese Human Resource Management*. DOI: <https://doi.org/10.47297/wspchr-mWSP2040-800506.20231401>.
- Wysocki, J. (2018). Działalność proekologiczna dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – wyniki badań. w: K. Poznańska (red.), *Nowe formy innowacji* (s. 82–109). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa. Dostęp 9.11.2023 z Działalność proekologiczna dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce (sgh.waw.pl)
- Zaleśna, A., Wyrzykowska, B. (2017). *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, (1), 151–165. *Organizacja i Kierowanie*.

ENDNOTES

- ^[1] Badanie zostało przeprowadzone przez Ogólnopolski Panel Badawczy Ariadna w lipcu 2022.