

Agata HILAROWICZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

ROLA I ZNACZENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W KONCEPCJI *SUSTAINABILITY*

Streszczenie. Idea *sustainability* jest często definiowana jako taka, w której „zdolność do zaspokajania potrzeb obecnego pokolenia nie zagraża możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń” (Światowa Rada dla Zrównoważonego Rozwoju, 2005). Koncepcja zrównoważonego rozwoju staje się kluczowym zagadnieniem dla współczesnych organizacji i świata biznesu. Oprócz koncentracji na wypracowaniu zysków organizacje muszą mieć na uwadze społeczne, środowiskowe i ekonomiczne uwarunkowania podejmowanych decyzji. Artykuł skupia się na roli kapitału ludzkiego w tworzeniu *sustainable enterprise*. Szczególna uwaga poświęcona zostanie problematyce realizacji funkcji personalnej i jej znaczeniu w przyspieszeniu uzyskiwania założeń zrównoważonego rozwoju przez organizacje.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, współczesne modele zarządzania zasobami ludzkimi, kapitał ludzki, zrównoważony rozwój, koncepcja *sustainability*

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF HUMAN CAPITAL IN THE SUSTAINABILITY CONCEPT

Summary. Sustainability is often defined as the “the ability to meet the needs of the present generation without compromising the capabilities of future generations to meet their own needs” (World Business Council for Sustainable Development, 2005). The concept of sustainable development becomes a key issue for contemporary organizations and the business world. Employers must develop a new way of doing business. In addition to focusing on financial profits, sustainable companies must also consider social, environmental and economic impact of their business decisions. The article focuses on the human factor’s role in building

a sustainable enterprise. A particular attention is given to the specific roles that Human Resources Management might be playing to help firms foster greater sustainability.

Keywords: Human Resources Management, HRM contemporary models, human capital, sustainable development, sustainability

1. Wstęp

Idea *sustainability* oznacza konieczność zwrócenia uwagi na ograniczenie zużywania posiadanych zasobów i energii oraz uwzględnienie społecznego i ludzkiego wymiaru prowadzenia biznesu. Na poziomie organizacji stanowi pewną wypadkową nowoczesnych podejść do zarządzania z uwzględnieniem orientacji sieciowej i paradygmatu informacjonizmu¹. Szczególnie eksponuje się w niej zdolność do samoregeneracji opartej na ścisłym monitorowaniu i współdziałaniu z otoczeniem oraz odpowiedzialności za losy Ziemi i ludzi, w tym uwzględnieniu w procesie podejmowania decyzji kwestii moralnych (działania etyczne)².

Kapitał ludzki jest nieodzowną składową koncepcji *sustainability*, zwłaszcza w kontekście jego akumulacji, kreacji nowych wartości, uczenia się i szeroko rozumianej poprawy jakości życia. Zdolność organizacji do określonej autokreacji zależy bowiem od ludzi w niej zatrudnionych, posiadanych przez nich zasobów oraz efektywności gospodarowania nimi.

Celem niniejszych rozważań jest analiza relacji pomiędzy kapitałem ludzkim a koncepcją *sustainability* i przeniesienie ich na grunt realizacji funkcji personalnej w organizacjach.

¹ Bard i Söderqvist określają mianem informacjonizmu system społeczno-gospodarczy oparty na technologii cyfrowej, którego istota polega na innowacjach, stosowaniu i wytwarzaniu wiedzy oraz ekspansji tzw. kreatywnej gospodarki, opierającej się na kapitale ludzkim i własności intelektualnej. Zob.: Bard A., Söderqvist J.: *Netokracja*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 46.

² Hilarowicz A.: *Koncepcja pracownika we współczesnych modelach zarządzania zasobami ludzkimi*. Zeszyty Naukowe, s. *Organizacja i Zarządzanie*, z. 79. Politechnika Śląska, Gliwice 2015, s. 78.

2. Kapitał ludzki – pojęcie

Pojęcie kapitału ludzkiego jest szczegółowo opisane w literaturze ekonomicznej, chociaż nie jest ono jednoznacznie definiowane³. Już na przełomie lat 50. i 60. XX wieku Mincer podkreślał znaczenie racjonalnego zachowania się poszczególnych jednostek w procesie podziału dochodu oraz konieczność inwestowania w kapitał ludzki, tj. w proces uczenia się pracowników⁴.

W większości definicji przez kapitał ludzki rozumie się wiedzę, umiejętności, zdrowie i siły witalne przypisane poszczególnym jednostkom. Wiedza i umiejętności są z kolei ściśle połączone z procesem uczenia się – zarówno w drodze edukacji formalnej (szkolnictwo), jak i w formie zdobywania doświadczenia zawodowego⁵.

Według Mincera kapitał ludzki jest rozumiany jako suma wiedzy zdobywanej w szkole, a następnie w trakcie wykonywania pracy. Mierzy się go długością okresu edukacji szkolnej oraz wiekiem, odzwierciedlającym doświadczenie poszczególnych jednostek⁶. Takie ucieleśnienie zbioru umiejętności, które mogą być wynajmowane przez pracodawców, stanowią wartość dodaną, mającą tutaj szczególne znaczenie⁷.

W teoriach kapitału ludzkiego podkreśla się znaczenie inwestowania w człowieka zarówno na poziomie gospodarki narodowej, jak i na poziomie organizacji oraz jednostki. Inwestycje tego rodzaju przejawiają się m.in. w: wydatkach na szkolnictwo i zdrowie, nabywaniu doświadczenia zawodowego w czasie pracy oraz migracjach zarobkowych, czyli zdaniem Schultza obejmują dużą część konsumpcji⁸. Na takie szerokie rozumienie inwestycji w kapitał ludzki zwracali uwagę również inni ekonomiści, w tym Becker czy Weisbrod, ewentualnie rozszerzając je o dodatkowe elementy, np. zdobywanie informacji na

³ Za twórców współczesnej koncepcji kapitału ludzkiego uważa się G.S. Beckera, T.W. Schultza i J. Mincera, chociaż opinie i poglądy na temat roli człowieka w systemie gospodarczym pojawiały się dużo wcześniej. Ponadto w literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa główne nurty rozumienia w tym obszarze: pierwszy, traktujący człowieka samego w sobie jako kapitał, co jest podstawą do szacowania jego wartości, którego przedstawicielem jest Petty, oraz drugi nurt, w którym wychodzi się z założenia, że kapitałem są umiejętności, wiedza i zdolności, które przynależą do człowieka. Prekursorami drugiego podejścia, oddzielającego człowieka od kapitału w nim zawartego, byli ekonomiści: Smith, Mill i Say. Szeroko na ten temat pisze m.in. Wieczorek-Szymańska A.: *Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii – Przegląd wybranych podejść*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 17. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-13.pdf, dostęp 27.04.2015. Z uwagi na ograniczone ramy niniejszego artykułu postanowiono odnosić się jedynie do wybranych współczesnych koncepcji kapitału ludzkiego.

⁴ Mincer J.: *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*. "Journal of Political Economy", No. 66, 1958, p. 281-302, [za:] Cichy K.: *Kapitał ludzki w modelach i teorii wzrostu gospodarczego*, http://old.ue.poznan.pl/att/DZIEK_EKON/1_k.cichy_z23.pdf.

⁵ Ibidem; por. Domański S.R.: *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. PWN, Warszawa 1993, s. 35.

⁶ Mincer J.: op.cit.

⁷ Ehrenberg R.G., Smith R.S.: *Modern Labor Economics*. Harper Collins, New York 1994, p. 46.

⁸ Schultz T.: *Investment in Human Capital*. "American Economic Review", No. 51, 1961, p. 1-17, [za:] Cichy K.: op.cit., s. 5.

temat funkcjonowania systemu gospodarczego⁹. Tego typu działania zasadniczo miały prowadzić do wzrostu realnych dochodów jednostki, tj. wg Schultza „maksymalizowania własnego dobrobytu”¹⁰.

Przenosząc punkt nacisku na poziom organizacyjny, można odnieść się do definicji Edvinssona i Malone’a, którzy określają kapitał ludzki jako: „połączoną wiedzę, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań”¹¹. Zdaniem wspomnianych badaczy w kapitale ludzkim zawierają się również wartości przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna i filozofia. Kapitał ludzki jest zatem obok kapitału strukturalnego jednym ze składników kapitału intelektualnego organizacji i jako taki wpasowuje się w podwaliny gospodarki opartej na wiedzy oraz stanowi wartość dodaną dla organizacji. Inwestycje w kapitał ludzki są z kolei podstawowymi narzędziami kreacji nowej wartości. Kapitał ludzki oznacza tym samym coś więcej niż sumę miar umiejętności, wiedzy i doświadczeń pracowników oraz menedżerów, ponieważ ujmuje dynamikę inteligentnych organizacji (ich kreatywność i innowacyjność) w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym¹².

Z analizy literatury przedmiotu wynika kilka charakterystycznych cech tak rozumianego kapitału ludzkiego¹³:

- jest niematerialnym źródłem rozwoju organizacji,
- pozostaje jedynie w czasowej dyspozycji organizacji, ale nie może ona nabyć prawa własności kapitału ludzkiego, ponieważ przynależy do pracowników i to oni decydują o jego wykorzystaniu bądź nie na jej rzecz,
- poszczególne jego elementy mają charakter zmiennych jakościowych, strukturalnych, trudno mierzalnych, unikatowych i trudnych do naśladowania, które nadają organizacji wyjątkowy charakter,
- może sam zwiększać swoją wartość i przyczyniać się do wzrostu bądź zmniejszenia wartości innych rodzajów kapitału organizacji¹⁴,
- wyższy poziom kapitału ludzkiego przyspiesza jego dalszą akumulację, tzn. że tworzy się w procesie ustawicznego, powtarzającego się inwestowania – zakończenie jednego etapu oznacza rozpoczęcie kolejnego, który stanowi punkt wyjścia do dalszych zmian i rozwoju¹⁵.

⁹ Becker G.: Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. “Journal of Political Economy”, No. 70, 1962, p. 9-49; Weisbrod B.: Education and Investment in Human Capital. “Journal of Political Economy” No. 70, 1962, p. 106-123, [za:] Cichy K.: op.cit., s. 5; zob. Domański S.R.: op.cit., s. 20.

¹⁰ Schultz T.: op.cit., [za:] Cichy K.: op.cit., s. 5.

¹¹ Edvinsson L, Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001, s. 17.

¹² Ibidem, s. 34.

¹³ Moczydłowska J., Kowalewski K.: Nowe koncepcje zarządzania ludźmi. Difin, Warszawa 2014, s. 33.

¹⁴ Wieczorek-Szymańska A.: op.cit.

¹⁵ Becker G., Murphy K., Tamura R.: Human Capital, Fertility and Economic Growth. “Journal of Political Economy”, No. 98, 1990, p. S12-S37, [za:] Cichy K.: op.cit., s. 9.

Z organizacyjnego punktu widzenia powiększanie zasobów tkwiących w członkach organizacji przekłada się zatem na jej wartość, rozwój i osiągnięte wyniki finansowe¹⁶. Wskazane cechy zdają się w zupełności korespondować z założeniami koncepcji *sustainability*.

3. Główne założenia koncepcji *sustainability*

Koncepcja *sustainability* (z ang. zrównoważony rozwój, ekorozwój) ma obecnie przełożenie w wielu dziedzinach życia, chociaż w swoich korzeniach odnosi się do zdolności do samoodnawiania się czy reprodukcji oraz nienaruszania równowagi ekologicznej¹⁷. W tym też kontekście powszechnie stosowana jest definicja ujęta w tzw. Raporcie Burdland, czyli: „(...) zdolności do zaspokajania potrzeb obecnego pokolenia nie zagrażającej możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń”¹⁸.

Prandecki podkreśla, że realizacja idei *sustainability* w praktyce wymaga: „(...) innowacyjnego podejścia do gospodarki na bazie redukcji zużycia zasobów i jednoczesnym zmniejszeniu presji procesów gospodarczych na środowisko oraz na ograniczeniu (zmianie sposobu) konsumpcji”¹⁹.

Zdaniem Grudzewskiego i Hejduk „*sustainability* jest szczególnym megaparadygmatem współczesności, który wiąże się z uelastycznieniem i podtrzymywaniem życia organizacji”²⁰. Wskazują oni na dwa znaczenia *sustainability*: pierwsze utożsamiają ze zdolnością do kontynuowania biznesu w hiperdynamicznym otoczeniu, w drugim znaczeniu interpretują *sustainability* z punktu widzenia odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich nieciągłości”²¹.

Przenosząc koncepcję *sustainability* na poziom organizacyjny, podkreśla się znaczenie równorzędnego traktowania społecznych, środowiskowych i ekonomicznych uwarunkowań podejmowanych decyzji dla osiągnięcia sukcesu przez organizację. Celem nadrzędnym ma być tutaj poprawa i wzrost jakości życia (jednostek, społeczeństwa) ściśle powiązane z kryterium racjonalności działań biznesowych przy uwzględnieniu redystrybucji wartości

¹⁶ Moczydłowska J., Kowalewski K.: op.cit., s. 30.

¹⁷ Hilarowicz A.: op.cit., s. 78.

¹⁸ Burdland Raport, www.un-documents.net/our-common-future.pdf, dostęp 27.02.2015.

¹⁹ Prandecki K.: Człowiek i społeczeństwo w koncepcji zrównoważonego rozwoju, [w:] Poskrobko B. (red.): Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, www.nazarko.pl/public/data/resource/upload/00003/2531/file/uwarunkowania-rozwoju-zrownowazonej-gospodarki-opartej-na-wiedzy.pdf, s. 181, dostęp 27.04.2015.

²⁰ Grudzewski W., Hejduk I.: Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. „Master of Business Administration”, No. 1(116), 2011, s. 95.

²¹ Ibidem, s. 102.

dodanej wytworzonej przez organizację, tj. braniu pod uwagę na etapie wyznaczania celów organizacji interesów interesariuszy²². Zaznacza się jednocześnie, że zdolność organizacji do utrzymania i utrwalenia swojej pozycji oraz dążenia do samorozwoju powinna wynikać z już posiadanych zasobów (własnego wnętrza), niezależnie od sytuacji w makrootoczeniu.

W powyższy nurt rozważań dobrze wpisuje się interpretacja *sustainable enterprise* Grudzewskiego i Hejduk²³. Definiują oni *sustainability* w przedsiębiorstwie jako: „zdolność do ciągłego: 1) uczenia się, 2) adaptacji i rozwoju, 3) rewitalizacji, 4) rekonstrukcji, 5) reorientacji dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu), dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup”.

W ramach koncepcji *sustainability* można wskazać na różne modele biznesu odnoszące się do tzw. miękkich aspektów zarządzania, akcentujące znaczenie czynnika ludzkiego. Są to m.in. modele oparte na: zaufaniu, zmianie, przywództwie, innowacjach, wiedzy, wartościach, wirtualizacji, kulturze organizacyjnej, kooperacyjności²⁴. Z modeli tych wynikają wyróżniki organizacji działających zgodnie z ideą *sustainability*, które stanowią niejako ich wypadkową. Do głównych cech można tu zaliczyć²⁵:

- myślenie perspektywiczne i innowacyjność,
- traktowanie wiedzy i zaufania jako dominujących form kapitału,
- nastawienie na pracę zespołową i ciągłe uczenie się,
- stałe monitorowanie otoczenia i poszukiwanie nowych możliwości, co wiąże się z generowaniem przestrzeni rynkowej, które można utożsamić z tym, co Ehnert i Zink nazywają promowaniem proaktywnej roli organizacji w kontrolowaniu długotrwałego wpływu biznesu na środowisko naturalne, społeczne i zasoby ludzkie²⁶,
- uwzględnianie relacji społecznych (zew. i wew.) w działaniach zmierzających do zapewnienia długoterminowej efektywności organizacyjnej,

²² Hilarowicz A.: op.cit., s. 79.

²³ Grudzewski W., Hejduk I.: op.cit., s. 102.

²⁴ Grudzewski W., Hejduk I.: Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny, [w:] Hejduk I.K. (red.): Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości. Orgmasz, Warszawa 2011, s. 20-22.

²⁵ Ibidem, s. 104-110.

²⁶ Zob. Ehnert I., Harry W., Zink K.J.: Sustainability and HRM. An introduction to the field, [in:] Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (eds.): Sustainability and Human Resources Management. Developing sustainable business organizations. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2014, p. 5.

- nastawienie na tzw. kluczowe kompetencje, określane przez Hamela i Prahalada jako zbiorowe uczenie się organizacji, w ramach zdolności do koordynacji różnych umiejętności produkcyjnych i integrowania wielu strumieni technologii²⁷,
- przyjmowanie strategii błękitnego oceanu – tzn. poszukiwania niewykorzystanych przestrzeni rynkowych.

Na tle powyższych atrybutów uwypukla się znaczenie kapitału ludzkiego i inwestycji w ten kapitał. Spojrzenie na człowieka przez pryzmat koncepcji *sustainability* zdaje się łączyć współczesne podejścia oparte na sposobach ludzkich zachowań. Chodzi tu o połączenie: wiedzy, specyficznych zdolności, szczególnych uzdolnień (talentów) oraz uaktywnionych postaw przyjmowanych w miejscu i procesie pracy. Szczególne znaczenie mają postawy, które skutkują określonym stosunkiem do: a) środowiska (przekładają się na styl życia w otoczeniu) oraz b) biznesu (wizja natury człowieka i stosunków międzyludzkich, rola pracy, motywacji, percepcja ról, poziom i styl życia).

Poziom uświadomienia znaczenia kapitału ludzkiego ma swoje odzwierciedlenie w polityce kadrowej i w realizacji funkcji personalnej.

4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w myśl koncepcji *sustainability*

Założenia koncepcji *sustainability* i myślenie w kontekście biznes-społeczeństwo-ekologia wymusza zmianę podejścia do realizacji funkcji personalnej w organizacjach, zwłaszcza tam, gdzie została ona sprowadzona jedynie do obszaru administracji kadrowej. Aby zaimplementować i zrealizować koncepcję *sustainability* – funkcja personalna musi odgrywać rolę katalizatora zmian²⁸. Rola ta wynika ze zmiany paradygmatów zarządzania i z podkreślenia konieczności działań ukierunkowanych na stały wzrost kapitału ludzkiego oraz tworzenie wartości dla interesariuszy. To właśnie tworzenie wartości dla interesariuszy stanowi według Poczowskiego normatywny, nadrzędny cel współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi²⁹. W tym też znaczeniu główny nacisk powinien zostać położony na strategiczny wymiar działań w obszarze zasobów ludzkich, związany z procesem decyzyjnym, przywództwem, komunikacją, kształtowaniem kultury organizacyjnej oraz powszechnie rozumianym rozwojem zasobów ludzkich. Stąd także wynika wiele wyzwań stojących przed procedurami i praktyką zarządzania zasobami ludzkimi.

²⁷ Hamel G., Prahalad C.K.: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston 1996.

²⁸ *Advancing Sustainability. A Research Report by the Society for Human Resource Management, BSR and Aurosoorya*, www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/advancingsustainabilityhr%E2%80%99srole.aspx, p. 17, dostęp 17.05.2015.

²⁹ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie. Procesy. Metody*. PWE, Warszawa 2007, s. 34.

Zarządzanie zasobami ludzkimi na podstawie idei *sustainability* jest określane jako długoterminowe, konceptualne podejście i działania łączące w sobie aspekt ekonomiczny i społeczną odpowiedzialność biznesu oraz odpowiadające im praktyki w obszarze rekrutacji i selekcji, alokacji, rozwoju i zwolnień pracowników³⁰. Coraz częściej wskazuje się tu na znaczenie globalnego wymiaru zarządzania zasobami ludzkimi, związanej z tym potrzeby kształtowania nowych kompetencji u osób zatrudnionych oraz zarządzania ciągłością wiedzy i talentami. Inwestowanie w umiejętności pracowników przez rozwój kluczowych kompetencji i promowanie idei uczenia się przez całe życie pociąga za sobą zmiany charakteru tradycyjnej funkcji szkolenia i doskonalenia oraz traktowanie rozwoju jako zmiany społecznej i przejście na wzajemny, zespołowy proces uczenia³¹. Można tu także zauważyć związki z kształtowaniem postaw oraz tworzeniem właściwego klimatu zaangażowania w organizacji.

Jednocześnie wyłania się konieczność poświęcenia uwagi zagadnieniom różnorodności w miejscu pracy i postrzeganiu heterogeniczności nie jako przeszkody, ale źródła tworzenia wartości i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie różnorodnością, zwłaszcza wiekiem, może zapewnić większą zdolność adaptacyjną dla organizacji, lepsze zrozumienie potrzeb uczestników rynku, zapobiegać monotonii oraz stymulować działania zespołowe i wzajemne uczenie się wewnątrz organizacji.

Również bardziej niż kiedykolwiek stawia się na znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli praktyk związanych z tym, co pierwotnie Bowen określał jako obowiązek orientowania się w oczekiwaniach, celach i wartościach społeczeństwa³². Zgodnie z wytycznymi normy ISO 26000 społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko przez zachowanie przejrzystych i etycznych zachowań, zgodnych z obowiązującym prawem i spójnych z międzynarodowymi normami postępowania, przy uwzględnieniu oczekiwań interesariuszy³³. Rzeczywiste działania w obszarze społecznej odpowiedzialności mogą mieć wpływ na reputację organizacji, zachowania lojalnościowe (pracowników, konsumentów, klientów, użytkowników), motywację i zaangażowanie pracowników oraz wzrost wydajności pracy i w rezultacie na satysfakcję z pracy i poprawę jakości życia. Norma ISO 26000

³⁰ Thom N., Zaugg R.J.: Das prinzip nachhaltigkeit im personal management. "Personal Führung", No. 7, 2004, p. 52-55; Wirtenberg J., Harmon J., Russell W.G., Fairfield K.D.: HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies. "Human Resource Planning", 30(1), 2007, p. 15.

³¹ Hilarowicz A.: op.cit., s. 82.

³² Bowen H.R.: Social Responsibilities of the Businessman. Harper and Brothers, New York 1953, [za:] Sznajder M.: Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy). „Economics and Management”, No. 2, 2013, http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/279/3.3_sznajder.pdf, s. 195.

³³ ISO 26000 Społeczna odpowiedzialność, www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf, dostęp 25.05.2015.

wyłania 7 kluczowych obszarów tego rodzaju działań³⁴. Są to: 1) ład organizacyjny, 2) prawa człowieka (w tym m.in. zapobieganie dyskryminacji i przestrzeganie zasad prawa pracy), 3) praktyki z zakresu pracy (tutaj kwestie związane z: zatrudnianiem i kształtowaniem stosunków pracy, warunkami pracy i zabezpieczeniem socjalnym, dialogiem społecznym, bezpieczeństwem i higieną pracy, rozwojem i ze szkoleniami w miejscu pracy), 4) środowisko, 5) uczciwe praktyki operacyjne (m.in. przeciwdziałanie korupcji, uczciwa konkurencja, poszanowanie praw własności), 6) zagadnienia konsumenckie, 7) zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (np. zaangażowanie społeczne, tworzenie miejsc pracy oraz rozwijanie umiejętności, tworzenie bogactwa i dochodu).

Celem społecznej odpowiedzialności biznesu jest zatem rozwiązywanie problemów społecznych, a główną przesłanką tego rodzaju aktywności jest przeświadczenie, że wszystkie działania podmiotów powinny przyczyniać się do wzrostu swojej wartości przez współtworzenie wartości wspólnej³⁵. Należy też zauważyć istotną zmianę optyki związanej z monitorowaniem potrzeb otoczenia. Obszar działań społecznie odpowiedzialnych i kierunek obranej w tym zakresie strategii wyznaczają bowiem interesariusze, a nie organizacje, w przeciwnym razie postulowane praktyki nie przyniosą oczekiwanych rezultatów³⁶.

Jeszcze innym wyłaniającym się problemem stojącym przed zarządzaniem zasobami ludzkimi, związanym z niepewnością i zmianami w systemie zatrudniania pracowników, jest kwestia ustalenia równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Coraz więcej organizacji działających w myśl założeń *sustainability* stara się wprowadzić stosowne programy przeciwdziałające zakłóceniom i opierające się np. na elastycznych godzinach pracy dopasowanych do potrzeb zatrudnionych czy nowych formach organizacji pracy, m.in. telepracy.

W centrum zainteresowania teorii i praktyki personalnej pozostaje cały czas wzrost wydajności pracy. Jednym z rozwiązań stymulujących do takiego wzrostu ma być zarządzanie oparte na zaufaniu. Chodzi tu o wyznaczenie nowej orientacji przedsiębiorstwa i koncentracji na relacjach w taki sposób, aby zapewnić ciągłość i efektywność współpracy. Tworzenie klimatu zaufania polega na budowaniu własnej wiarygodności oraz ocenie wiarygodności innych jednostek. Pociąga to także za sobą konieczność wypracowania nowych systemów kontroli, odmiennych od tradycyjnego nadzoru.

Rozważając problematykę tworzenia wartości w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, Poczrowski wskazuje na konieczność: 1) ustalenia tych składników, które tworzą wartość bezpośrednio, wspierają działania tworzące wartości i nie tworzą wartości, oraz

³⁴ Z uwagi na ograniczony zakres opracowania zarysowano jedynie pewne kwestie, przede wszystkim odnoszące się do kapitału ludzkiego.

³⁵ Sznajder M.: op.cit., s. 195.

³⁶ Ibidem, s. 200.

2) przeprowadzenia diagnozy i oceny cech, zachowań i wyników ludzkich działań w ramach poszczególnych procesów i subprocesów personalnych³⁷. Do ekonomicznych wartości tworzonych w obszarze funkcji personalnej zalicza się: wartość dodaną, efektywność, produktywność, jakość, koszty, elastyczność i innowacyjność. Wartościami etyczno-moralnymi są: legitymizacja i uczciwość w relacjach społecznych, zaufanie, partycypacja, solidarność i trwałość³⁸.

5. Wnioski końcowe

Zestawiając koncepcję kapitału ludzkiego i koncepcję *sustainability*, należy zwrócić uwagę na potrzebę i konieczność redefiniowania działań w obszarze funkcji personalnej. Jednocześnie należy mieć świadomość, że przedmiotem teorii i praktyki pozostają te same lub podobne problemy związane z pozyskiwaniem, utrzymaniem i oceną pracowników. Zmienia się jednak znacząco podejście do rozwiązywania tych kwestii. Dodatkowo optyka zwiększa się przez konieczność uwzględnienia zagadnień związanych z zaangażowaniem społecznym organizacji oraz troską o środowisko naturalne.

Urzeczywistnieniu wspomnianych koncepcji i przełożeniu ich na model biznesowy musi towarzyszyć właściwa konfiguracja celów, procesów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, niemniej jednak poważnym ograniczeniem realizacji w praktyce jest brak zdolności i wiedzy organizacyjnej oraz niska ranga funkcji personalnej.

Ponieważ podjęta problematyka jest obszerna i wieloaspektowa, więc w artykule skoncentrowano się na prezentacji najważniejszych wątków, które mogą stanowić podstawę dalszej dyskusji.

Bibliografia

1. Advancing Sustainability. A Research Report by the Society for Human Resource Management, BSR and Aurosoorya, www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/advancingsustainabilityhr%E2%80%99srole.aspx.
2. Bard A., Söderqvist J.: Netokracja. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
3. Burdland Raport, www.un-documents.net/our-common-future.pdf.

³⁷ Pocztownski A.: Tworzenie wartości dla interesariuszy w obszarze funkcji personalnej. Zeszyty Naukowe, z. 810. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, 2009, s. 16-17.

³⁸ Ibidem.

4. Cichy K.: Kapitał ludzki w modelach i teorii wzrostu gospodarczego, http://old.ue.poznan.pl/att/DZIEK_EKON/1_k.cichy_z23.pdf.
5. Domański S.R.: Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy. PWN, Warszawa 1993.
6. Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001.
7. Ehrenberg R.G., Smith R.S.: Modern Labor Economics. Harper Collins, New York 1994.
8. Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (eds.): Sustainability and Human Resources Management. Developing sustainable business organizations. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2014.
9. Grudzewski W., Hejduk I.: Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. "Master of Business Administration", No. 1(116), 2011.
10. Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston 1996.
11. Hejduk I.K. (red.): Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości. Orgmasz, Warszawa 2011.
12. Hilarowicz A.: Koncepcja pracownika we współczesnych modelach zarządzania zasobami ludzkimi. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 79. Politechnika Śląska, Gliwice 2015.
13. ISO 26000 Społeczna odpowiedzialność, www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf.
14. Moczydłowska J., Kowalewski K.: Nowe koncepcje zarządzania ludźmi. Difin, Warszawa 2014.
15. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie. Procesy. Metody. PWE, Warszawa 2007.
16. Pocztowski A.: Tworzenie wartości dla interesariuszy w obszarze funkcji personalnej. Zeszyty Naukowe, nr 810, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009.
17. Poskrobko B. (red.): Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, www.nazarko.pl/public/data/resource/upload/00003/2531/file/uwarunkowania-rozwojuzrownowazonej-gospodarki-opartej-na-wiedzy.pdf.
18. Sznajder M.: Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy). „Economics and Management”, nr 2, 2013, http://zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/279/3.3_sznajder.pdf.
19. Thom N., Zaugg R.J.: Das prinzip nachhaltigkeit im personal management. "Personal Führung", No. 7, 2004.

20. Wieczorek-Szymańska A.: Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii – Przegląd wybranych podejść. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 17, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-13.pdf.
21. Wirtenberg J., Harmon J., Russell W.G., Fairfield K.D.: HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies. "Human Resource Planning", No. 30(1), 2007.

Abstract

The article has a conceptual character and attempts to connect contemporary approaches in human resources management. All discussed issues, i.e. the concept of human capital and the idea of sustainability as well as the vision of HRM emerging in the background, are an attempt to compile these elements into a coherent, effective and bringing intended results total.