

# Zrównoważeni pracownicy i ich satysfakcja z pracy

*Dominik Majewski*

W artykule została przedstawiona koncepcja zrównoważonych zasobów ludzkich<sup>1</sup>, czyli menedżerów i pracowników na stanowiskach niekierowniczych, którzy dzięki swoim kompetencjom i zaangażowaniu są niezbędnym aktywnym przedsiębiorstwa zrównoważonego. Przedsiębiorstwa zrównoważone to takie, które poprzez swoją działalność świadomie realizują założenia zrównoważonego rozwoju, głównie w zakresie oszczędnego gospodarowania surowcami naturalnymi, wodą i energią. Przedsiębiorstwa te dostarczają proekologiczne i społecznie pożądane produkty lub usługi. Zrównoważeni pracownicy oddziałując na organizacje mogą poprawić jakość środowiska i interakcji społecznych.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, zrównoważony pracownik, zrównoważony menedżer, satysfakcja z pracy.

## Wstęp

Cele zrównoważonego rozwoju<sup>2</sup> są coraz częściej uwzględniane w strategii przedsiębiorstw, starających się przystosowywać do oczekiwań swoich interesariuszy. Firmy, chcąc być organizacjami realizującymi założenia zrównoważonego

---

<sup>1</sup> Pojęcie „zrównoważonych zasobów ludzkich” jest dość nowe i dopiero się utrwała w języku polskim. Jest niedokładnym tłumaczeniem z języka angielskiego zwrotu *sustainable human resources*, jednakże w języku polskim trudno znaleźć bardziej adekwatne określenie. Pod pojęciem „zrównoważone zasoby ludzkie”, „zrównoważony kapitał ludzki” lub „zrównoważony personel” (w artykule używane jako synonimy), rozumiani będą „wysoko wykwalifikowani pracownicy rozumiejący i stosujący 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”. A. Pabian, *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2011, nr 5, s. 9.

<sup>2</sup> W artykule zrównoważony rozwój rozumiany będzie jako „idea, która przedstawia szereg rozwiązań prowadzących do ochrony i zabezpieczenia trzech członów rozwoju, a więc społeczeństwa (kultury), przyrody (natury) i gospodarki (ekonomii)”. A. Skowroński, *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego*, „Problemy Ekorozwoju”, 2006, Vol. 1, Nr 2, s. 47.

ważonego rozwoju, do wspierania własnych strategii będą potrzebować odpowiednich zasobów ludzkich – zrównoważonych pracowników. Problemy, które porusza niniejszy artykuł to: wskazanie, jaki typ pracownika może być określany mianem „zrównoważonego” oraz wyodrębnienie cech i podstaw zachowań zrównoważonego kapitału ludzkiego. Są to problemy aktualne i ważne ze względu na nasilające się skutki kryzysu ekologicznego oraz rosnące problemy społeczne (np. bieda i bezrobocie). Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zrównoważonego personelu oraz wskazanie źródeł satysfakcji z pracy, którą on czerpie. Metody zastosowane w artykule to: analiza i krytyka szerokiego spektrum literatury przedmiotu, a także studium przypadków kilku wybranych przez autora przedsiębiorstw. Problematyka związana ze zrównoważonymi pracownikami jest bardzo obszerna, dlatego w artykule starano się zaprezentować kluczowe kwestie. Drugim ograniczeniem poniższych wywodów, obok wielowątkowości poruszanej tematyki, są subtelne granice między pojęciami, występującymi w dalszej części opracowania. Rozważania zawarte w artykule mogą stanowić impuls do znajdowania skutecznych rozwiązań w zakresie zarządzania zrównoważonymi pracownikami, tak by ich satysfakcja z pracy była jak największa.

## 1. Zrównoważony rozwój

W pierwotnych wierzeniach, w mitach greckich oraz w greckiej filozofii podkreślany był kult natury bądź też nierozzerwalny związek człowieka z przyrodą<sup>3</sup>. W filozofii judeo-chrześcijańskiej człowiek wysuwa się na pierwszy plan, stając się panem świata, a więc przyroda staje się traktowana instrumentalnie. Poglądy św. Tomasza spowodowały, że przez wiele wieków człowiek uchodził za absolutnego władcę Ziemi<sup>4</sup>. Środowisko naturalne, według teorii tego Ojca Kościoła, musi być w pełni podporządkowane człowiekowi, który z kolei nie ma żadnych moralnych obowiązków wobec zwierząt<sup>5</sup>. Odmienne poglądy na temat egzystencji gatunku ludzkiego w środowisku naturalnym prezentował św. Franciszek, patron ekologii. Jednak jego przekonania zostawały niesły-

<sup>3</sup> S. Kozłowski, *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, PWN, Warszawa 2000, s. 36.

<sup>4</sup> M. Burchard-Dziubińska, *Ekologiczne determinanty rozwoju gospodarczego*, w: *Ekonomia rozwoju*, red. R. Piasecki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 220.

<sup>5</sup> R. Fijałkowska, *Tragedia gęsi*, „Zielone Brygady”, 1993, nr 7, s. 48, za: M. Burchard-Dziubińska, *Instytucjonalne aspekty międzynarodowej współpracy w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 71.

szalne aż do XX wieku, kiedy zaczęła się rozwijać nauka ekologii społecznej<sup>6</sup>. U największych myślicieli ekonomicznych, środowisko traktowane było jako naturalna granica wzrostu gospodarczego (A. Smith, D. Ricardo) albo jak element, z którym cywilizowany człowiek musi walczyć, by móc w pełni zaspokoić własne potrzeby (K. Marks)<sup>7</sup>. Myśl Marksa powstała w wyniku jego licznych obserwacji sytuacji społeczno-ekonomicznej kapitalizmu w XIX wieku, kiedy to rozpoczęła się wyniszczająca środowisko ekspansja człowieka, trwająca do dziś. Nadmierna produkcja dóbr, polegająca na nieefektywnym wykorzystywaniu zasobów i zanieczyszczaniu wód i atmosfery, a także problemy społeczne wynikające z nadmiernego konsumpcjonizmu i braku dostępu części świata do niektórych zasobów, mogą powodować wyniszczanie życia ludzkiego.

W związku z nadmierną eksploatacją zasobów naturalnych, w ostatnim czasie coraz częściej mówi się o kryzysie ekologicznym, który charakteryzuje: globalny charakter, degradacja wszystkich funkcjonalnych części biosfery i pojawienie się barier w dostępie do niektórych zasobów naturalnych<sup>8</sup>.

W celu wyjścia z kryzysu ekologicznego sformułowana została idea zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainable development*). W 1987 roku Organizacja Narodów Zjednoczonych podała jej warunki w raporcie *Nasza wspólna przyszłość*. Zrównoważony rozwój to idea zakładająca takie zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia, aby móc w przyszłości zachować możliwości zaspokajania aspiracji przez przyszłe pokolenia<sup>9</sup>. Nie wiadomo, jakimi potrzebami będą cechować się następne pokolenia, gdyż potrzeby społeczne ewoluują. Z pewnością do realizacji tych potrzeb niezbędne będzie czyste środowisko jako podstawowy warunek funkcjonowania człowieka.

Jak podkreśla T. Oleksyn, zrównoważony rozwój można rozumieć w szerszym znaczeniu nie tylko jako ekorozwój, ale jako:

- rozwój uwzględniający ograniczone możliwości odnowy naturalnego środowiska Ziemi (wymiar przyrodniczy),
- rozwój nieniszczący ładu społecznego (wymiar ekonomiczno-społeczny),
- rozwój organizacji, w której chodzi nie tylko o zysk ekonomiczny – przedsiębiorstwa powinny szanować normy i wartości etyczne (wymiar etyczny),

---

<sup>6</sup> T. M. Łąguna, A. Baryła, M. Zapotoczna, *Środowisko*, w: *Ekonomiczne podstawy zarządzania środowiskiem i zasobami naturalnymi*, red. T. M. Łąguna, M. Witkowska-Dąbrowska, *Ekonomia i Środowisko*, Białystok 2005, s. 12–13.

<sup>7</sup> M. Burchard-Dziubińska, *Ekologiczne...*, op. cit., s. 220.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 223.

<sup>9</sup> L. Gawor, *Wizja nowej wspólnoty ludzkiej w idei zrównoważonego rozwoju*, „Problemy Ekorozwoju”, 2006, Vol. 1, Nr 2, s. 60.

- harmonijny rozwój człowieka w wielu obszarach jego działalności, zapewniający równowagę między pracą a życiem osobistym i rodzinnym (wymiar jednostkowy)<sup>10</sup>.

Realizacja idei zrównoważonego rozwoju powinna być udziałem wszystkich ludzi<sup>11</sup>. Myśl, według której ideę zrównoważonego rozwoju powinien realizować wspólny podmiot dziejów – cała ludzkość, jest w opozycji do koncepcji XX-wiecznych, mówiących o rozbiciu jedności rodzaju ludzkiego. W ubiegłym stuleciu zauważano, że istnieje szereg niezwiązanych (lub związanych w niewielkim stopniu) cywilizacji czy też kultur. Do najbardziej znanej teorii wielości cywilizacji należy myśl autorstwa Huntingtona<sup>12</sup>. Twierdzi on, że *historia ludzkości to dzieje cywilizacji*<sup>13</sup>. Jego zdaniem istniejące cywilizacje są sobie raczej wrogie. Idea zrównoważonego rozwoju będzie jednak skuteczna jedynie wtedy, gdy w jej realizację zaangażowana zostanie cała ludzkość, jako jednolity podmiot procesu historycznego. Sam proces zmiany mentalności wszystkich ludzi będzie złożony i długotrwały. Reorientacja świadomości jest już realizowana m.in. przez edukacyjne założenia „Dekady Edukacji na temat Zrównoważonego Rozwoju (2005–2014)”<sup>14</sup>. Zmiana kierunku rozwoju, oprócz edukacji od podstaw, w dużym stopniu zależeć będzie od przedsiębiorstw i zatrudnionego w nim personelu, co zostało przedstawione w dalszej części artykułu.

## 2. Zrównoważony pracownik – najbardziej pożądanym pracownik XXI wieku

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu rynkowym. Na otoczenie rynkowe składają się takie elementy jak m.in.: klienci, konkurenci, instytucje kredytujące, państwo oraz społeczeństwo. W gospodarce rynkowej przy-

<sup>10</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 499–500.

<sup>11</sup> *Deklaracja z Johannesburga w sprawie zrównoważonego rozwoju*, pkt. 35, [http://biurose.sejm.gov.pl/teksty\\_pdf/i-942.pdf](http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf/i-942.pdf), data dostępu: 05.12.2011. Deklaracja została wygłoszona na Konferencji ONZ „Szczyt Ziemi w sprawie zrównoważonego rozwoju” w Johannesburgu w 2002 roku.

<sup>12</sup> L. Gawor, *Idea zrównoważonego rozwoju w kontekście historiozoficznym*, „Problemy Ekorozwoju”, 2007, Vol. 2, Nr 2, s. 19–23.

<sup>13</sup> S. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Muza, Warszawa 1997, s. 41, za: Ibidem, s. 22.

<sup>14</sup> W 2002 roku Zgromadzenie Ogólne ONZ przyjęło rezolucję ustanawiającą Dekadę Edukacji na temat Zrównoważonego Rozwoju (Decade of Education for Sustainable Development 2005–2014). Celem Dekady jest wspieranie dążeń promujących zrównoważony rozwój społeczny, gospodarczy i ekologiczny. Stanowi ona również okazję do dokonania postępu w zakresie rozwoju człowieka oraz poprawy jakości kształcenia, w celu uczynienia z niego kluczowego czynnika przemian. [http://www.unic.un.org.pl/edukacja\\_rozwoj/](http://www.unic.un.org.pl/edukacja_rozwoj/), data dostępu: 10.04.2012.



muje się, że podmioty gospodarcze na ogół dążą do maksymalizacji korzyści. Przedsiębiorstwo, aby realizować swój cel, powinno analizować sygnały płynące z rynku i wyciągać z nich odpowiednie wnioski, tj. dostosowywać procesy produkcyjne oraz produkty do ewoluujących potrzeb społecznych. Skoro w ostatnich latach coraz więcej mówi się o zrównoważonym rozwoju, podmioty gospodarcze, by nie stracić zainteresowania interesariuszy (w tym głównie klientów) powinny zmieniać się w przedsiębiorstwa realizujące zrównoważony rozwój<sup>15</sup> (ang. *sustainable enterprises*).

Znaczenie działalności przedsiębiorstw dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju jest bardzo duże. Obecnie to przedsiębiorstwa są emitentami największych zanieczyszczeń powietrza, wody i ziemi oraz mają największy udział w degradacji środowiska naturalnego. Firmy mają również ogromny wpływ na jakość zdrowia i bezpieczeństwa swoich pracowników oraz na kształtowanie życia społecznego. Warto zauważyć pewne relacje:

- organizacja wpływa na pracowników, jest odpowiedzialna za ich bezpieczeństwo i warunki pracy, zapewnienie środków do życia, a także na rozwój osobowy. Pracownicy również wpływają na organizację, realizując jej strategię, misję i cele oraz kreując jej wizerunek,
- organizacja wpływa na środowisko naturalne,
- organizacja wpływa na społeczeństwo – zapewnia miejsca pracy, aktywizuje społeczność, wspiera sport, kulturę, kształtuje programy kształcenia, dostosowując je do wymogów rynku pracy<sup>16</sup>.

W centrum zależności znajduje się przedsiębiorstwo. Organizacje mają największy wpływ na środowisko naturalne oraz na lokalne, a nawet międzynarodowe społeczności, w zależności od skali działalności firmy. Człowiek jako jednostka ma niewielki wpływ na degradację przyrody<sup>17</sup> oraz na interakcje występujące w społeczeństwie. Człowiek jako pracownik, będąc częścią firmy, wpływa pośrednio na środowisko przyrodnicze oraz społeczne, w którym żyje. Zależność tę opisuje rysunek 1.

Najważniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa jest kapitał ludzki. To od zatrudnionych w organizacji pracowników oraz od ich wiedzy, doświadcze-

---

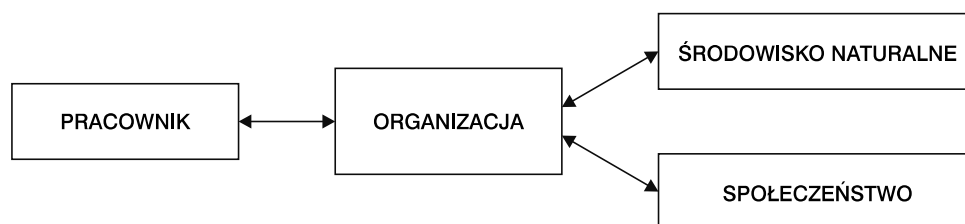
<sup>15</sup> Zrównoważone przedsiębiorstwa, produkując swoje wyroby w zgodzie z przyrodą i społeczeństwem, dostarczają na rynek produkty zazwyczaj droższe niż w przypadku przedsiębiorstw niezwracających uwagi na cele zrównoważonego rozwoju. Występuje tu swoista sprzeczność interesów, które ciężko pogodzić: klienci chcą bowiem kupować tanio, ale jednocześnie coraz częściej wolą produkty ekologiczne.

<sup>16</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 483–484.

<sup>17</sup> W przypadku zbiorowości społecznych (zbioru wielu ludzi) wpływ na degradację środowiska jest większy.

nia i umiejętności zależy rozwój przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna uzyskana nad innymi podmiotami gospodarczymi jest w głównej mierze zasługą pracujących w firmie ludzi<sup>18</sup>. Metamorfoza każdej firmy w przedsiębiorstwo zrównoważone, czyli takie, które realizuje cele trwałego i zrównoważonego rozwoju, również – w największym stopniu – zależy będzie od zatrudnionych w niej pracowników. A. Pabian zauważa, że najbardziej predysponowany do przeistaczania przedsiębiorstw jest zrównoważony personel (ang. *sustainable personel*). Zrównoważony personel, do którego należą zarówno kierownicy, jak i pracownicy wykonawczy, cechuje się wrażliwością ekologiczną i społeczną oraz skutecznością w osiąganiu wytyczonych celów<sup>19</sup>. Ważnymi kompetencjami zrównoważonych zasobów ludzkich są kreatywność i innowacyjność, głównie w stosunku do własnej organizacji. Wartości, które są istotne dla tego typu personelu to: wolność, równość, sprawiedliwość, egalitaryzm, odpowiedzialność, umiar i pacyfizm<sup>20</sup>.

Rys. 1. Relacje między pracownikiem, organizacją, środowiskiem naturalnym oraz społecznością



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 483–484.

Przedsiębiorstwa, chcące być organizacjami zrównoważonymi będą zgłaszały zapotrzebowanie na zrównoważony kapitał ludzki, ponieważ jest on niezbędny do realizacji strategii tych organizacji. W dalszej części artykułu zostały przedstawione szczegółowe profile zrównoważonych pracowników zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych oraz kierowniczych.

*Sustainable* (zrównoważeni) pracownicy, cechują się realizacją celów przedsiębiorstwa, zachowaniem oraz wykonywaniem pracy w sposób odpowiedzialny ekologicznie i społecznie. Zrównoważony pracownik wykorzystuje oszczędnie

<sup>18</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 20.

<sup>19</sup> A. Pabian, *Sustainable...*, op. cit., s. 9–18.

<sup>20</sup> L. Gawor, *Wizja...*, op. cit., s. 64–65.

materiały oraz sprzęt, dba o swoje miejsce pracy i o swoich współpracowników. Pracownicy ci są niezwykle kreatywni i pragną polepszać własne stanowiska pracy. Bezwzględnie przestrzegają regulaminów bhp oraz kodeksów etycznych organizacji, w której pracują. Dbałość o aktywa firmy, oszczędność materiałów i wysoka kultura w miejscu pracy nie są podyktowane strachem przed przełożonym ani dążeniem do uzyskiwania korzyści ekonomicznych. Podstawą wyżej wymienionych zachowań, tym, co wyróżnia zrównoważonego pracownika od „niezrównoważonego”, jest wrodzona troska o środowisko naturalne oraz o społeczeństwo. Zrównoważeni pracownicy cechują się również dodatkową aktywnością, wykraczającą poza zakład pracy – są inicjatorami i uczestnikami wielu pozytywnych akcji społecznych i charytatywnych, a także dbają o środowisko<sup>21</sup>. Zrównoważony pracownik jako klient jest w stanie zapłacić więcej za produkty ekologiczne lub też zbojkotować produkty firmy, która np. zatrudnia dzieci w krajach najmniej rozwiniętych, poszukując źródeł niższych kosztów pracy.

Menedżer w organizacji pełni rolę stymulatora, czyli osoby, która inicjuje nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, proponuje nowe programy rozwoju organizacji oraz angażuje pracowników w te działania<sup>22</sup>. Zrównoważeni menedżerowie są odpowiedzialni za wprowadzanie ekologicznego wytwórstwa: czystej produkcji<sup>23</sup>, dobór odpowiednich technologii produkcyjnych i parku produkcyjnego, powtórne wykorzystywanie odpadów oraz ciepła itp<sup>24</sup>. Zrównoważeni menedżerowie są również odpowiedzialni za wprowadzanie kultury organizacyjnej, sprzyjającej zachowaniu równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym pracowników, dbając tym samym o dobro swoich podwładnych, a także całego społeczeństwa. Badania wykazują bowiem, że pracownicy firm wspierających równowagę praca–życie są również bardzo aktywni i wykazują się społeczną inicjatywą w swoich lokalnych społecznościach<sup>25</sup>. Dobrymi przykładami wspierania równowagi praca–życie przy jednoczesnej polityce zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie są tele-

<sup>21</sup> A. Pabian, *Sustainable...*, op. cit., s. 9–18.

<sup>22</sup> B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 17.

<sup>23</sup> „Czystsza produkcja to strategia zarządzania środowiskiem w odniesieniu do produkcji i usług, polegająca na zapobieganiu powstawania zanieczyszczeń i minimalizacji zużycia zasobów naturalnych, przy równoczesnej redukcji kosztów przedsiębiorstwa”. Z. Nowak, *Zarządzanie środowiskiem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001, s. 346.

<sup>24</sup> A. Pabian, *Sustainable...*, op. cit., 10–16.

<sup>25</sup> E.B. Ray, K.I. Miller, *Social support, home/work stress, and burnout: who can help*, „Journal of Applied Behavioural Science”, 1994, t. 30 (3), s. 357–373, za: D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 56.

praca i zmniejszenie liczby wyjazdów na spotkania, dzięki większemu wykorzystaniu wideokonferencji. Takie rozwiązania między innymi wprowadziła firma Vodafone Ireland<sup>26</sup>. Firma na swoich stronach internetowych chwali się, że dzięki opracowanemu i wdrożonemu programowi The Green Agenda, udało się jej w roku 2011 zmniejszyć emisję CO<sub>2</sub> o ponad 30% w porównaniu z poprzednimi latami, oferując jednocześnie własnym pracownikom bardziej zrównoważony styl życia<sup>27</sup>. Inne metody firmy Vodafone, wspierające zrównoważony rozwój to m.in.: używanie odnawialnych źródeł energii, wprowadzenie poprawy efektywności urządzeń sieciowych, polepszenie wydajności systemów chłodzenia, liczne programy zwiększania świadomości ekologicznej pracowników, działalność charytatywna (zbieranie zużytych telefonów komórkowych na rzecz Irish Heart Foundation), zmniejszanie zużycia papieru, promowanie rozliczeń elektronicznych, recykling odpadów, ograniczanie wagi opakowań produktów<sup>28</sup>.

### 3. Źródła satysfakcji zrównoważonych pracowników

Satysfakcja z pracy to pozytywne lub negatywne postawy i uczucia wobec wykonywanej pracy<sup>29</sup>. Satysfakcja zależy od wielu czynników: m.in. od indywidualnego zbioru cech danego pracownika i typu organizacji, w której jest ta osoba zatrudniona<sup>30</sup>. Satysfakcja z pracy, którą czerpie zrównoważony pracownik, związana jest z jego zadowoleniem z życia. Dla tego typu pracownika bardzo ważnym aspektem jest stan środowiska naturalnego, w związku z tym istotna dla jego satysfakcji z pracy będzie świadomość, że organizacja w której jest zatrudniony to przedsiębiorstwo zrównoważone. Najważniejszym źródłem satysfakcji dla zrównoważonego kapitału ludzkiego będzie zatem sam fakt pracy na rzecz społecznie i ekologicznie odpowiedzialnej firmy, dla której kryterium zysku nie jest najważniejsze. Kreowanie nowych rozwiązań, a przez to udział w *metanoi*, przekształcającej ludzkość w bardziej proekologiczne i pro-

---

<sup>26</sup> Irlandzki oddział operatora telefonii komórkowej Vodafone, największej na świecie firmy zajmującej się usługami telekomunikacyjnymi.

<sup>27</sup> <http://www.vodafone.ie/aboutus/csr/green/agenda/>, data dostępu: 10.03.2012.

<sup>28</sup> <http://www.vodafone.ie/aboutus/csr/green/operations/?ts=1331379533883>, data dostępu: 10.03.2012.

<sup>29</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 296.

<sup>30</sup> E. Kowalczyk, *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 169.

społeczne społeczeństwo jest satysfakcjonujące dla zrównoważonych zasobów ludzkich.

Jednym ze sposobów budowania satysfakcji pracowników jest dbanie o ich potrzeby w miejscu pracy. Zrównoważony pracownik w miarę możliwości wybierać będzie ekologiczne środki transportu do pracy, np. rower. Ciekawym rozwiązaniem w tym zakresie ze strony pracodawcy, stosowanym m.in. przez omówioną w poprzednim rozdziale firmę Vodafone Ireland, jest umożliwienie pracownikom skorzystania z pryszniców i szatni oraz szafek na sprzęt rowerowy. Pracownicy w omawianej firmie mogą również korzystać z pełni wyposażonego centrum fitness, w celu poprawy własnego zdrowia oraz samopoczucia. Zrównoważony rozwój człowieka w wymiarze jednostkowym wymaga dbania o kondycję, dlatego dobrą praktyką są wszelkie benefity wspomagające zdrowie i samopoczucie personelu: ułatwienie korzystania z basenu, masażu itp. Organizacje, troszcząc się o kapitał ludzki, poprawiają tym samym własny wizerunek.

Rozwój osobowy pracowników jest ważną kategorią potrzeb w wielu teoriach motywacji, podkreślał to m.in. Alderfer<sup>31</sup>. Wzbogacanie osobowości jest istotne dla satysfakcji zrównoważonego menedżera i jego podwładnych. Akcentowanie i umożliwianie ciągłego podnoszenia wiedzy z zakresu ekologii przez kierownictwo zrównoważonych firm podnosi jakość pracy i satysfakcję zrównoważonych pracowników. Podobnie jak w przypadku ogółu zatrudnionych, na zwiększoną satysfakcję pracowników w zrównoważonym przedsiębiorstwie powinny wpływać bodźce niematerialne (m.in. dostęp do pływalni, klubu fitness), które w uzupełnieniu z bodźcami materialnymi są narzędziami motywacji wzajemnie się dopełniającymi<sup>32</sup>.

O satysfakcję swoich pracowników starają się dbać dwie konkurencyjne firmy, produkujące głównie napoje gazowane, chcące być przedsiębiorstwami zrównoważonymi: PepsiCo i Coca-Cola<sup>33</sup>. Zdaniem autora, podmioty gospodarcze, które w dużym stopniu odpowiedzialne są za otyłość i kłopoty zdrowotne ludzi na całym świecie<sup>34</sup>, nie mogą być jednak uznane za przedsiębiorstwa

---

<sup>31</sup> C.P. Alderfer, *Existence, Relatedness, Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York 1972, za: A. Wilk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Modele. Metody*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2010, s. 176.

<sup>32</sup> D. Lewicka, *Motywacyjna siła procedur personalnych*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 122.

<sup>33</sup> Świadczą o tym programy zrównoważonego rozwoju, które są wdrażane w omawianych przedsiębiorstwach.

<sup>34</sup> J. Mercola, R. Droege, *The Real Dangers of Soda to You and Your Children*, <http://articles.mercola.com/sites/articles/archive/2003/07/09/soda-dangers-part-two.aspx>, data dostępu: 10.04.2012.

zrównoważone. Zarówno Coca-Cola, jak i PepsiCo, w swoich strategiach zobowiązują się wspierać edukację, sport, ochronę środowiska oraz lokalne społeczności. W celu poprawy środowiska w tych organizacjach podjęte zostaną działania mające na celu ograniczanie zużycia wody, ziemi, energii i opakowań. Zrównoważony rozwój pracowników ma polegać na umożliwianiu im czerpania satysfakcji z pracy, wspieraniu różnorodności, dbaniu o ich zdrowie i bezpieczeństwo oraz promowaniu zdrowego stylu życia w miejscu pracy<sup>35</sup>.

Pracodawca w zrównoważonym przedsiębiorstwie powinien stwarzać możliwości, aby jego pracownicy angażowali się społecznie oraz kształcili się dodatkowo, głównie w zakresie ekologii. Kierownictwo w zrównoważonym przedsiębiorstwie musi również pamiętać, że osiągnięte przez pracowników efekty prowadzą do ich satysfakcji i zadowolenia<sup>36</sup>.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, by nie stracić swoich klientów i inwestorów muszą analizować sygnały płynące z otoczenia rynkowego i dostosowywać swoje strategie do zmieniających się w czasie potrzeb społecznych. W ostatnich latach coraz więcej mówi się o kryzysie ekologicznym, ale też większą uwagę poświęca się rozwiązaniu tego kryzysu, czyli idei zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwa zrównoważone, czyli działające według założeń tej koncepcji, do realizacji swoich celów biznesowych potrzebować będą zrównoważonego personelu. Źródłem satysfakcji dla tego typu pracownika będzie sama praca na rzecz zrównoważonej organizacji – firmy te cechują się bowiem dbaniem o potrzeby pracowników oraz przywiązują dużą wagę do ich rozwoju. W zrównoważonym przedsiębiorstwie satysfakcja zrównoważonego personelu będzie większa niż w przypadku pracy na rzecz firmy niezrównoważonej. Cel postawiony w artykule został zrealizowany – przemawia za tym opisanie koncepcji zrównoważonych pracowników, a także wyliczenie źródeł ich satysfakcji z pracy.

---

<sup>35</sup> [http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony\\_Rozwoj\\_Produktow,12.html](http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony_Rozwoj_Produktow,12.html), [http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Ochrona\\_Srodowiska,13.html](http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Ochrona_Srodowiska,13.html), [http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony\\_Rozwoj\\_Pracownikow,14.html](http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony_Rozwoj_Pracownikow,14.html), [http://www.cocacola.com.pl/283\\_202.htm](http://www.cocacola.com.pl/283_202.htm), <http://www.coca-colahellenic.pl/Towardssustainability/>, data dostępu: 10.03.2012.

<sup>36</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 3–4, s. 57.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Burchard-Dziubińska M., *Instytucjonalne aspekty międzynarodowej współpracy w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- Ekonomia rozwoju*, red. R. Piasecki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Ekonomiczne podstawy zarządzania środowiskiem i zasobami naturalnymi*, red. Łąguna T.M., Witkowska-Dąbrowska M., *Ekonomia i Środowisko*, Białystok 2005.
- Gawor L., *Idea zrównoważonego rozwoju w kontekście historycznym*, „Problemy Ekorozwoju”, 2007, Vol. 2, Nr 2.
- Gawor L., *Wizja nowej wspólnoty ludzkiej w idei zrównoważonego rozwoju*, „Problemy Ekorozwoju”, 2006, Vol. 1, Nr 2.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 3–4.
- Kowalczyk E., *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Kozłowski S., *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, PWN, Warszawa 2000.
- Mercola J., Droege R., *The Real Dangers of Soda to You and Your Children*, <http://articles.mercola.com/sites/articles/archive/2003/07/09/soda-dangers-part-two.aspx>.
- Nowak Z., *Zarządzanie środowiskiem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Pabian A., *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2011, nr 5.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Skowroński A., *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego*, „Problemy Ekorozwoju”, 2006, Vol. 1, Nr 2.
- Wilk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Modele. Metody*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2010.
- Wyrzykowska B., Karbowski K., *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.

Dokumenty i strony internetowe:

*Deklaracja z Johannesburga w sprawie zrównoważonego rozwoju*, [http://biurose.sejm.gov.pl/teksty\\_pdf/i-942.pdf](http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf/i-942.pdf).

<http://www.vodafone.ie/aboutus/csr/green/agenda/>

<http://www.vodafone.ie/aboutus/csr/green/operations/?ts=1331379533883>

[http://www.cocacola.com.pl/283\\_202.htm](http://www.cocacola.com.pl/283_202.htm)

<http://www.coca-colahellenic.pl/Towardssustainability/>

[http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony\\_Rozwoj\\_Produktow,12.html](http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony_Rozwoj_Produktow,12.html)

[http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Ochrona\\_Srodowiska,13.html](http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Ochrona_Srodowiska,13.html)

[http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony\\_Rozwoj\\_Pracownikow,14.html](http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony_Rozwoj_Pracownikow,14.html)

[http://www.unic.un.org.pl/edukacja\\_rozwoj/](http://www.unic.un.org.pl/edukacja_rozwoj/)

## Summary

### Sustainable Employee and Their Job Satisfaction

The article presents the concept of sustainable human resources (managers and workers) who, through their competence and engagement, are necessary asset of sustainable enterprise. Sustainable enterprises are those that by their activities consciously pursue assumptions of sustainable development, especially in the economic management of natural resources, water and energy. These companies provide environmentally friendly and socially desirable products or services. Sustainable employee by acting in organizations can improve environmental quality and social interaction.

**Keywords:** sustainable development, sustainable employee, sustainable manager, work satisfaction.

## Резюме

### Уравновешенные сотрудники и их удовлетворенность работой

В статье представлена концепция уравновешенных человеческих ресурсов, т.е. менеджеров и сотрудников, не занимающих руководящих должностей, которые благодаря своей компетентности и увлеченности являются необходимым активом



уравновешенного предприятия. Уравновешенные предприятия – это такие предприятия, которые посредством своей деятельности сознательно реализуют положения уравновешенного развития, главным образом в области экономного использования природного сырья, воды и энергии. Эти предприятия поставляют проэкологические и нужные обществу продукты или услуги. Уравновешенные сотрудники, воздействуя на организацию, могут улучшить качество среды и социальной интеграции.

**Ключевые слова:** уравновешенное развитие, уравновешенный (sustainable) сотрудник, уравновешенный (sustainable) менеджер, удовлетворенность работой.

### **Mgr Dominik Majewski**

Autor ukończył studia magisterskie na kierunku ekonomia, a obecnie jest doktorantem w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Promotorem pracy jest dr hab. prof. UŁ Bogusława Urbaniak, kierownik Katedry Pracy i Polityki Społecznej UŁ. Autor jest stypendystą w Projekcie „Doktoranci – Regionalna Inwestycja w Młodych Naukowców społeczno-humanistycznych – Akronim D-RIM SH”, współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Podziałania 8.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.