

Justyna Bętlewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5527-3450>

Green HRM jako sposób na zrównoważony rozwój

Streszczenie

Zagadnienie zrównoważonego rozwoju w kontekście zielonego zarządzania zasobami ludzkimi jest jednym z istotnych obszarów współczesnego zarządzania. *Green HRM* łączy koncepcje zarządzania środowiskowego i zarządzania zasobami ludzkimi w celu rozwijania „zielonych” umiejętności. Zasadniczym celem GHRM jest kształtowanie wrażliwości ekologicznej zatrudnionych pracowników oraz tworzenie proekologicznego środowiska pracy mającego wpływ na tworzenie ekologicznych postaw pracowników. Obszar ten staje się szczególnie ważny, ze względu na globalizację, zmieniający się klimat i suszę. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problematykę zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście współczesnych wyzwań związanych ze zmianą klimatu. Artykuł składa się z następujących części: krótkie wprowadzenie stanu obecnego zjawiska, opis znaczenia *green HRM* we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, wskazania komponentów zielonego zarządzania zasobami ludzkimi oraz wyzwań zielonego zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: zielony HRM, zrównoważone zarządzanie zasobami, zrównoważony rozwój, zielone kompetencje, zielone zarządzanie

Kod klasyfikacji JEL: Q56

1. Wprowadzenie

Na przełomie ostatnich kilku lat nastąpił globalny wzrost świadomości potrzeby zarządzania środowiskiem. Świadomość zmian obejmuje nie tylko sektory bezpośrednio związane z dbaniem o środowisko, ale także wpływ ten widoczny jest na zarządzanie [Bąk, 2021]. Zmiana świadomości nastąpiła w wielu obszarach, w tym w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w odpowiedzi na uzasadnione obawy związane z niszczeniem i degradacją środowiska, ale przede wszystkim jest odpowiedzią na widoczne zmiany klimatyczne. Koncepcja zrównoważonego rozwoju uległa znaczącej zmianie, szczególnie w kontekście zielonego zarządzania zasobami ludzkimi HRM (GHRM – *green human resource management*, tj. zielone zarządzanie zasobami ludzkimi). W niniejszym artykule pojęcia będą używane zamiennie. GHRM, postrzegany jako aktualny trend badawczy, odgrywa ważną rolę w strategiach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw [Gao, Zhang, Wang, Chen, 2022]. Zasoby ludzkie stanowią ważny i niezwykle cenny zasób w każdej organizacji. Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa kluczową rolę w poprawie ekologicznej świadomości pracowników. Podjęta tematyka jest ważna zarówno dla działów HR, które stoją przed wieloma wyzwaniami związanymi z zielonymi kompetencjami przyszłości, jak i pracowników organizacji.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problematykę zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście współczesnych wyzwań w obszarze zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. W artykule dokonano krótkiego przeglądu literatury, pozwalającego przedstawić najważniejsze aspekty związane z zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi.

2. Znaczenie *green HRM* we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi

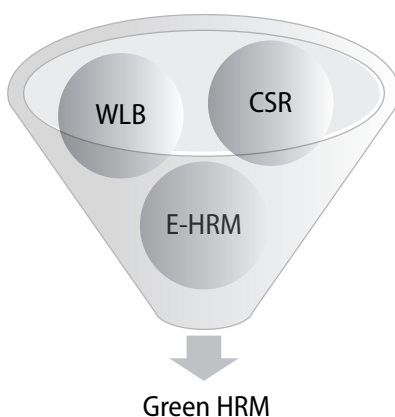
Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi jeden z obszarów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (*sustainable human resources management*) jako pojęcie zostało wprowadzone przez Thom i Zaugg w 2002 r. i oznacza długoterminowe podejście do myślenia i działania, które zapewniają społecznie odpowiedzialny i ekonomiczny uzasadniony sposób działania w odniesieniu do procesów pozyskiwania, rozwoju, utrzymywania i zwalniania pracowników [Thom, Zaugg, 2002]. Tak przedstawione ujęcie wymaga szerszej perspektywy uwzględniającej nie tylko dobro przedsiębiorstwa, ale także całościowy rozwój pracowników w takiej organizacji. W praktyce zielone zarządzanie zasobami ludźmi uzasadnia wprowadzenie działań wspierających politykę środowiskową organizacji poprzez powoływanie zielonych zespołów (*green teams*) i budowanie zielonego przywództwa (*green leadership*) [Beck-Krala, 2017; Klimkiewicz, 2017].

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi łączy koncepcje zarządzania środowiskowego i zarządzania zasobami ludzkimi w celu rozwijania „zielonych” umiejętności pracowników poprzez ulokowanie zrównoważonego rozwoju w centrum procesów kadrowych organizacji

[Różańska-Bińczyk, 2020]. Prekursorem pojęcia GHRM jest W. Wehrmeyer, który uważa, że: „zielone zarządzanie ludźmi jest wykorzystaniem polityki ZZL w celu promowania zrównoważonego użytkowania zasobów w obrębie organizacji, a w ujęciu ogólnym stanowi promowanie czynników równowagi środowiskowej” [Marhatta, 2013; Adhikari, 2013]. GHRM definiowana jest poprzez motywację pracowników do promowania zrównoważonych praktyk i zapewnienia, że pracownicy są świadomi i zaangażowani w kwestię zrównoważonego rozwoju [Vij, Suri, Singh, 2013]. Z kolei H. Opatha definiuje GHRM poprzez wszelkie działania związane z rozwojem, wdrożeniem i bieżącym utrzymaniem systemu mającego na celu „zazielenienie” pracowników organizacji. Wskazuje także, że GHRM stanowi część HRM, która zajmuje się przekształcaniem zwykłych pracowników w zielonych pracowników, w celu osiągnięcia celów środowiskowych organizacji i ostatecznie wniesienia znaczącego wkładu w zrównoważony rozwój środowiska [Opatha, 2013].

Teoretyczne ramy koncepcji i definicji zielonego zarządzania zasobami ludzkimi według Yusoff [Yusoff, 2015; Othman, 2015; Fernando, 2015; Amran, 2015] zawarte są na rysunku 1.

Rysunek 1. Koncepcja zielonego HRM



Źródło: opracowanie własne na podstawie Yusoff [2015].

Na rysunku 1 zaprezentowane są trzy główne elementy zielonego HRM, w skład których zaliczane są: CSR – społeczna odpowiedzialność biznesu, E-HRM [I Edu Note, b.d.], a także równowaga między życiem zawodowym a prywatnym – WLB, *work-life balance*. Wyżej wskazane elementy łączą się w zielone zarządzanie zasobami ludzkimi. E-HRM, czyli elektroniczne zarządzanie zasobami ludzkimi, przetwarza i przesyła zdigitalizowane informacje HR. E-HRM to zastosowanie IT do praktyk HR, które umożliwiają łatwe interakcje między pracownikami i pracodawcami. Przechowuje informacje dotyczące listy płac, danych osobowych pracowników, zarządzania wydajnością, szkoleń, rekrutacji i orientacji strategicznej.

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi jest dyscypliną łączącą aspekty środowiskowe z polityką i praktykami HRM [Paillé, Chen, Boiral, Jin, 2014]. Praktyki GHRM kontrolują niekorzystny wpływ na środowisko, ponieważ tworzą pozytywne nastawienie pracowników

do środowiska. Celem GHRM jest również wzrost zrównoważonej wydajności organizacyjnej [Arulrajah, Opatha, Nawaratne, 2015]. Koncepcja zielonego zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje, że zarządzanie ludźmi może wspierać uzyskanie rezultatów sprzyjających zielonemu zarządzaniu poprzez podnoszenie świadomości pracowników i kształtowanie pożądanych zachowań [Pocztowski, 2016].

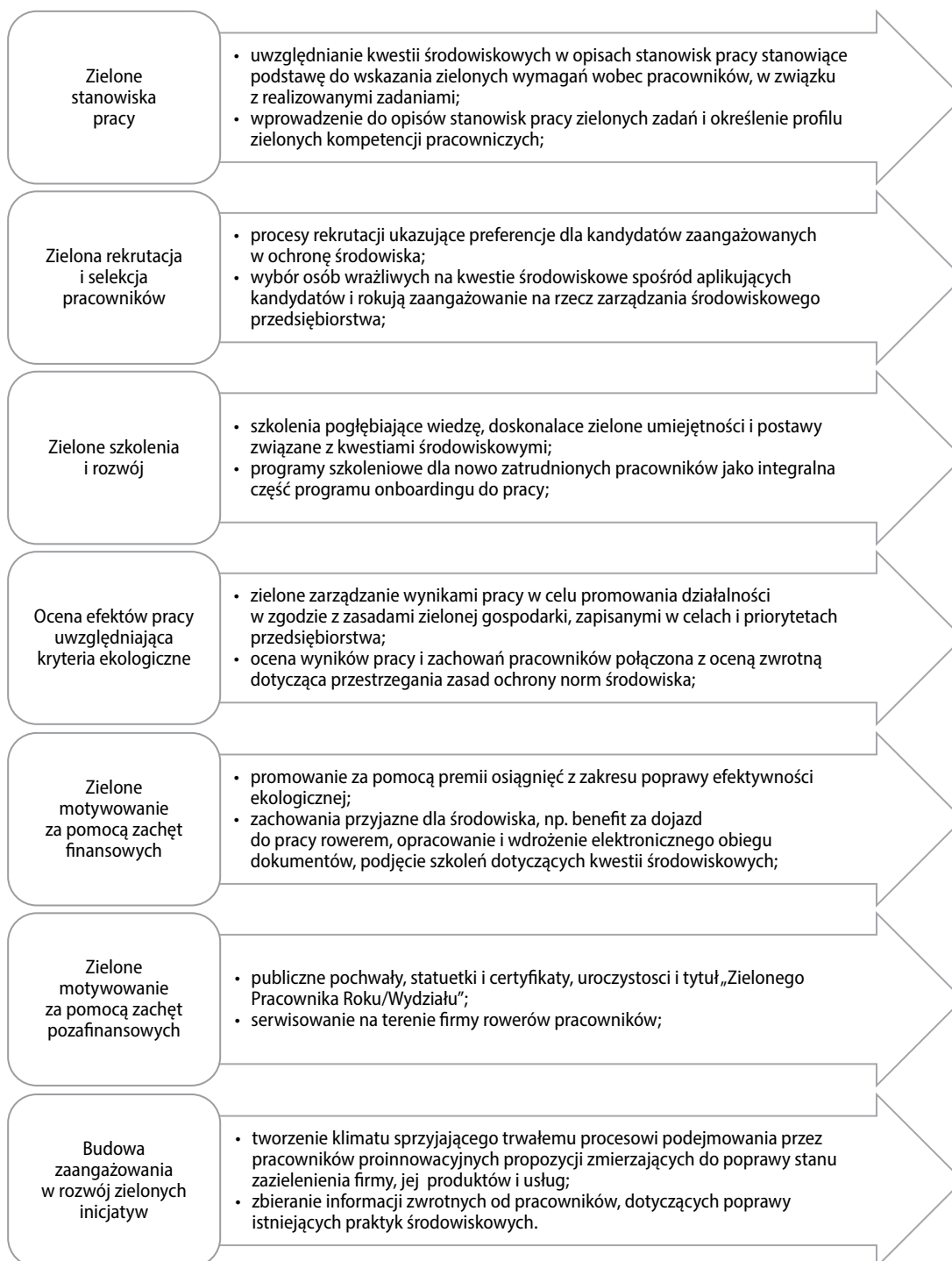
Działania w obszarze *green HRM* oraz zrównoważonego rozwoju wiążą się bezpośrednio z naszą przyszłością, ponieważ dbanie o przyrodę przestało być nieobligatoryjnym gestem dobrej woli. Obecnie dbanie o środowisko przyjęło formę obowiązku mającego wpływ na otaczający świat. Degradacja środowiska, przejawiająca się zużywaniem 1,7 razy więcej zasobów niż planeta jest w stanie w naturalny sposób odtworzyć oraz emitowaniu znacznie większej ilości odpadów niż może pochłonąć, powoduje poważne osłabienie zdolności przyrody do podtrzymywania życia oraz funkcjonowania społeczeństwa gospodarki [Klimada 2.0, b.d.]. Degradacja środowiska przejawia się również w widzianych w najbliższym otoczeniu zmianach klimatu z racji coraz bardziej upalnych lat, mniejszych opadów śniegu oraz występujących coraz częściej cyklonów i burz. Niemale ma również znaczenie wszechobecność plastiku. Kwestia zrównoważonego rozwoju ma duże znaczenie w obszarze zielonego HRM. Dlatego też zadaniem GHRM jest promowanie efektywności środowiskowej pracowników [Singh, Giudice, Chierici, Graziano, 2020]. Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi element zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniający kontekst ekologiczny jako podstawę decyzji kadrowych. Zielone zarządzanie stanowi niezwykle ważny element zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ na sukces działalności danego przedsiębiorstwa składają się ludzie – świadomi pracownicy, ich działania, wiedza i jej wykorzystanie. *Green HRM* stanowi pośredniczącą funkcję pomiędzy pracownikami a menedżerami, których celem jest wspólne dążenie do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, uwzględniając jednocześnie zasady zielonej gospodarki [Urbaniak, 2022]. W kontekście HRM, *Green* obejmuje ochronę i zachowanie środowiska naturalnego, unikanie lub minimalizowanie zanieczyszczenia środowiska i tworzenie przestrzeni wyglądającej jak naturalna. Dlatego też, jeśli pracownik działa w oparciu o te aspekty, uważany jest za zielonego pracownika [Opatha, Arulrajah, 2014].

3. Komponenty zielonego zarządzania zasobami ludzkimi

Tak jak zostało to we wcześniejszej części artykułu podkreślone, koncepcja *Green HRM* łączy zarówno koncepcję zarządzania środowiskowego, jak i zarządzania zasobami ludzkimi celem rozwijania „zielonych” umiejętności, motywowania i zapewniania proekologicznej aktywności pracowników poprzez ułożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w centrum procesów kadrowych w organizacji. Główny cel zielonego zarządzania pracownikami stanowi kształtowanie ekologicznej wrażliwości zatrudnionych, tworzenie proekologicznego środowiska pracy, a także ekologicznie odpowiedzialnych postaw pracowników, które następ-

nie przenoszone są na ich życie prywatne. GHRM występuje wtedy, kiedy działania HRM są dostosowane do zarządzania środowiskowego [Rubel, Kee, Rimi, 2014].

Rysunek 2. Składowe zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie Urbaniak [2022, s. 115].

Na podstawowe obszary zielonego zarządzania zasobami ludzkimi składają się następujące elementy:

- zielone stanowiska pracy,
- zielona rekrutacja i selekcja pracowników,
- zielone szkolenia i rozwój,
- ocena efektów pracy uwzględniająca kryteria ekologiczne,
- zielone motywowanie za pomocą zachęt finansowych,
- zielone motywowanie za pomocą zachęt pozafinansowych,
- budowa zaangażowania w rozwój zielonych inicjatyw.

Wskazane wyżej elementy zostały scharakteryzowane na rysunku 2.

Na rysunku 2 zielone zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rozpoczyna się od opisów stanowisk pracy, które dostarczają informacji o kompetencjach poszukiwanych przez pracowników. Przedsiębiorstwo, któremu zależy na pozyskaniu jak najlepszych kandydatów z rynku pracy, będzie dążyć do wskazania w swojej ofercie pracy zielonych kompetencji. W czasie rekrutacji danego pracownika należy wyeliminować zużycie papieru i skorzystać z narzędzi elektronicznych, aby wykorzystać metody przyjazne dla środowiska. Dobór kandydata do stanowiska pracy powinien także zostać oparty o wynik dokonanego pomiaru postaw ekologicznych i umiejętności kandydata do działań przyjaznych środowisku. Mając na uwadze postawę proekologiczną, kolejny etap wdrażania nowego pracownika powinien uwzględniać niezbędne szkolenia oraz programy motywacyjne za pomocą zarówno środków finansowych, jak i pozafinansowych, za pomocą których realizowane będą cele przedsiębiorstwa w obszarze zrównoważonego rozwoju. Z kolei dla budowania zaangażowania pracowników w rozwój zielonych inicjatyw przydatne będzie tworzenie klimatu sprzyjającego proinnowacyjnym rozwiązaniom oraz zbieranie od pracowników informacji zwrotnych dotyczących poprawy obecnych praktyk środowiskowych.

4. Wyzwania zielonego zarządzania zasobami ludzkimi

Zdobywanie zielonych kompetencji przez pracowników w zielonym proekologicznym kierunku jest nie tylko nabywaniem nowych, przydatnych na każdym stanowisku pracy kompetencji, ale stanowi także stymulowanie powolnego nabierania cech zielonych pracowników w związku z pojawieniem się zielonych miejsc pracy. Zielone miejsca pracy definiowane są jako miejsca pracy, które powstały w wyniku prośrodowiskowych przemian działalności podejmowanych przez różne podmioty gospodarcze, których efektem jest bezpośrednie lub pośrednie zmniejszenie ich negatywnego wpływu na lokalne środowisko naturalne [Kozar, 2019].

Na wyzwania związane z zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi należy spojrzeć z dwóch stron, tj. pracownika i pracodawcy oraz działu HR. W pierwszej części zostaną omówione wyzwania z punktu widzenia pracownika i pracodawcy. Pierwszym podstawowym wyzwaniem dla wdrożenia GHRM w miejscu pracy jest zachęcenie pracowników do

przyjaznych dla środowiska środków transportu takich jak rower lub transport publiczny i zmniejszenie śladu węglowego organizacji. Przedsiębiorcy powinni zapewniać więcej szkoleń swoim pracownikom przed wdrożeniem zielonego HRM. Po czasie szkoleń pracownicy potrzebują czasu na praktykowanie zielonego HRM, ponieważ zmiana zachowania jest bardzo trudna do wprowadzenia na stałe w krótkim czasie. W tym kontekście istotnym wyzwaniem jest rola menadżera polegająca na monitorowaniu i wspieraniu swoich pracowników w celu zmiany ich praktyk. Kluczowa także jest świadomość pracowników zielonego HRM, zanim zaczną je stosować. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły *Green HRM* proponują swoim pracownikom eko-wyzwania, np. tydzień bez plastiku czy miesiąc bez dojazdów samochodem do pracy. Takie ciekawe inicjatywy pełnią także funkcję integracyjną, budują pozytywną atmosferę w miejscu pracy i pomagają wdrażać proekologiczne rozwiązania w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa [WSB, 2022].

Kolejne wyzwanie zielonego zarządzania zasobami ludzkimi związane jest z opracowaniem polityki promującej efektywne wykorzystanie następujących zasobów: woda, energia i papier, aby tym samym obniżyć koszt i poprawiać efektywność środowiskową przedsiębiorstwa. Inne, równie istotne wyzwanie wiąże się z promowaniem korzystania z odnawialnych źródeł energii i wdrażanie energooszczędnych technologii celem zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych. Przedsiębiorstwa mogą zainstalować wyłączniki czasowe, aby automatycznie wyłączać światła, a także dokonywać poprawy izolacji, stosować energooszczędne żarówki i utrzymywać temperaturę w komfortowych zakresach, które są niezbędne dla pracowników [Kumar, 2012].

Następne wyzwanie wiąże się z zachęcaniem pracowników do recyklingu ponownego wykorzystania materiałów oraz ograniczania wytwarzania odpadów. W takim wypadku dobrą praktyką jest wdrażanie standardów i certyfikatów środowiskowych w celu wykazania zaangażowania organizacji w zrównoważony rozwój środowiskowy.

Dokonując oceny wyzwań związanych z zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi z punktu widzenia działów HR w przedsiębiorstwach, należy wyróżnić trzy główne obszary wyzwań, tj.: obszar raportowania, rekrutacji i nowej roli w zielonej transformacji w przedsiębiorstwach.

Pierwsze wyzwanie związane jest bezpośrednio z dyrektywą CSRD (Dyrektywa dotycząca Raportowania Zrównoważonego Rozwoju, *Corporate Sustainability Reporting Directive*). Dyrektywa ta stanowi wymóg raportowania, którego celem jest zapewnienie, że przedsiębiorstwa ujawnią w swoim raporcie rocznym wystarczające informacje dotyczące ryzyka i możliwości związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz wpływu wywieranego na ludzi i środowisko. Przedsiębiorcy w swoich sprawozdaniach finansowych zobowiązani zostaną do zamieszczenia informacji obejmujących kwestie społeczne, środowiskowe, prawa człowieka i ład korporacyjny. Wymóg ten corocznie będzie rozszerzony o kolejny typ przedsiębiorstw. Obecnie dyrektywa CSRD obejmuje 150 przedsiębiorstw w Polsce, z perspektywą rozszerzenia do 3500 polskich przedsiębiorstw. W 2025 raportowanie czynników niefinansowych rozpoczną podmioty NFRD, tj. spółki publiczne. W kolejnym roku, 2026, raportowanie

obowiązywać będzie przedsiębiorców zatrudniających powyżej 250 osób i/lub spełniających określone kryteria finansowe, a od roku 2027 grupy małych i średnich spółek giełdowych. Zagadnienie dotyczące raportowania CSRD odnosi się do ważnych spraw zarówno pracowników, jak i kandydatów, ponieważ obszar różnorodności (płeć i wiek) oraz równości w obszarze kompetencji i wynagrodzeń decydują obecnie o skuteczności w walce o talenty w przedsiębiorstwie. Odpowiednie przygotowanie pracowników działu HR w przedsiębiorstwie będzie miało istotne znaczenie dla właściwego raportowania, ale także przyczyni się do wzmocnienia wizerunku przedsiębiorstwa oraz wpłyną na dopasowanie strategii zarządzania pracownikami do kierunku transformacji biznesowej i przyszłej wizji przedsiębiorstwa.

Kolejne wyzwanie związane jest z zieloną rekrutacją, ponieważ rosnąca dynamika zielonej transformacji w gospodarce powoduje wzrost zapotrzebowania na pracowników z kompetencjami w tym obszarze. Powstające nowe miejsca pracy związane z transformacją energetyczną w Polsce przyczynią się do uruchomienia 300 tysięcy nowych miejsc pracy, do wykonywania których niezbędne będą nowe umiejętności i kompetencje w takich branżach jak OZE, energetyka jądrowa czy elektromobilność [Fedorczyk, 2021]. Dlatego też kluczową rolę będzie odgrywać identyfikacja luk kompetencyjnych w przedsiębiorstwach. Wraz ze zmieniającymi się potrzebami w miejscach pracy, zmianie ulegnie zapotrzebowanie na wykwalifikowanych specjalistów posiadających zielone kompetencje.

Trzecie wyzwanie wiąże się z zaangażowaniem jak największej liczby pracowników w zielony HR, ponieważ ESG staje się w przedsiębiorstwach elementem strategii biznesowej. Z tego punktu widzenia kluczowe jest stworzenie systemu, który będzie angażował jak największą liczbę pracowników poprzez stworzenie i wdrożenie systemu motywacyjnego dla kadry zarządzającej i programu szkoleń dla pracowników, a także kultury organizacyjnej opartej na wartościach ESG. Sztuczna inteligencja może pozytywnie wpłynąć na zautomatyzowanie działań administracyjnych i procesowych poprzez rekrutację i rozwój narzędzi typu *self-service* dla pracowników, wpływając zarazem na zmianę w procesach ESG w przedsiębiorstwie. Wśród nowych wyzwań stojących przed działami HR w przedsiębiorstwach znajduje się także wspieranie witalności pracowników i zwiększenie ich zaangażowania w pracę.

Kolejnym wyzwaniem jest trudność z mierzeniem skuteczności zielonych praktyk HR w zachowaniu pracowników [Deshwal, 2015]. Specjaliści HR muszą być świadomi kwestii środowiskowych i tego, w jaki sposób kwestie te integrują się z działaniami HR, aby skutecznie wdrażać zrównoważony rozwój [Langwell, Heaton, 2015].

5. Podsumowanie

Integracja zrównoważonego rozwoju z polityką i praktykami HR jako zrównoważonego narzędzia rozwoju przedsiębiorstw może przyczynić się do promocji zrównoważonego rozwoju, zwiększając zaangażowanie i dobre samopoczucie pracowników, oraz poprawić swoją konkurencyjność na rynku. Wprowadzenie praktyki *Green HRM* wymaga zaangażowania

zarówno kierownictwa wyższego szczebla, jak i specjalistów HR i pracowników, aby nadać priorytet zrównoważonemu rozwojowi i współpracy w celu przezwyciężenia wyzwań związanych z wdrażaniem zrównoważonych praktyk w miejscu pracy. Należy tworzyć użyteczne powiązania między zaangażowaniem pracowników a ich wydajnością. Konieczne jest zatem przeprowadzenie badań celem popularyzacji tej koncepcji w praktyce i zweryfikowanie z dwóch perspektyw: pracownika i pracodawcy, a także działu HR.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bąk, J. (2021). *Zarządzanie środowiskiem i zarządzanie środowiskowe*. Kraków: Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej.
2. Fedorczyk, M. (2021). *Raport Prognozowane zmiany na rynku pracy wywołane transformacją energetyczną*. Warszawa: Konfederacja Lewiatan.
3. Kozar, Ł.J. (2019). *Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania – identyfikacja – oddziaływanie na lokalny rynek pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
4. Opatha, H.D.N.P. (2013). *Green Human Resource Management: A simplified Introduction*. Nugegoda: University of Sri Jayewardenepura.
5. Urbaniak, B. (2022). *Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi czyli w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi może wspierać efektywność ekologiczną firmy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Artykuły naukowe

1. Arulrajah, A.A., Opatha, H.D.N.P., Nawaratne, N.N.J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), s. 1–16.
2. Beck-Krala, E., Klimkiewicz, K. (2017). Programy motywacyjne wspierające prośrodowiskową politykę organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 119(6), s. 41–54.
3. Deshwal, P. (2015). Green HRM, An Organizational Strategy of Greening People, *International Journal of Applied Research*, 1(13), s. 176–181.
4. Gao, Y., Zhang, L., Wang, M., Chen, Y. (2022). Green human resource management: A review and research agenda, *Journal of Cleaner Production*, 340, 130987.
5. Kumari, P. (2012). Green HRM–Issues and Challenges, *Human Resource Management*, 1(5), s. 80–83.
6. Langwell, C., Heaton, D. (2015). Using Human Resource Activities to Implement Sustainability in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), s. 652–670.
7. Marhatta S., Adhikari S. (2013). Green HRM and Sustainability, *International Journal of Ongoing Research in Management and IT*, 5(11), s. 123–128.
8. Opatha, H.D.N. P., Arulrajah, A.A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, *International Business Research*, 7, 101.

9. Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study, *Journal of Business Ethics*, 121, s. 451–466.
10. Pocztowski, A. (2016). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce, *Zarządzanie i finanse*, 1(2), s. 7–16.
11. Rubel, M.R.B., Kee, D.M.H., Rimi, N.N. (2021). The Influence of Green HRM Practices on Green Service Behaviours: the Mediating Effect of Green Knowledge Sharing, *Employee Relations*, 43(5), s. 996–1015.
12. Singh, S.K., Del Giudice, M., Chierici, R., Graziano, D. (2020). Green Innovation and Environmental Performance: the Role of Green Transformational Leadership and Green Human Resource Management, *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
13. Thom N., Zaugg, R. (2002). Das Prinzip Nachhaltigkeit im Personalmanagement, *Personal-fuehrung*, 35(7), s. 52–55.
14. Vij, P., Suri, S., Singh, S. (2013). Green HRM–Delivering High Performance HR Systems, *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 4(2), s. 19–25.
15. Yusoff, Y.M., Othman, N.Z., Fernando, Y., Amran, A., Surienty, L., Ramayah, T. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management, an Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies, *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(3), s. 158–166.

Materiały internetowe

1. I Edu Note (b.d.). <https://www.iedunote.com/e-hrm> (dostęp: 10.01.2024)
2. Klimada 2.0. (b.d.). <https://klimada2.ios.gov.pl/zuzycie-zasobow/> (dostęp: 10.01.2024)
3. Różańska-Bińczyk, I. (2020). *Green HRM – „zielone” zarządzanie zasobami ludzkimi. Sposób na zrównoważony rozwój firmy*, https://ksiegowosc.infor.pl/zus-kadry/inne/4690505_Green-HRM-zielone-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-Sposob-na-zrownowazony-rozwoj-firmy.html (dostęp: 10.01.2024).
4. WSB (2022). *Green HR, czyli “zielone” zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce. Na czym to polega?*, <https://www.wsb-nlu.edu.pl/pl/wpisy/green-hr-czyli-zielone-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-w-praktyce-na-czym-to-polega> (dostęp: 10.01.2024)

Green HRM as a way of sustainable development

Abstract

The issue of sustainability in the context of green human resource management is one of the important areas of modern management. Green HRM combines the concepts of environmental management and human resources management to develop ‘green’ skills. The fundamental goal of GHRM is to shape the environmental sensitivity of employees and create a pro-environmental work environment influencing the creation of green attitudes among them. This area is becoming particularly important due

to globalization, changing climate, and drought. The purpose of the article is to highlight the issue of green human resources management in the context of today's climate change challenges. The article consists of the following parts: a brief introduction of the current state of the phenomenon, a description of the importance of green HRM in contemporary human resource management, an indication of the components of green HRM, and the challenges of green HRM.

Keywords: green HRM, sustainable resources management, sustainability, green competence, green management
