

**Joanna Kubicka**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu  
e-mail: joanna.kubicka@handlowa.eu

---

## **PRAKTYKI NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU STOSOWANE PRZEZ POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

## **PRACTICES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT USED BY POLISH ENTERPRISES**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.10

JEL Classification: M14

**Streszczenie:** Celem opracowania było ustalenie, czy polskie przedsiębiorstwa w kontekście zmian zachodzących na rynku pracy oraz zwiększających się oczekiwań pracowników prowadzą działania ukierunkowane na większe zrównoważenie swojej działalności biznesowej. W 2017 r., opierając się na kwestionariuszu ankiety, na grupie 142 przedstawicieli organizacji i przedsiębiorstw przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe. Wyniki poddano analizie statystycznej. Wykorzystano test U Manna-Whitneya, Kruskala-Wallis, test trendu Jonckheere-Terpstra, analizę *post hoc* testem Dunna z poprawką Bonferroniego. Zdaniem 20% badanych przedsiębiorstwo, w którym pracują, nie wprowadziło żadnych zrównoważonych praktyk, a tylko 11% uważa, że jest w pełni zrównoważone. Optymistyczny jest fakt, że liczba organizacji obojętnych na ludzi i ekologię zmniejsza się, jednak obserwowana zmiana jest nadal niesatysfakcjonująca, zważywszy zwłaszcza na szybkie tempo zaostrzających się wymogów prawnych oraz zmian na rynku pracy.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, zielone zarządzanie zasobami ludzkimi, zmiany w zarządzaniu.

**Summary:** The aim of the study was to determine whether Polish enterprises, in the context of changes in the labor market and increasing employee expectations, carry out activities aimed at greater sustainability of their business operations. Quantitative and qualitative research was carried out in 2017 based on a questionnaire, on a group of 142 representatives of organizations and enterprises. The results were subjected to statistical analysis. U Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis test, Jonckheere-Terpstra trend test, post hoc test of Dunn test with Bonferroni correction were used. According to 20% of respondents, the company in which they work has not introduced any sustainable practices, and only 11% think that it is fully sustainable.

**Keywords:** sustainable development, green human resources management, changes in management.

## 1. Uzasadnienie

Zrównoważony rozwój organizacji przynosi liczne korzyści dla środowiska naturalnego, ale także dla samej organizacji [Galpin, Whittington, Bell 2015; Polman, Bhattacharya 2016]. Dążenie do bardziej zrównoważonego biznesu jest korzystne zwłaszcza, gdy weźmiemy pod uwagę najważniejsze zasoby organizacji, którym są ludzie. Są eksperci, którzy twierdzą, że w tym kontekście dążenie do bardziej zrównoważonego zarządzania organizacją jest wręcz koniecznością [Global Challenge Insight Report 2016], gdyż jak wskazują wyniki badań, ponad połowa pracowników badanych w USA deklaruje, że nie podejmie pracy dla firmy, która nie realizuje społecznie odpowiedzialnej polityki rozwoju przedsiębiorstwa [Cone Communications 2016]. Ma to tym większe znaczenie, im większa robi się różnica między oczekiwanym popytem a rosnącą podażą zasobów pracy w Europie [Manpower 2014]. Obserwujemy stały rozwój rynku pracownika, gdyż poziom bezrobocia w Europie jest najniższy od lat, a jego poziom ciągle spada [Eurostat 2016]. Równolegle obserwujemy niski poziom zaangażowanie w pracę. Według badań instytutu Gallupa, tylko 15% pracowników w krajach Europy wschodniej jest zaangażowanych w pracę, którą wykonują [Global Workplace Report 2017].

Biorąc to pod uwagę, nie dziwi, że aż 41% badanych przedstawicieli sektorów produkcyjnych uznaje, że największym wyzwaniem stojącym przez przedsiębiorstwami w 2018 roku będzie znalezienie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników [Manufacturing Outlook Survey 2017] oraz sprostanie ich wymaganiom finansowym, które w obecnej sytuacji stale i regularnie rosną [Bolden-Barrett 2018].

W tym kontekście ciekawe wydało się ustalenie, czy polskie przedsiębiorstwa, w kontekście zwiększających się oczekiwań pracowników oraz zachodzących zmian na rynku pracy, prowadzą działania ukierunkowane na większe zrównoważenie swojej działalności biznesowej, czyli ograniczenie wpływu prowadzonej działalności na środowisko naturalne, oraz działania na rzecz pracowników oraz innych inicjatyw społecznych oraz jakiego rodzaju działania dotychczas wprowadziły w tym zakresie?

Problematyka ta jest nie tylko interesująca, ale również ważna z punktu widzenia potrzeby zdobycia przewagi konkurencyjnej, również na rynkach międzynarodowych, oraz zysków, za które kadra kierownicza jest nadal rozliczana w pierwszej kolejności.

Podjęto się realizacji badania, którego celem było ustalenia odpowiedzi na sformułowane poniższe pytania badawcze:

- Jak pracownicy oceniają poziom zrównoważenia przedsiębiorstw, w których pracują?
- Jakiego rodzaju praktyki i zrównoważone działania są stosowane w tych przedsiębiorstwach?
- Jakie są różnice w opiniach badanych ze względu na wiek, płeć, wykształcenie, poziom zarobków oraz wielkość organizacji, w których pracują, poziom uzyskiwanych wyników ekonomicznych oraz dotychczasowy poziom wdrożenia zrównoważonych rozwiązań?

## 2. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw to konieczność

Istnieje kilka zasadniczych przyczyn uzasadniających stwierdzenie, że zrównoważenie działalności biznesowej, na różnych jej wymiarach, staje się koniecznością, bez której niemożliwe będzie utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie.

Po pierwsze, uważają tak sami menedżerowie. Jedynie 4% badanych menedżerów sądzi, że działania w zakresie społecznej i środowiskowej odpowiedzialności są tylko stratą czasu [Galpin, Whittington, Bell 2015], a zdecydowana większość potwierdza konsekwencję w dążeniu do zrównoważenia biznesu, nawet gdyby to przestało być wymagane przez obowiązujące regulacje prawne [GlobScan 2017].

Innym kluczowym czynnikiem zmian są zaostrzające się wymogi i regulacje prawne w zakresie ochrony środowiska. Najważniejszym z nich jest, obowiązujące od 2015 roku, Porozumienie paryskie, w którym 195 krajów zadeklarowało realne działania mające na celu ograniczenie emisji dwutlenku węgla oraz konsekwentne zwieszanie ograniczeń i limitów prawnych dla przedsiębiorstw w tym zakresie [Komisja Europejska 2015].

Obserwujemy dynamiczny rozwój świadomości ekologicznej i wzrost oczekiwań w tym aspekcie zarówno u klientów, jak i szerokiego grona interesariuszy [*Global Consumers...* 2014].

Obserwujemy stabilny rozwój rynku produktów i usług ekologicznych. Dla przykładu sektor żywności ekologicznej w krajach Europy Zachodniej stanowi 2-8% rynku spożywczego, a jego wartość wzrosła w ciągu ostatniego roku o 12% i wynosi obecnie 30,7 miliarda euro, np. w Niemczech ponad 9,5 miliarda euro oraz 6,7 miliarda euro we Francji. W Polsce rynek ten jest nadal niewielki. W 2016 roku osiągnął wielkość niespełna 167 milionów euro, stanowiąc zaledwie 0,5% całości, jednak analizując dane historyczne, zauważa się jego dynamiczny, 10-20-procentowy rozwój w skali roku [*The World of Organic Agriculture* 2018].

Obserwuje się stały spadek ilości zasobów naturalnych, zwłaszcza tych nieodnawialnych. W Polsce na przykład złoża węgla, czyli najważniejszego zasobu energetycznego, kończą się. Wiele jest głosów, które sugerują, że oficjalnie przyjęte wielkości złóż, które są swoją drogą trudne do oszacowania, często, z różnych powodów są zawyżane, a pełne koszty wydobycia, dla odmiany, zaniżane [Bukowski, Śniegocki 2014]. Szukając innych przykładów, należy stwierdzić, że w Polsce w 2016 roku tylko 3,7% gruntów uprawnych spełniało standard gruntów ekologicznych. Dla porównania średnia unijna wynosi 6,7%. Najwięcej czystej ziemi znajduje się w Lichtensteinie – ok. 38%, Austrii – ok. 22%, Estonii – blisko 18,9%, Szwecji 18% [*The World of Organic Agriculture* 2018].

W Polsce dostrzega się również brak innego, zasadniczego zasobu, a mianowicie ludzi. Obserwujemy lawinowy wzrost zapotrzebowania na kompetentnych pracowników wraz ze stale zmniejszającą się liczbą potencjalnych kandydatów do pra-

cy<sup>1</sup>. Przekłada się to na wzrost oczekiwań pracowników względem pracodawców, również tych w obszarze zrównoważonego rozwoju. Ponad 90% badanych pracowników z Polski zadeklarowało chęć pracy dla firmy, która działa w sposób bardziej zrównoważony, a 30% twierdzi, że podjęłoby taką pracę nawet gdyby wiązało się to z utratą części wynagrodzenia [Kubicka 2017]. Badania wskazują, że pracownicy oczekują już nie tylko zapewnienia dobrych podstawowych warunków pracy, jak uczciwe i sprawiedliwe wynagrodzenie dla wszystkich pracowników (61%) [GlobeScan Radar 2016]. Zdecydowana większość oczekuje także takich wartości, jak: indywidualne zainteresowanie przełożonych losami i sytuacją poszczególnych pracowników (93%) [Cone Communications 2016], najwyższej jakości polisy ubezpieczeniowe dostępne dla wszystkich (94%), umożliwienie pracownikom przenoszenia na grunt organizacji osobistych zainteresowań, takich np. jak troska o środowisko naturalne i zaangażowanie w jego ochronę (64%) [*Sustainable Brands...* 2016], unikanie negatywnego wpływu organizacji na środowisko (59%), traktowanie pracowników uczciwie (55%), zapewnienie stabilności finansowej w długiej perspektywie czasowej (50%), wspieranie projektów charytatywnych i społecznych (44%), redukcja działań zagrażających podstawowym prawom człowieka (36%), rozwiązywanie problemów na tle rasistowskim 27% [GlobeScan Radar 2016]. 74% badanych pracowników angażuje się w pracę tylko, gdy umożliwi ona wywieranie pozytywnego wpływu na społeczność lokalną i środowisko naturalne. 7 na 10 badanych stwierdziło, że działania takie trwale budują lojalność pracownika do organizacji i zaangażowanie w pracę [Cone Communications 2016].

Zrównoważona i społecznie odpowiedzialna działalność biznesowa wymaga zmian w zakresie funkcji personalnej przedsiębiorstwa. W tym kontekście mówi się o „zielonym zarządzaniu zasobami ludzkimi” [Renwick, Redman, Maguire 2013], w którym zakłada się między innymi: poprawę warunków pracy; skuteczną i transparentną komunikację, tworzenie dobrych relacji między firmą i jej pracownikami, opartych na zaufaniu. Zielony HR ułatwia budowę dobrego wizerunku organizacji [Cherian, Jacob 2012], w szczególności jako dobrego pracodawcy<sup>2</sup> [Raport Employer Branding w Polsce 2017], istotnie wpływa na poczucie satysfakcji z pracy [Magbool i in. 2016] oraz zwiększa poziom zaufania do organizacji w relacjach z nowymi pracownikami czy kooperantami [Renwick, Redman, Maguire 2012]. Rezultatem wdrożenia takich rozwiązań jest łatwiejsza i tańsza rekrutacja, zwłaszcza że na całym świecie rośnie liczba pracowników<sup>3</sup>, dla których możliwość przekształcania rze-

---

<sup>1</sup> Statystycy szacują, że do 2030 roku rynek pracy w Polsce zmniejszy się o ponad 1,5 miliona osób [Hajec 2015]. Niestety, szacuje się, że kolejne 20% spośród zarówno aktywnych zawodowo oraz jeszcze nie aktywnych zawodowo oraz aż 75% tych poniżej 35 roku życia rozważa emigrację zarobkową [*Labor migration of Poles* 2014].

<sup>2</sup> W Polsce ponad 40% badanych pracowników uznaje CSR za ważny atrybut marki pracodawcy.

<sup>3</sup> 58% badanych podczas poszukiwania pracodawcy interesuje się społecznym i środowiskowym zaangażowaniem firmy [Cone Communications 2016].

czywistości w bardziej proekologiczne i prospołeczne miejsce do życia gwarantuje zasadniczą satysfakcję z wykonywanej pracy [Prathima, Misra, Sheelan 2012].

### 3. Zrównoważenie polskich przedsiębiorstw

Niewiele jest pełnych i obszernych badań na temat poziomu wdrożenia konkretnych zrównoważonych rozwiązań w przedsiębiorstwach, zarówno w Polsce, jak i na świecie<sup>4</sup>. W 2011 roku w Polsce tylko co trzecie przedsiębiorstwo znało koncepcję zrównoważonego rozwoju i tylko co piąte z nich znało konkretne praktyczne narzędzia i standardy w tym zakresie. Tylko co trzecie przedsiębiorstwo zamierzało zwiększyć działania podejmowane w tym obszarze, niestety dokładnie tyle samo uważało, że przedsiębiorstwa nie starają się zredukować negatywnego wpływu organizacji na środowisko naturalne [PARP Report 2011]. W 2014 roku, mimo że 77% respondentów było przekonanych o tym, że społeczna odpowiedzialność biznesu ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, nadal tylko niespełna połowa dużych i średniej wielkości firm wdrożyła aktywność w tym obszarze [*Spoleczna odpowiedzialność biznesu...* 2014]. Najczęściej stosowanymi rozwiązaniami w zakresie ochrony środowiska był recykling, zmniejszanie zużycia energii oraz ograniczanie emisji zanieczyszczeń powietrza, ścieków i odpadów oraz minimalizacja strat materiałów [Bojar, Kwietniewska-Sobstyl 2014]. Niestety nadal około 30% badanych firm nie wprowadziło żadnych, nawet najprostszych działań w tym zakresie [Kubiczka, Kupczyk 2015].

Dane z 2017 roku<sup>5</sup> wskazują, że najczęściej stosowanymi praktykami adresowanymi do pracowników są dodatkowe świadczenia socjalne (92%), rozwój zawodowy pracowników (82%), prowadzenie polityki różnorodności (68%). W przypadku działań adresowanych do klientów przedsiębiorcy kładą nacisk na wielokanałową komunikację (80%), transparentność przekazu informacji (71%) i regularne badania satysfakcji (69%). Dla partnerów biznesowych firmy tworzą specjalne kodeksy współpracy (79%), dzięki czemu mogą oni wdrażać pewne standardy CSR-owe do swoich działań. W odniesieniu do społeczności lokalnej firmy realizują najwięcej projektów na rzecz ochrony środowiska (84%) oraz prowadzą aktywność filantropijną, wspierając potrzebujących i lokalne organizacje pozarządowe [CSR w praktyce... 2017]. Cytowane powyżej wyniki dotyczą w większości dużych i średnich firmy, które bardzo często powielają polityki środowiskowe i społeczne stosowane przez przedsiębiorstwa z zagranicy, np. których są częścią (głównie korporacje) lub z którymi współpracują (aby utrzymać standardy, np. ISO). Można przyjąć, że sytu-

<sup>4</sup> Wyniki 9. Annual Survey State of Sustainable Business dostarczają ciekawych informacji na temat specyfikacji i uwarunkowań zrównoważenia przedsiębiorstw oraz przykłady wdrożonych działań czy zmian, jednak nie wskazują dokładnej liczby zrównoważonych przedsiębiorstw [GlobScan 2017].

<sup>5</sup> Podobne wyniki wykazano również w Raporcie „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016”, opublikowanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

acja w średnich, a zwłaszcza w małych i mikroorganizacjach nie jest aż tak dobra. Tym bardziej jednak należy uznać i zaakceptować fakt, że w warunkach rosnącej konkurencji na rynku pracodawców pewne rozwiązania, które do niedawna były innowacją i luksusem, dziś stały się standardem, bez których trudno sformułować atrakcyjną ofertę dla pracownika.

#### 4. Metodyka badań własnych

Postawiony w badaniu cel osiągnięto przez przegląd literatury przedmiotu oraz realizację badania ilościowo-jakościowego opierającego się na kwestionariuszu ankiety. Ze względu na cele badań, jak również możliwości badawcze, zastosowano dobór kwotowy. Zdefiniowano kryteria, które istotnie różnicują populację ze względu na przedmiot badania, potem dokonano podziału na grupy według określonych kryteriów i dobór do nich odbywał się w sposób celowy.

Badanie przeprowadzono w 2017 r. wśród 142 przedstawicieli organizacji i przedsiębiorstw, dużych (41%), średnich (25%), małych (18%) i mikro (16%). 23% badanych firm osiągnęło w 2016 roku ponadprzeciętne wyniki ekonomiczne (firmy z rankingu „Lista 2000 Rzeczpospolitej”), a 13% zakwalifikowało się do rankingu najbardziej zrównoważonych firm w Polsce (Ranking odpowiedzialnych firm 2017). W badaniu uczestniczyło 89 kobiet, stanowiących 63% grupy badawczej. Grupa składała się w szczególności z pracowników (46%), specjalistów (15%), kierowników linowych (20%), kadry menedżerskiej najwyższego szczebla/właścicieli (18%).

Analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat wersja 1.6.4.122. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach rangowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem U Manna-Whitneya (gdy  $k = 2$ ) oraz Kruskala-Wallisa (gdy  $k > 2$ ), testem trendu Jonckheere-Terpstra oraz *post hoc* testem Dunna z poprawką Bonferroniego. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach jakościowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem zależności  $\chi^2$ . Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie  $p < 0,05$ , a za wysoce istotne na poziomie  $p < 0,01$ .

#### 5. Wyniki badań własnych

Tylko 11% badanych oceniło, że przedsiębiorstwo, w którym pracują, jest zdecydowanie zrównoważone, co oznacza, że ogranicza szkodliwość prowadzonej działalności dla środowiska naturalnego oraz działa na rzecz pracowników oraz innych inicjatyw społecznych. Blisko połowa uważa, że organizacje są zrównoważone tylko w pewnym, nieznacznym zakresie. 5% badanych uważa, że ich przedsiębiorstwo zdecydowanie nie jest zrównoważone. 35% badanych uważa, że nie ma wiedzy na ten temat.

Rozkład ocen różni się istotnie ( $p < 0,05$ ) w zależności od płci. Mężczyźni zdecydowanie wyżej oceniają dotychczasowe osiągnięcia przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju. Opinie respondentów różnią się także w zależności od wielkości firmy. Najwyższe oceny dotyczą grupy pracowników z mikrofirm, a istotnie niższe oceny są w grupie firm małych. Oceny w firmach średnich i dużych są pośredniej wysokości i nie różnią się od pozostałych wyników.

Rozkład ocen stopnia zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa nie różni się istotnie ( $p > 0,05$ ) w zależności od wieku, wykształcenia i zarobków respondentów, zajmowanego stanowiska, uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo wyników ekonomicznych (pochodzenia z rankingu najlepszych firm) i dotychczasowego wdrożenia zrównoważonego rozwoju (ranking zrównoważonych firm).

20% badanych uważa, że w przedsiębiorstwie, w którym pracują nie wprowadzono żadnych zrównoważonych praktyk. Najczęściej stosowane zrównoważone działania dotyczą poprawy warunków pracy (u 38% badanych przedsiębiorstw), ograniczenia zużycia prądu i ilości odpadów (36%) oraz wspierania pracowników w dążeniu do równowagi między życiem zawodowym a osobistym (31%). Co piąte przedsiębiorstw komunikuje i upowszechnia swoje oddanie na rzecz zrównoważonego rozwoju, zarówno pomiędzy pracownikami, jak i w otoczeniu. Jeszcze mniej monitoruje, ewaluuje i raportuje podejmowane działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Tylko co piąta firma traktuje kwestie społeczne i środowiskowe w sposób strategiczny, uwzględniając je przy podejmowaniu kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie. Nieliczni (15%) prowadzą współpracę z dostawcami w celu wzmocnienia wprowadzanych zmian w całym procesie produkcyjnym. Zauważa się niewielkie wykorzystanie różnorodności, polegające na uwzględnianiu opinii szerokiej reprezentacji interesariuszy, czyli pracowników, klientów, dostawców, społeczności lokalnej. Tylko 13% badanych deklaruje podejmowanie działań w obszarze zarządzania różnorodnością. W 15% badanych przedsiębiorstw stosuje się wolontariat pracowniczy, umożliwiając pracownikom realizację projektów charytatywnych i społecznych w czasie pracy. Tylko 7% badanych wskazało, że w ich przedsiębiorstwach stosowane są innego rodzaju zrównoważone działania. Blisko połowa ocenia, że przedsiębiorstwa, w których pracują, podejmują działania mające na celu utrzymanie pracowników w zdrowiu i kondycji na wystraszająco dobrym poziomie, co ma dla nich znaczenie. Jednak nadal 15% badanych uważa, że w ich przedsiębiorstwach nie podejmuje się żadnych działań mających na celu utrzymanie pracownika w zdrowiu i kondycji, a kolejne 23% nie dostrzega tych działań, dlatego ocenia je jako niemające dla nich znaczenia. Opinie badanych nie różnią się istotnie ( $p > 0,05$ ) w zależności od płci, wykształcenia i zarobków. Oceny różnią się istotnie ( $p < 0,05$ ) w zależności od wielkości firmy oraz od zajmowanego stanowiska. Wynik ten może potwierdzać to, co dotychczas często obserwowano, a mianowicie, że większe firmy oferują, zwłaszcza kadrze kierowniczej, standardy wyższego poziomu.

## 6. Wnioski z badań

W Polsce nadal niewystarczająca liczba przedsiębiorstw stosuje metody i narzędzia w zarządzaniu służące bardziej zrównoważonemu biznesowi, czyli ograniczające szkodliwość wpływu prowadzonej działalności na środowisko naturalne, oraz prowadzące działania na rzecz pracowników oraz inne inicjatywy społeczne. Zdaniem 20% badanych przedsiębiorstwo, w którym pracują, nie wprowadziło żadnych zrównoważonych praktyk, a tylko 11% uważa, że ich przedsiębiorstwo jest w pełni zrównoważone. Optymistyczne jest, że liczba organizacji biernych wobec rosnących oczekiwań pracowników zmniejsza się, jednak obserwowana zmiana jest nadal niesatysfakcjonująca, zwłaszcza zważywszy na szybkie tempo zaostających się wymogów prawnych oraz zmian na rynku pracy.

Istnieje wiele zmian, które należy podjąć i wdrożyć, gdyż nie tylko przedsiębiorstwa, ale i cała gospodarka oraz kraj pozostają poniżej standardów europejskich. Dowodów na to jest co najmniej kilka. Najbardziej aktualnym jest wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości (z 22 lutego 2018 roku) przeciwko Polsce, w którym stwierdzono niedotrzymanie wymogów prawa unijnego w zakresie czystości powietrza. Dowodzi to wielu zaniechań we wdrażaniu zrównoważonych zmian w funkcjonowaniu kraju, a w konsekwencji również prywatnych przedsiębiorstw i organizacji. Konsekwencje tych działań mogą mieć skutek finansowy – kary i sankcje od Unii Europejskiej, jednak to, co najważniejsze i najstraszniejsze zarazem, to fakt, że wieloletnie zaniedbania i opóźnienia we wdrażaniu np. rozwiązań związanych z rozwojem i wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii spowodowały trwałą utratę szansy na innowacyjność i konkurencyjność na arenie europejskiej i światowej. Biorąc pod uwagę prezentowane w artykule stanowisko, podparte wynikami badań i opiniami ekspertów, sytuacja ta realnie obniża również atrakcyjność Polski i polskich przedsiębiorstw w zakresie pozyskania i utrzymania kapitału ludzkiego, zarówno rodzimego, jak i potencjalnych emigrantów. Współcześnie ludzie są bardziej świadomi i wymagający, zatem należy przyjąć, że dodatkowe wynagrodzenia i udogodnienia w pracy nie staną się dla nich bardziej atrakcyjne, jeśli nie będziemy w stanie zaoferować kandydatom najbardziej zasadniczego i potrzebnego zasobu, jakim jest świeże powietrze.

Uwzględniając dynamiczny wzrost preferencji proekologicznych zarówno klientów, jak i pracowników, obowiązujące strategie rozwojowe i oczekiwania międzynarodowych organizacji zarówno politycznych (Unia Europejska), jak i pozarządowych (UNESCO) oraz coraz bardziej restrykcyjne uregulowania prawne należy się spodziewać, że dążenie do prowadzenia bardziej zrównoważonego biznesu stało się i jest obecnie niezbędną, a nawet konieczną praktyką w przedsiębiorstwach.



## Literatura

- Bojar M., Kwietniewska-Sobstyl M., 2014, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w dobie globalizacji – badanie porównawcze małych i średnich przedsiębiorstw województwa lubelskiego*, Politechnika Lubelska.
- Bolden-Barrett V., 2018, *Companies will pay 20% more for in-demand tech talent in 2018*, HR DRIVE, <https://www.hrdrive.com/news/forrester-companies-will-pay-20-more-for-in-demand-tech-talent-in-2018/510558/>
- Bukowski M., Śniegocki A., 2014, *Ukryty rachunek za węgiel*, Greenpeace, Warszawa, [http://www.greenpeace.org/poland/PageFiles/602721/Raport\\_GP\\_Ukryty\\_rachunek\\_za\\_wegiel.pdf](http://www.greenpeace.org/poland/PageFiles/602721/Raport_GP_Ukryty_rachunek_za_wegiel.pdf).
- Burchell M., Robin J., 2011, *The Great Workplace. How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cherian J., Jacob J., 2012, *A Study of Green HR practices and its effective implementation in the organization: A review*, International Journal of Business and Management, Published by Canadian vol. 7, no. 21.
- Cone Communications 2016, 2016, *Employee Engagement Study*, Boston, <http://www.conecomm.com/research-blog/2016-employee-engagement-study>.
- CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej, Francusko-Polska Izba Gospodarcza, 2017, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/06/CCIFP\\_broszura\\_CRS\\_2017\\_pl\\_v06.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/06/CCIFP_broszura_CRS_2017_pl_v06.pdf)].
- Eurostat, 2016, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Youth\\_unemployment\\_figures\\_2007-2016\\_\(%25\)\\_T1.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Youth_unemployment_figures_2007-2016_(%25)_T1.png).
- Galpin T., Whittington J.L., Bell G., 2015, *Is your sustainability strategy sustainable?, Creating a culture of sustainability*, Corporate Governance, vol. 15, Issue: 1, s. 1-17, <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>.
- Global Challenge Insight Report, 2016, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum Switzerland, January, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).
- Global Consumers are Willing to Put their Money where their Heart is When it Comes to Goods and Services from Companies Committed to Social Responsibility*, 2014, New York – June 17, <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html>.
- Global Workplace Report 2017, Instytut Gallupa, 2017, <http://news.gallup.com/reports/220313/state-global-workplace-2017.aspx>.
- GlobeScan Radar 2016, *CSR expectations and performance. In a fast changing world, context is everything*, <https://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=270&Itemid=591>.
- GlobeScan 2017, *The state of sustainable business, results of the 9th annual survey of sustainable business leaders*, The Business of Better Word, July, <https://www.globescan.com/component/edocman/#download-modal-content>.
- Hajec M., 2015, *Wpływ zmian demograficznych na rynek pracy w Polsce*, rynekpracy.pl, Sedlak & Sedlak, <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/n.385/email.111984/>.
- Karl-Friedrich Ackermann K.-F., 2017, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6.
- Komisja Europejska, 2015, [https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris\\_pl](https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_pl)].
- Kubicka J., 2017, *Employees' Preferences Concerning Employment at Sustainable Enterprises*, 6th International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, December 8-9, 2017, SCMiMD, Mysore, India.
- Kubicka J., Kupczyk T., 2015, *Wpływ mikro- i małych przedsiębiorstw na środowisko naturalne i ich działania na rzecz zrównoważonego rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Labor Migration of Poles*, 2014, Work Service S.A.
- Magbool M., Azlan Amran A., Nejati M., Jayaraman K., 2016, *Corporate sustainable business practices and talent attraction*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 7 Issue: 4, pp. 539-559, <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2015-0042>.
- Manpower, Talent shortage survey. Manpower group's ninth annual, 2014, [https://www.manpower.de/fileadmin/manpower.de/Download/2014\\_Talent\\_Shortage\\_WP\\_US2.pdf](https://www.manpower.de/fileadmin/manpower.de/Download/2014_Talent_Shortage_WP_US2.pdf).
- Manufacturing Outlook Survey 2017, ASQ, 2017 <http://asq.org/newsroom/news-releases/2017/20171128-manufacturing-outlook-survey.html>.
- PARP Report, 2011, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf>.
- Polman P., Bhattacharya C.B., 2016, *Engaging Employees to Create a Sustainable Business*, *Stanford Social Innovation Review*, Fall, [https://ssir.org/articles/entry/engaging\\_employees\\_to\\_create\\_a\\_sustainable\\_business](https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business).
- Prathima M., Misra, Sheelan, 2012, *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Bangalore 1.3(Nov 2012), s. 227-237
- Raport Employer Branding w Polsce 2017, HRM Institute, 2017, <http://www.hrminstitute.pl/>, data odczytu: 12.10.2017.
- Raport: odpowiedzialny biznes, 2016, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/04/Raport2016-PDGL-popr.pdf>.
- Renwick D.E., Redman T., Maguire S., 2013, *Green human resource management: a review and research agenda*, *International Journal of Management Reviews*, 15(1), s. 1-14, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2189279](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2189279).
- Spoleczna odpowiedzialność biznesu: fakty i opinie*, 2014, KPMG, Warszawa, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/11/Raport-Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-20141.pdf>.
- Sustainable Brands, Half of employees won't work for companies that don't have strong CSR commitments*, 2016, June 1, [http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/organizational\\_change/sustainable\\_brands/half\\_employees\\_wont\\_work\\_companies\\_don%E2%80%99t\\_hav](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/organizational_change/sustainable_brands/half_employees_wont_work_companies_don%E2%80%99t_hav).
- The World of Organic Agriculture*, 2018, BIOFACH in Nürnberg February 14, Germany, <http://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2018.htm>.