



Procesy ZZL w kontekście green management



GREEN
INDUSTRY
FOUNDATION



DIALOG
of Transformation[®]
Certified Service EDU SMART Training Centre
UKPRN 10066595



Współfinansowane przez
Unię Europejską

Spis treści



1. Wstęp do tematu
2. Zrównoważenie
3. Zielone kompetencje
4. Procesy HR w organizacjach
5. Zielone wsparcie
6. Zielone miejsca pracy
7. Bariery dla zazielenienia
8. Korzyści z zazielenienia
9. Zakończenie



Zrównoważenie

Definicja zrównoważonego rozwoju

Według przedstawicieli World Business Council for Sustainable Development zrównoważony rozwój to:

„zaspokojenie obecnych potrzeb
bez uszczerbku dla możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia”.

World Business Council for Sustainable Development, From Challenge to Opportunity: The role of business in tomorrow's society, WBCSSD, Genewa 2006, [w:] M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wolter Kluwer business, Warszawa 2011, s. 161

Zrównoważenie to:

właściwe relacje pomiędzy:

- rozwojem produktowo-technologicznym i ekonomicznym,
- rozwojem społecznym,
- ochroną naturalnego środowiska
- oraz troską o przyszłe pokolenia.

Herman, A., Oleksyn, T., Stańczyk, I. (2016). Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań, Difin, Warszawa

Zrównoważony rozwój

„uwzględnienie kwestii społecznych i środowiskowych
w działalności biznesowej oraz w interakcjach z interesariuszami”

Simões, C., Sebastiani, R. (2017) The Nature of the Relationship Between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from The Retail Industry, *Business Ethics Quarterly* ; Chicago Tom 27, Nr/wydanie 3, (Jul 2017): 423-453.

Zrównoważone przedsiębiorstwo

Przedsiębiorstwo respektujące zasady zrównoważonego rozwoju– realizujące cele:

- ekonomiczne,
- ekologiczne
- i społeczne.

Green management

Ogólnie obejmuje ono:

- ❑ zasób wiedzy, umiejętności i technik zarządzania, który zapewnia uzyskanie wysokiej efektywności ekonomicznej produkcji i usług,
- ❑ minimalne obciążenie środowiska przyrodniczego
- ❑ i dobry komfort pracy wytwórców (pracowników przedsiębiorstwa).

Green HRM

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi to:

przyjazne dla środowiska inicjatywy HR skutkujące większą wydajnością, niższymi kosztami i lepszym zaangażowaniem pracowników.

Specjaliści personalni odgrywają tutaj kluczową rolę,

ponieważ tworzą świadomość wśród pracowników

i budują zaangażowanie, które z kolei pomaga organizacji działać w sposób przyjazny dla środowiska

Zrównoważony personel

Zrównoważeni pracownicy to osoby zorientowane na realizację celów oraz aktywni ekologicznie i społecznie. Aktywność ekologiczna i społeczna występuje w trzech obszarach:

- realizacji celów przedsiębiorstwa,
- wykonywaniu pracy,
- zachowaniu.

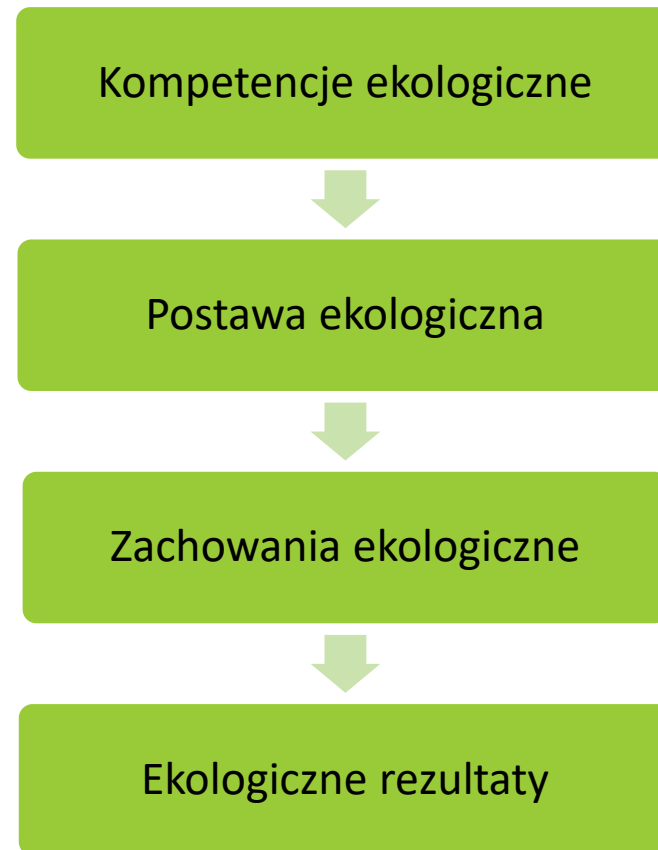
Kształtowanie zrównoważonego personelu powinno odbywać się w trzech obszarach:

- osobach już ukształtowanych proekologicznie i prospołecznie
- systemach szkolenia
- systemie rekrutacji i selekcji

Zrównoważony personel w strukturze zrównoważonego przedsiębiorstwa



Cztery wymiary praktyk GHRM



Wśród trendów rozwoju pracowników wskazanych przez firmę House of Skills wymieniane są następujące:

<https://www.houseofskills.pl/>

- ❑ **Trend 1. Rozwój wyzwaniem prezesów** - rozwój stał się orężem w walce o przyciągnięcie i utrzymanie pracowników. W związku z niedoborami kadrowymi zarysowanie atrakcyjnej perspektywy rozwoju stanowi w tej chwili jedno z najbardziej palących wyzwań dla prezesów i zarządów wielu firm działających w naszym kraju.

- ❑ **Trend 2. Lider transformacyjny** - który jest blisko ludzi, umiejętnie dzieli się uprawnieniami, cedując odpowiedzialność za procesy decyzyjne, upowszechnia wiedzę o organizacji jako sprawnie funkcjonującym systemie.

Trendy rozwoju pracowników

- Trend 3. **Sens** - Spoiwem elastycznej i nowoczesnej firmy jest kultura organizacyjna i kształtujące ją wartości. W związku z tym jedną z najważniejszych funkcji lidera staje się nadawanie działaniom firmy sensu – rozumianego jako coś znacznie głębszego niż tylko zarabianie pieniędzy.

- Trend 4. **Przywództwo dla każdego** - Nowe metody pracy, takie jak wszechobecny agile czy zespoły rozproszone, wymagają proaktywności, samostierowania, sprawnej komunikacji, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów na każdym poziomie organizacji.

Trendy rozwoju pracowników

- ❑ Trend 5. **Efektywność w nowej odsłonie** - efektywność osobista, która jest podstawą prawidłowego odgrywania w firmie bardziej zaawansowanych ról, związanych zarówno ze specjalizacją zawodową, jak i z zarządzaniem ludźmi i systemami.
- ❑ Trend 6. **Uważność, stres i odporność psychiczna** - w ramach walki ze stresem jedną z opcji staje się trend uważności, który zyskuje popularność, zwłaszcza w dużych ośrodkach miejskich. Rośnie indywidualna świadomość siebie, swoich potrzeb, wyzwań, przed jakimi stajemy.

Trendy rozwoju pracowników

- ❑ Trend 7. **Elastyczne, włączające programy rozwojowe** - projekty rozwojowe kreowane lub modyfikowane w czasie ich trwania to nowość w porównaniu z projektami, w których działania są z góry ustalone i ujęte w ramy sztywnego planu. Zgodnie z najnowszymi trendami organizacje w projektowaniu działań rozwojowych stosować będą podejście testowe i iteracyjne. Wymaga to pewnej dozy odwagi ze strony sponsorów i otwartości ze strony działów HR.
- ❑ Trend 8. **Adaptive learning** - jest to precyzyjne dopasowanie treści i formy działań rozwojowych do indywidualnych preferencji, potrzeb i oczekiwań pracownika – włączając w to osobowość, styl uczenia się, płeć, ulubioną porę nauki czy nawyki szkoleniowe. Podstawą analizy jest obserwacja dokonywana przez człowieka – a w niedalekiej przyszłości – przez algorytmy.

Trendy rozwoju pracowników

- ❑ Trend 9. **Digitalizacja w procesach rozwojowych** - na tle postępującej digitalizacji znaczenia nabiera pytanie o to, jakich unikalnych ludzkich cech i umiejętności maszyny nie będą w stanie naśladować, przynajmniej jeszcze przez najbliższych kilkanaście lat.
- ❑ Trend 10. **Współpraca na poziomie zarządów** - właściciele i zarządzający mają coraz silniejszą świadomość, że największy zwrot przynosi inwestycja w rozwój zespołu zarządzającego, stanowiącego główny element sprawnie funkcjonującego mechanizmu organizacji.

Trendy rozwoju pracowników - PwC

„*Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*”. Wymieniają oni:

- ❑ **szybki dostęp w dziedzinie innowacji technologicznych;**
- ❑ **zmiany demograficzne: liczebność, rozkład i wiek populacji;**
- ❑ **gwałtowna urbanizacja;**
- ❑ **zmiana sił między krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się;**
- ❑ **niedobory surowców i zmiany klimatyczne.**



Zielone kompetencje

Kompetencje - definicja

- ❑ Ocena na podstawie analizowania kluczowych aspektów zachowania danej osoby, które decydują o tym, że jej działania są bardziej lub mniej skuteczne - D. C. MacClelland

- ❑ Istniejący w człowieku potencjał prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei przynosi oczekiwane wyniki - R. Boyatzis

Kompetencje - definicja

- ❑ Wewnętrzna motywacja, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenia i wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycja, inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania - T. Oleksyn
- ❑ Zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków - D. Thierry, Ch. Sauret
- ❑ Predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i (lub) wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska – H. Król

Kompetencje ekologiczne

- ❑ Według Opatha i Arulrajaha **kompetencje ekologiczne** to wiedza i umiejętności na temat ekologicznego wykorzystywania zasobów i zmniejszania ilości odpadów.

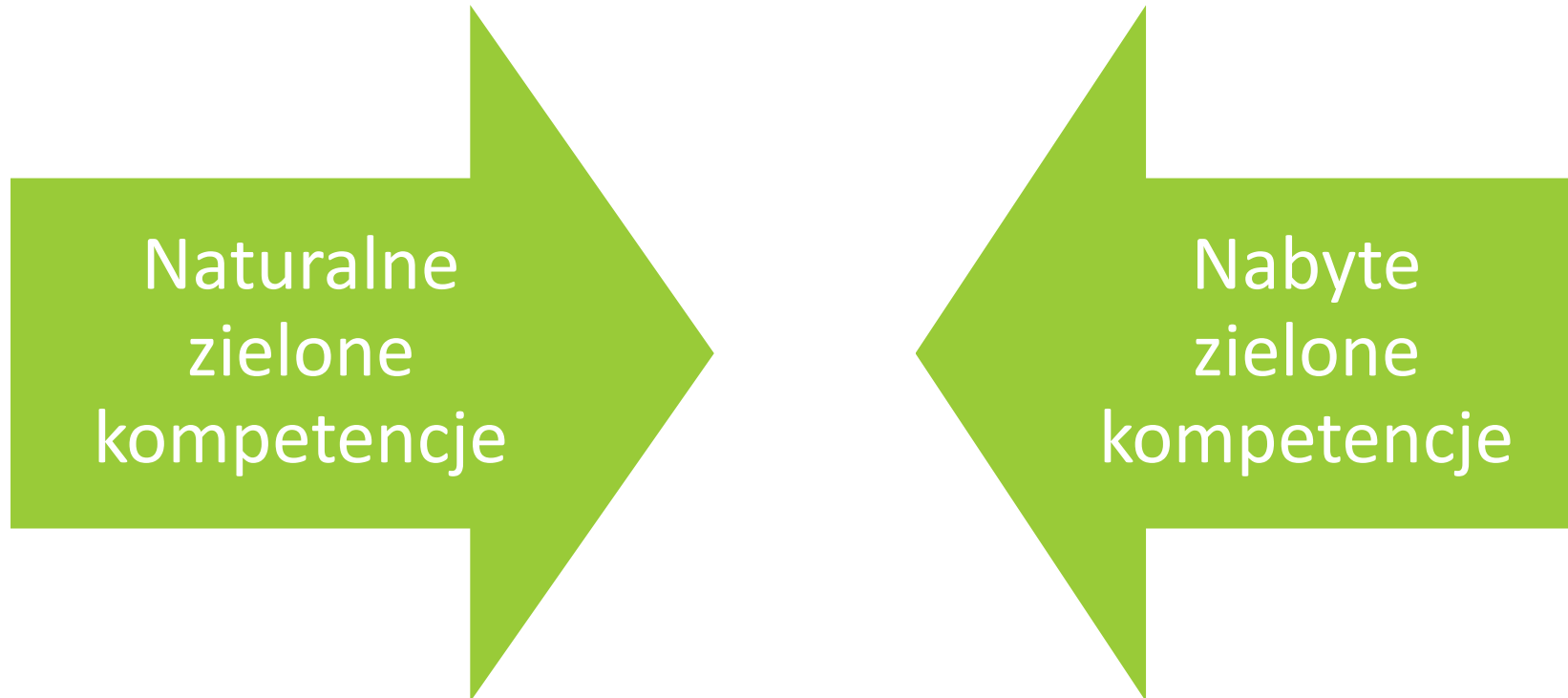
Tutaj praktyki GHRM mogą pomóc firmom w maksymalizacji zasobów naturalnych poprzez wykorzystanie produktów pochodzących z recyklingu i redukcję odpadów do optymalnych poziomów

- ❑ Natomiast **kompetencje ekologiczne organizacji** zdolność do skutecznej kombinacji zasobów ekologicznych, rozpoznanie wzajemnych oddziaływań między różnymi elementami środowiska i minimalizowanie ryzyka ekologicznego”. Kompetencje ekologiczne to również umiejętności związane z podnoszeniem bezpieczeństwa ekologicznego

Opath, H., Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. International Business Research, 7(8), 101–112

A. Chodyński Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne, <https://core.ac.uk/download/pdf/214925874.pdf>, 26.11.2020

Rodzaje zielonych kompetencji wg Ł. Kozara

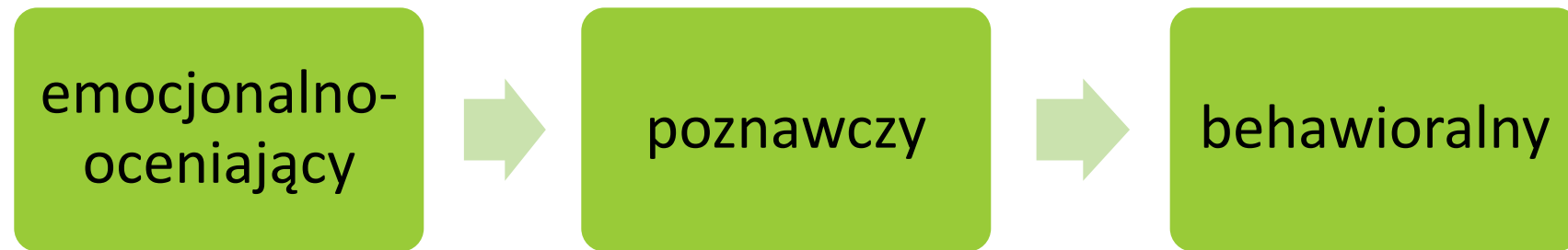


Postawy w środowisku pracy

- „postawą pewnego człowieka wobec pewnego przedmiotu jest ogół względnie trwałych dyspozycji do oceniania tego przedmiotu i emocjonalnego nań reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowania się wobec tego przedmiotu” – S. Nowak
- Kształtowanie postaw pracowników rozumiane jest jako świadome oddziaływanie w celu ich utrwalenia lub zmiany, tak aby sprzyjały realizacji misji, strategii i celów organizacji – powinno to mieć istotne znaczenie dla każdej organizacji

Komponenty postaw

W strukturze postawy można wyróżnić trzy czynniki (zwane także komponentami):



Komponent emocjonalno - oceniający

zawiera uczucia pozytywne lub negatywne w stosunku do przedmiotu postawy

- emocjonalny stosunek pracownika do przestrzegania zasad obowiązujących w organizacji
- do informowania pracownika przez pracodawcę np. o ryzyku związanym z pracą

Komponent poznawczy

prezentuje wiedzę jednostki o różnym stopniu pewności, co jest prawdziwe, dobre, pożądane lub co jest fałszywe, złe lub niepożądane w przedmiocie postawy:

- ❑ może go stanowić wiedza pracownika z danego zakresu realizacji zadań,
- ❑ wiedza ta dostarczana jest przede wszystkim podczas szkoleń.

Komponent behawioralny

wynika z faktu, iż poglądy pracownika oraz emocjonalne nastawienie mogą go skłaniać do określonego zachowania się w pracy:

- zgodnego wobec obowiązujących zasad np. oszczędzania energii elektrycznej
- z drugiej strony zachowanie niezgodne z obowiązującymi zasadami, pomimo posiadanej wiedzy z tego zakresu, może być wynikiem negatywnego nastawienia pracownika do pracy – nie stosowaniem się do wytycznych – tutaj brak oszczędzania energii elektrycznej przy wykonywaniu zadań

Współczesne rozumienie postaw

Zakłada możliwość współwystępowania postaw:

wewnętrznych

- automatycznych
- nieświadomych

zewewnętrznych

- świadomych
- przemyślanych

Postawa (świadomość) ekologiczna

- ❑ **postawa ekologiczna** jest postawą człowieka, cechującą się odpowiedzialnością za stan środowiska przyrodniczego, która powinna wynikać z rzetelnej wiedzy i determinacji do jego zachowania w stanie pierwotnym.
- ❑ **świadomość ekologiczna** jest zespołem informacji i przekonań na temat środowiska przyrodniczego oraz postrzeganiem związków między stanem i charakterem środowiska przyrodniczego a warunkami i jakością życia człowieka.

<https://www.ekologia.pl/wiedza/slowniki/leksykon-ekologii-i-ochrony-srodowiska/swiadomosc-ekologiczna> (26.11.2020)

A. Kwiatek, M. Skiba Świadomość ekologiczna młodych ludzi, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 28 t. 2 (2017) s. 127–136

Segmenty świadomości ekologicznej

❑ wiedza ekologiczna,

która wyraża się w znajomości i zrozumieniu sposobu współistnienia człowieka i przyrody;

❑ wrażliwość ekologiczna,

przejawiająca się w postaci emocjonalnego nastawienia do przyrody;

❑ postawy proekologiczne,

czyli działania podejmowane na rzecz ochrony środowiska naturalnego.

Zachowania organizacyjne - definicja

- ❑ Badanie struktury, funkcjonowania i wydajności organizacji, a także zachowania grup i jednostek w jej obrębie - D. S. Pugh
- ❑ Interdyscyplinarna wiedza i dziedzina badań dotycząca ewolucji i kształtowania się formalnych organizacji, zachowań ludzkich w organizacjach oraz najistotniejszych cech dotyczących ich kontekstu i otoczenia, a także powodów, dla których tak właśnie się kształtują, oraz celów, jakim służą - A. Sorge, M. Warner
- ❑ Systematyczne badanie działań i postaw ludzi w obrębie organizacji - S. P. Robbins
- ❑ Badania nad ludzkimi zachowaniami, postawami i wydajnością w otoczeniu organizacyjnym, korzystające z teorii, metod i zasad dyscyplin takich jak psychologia, socjologia, nauki polityczne oraz antropologia kulturowa w celu zdobywania informacji o jednostkach, grupach, strukturze i procesach - M. Ivancevich i in
- ❑ Sposoby indywidualnego działania człowieka, postępowanie grupy lub zespołu osób, a także całej organizacji - U. Gros

Zachowania ekologiczne

- wskazują na świadomość zachowywania się w sposób przyjazny dla środowiska

(zielone zachowania obywatelskie organizacji),

- wpływanie na innych pracowników na podejmowanie działań ekologicznych

(zielone zachowania międzyludzkie)

- oraz zakres w jakim pracownicy są zaangażowani w obowiązki służbowe

(nie tylko pracownicy wolontariusze) powierzone przez przełożonych w kontekście ekologicznych działań.

”

Zadanie

Proszę podać 9 zachowań ekologicznych, po trzy przykłady w każdym wymiarze:

- W obszarze mojego domu
- W obszarze lokalnych działań
- W firmie, w której pracujesz



Przykłady zachowań ekologicznych

- oddawanie odpadów do recyklingu;
- segregację śmieci – papier, szkło i plastik, ale również baterie czy lekarstwa;
- oszczędzanie wody oraz prądu;
- robienie zakupów z torbą ekologiczną;
- stosowanie przedmiotów wielorazowego użytku, np. metalowych słomek;
- oszczędzanie papieru poprzez korzystanie z elektroniki – gazetę można czytać np. na tablecie, a bilet można mieć w aplikacji mobilnej. Gazetki promocyjne sklepów możesz również przejrzeć online;
- zamiana auta na rower albo komunikację miejską.

Ekologiczne rezultaty

- ❑ to tworzenie nowego, przyjaznego dla środowiska otoczenia pracy,
- ❑ tworzenie nowych rozwiązań w zakresie ograniczania ilości odpadów,
- ❑ ograniczania zanieczyszczeń (ekologiczne innowacje)
- ❑ minimalizacja zużycia światła poprzez wykorzystanie światła słonecznego,
- ❑ zmniejszenie zużycia energii elektrycznej,
- ❑ osiągnięcie poziomu docelowego określonej efektywności środowiskowej organizacji (ekologiczne wyniki)

Ekologiczne rezultaty a ekorozwój

Na ekologiczne rezultaty również będą miały również wpływ trzy podstawowe wymiary ekorozwoju:

- ❑ **ekologiczny** (zachowanie środowiska i jego naturalnych zasobów),
- ❑ **ekonomiczny** (rozwój gospodarczy, który nie będzie hamowany, ale stymulowany przez postęp technologiczny i wzrost efektywności wykorzystania surowców, materiałów i pracy ludzkiej),
- ❑ **społeczny** (poprawa warunków życia i bezpieczeństwa wszystkich ludzi).

Grapp,2001 Grapp T., (2001), w:Nachhaltigkeit und Kooperation, [w:] Ewa Mazur – Wierzbicka Zarządzanie proekologiczne- ważny czynnik sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, <https://silo.tips/download/rozdzia-6-zarzdzanie-proekologiczne-wany-czynnik-sukcesu-rynkowego-przedsibiorst> (30.11.2020)

”

Zadanie

Podaj przykłady ekologicznych rezultatów jakie dostrzegasz w otoczeniu





Procesy HR w organizacjach

Procesy HR w organizacjach

- ❑ zielona rekrutacja (*green recruitment*),
- ❑ zielona selekcja (*green selection*),
- ❑ orientacja ekologiczna (*green orientation*),
- ❑ zielone szkolenia (*green training*),
- ❑ ekologiczna wydajność (*green performance*),
- ❑ ekologiczne dodatkowe wypłaty i nagrody (*green compensation and reward*),
- ❑ zielone doradztwo (*green counselling*),
- ❑ ekologiczny dobrobyt (*green welfare*).

Model GHRM Srivibooma obejmuje:

- ❑ zieloną rekrutację i selekcję (*green recruitment and selection*),
- ❑ zielone szkolenia i rozwój (*green training and development*),
- ❑ ekologiczne zarządzanie wynikami i ocena (*green performance management and appraisal*),
- ❑ zielone wzmocnienie pozycji pracowników i ich uczestnictwo w zarządzaniu (*green employee empowerment and participation*),
- ❑ ekologiczne nagrody i dodatkowe wypłaty (*green reward and compensation*),
- ❑ zielone zarządzanie kulturą organizacyjną (*green management of organizational culture*).

Procesy HR w organizacjach

- Planowanie pracy
- Rekrutacja i selekcja
- Wynagradzanie
- Rozwój zawodowy
- Motywowanie pracowników
- Wsparcie organizacyjne pracowników, w tym menedżerów

Procesy ZZL i działania promujące prośrodowiskowe zachowania

Obszarami, które zostaną przedstawione są:

- Zielona rekrutacja i selekcja
- Zielona adaptacja i socjalizacja
- Zielone szkolenia i rozwój
- Zielone motywowanie
- Zielone postrzegane wsparcie organizacyjne
- Zielone miejsca pracy
- Budowa zaangażowania w rozwój zielonych miejsc pracy

Zielona rekrutacja i selekcja

Ekologiczna rekrutacja i selekcja (GRS) są podzielone na trzy kategorie:

- ❑ zielona świadomość kandydatów,
- ❑ zielona marka pracodawcy,
- ❑ zielone kryteria przyciągania kandydatów.

Przykłady działań – zielona rekrutacja

Przykładami takich czynności realizowanych przez specjalistów personalnych są:

- ❑ ogłoszenia o pracę, oferty pracy znajdują się na stronach internetowych organizacji,
- ❑ archiwizowanie dokumentacji w postaci elektronicznej,
- ❑ bonusy dla pracowników za polecenie kandydatów do pracy (co przyczynia się do ograniczenia nawet formy elektronicznej, a więc zmniejszenie energii elektrycznej, zmniejszenie emisji CO₂),
- ❑ odpowiednia konstrukcja oferty pracy, która przyciągnie do organizacji osoby już świadome działań proekologicznych,

Przykłady działań – zielona selekcja

Proces selekcji kandydatów na stanowiska pracy w organizacji również może generować działania green, które zmniejszają potrzebę podróżowania, a więc tym samym mają pozytywny wpływ na środowisko. Można tutaj wymienić:

- ❑ Publikowanie ofert pracy na stronach internetowych organizacji,
- ❑ Zgłoszenie kandydata - CV oraz list motywacyjny wysłane jest w formie elektronicznej,
- ❑ Przeprowadzanie testów rekrutacyjnych w formie on-line;
- ❑ Prowadzenie wstępnych rozmów telefonicznych
- ❑ Zadawanie pytań na rekrutacji dotyczących stosunku kandydata do proekologicznych zachowań,
- ❑ konkursy i gry symulacyjne w sieci, przeglądanie video CV czy interaktywnych stron internetowych kandydatów.

<https://pracodawcy.pracuj.pl/motorola-solutions,2319/rekrutacja>

Stosik, A., Leśniewska A. (2015). Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Nr 39, t. 3

”

Zadanie

Proszę przygotować cztery pytania rekrutacyjne do kandydatów zawierające treści dotyczące działań prośrodowiskowych



Przykładowe pytania rekrutacyjne

- Jaki jest Pana/pani stosunek do ekologii?
- W jaki sposób objawia się Pana/Pani aktywność ekologiczna?
- W jaki sposób organizacje mogą realizować zadania prośrodowiskowe?
- Jakie działania prośrodowiskowe można podejmować na stanowisku pracy, na które Pan aplikuje?
- W jaki sposób działania prośrodowiskowe podejmowane przez organizację mogą wpłynąć na lokalne społeczeństwo?

Green adaptation and socialization

Na etapy składają się:

- ❑ przygotowanie miejsca pracy przed przyjściem nowego pracownika, niezbędnych dokumentów oraz dokładne określenie zakresu zadań;
- ❑ zaplanowanie harmonogramu pierwszego dnia pracy, tak by efektywnie wykorzystać czas i zminimalizować stres związany z nowym miejscem pracy. Jest to etap przekazywania istotnych, szczegółowych informacji dotyczących zakresu obowiązków i zadań, przedstawianie wizji i strategii firmy oraz uczestnictwo w szkoleniach przygotowawczych oraz szkoleniach bhp;
- ❑ pierwsze tygodnie pracy związane są z poznawaniem kultury organizacyjnej i zwyczajów panujących w danej firmie oraz na monitorowaniu pracy przez przełożonego i ocenianiu pracownika.

Ciekanowski, Z. (2010). Metody wdrażania i proces adaptacyjny pracowników, Powiatowy Urząd Pracy w Płońsku,

Zielona adaptacja i socjalizacja

W ramach procesu adaptacji pracowników z założeniami proekologicznymi organizacje mogą:

- przygotować pakiety on-boardingowe w wersji elektronicznej,
- umowy o pracę są elektroniczne,
- przetwarzanie i weryfikacja danych bez użycia papieru,
- wprowadzanie elektronicznego podpisu.
- przygotować informacje o działalności organizacji w obszarach ekologii, bezpieczeństwa i zdrowia, wykorzystania niezbędnych materiałów do realizacji zadań, dbania o czystość w miejscu pracy.

Zielona adaptacja i socjalizacja

Pracownicy w organizacji muszą wiedzieć:

- jak monitorowane są procesy, jak identyfikujemy aspekty środowiskowe,
- jak przebiega proces wytyczania i realizacji celów środowiskowych,
- jakie zamierzenia inwestycyjne organizacja realizuje bądź zamierza realizować.

Zielone szkolenia i rozwój

Szkolenia takie mogą być realizowane w trzech kierunkach:

- Uświadamiające dla nowych pracowników
- Pogłębiające wiedzę na temat zrównoważonego rozwoju
- Rozwijające świadomość prośrodowiskową pracowników poprzez ich zaangażowanie w opracowywanie nowych rozwiązań w tym obszarze w organizacji

Problemy poruszane podczas zielonych szkoleń

- marketingu i komunikacji,
- energii,
- emisji zanieczyszczeń,
- wody
- zużycia zasobów
- gospodarki odpadami
- Transportu, itd.

”

Zadanie

Proszę zaprojektować szkolenie



Zielone motywowanie





Zielone wsparcie

Green managerial support/green perceived organizational support

- ❑ w teorii wsparcia organizacyjnego, postrzegane wsparcie organizacyjne (POS), odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy uważają, że ich organizacja pracy ceni ich wkład i dba o ich dobre samopoczucie
- ❑ pozytywne postrzeganie wsparcia organizacyjnego zmniejsza chęć do opuszczenia organizacji
- ❑ pracownicy oczekują od swojej organizacji wsparcia w realizacji zadań, a udzielanie tego rodzaju pomocy przekłada się na poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, a także wpływa na poziom osiągniętych wyników rozwoju

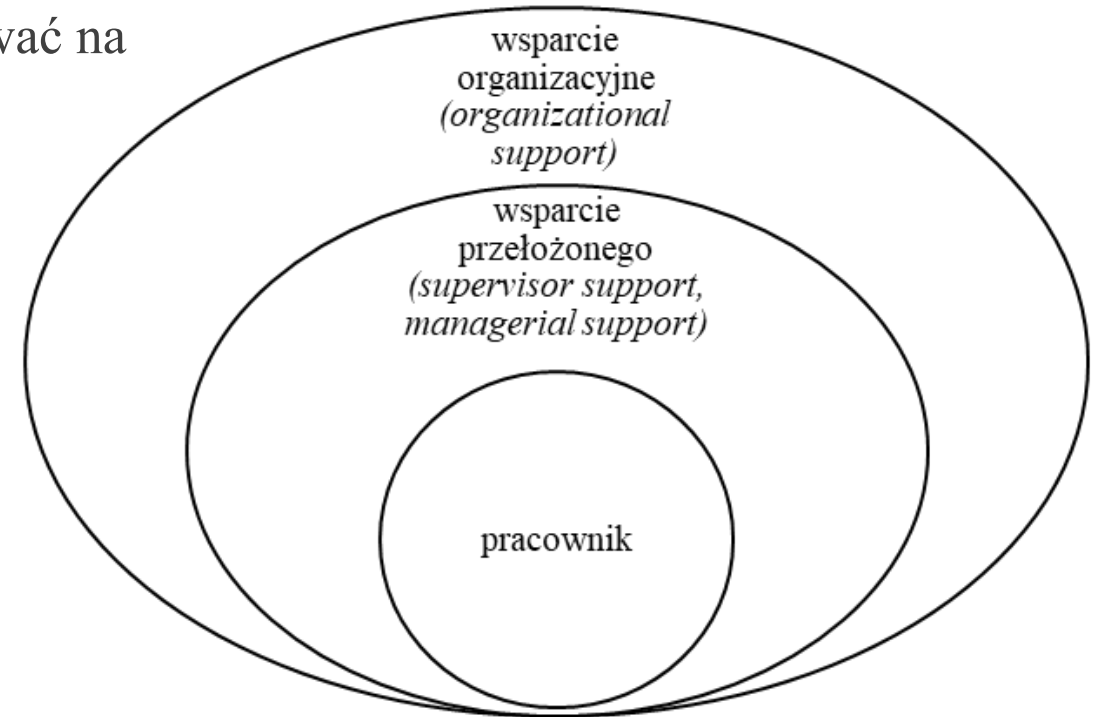
Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507; Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.

Green managerial support/green perceived organizational support

Postrzegane wsparcie organizacyjne można rozpatrywać na kilku poziomach:

- ❑ wsparcie organizacji dla menedżerów,
- ❑ wsparcie organizacji dla pracowników
- ❑ i wsparcie menedżerów dla pracowników

Każde z tych powiązań będzie wzmacniało potencjał zawodowy pracowników w jak i menedżerów.



Green managerial support/green perceived organizational support

- Jak pokazują badania, stan praktyk związanych z ekologicznymi zasobami ludzkimi, takimi jak szkolenia środowiskowe, zielona rekrutacja, ocena wyników, zaangażowanie pracowników i wynagrodzenia zachęcają zatrudnionych do zachowań prośrodowiskowych w organizacjach.
- Analizy danych pokazują również, że wsparcie najwyższego kierownictwa i wzajemne uczenie się między działami są kluczowe dla ułatwienia ekologicznych zachowań wśród pracowników.

Pavitra, M. (2017) . Green human resource management, International Journal of Organizational Analysis; Bingley Tom 25, Nr/wydanie 5, (2017): 762-788. DOI:10.1108/IJOA-11-2016-1079

Green managerial support/green perceived organizational support

- ❑ Wsparcie najwyższego kierownictwa jest kluczowym motorem wdrażania GHRM i podejmowania decyzji o kierunku strategicznym i ocenie firmy.
- ❑ Ogólnie rzecz biorąc, zielone lub zrównoważone podejście do ZZL jest częścią szerokiej strategii ZZL a strategia z charakterystyką odgórną i zaangażowaniem najwyższego kierownictwa jest kluczowym elementem rozpowszechniania strategii na wszystkich poziomach organizacyjnych.

Kramar, R. (2014), "Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 8, pp. 1069-1089, doi: 10.1080/09585192.2013.816863.

Yusliza, M.-Y., Norazmi, N. A., Fernando, Y., Fawehinmi, O., Seles, B. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study, *Benchmarking: An International Journal* Vol. 26 No. 6, 2019, pp. 2051-2078, DOI 10.1108/BIJ-09-2018-0283

Green managerial support/green perceived organizational support

- ❑ Promowanie proekologicznych zachowań przez menedżerów będzie pozytywnie wpływać na indywidualne zachowania i wyniki pracy pracowników z zespołu, którym zarządza.
- ❑ Wyniki badań dostarczają organizacjom przesłanki do koncentrowania się wsparcia organizacyjnego na wartościach prośrodowiskowych.
- ❑ Dla praktyków istotne jest również budowanie dopasowania między pracownikami a wartościami proekologicznymi organizacji, tak aby dalej promować ich pozytywną reakcję na przywództwo pracowników, specyficzne dla środowiska i zaangażowania w zachowania prośrodowiskowe.

Tuan, L. (2019). Effects of environmentally-specific servant leadership on green performance via green climate and green crafting. *Asia Pacific Journal of Management*, doi.org/10.1007/s10490-019-09687-9.

Luu, T. (2019). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 1, 2019, pp. 406-426, DOI 10.1108/IJCHM-07-2017-0425

Green managerial support/green perceived organizational support

- Wsparcie organizacyjne dla green behaviors można ocenić na podstawie raportów z wdrażania strategii ekologicznych w organizacji.
- Wyniki badań podkreślają kluczową rolę odgrywaną przez menedżerów i zielone zarządzanie zasobami ludzkimi we wdrażaniu strategii środowiskowych firm i promowaniu ich ekologicznej reputacji.

Green managerial support/green perceived organizational support

- proekologiczną deklarację kierownictwa firmy,
 - przesłanie główne i priorytety przedsiębiorstwa,
 - główne cele ochrony środowiska
 - sposób zapewnienia wymagań prawnych, zaleceń ekologicznych i oczekiwań miejscowej (lokalnej) społeczności w zakresie ochrony środowiska,
 - stosunek przedsiębiorstwa do wymagań ekologicznych stawianych przez odbiorców
 - towarów i usług,
 - kierunek kształtowania wymagań ekologicznych wobec dostawców
- surowców i materiałów,
 - kierunki (zasady) ograniczenia ekologicznej uciążliwości przedsiębiorstwa i produkowanych wyrobów,
 - sposób koordynacji polityki ekologicznej z polityką innych działań przedsiębiorstwa, np. polityką poprawy jakości wyrobów, polityką bezpieczeństwa i higieny pracy.

A. Wiśniewska Strategie proekologiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, M. Kistowski (red.), Studia ekologiczno-krajobrazowe w programowaniu rozwoju zrównoważonego. Przegląd polskich doświadczeń u progu integracji z Unią Europejską, 2004, Gdańsk, s. 91–98.

Green managerial support/green perceived organizational support

Według Yusliza, Norazmi, Fernando, Fawehinmi i Seles :

- ❑ menedżerowie muszą wziąć pod uwagę znaczenie zaangażowania najwyższego kierownictwa we wspieranie praktyk GHRM w organizacji. Najwyższe kierownictwo powinno zwracać większą uwagę na powiązanie swojego zaangażowania z praktykami GHRM w celu realizacji inicjatyw środowiskowych wprowadzonych przez organizację.
- ❑ menedżerowie powinni być świadomi, że przyjęcie praktyk GHRM zakończy się sukcesem, jeśli zaangażowanie najwyższego kierownictwa zostanie zagwarantowane jako jedna ze strategii osiągnięcia niskoemisyjnego sukcesu organizacyjnego. Dlatego menedżerowie powinni określić jasne definicje GHRM. Powinny przeznaczyć więcej środków na szkolenie kluczowych pracowników zaangażowanych w praktyki GHRM, aby zapewnić skuteczne wdrożenie.
- ❑ menedżerowie muszą skupić się na ekologicznej analizie i opisie stanowiska pracy, mając na celu dostosowanie strategii GHRM do strategii CSR i sposobów skutecznego wykonywania tych strategii
- ❑ najwyższe kierownictwo musi określić działania wolontariackie jako część analizy i opisu stanowisk pracowników, a także stworzyć systemy uznawania pracy wolontariackiej wykonywanej w ramach praktyk GHRM. Wolontariusze będą kontynuować, jeśli te działania będą częścią ich zaangażowania i wiedzy na temat zarządzania środowiskowego w analizie i opisie stanowiska pracy.

Yusliza, M.-Y., Norazmi, N. A., Fernando, Y., Fawehinmi, O., Seles, B. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study, Benchmarking: An International Journal Vol. 26 No. 6, 2019, pp. 2051-2078, DOI 10.1108/BIJ-09-2018-0283



Zielone miejsca pracy

Green workplace

W kontekście *green human resource management* istotnym staje się odpowiednio przygotowane miejsce pracy dla pracowników, które zawiera również treści dotyczące ekologii (*green workplace*).

Dotyczy to zarówno samego usytuowania, wyposażenia, aranżacji wnętrza jak i proekologicznych zachowań pracowników w miejscu pracy (np. segregacja odpadów, zmniejszenie liczby wydruków, itp.).

Zielone miejsca pracy to takie, które poprzez swój wysoki poziom kompetencji środowiskowych wpływają na minimalizację negatywnego wpływu aktywności gospodarczej przedsiębiorstw na środowisko naturalne.

Green workplace

„Zielone” miejsca pracy obejmować będą:

- recykling,
- aktywności gospodarcze związane z redukcją zanieczyszczeń środowiska,
- organiczne rolnictwo i zbliżone nieenergetyczne aktywności.

Dlatego też wiedza o środowisku pracowników będzie wpływ praktyk zielonego ZZL na zachowania prośrodowiskowe.

Kozar, Ł. (2014). „Zielone” miejsca pracy jako inicjatywa wspierająca zrównoważony rozwój na przykładzie zatrudnienia w sektorze energetyki odnawialnej. Zrównoważony rozwój - debiut naukowy 2014 (red.) T. Jemczura, H. A. Kretek, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, Racibórz

Saeed, B.B.; Afsar, B.; Hafeez, S.; Khan, I.; Tahir, M.; Afridi, M.A. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. 2019, 26, 424–438

Green workplace

- Renwick, Redman i Maguire's wprowadzają podział praktyk Green HRM

- ekologiczny druk dokumentów,
- ekologiczna produkcja i utylizacja identyfikatorów pracowników
- dzielenie się pracą np. między dwóch pracowników,
- telekonferencje i wywiady wirtualne
- recykling
- praca zdalna
- szkolenia online
- energooszczędne przestrzenie biurowe
- wspólne korzystanie z samochodów służbowych
- transport publiczny
- elastyczny czas pracy.

Renwick, D.W.S., Redman, T. and Maguire, S. (2013), "Green human resource management: a review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-14.

Green workplace

W celu uświadamiania zatrudnionych w zakresie środowiska pracy organizowane są warsztaty, akcje promujące przyjazne środowisko pracy ale tworzone we współpracy z pracownikami poprzez kreowanie ich zachowań ekologicznych jak np.:

- ❑ zmniejszenie wydruków papierów (niekiedy organizacje, we wczesnym etapie wdrażania zachowań prośrodowiskowych wprowadzają limity wydruków kartek papieru na dany miesiąc),
- ❑ wyłączanie świateł, wentylatorów czy klimatyzatorów po zakończeniu pracy.
- ❑ dzień bez windy, czy promowanie użycia papieru (z jednostronnym wydrukiem) do użytku wewnętrznego.

http://ekologiczni.com.pl/wp-content/themes/ekologiczni/inc/pdfs/Sukces_to_twoje_naturalne_srodowisko.pdf
(26.11.2020)

Green workplace

Wskazówki dotyczące zastosowania rozwiązań ekologicznych można przeprowadzić na następujące sposoby:

- ❑ przechodzenie do technologii cyfrowej - elektroniczne składanie dokumentów, telekonferencje, telepraca, szkolenia online, wirtualne wywiady
- ❑ transport ekologiczny - transport publiczny, wspólne przejazdy
- ❑ ograniczanie zużycia energii - tworzenie bardziej energooszczędnych przestrzeni biurowych, recykling
- ❑ zachowanie kapitału wiedzy - zatrzymywanie talentów, w tym dojrzałych pracowników, szkolenia i rozwój, wdrażanie programistów odnowy biologicznej w zakresie prawidłowego odżywiania, sprawności i zdrowego trybu życia.

Kluczowe komponenty wymagań ZZL w normie i ISO 9001:2008





Bariery dla zazielenienia

Bariery rozwoju zielonego zarządzania zasobami ludzkimi

Bogusława Urbaniak wymienia trzy rodzaje barier:

- Instytucjonalne
- Organizacyjne
- Społeczno-kulturowe

Bariery instytucjonalne

Ranga działu do spraw zarządzania zasobami ludzkimi, działu personalnego, działu HR



Bariery organizacyjne

- Słaba pozycja działu personalnego,
- Niedocenianie szkoleń prośrodowiskowych
- Zbyt małe kształtowanie świadomości ekologicznej,
- Niedostateczne przygotowanie menedżerów dotyczące działań prośrodowiskowych
- Filozofia zarządzających i ich spojrzenie na działania proekologiczne w powiązaniu z wynikiem finansowym

Bariery społeczno-kulturowe

- ❑ Niewielka wrażliwość społeczna na działania prośrodowiskowe
- ❑ Tworzenie odpowiedniej kultury uwzględniającej działania uwrażliwiające na zasady zrównoważonego rozwoju
- ❑ Kształtowanie postaw w szkołach prośrodowiskowych



Korzyści z zazielenienia

Korzyści ze stosowania Green HRM

- ❑ zwiększone morale pracowników
- ❑ Pomaga w zatrzymaniu pracowników i zmniejsza ich rotację
- ❑ Zapewnia duże możliwości rozwoju dla wysokiej jakości talentów pracowniczych
- ❑ Pomaga w budowaniu wizerunku firmy, aby przyciągnąć dobre zasoby ludzkie
- ❑ Poprawia jakość całej organizacji, zarówno wewnętrznych relacji jak i zewnętrznych
- ❑ Stymuluje innowacje, ułatwiając wzrost, poprawę jakości oraz doskonalenie procedur i metod
- ❑ Pomaga w efektywnym wykorzystaniu zasobów

Płaszczyzny wdrażania GHRM

- ❑ do procesów HR dołączany działania proekologiczne
- ❑ budowanie ekologicznych miejsc pracy
- ❑ forma wykonywania pracy
- ❑ warunki dla pracowników poza miejscem pracy

Literatura

1. M. Bugdol, I. Stańczyk, Zielone zarządzanie ludźmi. Green HRM. Difin, Warszawa, 2021
2. Ł. Kozar, Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania – identyfikacja – oddziaływanie na lokalny rynek pracy. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2019
3. Matusiak B.E., Matejun M., Różańska-Bińczyk I., Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk green HR we współczesnych przedsiębiorstwach, [w:] Urbaniak M., Tomaszewski A., (red.), Wyzwania społeczne i technologiczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 111-124.
4. Różańska-Bińczyk I., Matejun M., Matusiak B.E., Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach, [w:] Cewińska J., Krejner-Nowecka A., Winch S. (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim - wyzwania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 77-91.

Literatura cd

5. Ahmad, S. Green Human Resource Management: Policies and Practices. / S. Ahmad // Cogent Business & Management. — 2015. — №2.— S.1–13. — URL: <https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311975.2015.1030817.pdf> — Dostęp: 30.03.2018
6. Korsak, M. Gra w zielone miejsca pracy / M. Korsak — URL: http://rynekpracy.org/x/581071?ci=podstrona_komentarze&did=582769&state=am — Data dostępu: 29.03.2018
7. Bangwal, D. Green HRM — A way to greening the environment. / D. Bangwal, P. Tiwari // IOSR Journal of Business and Management.— 2015.— Vol. 17.— Issue 12 — P. 45–53.
8. 9. Mandip, G. Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. / G. Mandip // Research Journal of Recent Sciences. — 2012.— Vol. 1.— S. 244–252.

Literatura

9. B. Urbaniak, ZIELONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – CZY I W JAKI SPOSÓB ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI MOŻE WSPIERAĆ EFEKTYWNOŚĆ EKOLOGICZNĄ FIRMY?, https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/43840/06-Urbaniak%20113_131.pdf?sequence=1&isAllowed=y
10. [A. Rogozińska-Pawełczyk](#) , Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2014 | 2014 2(97) "[Zarządzanie poprzez zaangażowanie](#)" | 27-38



Dziękuję za uwagę

