

Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jako pożądany kierunek zmian – inspiracje odnajdywane w dorobku Profesor Grażyny Osbert-Pociechy

Dominika Bąk-Grabowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: dominika.bak-grabowska@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-5673-6269

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: czeslaw.zajac@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-2407-7232

Cytuj jako: Bąk-Grabowska, D. i Zajac, C. (2024). Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jako pożądany kierunek zmian – inspiracje odnajdywane w dorobku Profesor Grażyny Osbert-Pociechy, W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zajac (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 47-57). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: W opracowaniu poddano analizie dorobek prof. Grażyny Osbert-Pociechy, uwzględniając opracowania opublikowane po 2012 r. Analizę ukierunkowano na identyfikację ujęć związanych z koncepcją Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZZL), uwzględniając ponadto szerszą perspektywę idei Zrównoważonego Rozwoju (ZR). Przedstawiono przy tym istotę i założenia ZZZL, wyodrębniając wymiary: strategiczny, ekologiczny, socjologiczny i psychologiczny. W analizowanym dorobku Autorki wyraźnie uwidaczniało się przede wszystkim ujmowanie perspektyw ekonomicznej i społecznej, a w najnowszych publikacjach również środowiskowej. Jako wynik analizy wyodrębniono 6 wątków w dorobku Autorki, takich jak: 1) pokora w zarządzaniu; 2) energia organizacji; 3) ghosting; 4) zarządzanie zmianami/innowacjami; 5) rola i udział kobiet w zarządzaniu; 6) relacja między teorią a praktyką.

Słowa kluczowe: Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Zrównoważony Rozwój, studia literaturowe, Grażyna Osbert-Pociecha

JEL Classification: M12, M14, M19

1. Wprowadzenie

Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZZL) to koncepcja umiejscawiana w paradygmacie Zrównoważonego Rozwoju (ZR). W ujęciach koncepcji, uwzględniających uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, wyraźnie uwidaczniają się nawiązania do teorii interesariuszy i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Odniesienia do koncepcji ZZZL dostrzegalne są w publikacjach Profesor Grażyny Osbert-Pociechy. Wskazują na to wyniki analizy 22 opracowań, w tym wieloautorских, co stanowiło na moment podjęcia studiów literaturowych całość dorobku Autorki, opublikowanego po 2012 r. Uzasadnieniem dla podjęcia studiów literaturowych stało się poszukiwanie inspiracji dla operacjonalizowania i wdrażania założeń koncepcji ZZZL, z uwzględnieniem wniosków płynących z badań polskich badaczy. Uznano przy tym, że do koncepcji ZZZL Autorka może odnosić się zarówno wprost, jak i pośrednio. W tym drugim przypadku, wprowadzicie bez przywoływania nazw koncepcji, jednakże z uwzględnieniem artykułowanych w ramach ZZZL wartości. Wzięto ponadto pod uwagę zalecenia formułowane w dorobku prof. Grażyny Osbert-Pociechy w obszarze metodyki wprowadzania zmian, co może być użyteczne w procesie wdrażania założeń ZZZL w praktyce.

2. Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – istota i założenia koncepcji

Rodowód ZZZL umiejscowiony jest w idei ZR, postrzeganej jako idea „żywa”, dynamiczna i ewoluująca, odpowiadająca potrzebom współczesnego świata, która stanowi trafne odzwierciedlenie współzależności pomiędzy środowiskiem naturalnym a życiem gospodarczym (Dos Santos i Ahmad, 2020; Pearce i Turner, 1990; Płachciak, 2011, s. 231–248). Koncepcję ZR należy rozpatrywać zarówno w makro-, jak i w mikroperspektywie. Pierwsza odnosi się do zbioru celów ustalonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych, druga zaś – do zarządzania różnymi „zrównoważonymi” organizacjami (Brandbury, 2003, s. 173) oraz do sposobów funkcjonowania takich organizacji¹.

ZR rozpatrywany na poziomie organizacji gospodarczych (przedsiębiorstw), osadzony jest na podejściach teoretycznych, koncepcjach i metodach zarządzania, w których równoważnie traktowane są uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Dwie spośród tych teorii i koncepcji wymagają podkreślenia: teoria interesariuszy (Labuschagne i in., 2005) oraz koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa) (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Powyższa teoria bowiem silnie i wyraźnie akcentuje to, że zarządzanie powinno brać pod uwagę interesy i oczekiwania wszystkich jednostek i grup

¹ Sposoby funkcjonowania organizacji zgodnie z koncepcją ZR zawiera m.in. norma ISO 26000, opracowana i wdrożona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną.

interesów, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników organizacji (Azim, 2016; Tewari i Nambudiri, 2021), które oddziałują na cele i funkcjonowanie przedsiębiorstw, a jednocześnie pozostają pod ich wpływem. Zakłada także, że procesy decyzyjne powinny się opierać na kryteriach etycznych i moralnych.

Filarami tego podejścia teoretycznego są uniwersalne, pozytywne wartości, takie jak: odpowiedzialność, zaufanie, prawdomówność, uczciwość. W swoich strategiach personalnych „zanurzonych” w CSR przedsiębiorstwa wpisują wspieranie rozwoju pracowników jako jeden z najważniejszych celów strategicznych poprzez poprawę wewnętrznej komunikacji, rozwój personelu, budowę odpowiedniej kultury organizacyjnej, tworzenie kultury dialogu z zatrudnionymi, dostosowanie formy zatrudnienia do potrzeb pracowników, dbałość o dobry wizerunek organizacji jako pracodawcy, brak dyskryminacji, tworzenie przyjaznych stanowisk pracy, tworzenie jak najlepszych procedur personalnych, etykę zarządzania, wprowadzanie kodeksów etycznych, wspieranie wolontariatu pracowniczego, zapewnienie odpowiedniego systemu wynagrodzeń, akceptowanego przez pracowników (Zieliński, 2016, s. 568, 569). Podejmowanie działań zorientowanych na realizację takich strategii stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorstw. Skuteczne stawianie czoła takim wyzwaniom wymaga odpowiednich narzędzi zarządzania oraz kształtowania „społecznie odpowiedzialnej świadomości” decydentów (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017). Jak wskazuje Przystarz (2023, s. 54, 55), zarządzanie pracownikami uwzględniające społeczną odpowiedzialność biznesu można osiągać na płaszczyznach: ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej. Niektórzy autorzy traktują wymienione działania jako wieloletnie inwestycje, generujące korzyści w postaci oszczędności z tytułu zmniejszenia zużycia zasobów, ograniczenia emisji zanieczyszczeń i ograniczenia odpadów produkcyjnych, kształtowania pozytywnych relacji z pracownikami i innymi interesariuszami zorientowanymi na wzmacnianie wzajemnego zaufania i silniejszego przywiązania pracowników do zatrudniającej ich organizacji, zmniejszania ryzyka działalności poprzez unikanie sytuacji kryzysowych (Suska, 2016).

Mając na uwadze najważniejsze założenia koncepcji CSR, wielu teoretyków zarządzania skłonnych jest do upodabniania, a nawet do utożsamiania jej z koncepcją ZR. Warto zatem w tym miejscu także zaznaczyć, że pojęcie „zrównoważony rozwój”, oznacza „rozwój harmonijny”.

Uznając pracowników za najważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa, niektórzy autorzy dostrzegają jednocześnie pozytywny wpływ różnych rozwiązań i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL, *Human Resource Management* – HRM) na wyniki organizacji (Sabiu i in., 2019) i proponują „naturalne przełożenie” ZR na tę właśnie grupę interesariuszy. Inni rozpatrują w tym kontekście tzw. miękkie podejście do ZZL, oparte, jako koncepcja zarządzania, na podmiotowości pracowników oraz dążeniu do stworzenia w środowisku organizacji kultury zaufania, współpracy i otwartej komunikacji wewnętrznej (Ehnert i in., 2014).

Połączenie założeń ZR oraz miękkiego podejścia do ZZL (HRM) można zaobserwować w koncepcji Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZZL) (*Sustainable*

Human Resource Management – SHRM). ZZL w literaturze przedmiotu określana jest jako „wzorzec strategii i praktyk dotyczących zasobów ludzkich, których celem jest umożliwienie osiągnięcia celów organizacyjnych przy jednoczesnym odtwarzaniu zasobów ludzkich w długim okresie oraz kontrolowaniu skutków działań pracodawcy na te zasoby” (Ehnert, 2009, s. 74). Wymiar strategiczny ZZL, obok wymiaru ekologicznego, wymiaru socjologicznego i wymiaru psychologicznego (Mazur, 2017), wyznacza ramy koncepcyjne oraz wytycza zakres przedmiotowy tej koncepcji.

Wymiar strategiczny, „wyprowadzony” z jednego z najważniejszych postulatów integracji strategii ZZL ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, odnosi się do wywierania wpływu koncepcji ZR na wszystkie etapy procesu ZZL, tj. dobór (rekrutację i selekcję), adaptację społeczno-zawodową w miejscu pracy, okresowe ocenianie, szkolenie i rozwój, wynagradzanie oraz przemieszczanie pracowników. Należy go również kojarzyć ze spójnością praktyk ZZL, która sprzyja realizacji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych przedsiębiorstwa (Piwowar-Sulej, 2021).

Wymiar ekologiczny wyznaczają środowiskowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, które powinny się odbić w jego „pozytywnym” odnoszeniu się do wymagań i potrzeb środowiskowych oraz budowaniu prawidłowych relacji z interesariuszami zewnętrznymi, bezpośrednio związanymi ze środowiskiem naturalnym. Dotyczy to także wymogu kształtowania przez przedsiębiorstwo jego pozytywnego wizerunku jako pracodawcy, co zwiększa prawdopodobieństwo doboru kandydatów do pracy obdarzonych silną motywacją i wysokim potencjałem rozwojowym.

Wymiar socjologiczny stanowi połączenie pracodawcy, pracownika i społeczeństwa za pośrednictwem różnych działań i zabiegów podejmowanych przez pierwszego z wymienionych. Jako przykłady można tu wskazać przedsięwzięcia oraz rozwiązania o charakterze socjalnym w zakresie wsparcia finansowego rodzin pracowników, które wpisuje się w założenia polityki prorodzinnej realizowanej na poziomie państwa.

Wymiar psychologiczny natomiast osadzony jest na gruncie potrzeb pracowników, m.in. na dążeniu do zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym, samorozwoju i gwarancji autonomii. Związany jest także z działaniami pracodawców zorientowanymi na utrwalanie mechanizmów uczestnictwa organizacyjnego opartego na zaufaniu i lojalności oraz na tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego upowszechnianiu się kontraktów psychologicznych nawiązujących wprost do takich kluczowych wartości kulturowych, jak otwartość, uczciwość, zaufanie, tolerancja i współdziałanie.

Z psychologicznego punktu widzenia dla pracowników ważna jest także pewność zatrudnienia, co ma odzwierciedlenie w różnych odmianach modelu *flexicurity*². Kładą one silny akcent na doskonalenie zawodowe osób pozostających bez pracy i ochronę

² Pojęcie *flexicurity* powstało z połączenia słów w języku angielskim *flexibility* (elastyczność) i *security* (bezpieczeństwo). Założeniem modelu *flexicurity* jest to, że bezpieczeństwo zatrudnienia i elastyczność wzajemnie się uzupełniają. Model ten stanowi wyraz dążenia do rekonstrukcji europejskiego rynku pracy, opartej na wzmocnieniu bezpieczeństwa socjalnego pracowników, i jednoczesnym uelastycznieniu rynku pracy, stosunków pracy oraz organizacji pracy.

socjalną bezrobotnych (Bąk-Grabowska, 2016, s. 28–33). W modelu *flexicurity* rolę opiekuna, zabezpieczającego byt ekonomiczny tym, którzy pozostają bez pracy, przejmuje państwo. Może ono wypełniać tę funkcję z wykorzystaniem w tym zakresie takich narzędzi i form wsparcia, jak m.in.: kształcenie ustawiczne pracowników, zabezpieczenie społeczne na wypadek utraty pracy czy choroby, ochrona praw pracowniczych, przewidywalność i elastyczność umów zatrudnienia oraz aktywna i skuteczna polityka rynku pracy (Herudziński i Bondyra, 2015). Nie zwalnia to pracodawców z przestrzegania określonych powinności wobec pracowników (Przystarz, 2023, s. 58).

Koncepcja ZZZL jest niejednorodnym ujęciem harmonijnego zarządzania zasobami ludzkimi, opartego na Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, o czym świadczą jej wielowymiarowość, wielowątkowość oraz różnorodność procesów i relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Skuteczne wdrażanie koncepcji ZZZL zależy od wielu uwarunkowań występujących na poziomach makro i mikro. Do najważniejszych makrouwarunkowań należy zaliczyć: czynniki o charakterze regulacyjnym, system instytucji centralnych i lokalnych, kluczowe wartości kultury narodowej, poziom rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa, obejmujący także jego dobrobyt, poziom zaufania obywateli do państwa, stan świadomości proekologicznej obywateli. Najważniejsze mikrouwarunkowania natomiast to: podejście pracodawców do pracowników wyrażające się w preferowaniu modelu kapitału ludzkiego w sferze zarządzania zasobami ludzkimi oraz kontraktów psychologicznych opartych na zaufaniu i lojalności, praktyki i organizacyjne rozwiązania HR-owe oparte na podmiotowości, partycypacji oraz partnerstwie, otwartość na wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy, zagwarantowanie właściwych warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, odpowiedni klimat organizacyjny oraz kluczowe wartości organizacyjne sprzyjające współpracy i otwartości, tworzenie przez pracodawców wszelkich możliwych warunków do pomnażania dobrostanu swoich pracowników.

3. Idea *Sustainability* w twórczości Profesor Grażyny Osbert-Pociechy

Do idei zrównoważonego rozwoju można odnieść się w dwojnasób: (1) wprost, wywołując w opracowaniach założenia koncepcji, tj. ZR czy ZZZL, (2) pośrednio, bez przywoływania nazw koncepcji, jednakże z uwzględnieniem ich założeń. Uzasadnieniem występowania drugiego z podejść może być znacznie mniejszy stopień spopularyzowania koncepcji. Jednocześnie to, że „duch” koncepcji jest obecny w opracowaniach, świadczyć może o antycypowaniu, wyczuciu trendów, intuicji badawczej, może również stanowić potwierdzenie, że w NoZ panują mody na określone nazewnictwo/ujęcia, podczas gdy założenia, będące treścią danej koncepcji, pojawiają się zazwyczaj we wcześniejszym bądź równoległym powstającym dorobku.

Wprost do koncepcji ZR prof. Osbert-Pociecha odwołuje się w ramach wątku **pokory w zarządzaniu** (Osbert-Pociecha, 2022; Osbert-Pociecha i Bielińska, 2022), opartego na badaniach empirycznych. Uznaje się, że obecnie organizacje muszą się zmierzyć z koniecznością poszanowania paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Możliwości rozpowszechniania idei ZR dostrzega się w drodze wprowadzenia odpowiednich regulacji prawnych, formułowania/odnawiania strategii w wymiarze globalnym czy organizowania konferencji, ale również na poziomie mikroekonomicznym, w ramach zarządzania organizacjami, w tym przez tworzenie tzw. zielonych miejsc pracy oraz kształtowanie odpowiednich postaw i zachowań ludzi w organizacjach.

Szczególną wagę przywiązuje się do menedżerów i przedsiębiorców. W tym kontekście idea ZR przedstawiana jest w kontrze do idei przedsiębiorczości opartej na założeniach *homo oeconomicus*, gdzie cele są ściśle związane z pomnażaniem kapitału i zysków, a postawy w znacznym stopniu opierają się na egoizmie, arogancji i arbitralności. Wskazuje się na ważny obszar uwarunkowań wdrażania koncepcji ZR związany z postawami właścicieli i menedżerów i zadaje się pytanie, w jakim stopniu postawa oparta na pokorze może wywierać w tym zakresie korzystny wpływ. Uznaje się przy tym, że istotnymi elementami pokory są świadomość własnych możliwości i ograniczeń, umiejętności przyznawania się do błędów, otwartość na informację zwrotną, umiejętności uczenia się, doceniania innych, rozpoznawania ich wkładu/mocnych stron, niski poziom skupiania się na sobie, a także transcendencja/przyjmowanie szerokiej perspektywy w myśleniu i działaniu – *są rzeczy „większe” od nas*. Przekonuje się o pozytywnym wpływie pokory decydentów na urzeczywistnianie założeń koncepcji ZR, wskazując jednocześnie, że istnieje potrzeba intensyfikowania badań nad pokorą w kontekście zarządzania organizacjami, szczególnie w warunkach rosnącego zapotrzebowania na podejście społeczne i szukania możliwości skutecznej realizacji celów ZR.

Dostrzeżenie znaczenia pokory współwystępuje w dorobku Autorki z dostrzeżeniem znaczenia **energii organizacji** (Osbert-Pociecha, 2013c, 2015a, 2015b), która rozumiana jest jako uwolnienie potencjału ludzkiego, zmieniającego się w działanie i prowadzącego do powstania wartości dodanej. Również ten wątek oparto na badaniach empirycznych. Wskazuje się potrzebę racjonalnego gospodarowania energią ludzi w warunkach rosnącego tempa zmian, turbulencji otoczenia czy hiperkonkurencji. Osiąganie celów organizacji za każdym razem wiąże się z koniecznością zużycia energii, konieczne staje się uruchomienie procesu jej pozyskiwania i utrzymywania na właściwym poziomie. Energię organizacji strukturalizuje się w odniesieniu do potencjału emocjonalnego, psychicznego i behawioralnego. To wzajemne oddziaływanie energii emocjonalnej (związanej z pasją, entuzjazmem ludzi na rzecz osiągnięcia celów organizacji), energii poznawczej (związanej z kreatywnością ludzi, otwartością na nowe możliwości, szanse, a także umiejętnością reagowania na zagrożenia, wyzwania) i energii behawioralnej (związanej z pobudzeniem ludzi w organizacji, z ich skłonnością do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć, aby urzeczywistnić cele organizacji) sprzyja dokonywaniu zmian istotnych dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Jak wynika z przeprowadzonych przez Autorkę badań, najistotniejszym

czynnikiem dla uwalniania energii ludzi w przedsiębiorstwach jest szeroko rozumiana funkcja personalna, czyli zakres działań bezpośrednio adresowanych do ludzi, począwszy od rekrutacji, poprzez działania związane z rozwojem pracowników, szkoleniem, motywowaniem, oceną i derekrutacją. Sposób realizacji tych działań jest indykatorem podmiotowego, zindywidualizowanego podejścia do pracowników i bezpośrednio oddziałuje na to, czy pracownicy wyzwalają swoją energię, czy też powstrzymują jej uwalnianie na rzecz organizacji (lub jej po prostu nie mają). Przedstawione spostrzeżenia z jednej strony harmonijnie wpisują się w założenia ZZZL, z drugiej strony można je postrzegać jako źródło wytycznych dla zarządzania ludźmi w organizacjach w taki sposób, aby ich energia była ukierunkowana na wdrażanie celów ZR.

Jeśli uznamy, że w koncepcji ZZZL istotnym założeniem jest kluczowa rola ludzi w organizacjach, to warto zauważyć, że w badaniach na temat **ghostingu** prof. G. Osbert-Pociecha wyraźnie się do tego założenia odwołuje (Bielińska i Osbert-Pociecha, 2019; Osbert-Pociecha i Bielińska, 2020a, 2020b). Stwierdza się, że jednym z paradygmatów współczesnych organizacji jest kluczowa rola ludzi/człowieka jako źródła poprawy efektywności działania i utrzymywania konkurencyjności organizacji w przestrzeni rynkowej. A zatem pozyskiwanie zaangażowanych i związanych z firmą pracowników jest priorytetowym zadaniem organizacji. Trudnością, która coraz częściej występuje w tym procesie, jest *ghosting*. Termin ten opisuje zjawisko, które odnosi się do praktyki przyszłych kandydatów oraz potencjalnych pracowników i polega na wycofaniu się z zamiaru pozyskania pracy, tj. rezygnacji z uczestnictwa w trakcie trwania procesu rekrutacyjnego, lub na niepodjęciu pracy po ustaleniu zatrudnienia, lub jej porzuceniu w stosunkowo krótkim okresie (przedwczesne odejście) – bez uprzedzenia, powiadomienia i/lub informacji wyjaśniającej. Co istotne, w analizowaniu zjawiska dostrzega się różnych interesariuszy, znaczenie relacji pomiędzy nimi oraz zjawisko zmieniania się w czasie tych relacji, np. zmieniająca się pozycja kandydata w zależności od sytuacji na rynku pracy (rynek pracy pracownika *versus* rynek pracy pracodawcy).

W kolejnym wątku badawczym podejmowanym przez Autorkę uwidaczniają się nie tylko wieloaspektowe, uwzględniające różnych interesariuszy podejścia, ale także ujęcia metodyczne **zarządzania zmianami/innowacjami** (Osbert-Pociecha, 2013a, 2013b, 2014, 2017, 2018, 2019a, 2019b), które mogą być adaptowane przy wdrażaniu takich koncepcji jak ZR czy ZZZL. Zarządzanie zmianą należy uznać za istotny obszar w aktywności naukowej podejmowanej przez Autorkę w analizowanym okresie. Zdolność do zmian zarówno w sensie adaptacji do zmienionych warunków działania, jak i w sensie inicjowania zmian na zasadzie antycypowania, tj. wykorzystywania okazji, realizowania wizji uznano za warunek funkcjonowania organizacji. Cele realizowane przez Autorkę w tym obszarze odnoszą się do rozpoznawania uwarunkowań skuteczności wprowadzania zmian w odniesieniu do zmian pojedynczych, ale także w odniesieniu do gospodarowania portfelem zmian. Proces zarządzania zmianą/zmianami ujmowany jest jako ciągłe odnawianie celów, struktur, zasobów i umiejętności organi-

zacji po to, aby urzeczywistnić naturalne przesłanie organizacji, tj. poprawianie efektywności swoich działań, pełniejsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów oraz innych interesariuszy. Uzasadnieniem dla rozwijania wiedzy w tym obszarze jest ciągle niski poziom skuteczności, uznaje się, że wdrażanie zmian kończy się sukcesem zaledwie w 30–40%. Integrując ustalenia z wielu subdyscyplin nauk o zarządzaniu, Autorka wskazuje możliwości podniesienia skuteczności wdrożeń dzięki wykorzystaniu podejścia procesowego, zarządzania projektami, zarządzania zwinnego czy podejścia hybrydowego *agile-waterfall*. Podejmuje ponadto wątek dążenia do prostoty/upraszczania organizacji, co powinno być wynikiem systematycznych i intencjonalnych działań. W prowadzonych analizach wyraźnie uwidacznia się płaszczyzna społeczna, m.in. dzięki dostrzeżeniu ograniczonych możliwości ludzi w dostosowywaniu się do zmian, powiązaniu zmian, jakie zachodzą w organizacji, z życiem osobistym pracowników czy też uwzględnieniem ryzyka odejść pracowników niezdolnych do zaabsorbowania kolejnych zmian.

Zapobieganie dyskryminacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest w zasadzie oczywistością w podejściu zrównoważonym. W obszarze zainteresowań naukowych Autorki znalazła się kwestia dyskryminacji ze względu na płeć. Przeprowadzone badania dotyczyły **roli i udziału kobiet w zarządzaniu projektami** (Bielińska i Osbert-Pociecha, 2018). Autorki analizowały, w jaki sposób wykorzystano możliwości zwiększenia udziału kobiet w zarządzaniu, zwłaszcza w zarządzaniu projektami. Ujawniły istnienie wyraźnej dysproporcji między zaangażowaniem mężczyzn a zaangażowaniem kobiet w zarządzanie organizacjami w Polsce, a także maskulinizację i wynikającą z niej tendencję do marginalizowania kobiet w zarządzaniu projektami.

Uznając ZR i ZZZL za koncepcje teoretyczne, które powinny być wdrażane w praktyce, warto odnieść się do wątku **relacji pomiędzy teorią i praktyką** (Osbert-Pociecha, 2015c, 2016). W rozważaniach Autorki na ten temat przejawia się rozumienie złożoności zjawiska. Jak cytuje za von Ebner-Eschenbach: „teoria i praktyka – to jedność jako ciało i dusza. I jako ciało i dusza są najczęściej skłócone ze sobą”. Teoretyczny punkt widzenia reprezentują naukowcy. To oni dostarczają wiedzy opisującej obiekty strukturalizujące gospodarkę, wiedzy o zachodzących tu procesach. Natomiast ci, którzy reprezentują praktykę, to przedsiębiorcy/menedżerowie, inżynierowie, wykonawcy poszczególnych zadań. To oni w oparciu o dostępną wiedzę, zasoby materialne i niematerialne realizują procesy gospodarcze i społeczne, ukierunkowując działalność na osiągnięcie określonych celów. Ideą, która integruje te „dwa światy” jest – zdaniem Autorki – jak najlepsze poznanie możliwości wynikających z otaczającej nas rzeczywistości i wykreowanie rozwiązań, które byłyby w stanie zaspokoić w satysfakcjonujący sposób dynamicznie zmieniające się potrzeby ludzi przy zachowaniu określonej relacji efektów do nakładów. Dostrzega się przy tym konieczność dążenia do zapewnienia zbieżności pomiędzy działaniami naukowców i praktyków, do tego, aby i związana z wynikami badań oferta koncepcji i narzędzi dla praktyków nie była zbyt „przeteoretyzowana”, aby dotyczyła problemów identyfikowanych przez praktyków jako ważnych i aktualnych, aby była dopasowana (nie spóźniona ani też nadmierne wyprzedzająca) do bieżących potrzeb.

4. Zakończenie

Odnosząc założenia ZZZL do dorobku prof. G. Osbert-Pociechy, wyodrębniono sześć wątków: (1) pokorę w zarządzaniu; (2) energię organizacji; (3) *ghosting*; (4) zarządzanie zmianami/innowacjami; (5) rolę i udział kobiet w zarządzaniu; (6) relację między teorią a praktyką. W analizowanym dorobku wyraźnie uwidacznia się ujmowanie perspektyw ekonomicznej i społecznej, a w najnowszych publikacjach również środowiskowej. Ludzie w organizacji poprzez swoje postawy stają się kluczowym czynnikiem powodzenia zmian. Szczególna uwaga w odniesieniu do decydentów zwrócona jest na pokorę, a w odniesieniu do całości personelu na energię i mechanizmy jej uwalniania. Wrażliwość na aspekty społeczne przejawia się w dostrzeganiu potencjalnych problemów i zagrożeń, m.in. związanych z przeciążeniem ludzi zmianami czy z wciąż występującym zjawiskiem dyskryminacji. Jednocześnie w dorobku prof. Osbert-Pociechy dostrzegamy silne metodyczne podstawy dla wdrażania zmian, co – jak się wydaje – z powodzeniem może być adaptowane w implementowaniu założeń ZZZL.

Literatura

- Azim, M. T. (2016). Corporate Social Responsibility and Employer behavior: Mediating Role of Organizational Commitment. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Review of Business Management*, 18(60), 207–225. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2319>
- Bąk-Grabowska, D. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bielińska, N. i Osbert-Pociecha, G. (2018). Women as Project Managers. W: *Project Management Development – Practice and Perspectives*. 7th International Scientific Conference: Conference Proceedings (s. 25–35). University of Latvia.
- Bielińska, N. i Osbert-Pociecha, G. (2019). *Ghosting* w polskich przedsiębiorstwach – porażka czy sukces firmy? *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(4), 177–190.
- Brandbury, H. (2003). Sustaining Inner and Outer Worlds: A Whole-systems Approach to Developing Sustainable Business Practices in Management. *Journal of Management Education*, 27(2), 172–187. <https://doi.org/10.1177/1052562903251414>
- Dos Santos, M. J. P. L. i Ahmad, N. (2020). Sustainability of European Agricultural Holdings. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, 19(5), 358–364. <https://doi.org/10.1016/j.jssas.2020.04.001>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox*. Physica-Verlag. A Springer Company.
- Ehnert, I., Harry, W. i Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. An Introduction to the Field. W: I. Ehnert, W. Harry, K. J. Zink, (red.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations* (s. 3–32). Springer.
- Herudziński, T. i Bondyra, K. (2015). *Flexicurity* jako forma bezpieczeństwa socjalnego w dobie kryzysu. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(21), 183–193.
- Labuschagne, C., Brent, A. C. i van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the Sustainability Performances of Industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>

- Mazur, B. (2017). Sustainable Human Resource Management and Its Models. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 211–223. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.029.7549>
- Osbert-Pociecha, G. (2013a). Increasing Complexity as a Challenge for Contemporary Organizations. *Management*, 17(1), 8–19. <https://doi.org/10.2478/manment-2013-0001>
- Osbert-Pociecha, G. (2013b). Zmiany upraszczające w organizacji – wyniki badań sondażowych. *Nauki o Zarządzaniu*, 4(17), 95–108. <https://doi.org/10.15611/noz.2013.4.08>
- Osbert-Pociecha, G. (2013c). Wybrane narzędzia zarządzania energią organizacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(12), 53–60.
- Osbert-Pociecha, G. (2014). Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 525–535. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.47>
- Osbert-Pociecha, G. (2015a). Human Energy Management in Organisations – a New Management Imperative. W: C. Bratianu, A. Zbucnea, F. Pinzaru, E. M. Vatamanescu i R. D. Leon (red.), *Strategica. Local Versus Global. International Academic Conference*. 3rd Edition (s. 144–154). SNSPA, Faculty of Management.
- Osbert-Pociecha, G. (2015b). Potrzeba zarządzania energią ludzi w organizacji jako uwarunkowanie wzrostu efektywności. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (386), 245–260. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.386.16>
- Osbert-Pociecha, G. (2015c). Uwarunkowania wykorzystania dorobku nauk o zarządzaniu w praktyce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(3), 81–94.
- Osbert-Pociecha, G. (2016). Wzrost aplikacyjności dorobku nauk o zarządzaniu jako uwarunkowanie innowacji w zarządzaniu. W: G. Osbert-Pociecha i S. Nowosielski (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesora Jana Lichtarskiego* (s. 190–204). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2017). Zdolność organizacji do zmian – dlaczego zmiany wymagają podejścia procesowego i/lub projektowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 87–96. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.463.07>
- Osbert-Pociecha, G. (2018). Innowacje – zagadnienia ogólne i definicyjne. W: A. Styś i A. Dejnaka (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 16–31). Difin.
- Osbert-Pociecha, G. (2019a). O potrzebie nowego zarządzania zmianami w organizacji. W: J. Lichtarski i G. Osbert-Pociecha (red.), *Procesy i projekty – ciągłość i zmiana. Monografia jubileuszowa Profesora Stanisława Nowosielskiego* (s. 115–130). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2019b). New Challenges in Change Management. W: K. S. Soliman (red.), *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 12060–12068). International Business Information Management Association.
- Osbert-Pociecha, G. (2022). Humility in Organization Management – Survey Results. W: A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Restructuring Management. Threats, Adaptations and Development in the Face of Changes* (s. 153–164). Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Dom Organizatora.
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2020a). Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/pracownika. Wyzwania dla rekrutacji. W: J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* (s. 437–452). Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2020b). Ghosting as a Manifestation of Inversion on the Polish Labor Market. W: K. S. Soliman (red.), *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 4647–4658). International Business Information Management Association (IBIMA).

- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2022). Demand for Humility in Managing Organizations under Conditions of Sustainable Development. W: Ł. Haromszeki (red.), *Leadership, Employee and Competency Development for Better Talent Management in the Face of the Dynamics of Environmental Changes* (s. 40–53). Publishing House of Wrocław University of Economics and Business.
- Pearce, D. W. i Turner, K. R. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*. Harvester Wheatsheaf.
- Piowar-Sulej, K. (2021). Core Functions of Sustainable Human Resource Management. A Hybrid Literature Review with the Use of H-Classics Methodology. *Sustainable Development*, 29(4), 671–693. <https://doi.org/10.1002/sd.2166>
- Płachciak, A. (2011). Geneza idei rozwoju zrównoważonego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia*, 5(17), 231–248.
- Przystarz, G. (2023). *Kształtowanie elastycznych form zatrudnienia na przykładzie centrów ogrodnich w Polsce*. [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S. i Joarder, M. H. R. (2019). Relationship Between Human Resource Management Practices, Ethical Climates and Organizational Performance, the Missing Link. An Empirical Analysis. *PSU Research Review*, 3(1), 50–69. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0022>
- Sokołowska-Durkalec, A. i Tabaszewska-Zajbert, E. (2017). Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zaangażowaniem pracowników. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, (24), 179–194.
- Suska, J. (2016). Model *flexicurity* a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). *ZN WSH Zarządzanie*, (4), s. 79–93.
- Tewari, R. i Nambudiri, R. (2012). Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment: The Mediation of Job Satisfaction. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2034051>
- Zieliński, M. (2016). Znaczenie CSR w warunkach rynku pracownika. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (95), 567–576.

Sustainable Human Resource Management as an Expected Direction of Changes in Scientific Achievements of Professor Grażyna Osbert-Pociecha

Abstract: Scientific achievements of Professor Grażyna Osbert-Pociecha, considering her papers published after 2012, have been analysed in this chapter. This analysis has been oriented on the identification categories connected with the concept of Sustainable Human Resource Management (SHRM) in the light of broad perspective of the idea of Sustainable Development (SD). The essence and assumptions of SHRM have been presented in strategic, ecological, sociological and psychological dimensions. In analysed scientific achievements of Professor Grażyna Osbert-Pociecha economic, social and environmental researching perspectives are very clear. As a result of this analysis six issues of Professor Grażyna Osbert-Pociecha researching activity have been distinguished: 1) humility in management; 2) energy of organization; 3) ghosting; 4) change management; 5) the role and meaning of women in management; 6) the relationship between the theory and practice.

Keywords: Sustainable Human Resource Management, Sustainable Development, literature study, Grażyna Osbert-Pociecha