

Justyna Zabawa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM WE WSPÓŁCZESNYCH BANKACH W KONTEKŚCIE ICH EKOLOGICZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Streszczenie: W artykule została przedstawiona problematyka zarządzania kapitałem ludzkim w kontekście jednego z wyróżników społecznej odpowiedzialności współczesnych banków, jakim jest ekologiczna orientacja tych instytucji. Stąd też omówiono w nim przesłanki oraz uwarunkowania ekologicznej odpowiedzialności banków. Ponadto zaprezentowano specyfikę zarządzania kapitałem ludzkim w instytucjach kredytowych. Na przykładzie banków zakwalifikowanych do grona spółek w siódmej edycji projektu RESPECT Index przedstawiono rzeczywiste przykłady implementacji działań w obszarze ekologicznej odpowiedzialności współczesnych banków w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w tych instytucjach.

Słowa kluczowe: bank, odpowiedzialność ekologiczna, zarządzanie kapitałem ludzkim.

DOI: 10.15611/pn.2014.330.55

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*) odgrywa znaczącą rolę w funkcjonowaniu współczesnych banków, nie tylko w Polsce, ale i pozostałych krajach. Dotyczy ona relacji z szeroko pojętymi interesariuszami danej instytucji finansowej: klientami, pracownikami, inwestorami, jak również lokalnymi społecznościami. W obszarze CSR uwzględniane są w sposób dobrowolny aspekty społeczne, etyczne oraz ekologiczne. Jednak obserwując współczesne rynki finansowe, można dostrzec coraz większe znaczenie ekologicznej odpowiedzialności banków. Można już mówić o ekologicznej ewolucji rynku finansowego [Dziawgo 2010, s. 9]. Instytucje finansowe podejmują coraz więcej działań w zakresie poszanowania zasobów środowiska naturalnego, również w procesie zarządzania kapitałem ludzkim. Stąd też w artykule przedstawiono przesłanki ekologicznej odpowiedzialności współczesnych banków, a także uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim ze szczególnym uwzględnieniem aspektów proekologicznych. Następnie na przykładzie banków ujętych w składzie indeksu RESPECT przedstawiono faktyczne przykłady implementacji działań w obszarze ekologicznej odpowiedzialności współczesnych banków w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w tych instytucjach.

2. Metodyka badań i przebieg procesu badawczego

Celem przedstawienia przykładów działań podejmowanych w obszarze ochrony środowiska naturalnego w procesie zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych bankach wykorzystano wyniki ostatniej (siódmej) edycji RESPECT Index. Proces doboru spółek w ramach ww. projektu składa się z trzech etapów¹:

- etap I – podczas tego etapu wyłaniane są spółki o najwyższym stopniu płynności,
- etap II – na tym etapie dokonywana jest ocena praktyk spółek w obszarze ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego, relacji z inwestorami, a także w zakresie odpowiedzialności ekologicznej, pracowniczej i społecznej,
- etap III – ostatni etap dotyczy oceny dojrzałości spółek w zakresie społecznej odpowiedzialności, która dokonywana jest na podstawie wyników ankiet skierowanych do kolejnych spółek uczestniczących w badaniu.

Ponadto należy zwrócić uwagę, iż podstawowe kryteria wykorzystywane w procesie oceny zaliczane są do następujących kategorii: *environmental* (czynniki środowiskowe), w tym: zarządzanie środowiskowe, *social* (czynniki społeczne), w tym: zarządzanie zasobami ludzkimi, oraz *governance* (czynniki ekonomiczne). Stąd też w artykule zostanie przeanalizowane podejście do zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnym banku w kontekście ekologicznej odpowiedzialności tej instytucji. Analizę tę przeprowadzono w tych instytucjach, które zostały zakwalifikowane do siódmej edycji projektu RESPECT Index. Jej wyniki zostały ogłoszone w grudniu 2013 r., a w skład indeksu weszły 23 spółki. Wśród nich znalazło się pięć banków: Bank BPH S.A., Bank Handlowy w Warszawie S.A., Bank Millennium S.A., ING Bank Śląski S.A. oraz Bank Zachodni WBK S.A.

3. Przesłanki ekologicznej odpowiedzialności współczesnych banków

Wśród głównych obszarów społecznej odpowiedzialności współczesnego przedsiębiorstwa bankowego można wymienić m.in.: prawa człowieka, warunki pracy, równość i różnorodność, ochronę środowiska naturalnego, zdrowie, ochronę konsumenta, rozwój ekonomiczny czy też etyczne zachowania biznesowe [Korenik 2009, s. 201]. W tym miejscu należy zaznaczyć, jak duży nacisk w obszarze CSR kładziony jest obecnie na odpowiedzialność ekologiczną, zwaną również odpowiedzialnością środowiskową. Tak też jest w przypadku współczesnych banków, w których owa odpowiedzialność środowiskowa przejawia się z jednej strony prowadzeniem gospodarki uwzględniającej poszanowanie zasobów naturalnych, a przez to uwzględnianie aspektów ekologicznych w procesie zarządzania kapitałem ludzkim, a z dru-

¹ Szczegółowy opis doboru spółek do RESPECT Index m.in. w: [Zabawa 2013, s. 671-674; www.odpowiedzialni.gpw.pl].

giej strony oferowaniu takich produktów bankowych, które nakierowane są na ochronę środowiska. Zatem aspekty ekologiczne są przejawem swoistej odpowiedzialności ekologicznej instytucji kredytowych, która ciąży na współczesnych bankach, ale też stanowić będą o przewadze konkurencyjnej tych instytucji. Odpowiedzialność ekologiczna, nazywana również środowiskową, jest szczególnym rodzajem odpowiedzialności etycznej, wzbogaconej o aspekty: prawny, ekonomiczny oraz strategiczno-organizacyjny [Korenik 2009, s. 121]. Podstawową zasadą odpowiedzialności ekologicznej organizacji biznesowej, a więc też banku, stanowi troska oraz dbałość o zapewnienie trwałej poprawy jakości życia zarówno współczesnych, jak i przyszłych pokoleń poprzez kształtowanie właściwych proporcji między trzema rodzajami kapitału: ekonomicznego, przyrodniczego i ludzkiego [Korenik 2009, s. 121]. Rozwiązanie i koncepcje poruszające ekologiczny wymiar funkcjonowania podmiotów gospodarczych w nowoczesnej gospodarce pojawiły się już w latach osiemdziesiątych XX wieku w dyscyplinach zajmujących się funkcjonowaniem przedsiębiorstw [Graczyk 2008, s. 21]. Osoby o wysoce rozwiniętej świadomości ekologicznej, decydując o wyborze banku, już uwzględniają, i będą to czynić również w przyszłości, ekologiczną orientację instytucji finansowych. Stąd też tak ważne jest podejmowanie działań w zakresie poszanowania zasobów środowiska naturalnego w każdym obszarze działalności banku, w tym w procesie zarządzania kapitałem ludzkim.

4. Zarządzanie kapitałem ludzkim we współczesnym banku

Jednym z ważniejszych czynników, które decydują o wynikach pracy danego banku, jest tzw. czynnik ludzki, czyli zespół współpracowników o wysokim poziomie kwalifikacji zawodowych, sprawny, aktywny oraz działający zgodnie z polityką organizacji [Kosiński 1997, s. 265]. O wartości organizacji, jej pozycji konkurencyjnej oraz sile rynkowej decydują przede wszystkim wiedza i umiejętności jej pracowników i kadry menedżerskiej, a także umiejętność motywowania ich do wykorzystania swoich kompetencji dla całościowego rozwoju instytucji. Obecnie zadania pracownika instytucji kredytowej przestały ograniczać się jedynie do obsługi bieżących transakcji oraz odpowiadania na pytania zadawane przez klientów [Szczepaniec 2006, s. 24]. Do pracy w bankach poszukiwane są osoby, które z łatwością nawiązują kontakty interpersonalne, mają predyspozycje do pracy z klientem oraz rozumieją jego potrzeby [Lach 2008, s. 28]. Wynika to z faktu, iż niezależnie od tego, w jakiej fazie znajduje się instytucja, to właśnie zadowolenie klienta powinno być najważniejsze. Należy tu również wskazać na uprzednio zaakcentowane potrzeby wynikające ze świadomości ekologicznej klientów banków.

Racjonalne dysponowanie kapitałem ludzkim we współczesnym banku, niezależnie od przyjętego wariantu zarządzania zasobami ludzkimi, powinno uwzględniać następujące elementy [Szambelańczyk 2006, s. 198]: szkolenie pracowników oraz podnoszenie ich kwalifikacji do zadanego poziomu, organizowanie warunków

sprzyjających powstawaniu trwałej więzi między pracownikami a daną instytucją, dostosowanie struktury zatrudnienia do strategii rozwoju banku. Również w przypadku tych działań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim kierownictwo banku nie powinno zapominać o kreowaniu postaw proekologicznych swoich podwładnych. Z pozoru drobne działania przekładają się na imponujące efekty w zakresie poszanowania naturalnych zasobów przyrody, o czym świadczą przykłady pokazane w kolejnej części artykułu.

W ujęciu realizacyjnym zarządzanie kapitałem ludzkim jest procesem składającym się z trzech następujących po sobie faz, tj. preparacji, realizacji, kontroli, w ramach których występują kolejne etapy i procesy (szerzej: [Zabawa 2012, s. 380-398]). Na każdym z tych etapów należy uwzględnić działania mające na celu poszanowania środowiska naturalnego celem utrzymania długotrwałej przewagi konkurencyjnej przez dany bank.

Kwalifikacje zawodowe pracownika banku, kompetencje oraz sposób postępowania wywierają znaczący wpływ na to, w jaki sposób organizacja odbierana jest przez jej otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Stąd też tak ważne jest nieustanne podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez wszystkich pracowników banków oraz konsekwentne zdobywanie kolejnych stopni zawodowych. Właśnie w takim celu konstruowane są w instytucjach kredytowych ścieżki kariery zawodowej, które powinny uwzględniać kształtowanie postaw proekologicznych wśród wszystkich pracowników. Okazują się one niezwykle pomocne dla działów HR w szczegółowym zaplanowaniu indywidualnego rozwoju każdego z pracowników. Prawidłowo zdefiniowana ścieżka kariery nie tylko motywuje pracowników do zdobywania nowej wiedzy i doświadczeń, lecz również umożliwia im realizację osobistych celów i ambicji w powiązaniu z promocją ważnych dla banku celów oraz wartości, w tym również tych odnoszących się do ochrony naturalnych zasobów przyrody.

5. Implementacja wyznaczników ekologicznej odpowiedzialności banku w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim

Wśród ogólnych zasad w zakresie realizacji polityki środowiskowej Banku BPH, jako członka grupy przedsiębiorstwa General Electric Company, można wskazać na [www.bph.pl]: uznanie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ochrony środowiska jako podstawy budowy wartości nowoczesnej i konkurencyjnej firmy oraz funkcjonowanie zgodnie z polskimi przepisami prawa oraz dyrektywami Unii Europejskiej dotyczącymi ochrony środowiska. Główne kierunki działania na rzecz środowiska wyznacza kodeks postępowania GE „Duch i litera”, zgodnie z którym każda firma grupy GE jest zobowiązana m.in. do przestrzegania przepisów ustawowych i wykonawczych dotyczących ochrony środowiska naturalnego oraz oszczędzania i odzyskiwania materiałów, energii oraz wody. W oparciu o te zasady bank wyznaczył następujące kierunki działań w zakresie ekologii i ochrony środowiska oraz

zobowiązał się m.in. do: ciągłego dbania o zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska oraz wyznaczania celów w zakresie jego ochrony, racjonalnego wykorzystania energii elektrycznej; oszczędnego używania papieru, dbania o ograniczenie emisji CO₂, prowadzenia odpowiedzialnej gospodarki odpadami, promowania przez pracowników banku wśród klientów postaw ekologicznych, jak również angażowania pracowników w akcje ekologiczne służące zachowaniu, ochronie i poprawie jakości środowiska naturalnego oraz jakości życia społeczności lokalnych i krzewieniu świadomości ekologicznej. Do realizacji powyższych działań powołano wolontariat pracowniczy Banku BPH – GE Volunteers, który zrzesza około 50 tys. pracowników GE na całym świecie. Misją organizacji jest zaangażowanie pracowników w działalność na rzecz rozwoju lokalnych społeczności, ochrony środowiska oraz edukacji.

W Banku BPH prowadzonych jest szereg kampanii informacyjnych skierowanych do pracowników, które zachęcają do ograniczenia zużycia papieru, energii elektrycznej (kampania „Nie bądź prądoholikiem”), wody i materiałów eksploatacyjnych. W wyniku realizacji kolejnych projektów i usprawnień w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego Bank BPH w procesie zarządzania kapitałem ludzkim przyjęło szereg innych rozwiązań przyjaznych dla środowiska naturalnego, m.in.: elektroniczne wnioski urlopowe, ekologiczny papier do wydruków, segregację śmieci, oszczędzanie energii elektrycznej (wyłączanie nieużywanych urządzeń elektrycznych). Wśród działań zrealizowanych w 2012 r. w Banku BPH w obszarze poszanowania środowiska naturalnego w procesie zarządzania kapitałem ludzkim można wskazać m.in. na: uratowanie ok. 1800 drzew dzięki ekousprawnieniom wprowadzonym przez pracowników banku, ponad 550 osób wzięło udział w sprzątaniu lasów zorganizowanym w okolicach Gdańska, Gniezna, Warszawy, 1300 pracowników Banku wzięło udział w konkursie „Prześiądź się na rower”, promującym ten zdrowy i ekologiczny środek transportu.

W Banku Handlowym realizacją działań w zakresie ochrony środowiska naturalnego zajmuje się Fundacja Kronenberga. Zasadniczą rolę odgrywają tu pracownicy Citi Handlowego w ramach Programu Wolontariatu Pracowniczego. W banku wspólnie z Fundacją Kronenberga i Ligą Ochrony Przyrody realizowany jest program proekologiczny „Więcej drzew dzięki Tobie”. W ramach tego programu w 2008 r. w województwie mazowieckim, na obszarach dotkniętych problemem zniknięcia „zielonych korytarzy” (szlaków migracji zwierząt i roślin), zostało posadzonych 40 tys. drzew. Rok później posadzono 138 tys. drzew w lasach w Nadleśnictwie Olkusz. W latach 2010-2011 w województwie podlaskim posadzono w sumie 241 tys. drzew. W Nadleśnictwie Bielsko zostało posadzonych 100 tys. drzew. Wiosną 2013 r. nasadzenia odbyły się na terenie Nadleśnictwa Szubin, gdzie zostało posadzonych 101 000 drzew. Ponadto w latach 2008-2009 w czterech rodzinnych piknikach ekologicznych, skierowanych do pracowników banku i klientów, udział wzięło ponad 1000 osób. Dodatkowo do tej pory przeprowadzono ponad 220 spotkań edukacyjnych z tematyki ochrony środowiska dla dzieci, młodzieży oraz osób starszych.

Kolejna instytucja finansowa, jaką jest Millennium Bank, podejmuje działania w obszarze ochrony środowiska naturalnego poprzez [www.bankmillennium.pl]: racjonalną gospodarkę zakupionymi materiałami, kontrolę gospodarki odpadami, jak również monitorowanie zużycia energii, wody i paliw. W tym celu ograniczono zużycie materiałów biurowych, wprowadzając limity na zamawianie materiałów plastikowych i papierowych, monitoring ilości drukowanych dokumentów, opcje dwustronnego wydruku, skanowania i wysyłania dokumentów w formie elektronicznej oraz ograniczanie liczby wydrukowanych dokumentów przekazywanych klientom banku. Rozbudowie systemu szkoleń e-learningowych służy ograniczenie zużycia paliw. Warto również zaznaczyć, iż dzięki wykorzystaniu intranetu do komunikacji między indywidualnym pracownikiem a departamentem kadr został wyeliminowany obieg prawie wszystkich papierowych dokumentów w obszarze HR.

W przypadku kolejnej instytucji finansowej, ING Banku Śląskiego, wśród akcji promujących postawy proekologiczne w gronie pracowników można wskazać [www.ingbank.pl]: portal EKO w ING, akcje porządkowe oraz szkolenia i wolontariat. Należy zaznaczyć, iż w ING Banku Śląskim w szeregu akcjach proekologicznych wzięło udział wielu pracowników z różnych departamentów. W akcji „Zmieniam kosz na parking dla myszy” uczestniczyło 1000 pracowników. Podczas Tygodnia dla Ziemi 1172 pracowników ukończyło szkolenie pn. Ekologia. Ponadto ok. 600 osób wzięło udział w akcji „Sprzątanie Świata”.

Polityka CSR Banku Zachodniego WBK S.A. [www.bzwbk.pl]. oparta jest na pięciu fundamentach: ochronie środowiska naturalnego, prowadzeniu aktywnego dialogu z interesariuszami: klientami, pracownikami, partnerami biznesowymi, lokalnymi społecznościami oraz inwestorami, działaniach na rzecz lokalnych społeczności, wsparciu szkolnictwa wyższego, badań naukowych oraz idei przedsiębiorczości, działalności charytatywnej, a także finansowaniu ważnych społecznie projektów przez Fundację Banku Zachodniego WBK. W dziedzinie ochrony środowiska naturalnego w procesie zarządzania kapitałem ludzkim bank dąży do: prowadzenia działalności zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi, dyrektywami i normami w zakresie ochrony środowiska, nieustannej edukacji ekologicznej pracowników, klientów i dostawców oraz promowania działań, zachowań na rzecz ochrony środowiska, jak również wspierania projektów na rzecz ochrony środowiska. Ponadto podejmuje szereg działań mających na celu ograniczanie szkodliwego wpływu na środowisko naturalne poprzez: obniżenie zużycia surowców, w szczególności papieru, oraz ich racjonalne wykorzystanie, a także monitoring zużycia energii, wody i jego redukcję w wyniku wdrażania rozwiązań proekologicznych. Bank dba również o rozwój pracowników, prowadzenie systemu szkoleń i ścieżki kariery w kontekście poszanowania zasobów środowiska naturalnego. Zatem także dla tej instytucji finansowej budowanie trwałych relacji z pracownikami banku, m.in. w obszarze ochrony środowiska naturalnego, znajduje się w centrum zainteresowań kierownictwa banku.

6. Wnioski

Ekologiczna orientacja współczesnych banków może stanowić w perspektywie długookresowej o uzyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej tych instytucji. Działania mające na celu poszanowanie zasobów środowiska naturalnego, również w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, powinny znaleźć się w centrum zainteresowań kierownictwa banków. Pokazanie w niniejszym artykule faktycznych przykładów działań podejmowanych w tym obszarze przez wybrane instytucje kredytowe potwierdza, iż nie są to jedynie puste hasła, ale rzeczywiste działania realizowane przez te instytucje, które przynoszą oszczędności oraz przekładają się na wyniki finansowe banku. Można wnioskować, iż w przyszłości coraz więcej banków będzie podejmować działania tego rodzaju, czego potwierdzeniem będzie większy udział w składzie RESPECT Index spółek z sektora bankowego.

Literatura

- Dziawgo L., *Zielony rynek finansowy. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Graczyk A., *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Kosiński B., *Kadry – rekrutacja, system motywacji, szkolenie*, [w:] *Bank. Rynek, operacje, polityka*, red. W.L. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, Warszawa 1997.
- Lach A., *Zatrudnię zespół indywidualistów*, Bank, październik 2008.
- Szambelańczyk J., *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Szczepaniec M., *Bankowiec frontowy*, Bank, luty 2006.
- Zabawa J., *Ekogospodarka współczesnych banków jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu współczesnych banków*, *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, red. W. Golnau, Prace Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Zabawa J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w instytucjach kredytowych*, [w:] *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*, red. A. Gospodarowicz, A. Nosowski, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- www.bankbph.pl (4.02.2014).
- www.bankmillennium.pl (2.02.2014).
- www.bph.pl (1.02.2014).
- www.bzwbk.pl (4.02.2014).
- www.ingbank.pl (5.02.2014).
- www.odpowiedzialni.gpw.pl (2.02.2014).

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN CONTEMPORARY BANKS, IN THE CONTEXT OF CORPORATE ECO-RESPONSIBILITY

Summary: The main problems of human capital management in banking institutions are discussed from the viewpoint of one of the characteristic elements of Corporate Social Responsibility, namely: company eco-responsibility. Premises and determinants of corporate eco-responsibility are presented, as applied to banking operation. The specificity of human capital management processes in credit institutions is presented. Based on a sample of banks qualified for top company positions in the 7th edition of the RESPECT Index project, case studies of practical implementations of eco-related solutions in the sphere of human capital management are presented.

Keywords: bank, eco-responsibility, human capital management.