

МРНТИ 06.77.59

УДК 331.1

JEL O15, J2

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-2-272-284>

Л.С. САГАНДЫКОВА,*¹

докторант.

*e-mail: 21220697@turana-edu.kz

ORCID ID: 0000-0002-9936-2081

Г.Ж. ТАЯУОВА,¹

PhD, ассоциированный профессор.

e-mail: g.tayauova@turana-edu.kz

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

¹Университет «Туран»,

г. Алматы, Казахстан

КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Аннотация

Устойчивое управление человеческими ресурсами (Sustainable HRM) – это новая концепция, предложенная учеными как ответ глобальной трансформации системы управления человеческими ресурсами в компаниях. Концепция направлена на эффективное применение человеческих ресурсов для достижения экономических, социальных и экологических целей организации, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности. Устойчивое управление человеческими ресурсами ставит своей целью гармоничное и долгосрочное развитие всех важнейших стейкхолдеров компании: сотрудников, самой организации и общества. С переходом всего мира в сторону устойчивого развития данный подход к управлению человеческими ресурсами является актуальным. Отношение к развитию сотрудников и компании со стратегией долгосрочного развития положительно влияет на такие ключевые показатели, как удовлетворенность, лояльность, вовлеченность сотрудников, а эти показатели ведут к росту продуктивности и развитию компании в целом. Цель данной статьи – раскрыть сущность концепции устойчивого управления человеческими ресурсами и составить авторскую модель концепции. В работе был применен метод обзора литературы на основе базы данных Scopus за весь период. Отбор работ проводился по методу авторов Шидериг, Титце, Херштаг в три этапа. На основе отобранных работ был произведен анализ зарождения и развития концепции, даны определения, выявлены и систематизированы основные характеристики и модели концепции устойчивого управления человеческими ресурсами, а также представлена авторская модель этой концепции. Исследование может служить теоретической и практической основой в компаниях для достижения долгосрочных целей развития.

Ключевые слова: устойчивое управление, человеческие ресурсы, долгосрочное развитие, сотрудники, организация, теория стейкхолдеров.

Введение

В последние три десятилетия преобладающим направлением в научной сфере HR было стратегическое управление человеческими ресурсами [1], где главной целью было достижение в первую очередь финансовых целей компании [2]. Однако в последние годы руководители начали понимать важность гармоничного развития компании, переходя от стратегии потребления к стратегии устойчивого развития. Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию определила устойчивое развитие как развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности [3]. Важную роль в процессе перехода на устойчивое развитие всей организации играет отдел управления человеческими ресурсами, поскольку формирование новой корпоративной культуры идет в первую очередь через обучение и развитие сотрудников компании. Как ответ новым вызовам появилась концепция в практике и в научной деятельности, получив-

шая название устойчивого управления человеческими ресурсами (УУЧР). Согласно Теванесу и Арулрадже, концепция УУЧР – это эффективное, действенное и инновационное применение человеческих ресурсов и их практики для достижения экономических (прибыль), социальных и экологических целей организации этическими способами и средствами, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности [4].

Данная концепция появилась как ответ нарастающим проблемам в УЧР. Текущие глобальные перемены в экономике, обществе требуют нового подхода к управлению людьми. Существует общее согласие в том, что человеческие ресурсы приобретают все большее значение в экономике, ориентированной на знания. В этом контексте управление человеческими ресурсами должно становиться все более важным, поскольку эта функция направлена на создание, развитие и поддержание ориентированного на будущее потенциала человеческих ресурсов [5]. Компании начали понимать, что традиционное потребительское отношение к человеческим ресурсам несет в себе угрозы и для бизнеса. И поэтому сегодня бизнесу необходимо по-новому относиться к сотрудникам, развивать их, соблюдать баланс работы и личной жизни. У сотрудника с высоким показателем удовлетворенности от работы выше и вовлеченность, а вовлеченность ведет к росту продуктивности [6]. Концепция УУЧР предлагает подход к долгосрочному развитию сотрудников, что в итоге приносит пользу и самому бизнесу. Все перечисленные показатели являются важными для компаний в мире, в том числе и в Казахстане. Результаты исследования концепции УУЧР могут быть применены отделами управления персоналом в казахстанских компаниях для определения дальнейшей стратегии работы с сотрудниками.

Цель данного исследования – раскрыть сущность и понятие концепции УУЧР, на основе систематизации знаний о концепции разработать авторскую модель УУЧР.

Материалы и методы

Для достижения цели работы проведен теоретический обзор литературы. Рассмотрены научные работы одной из самых крупных библиографических баз данных Scopus за период до декабря 2022 г.

Отбор работ проводился по методу авторов Шидериг, Титце, Херштатт [7] в три этапа:

1. При отборе статей был применен поиск по ключевым словам в названии, аннотации – Sustainable Human Resources Management (найдено 97 документов).

2. Далее поиск был сужен по предметной отрасли – «Социальные науки», «Бизнес, менеджмент, учет», «Экономика» (отобрано 82 работы).

3. На третьем уровне анализа были отобраны работы, опубликованные в журналах, связанных с управлением человеческими ресурсами и устойчивым развитием (62 работы).

На основе обзора полученных работ автором была проведена работа по раскрытию основной сути концепции, изучены и систематизированы модели и характеристики концепции, представленные другими авторами, сформирована авторская модель концепции.

Основные положения

УУЧР – новое направление, принципы и практики которого активно используются в крупнейших компаниях мира. Необходимость использования человеческих ресурсов не только в стратегии потребления, но и в стратегии воспроизводства и развития сделала УУЧР актуальной концепцией для научного мира и бизнеса. В статье был проведен теоретический обзор концепции, рассмотрены четыре основные модели концепции зарубежных авторов, основные характеристики УУЧР. На основе изученных работ представлена авторская модель концепции, основные составляющие которой переключаются с концепцией 3Р [8]: сотрудник (People), организация (Profit) и общество (Planet). По каждому направлению проведена систематизация характеристик концепции.

Проведенное исследование концепции УУЧР, раскрытие ее сущности, разработка модели могут помочь компаниям в построении стратегии развития человеческих ресурсов.

Обзор литературы

Несмотря на возрастающий интерес к концепции УУЧР, литература фрагментарна, разнообразна и неструктурирована [9]. Фрагментарность проявляется уже и на уровне терминологии. На данный момент нет единой принятой формулировки определения УУЧР, и разные авторы по-разному трактуют его. Работы, посвященные УУЧР, отличаются акцентом на конкретные внешние и внутренние результаты. УУЧР использовалось для обозначения социальных и человеческих результатов, которые способствуют продолжению деятельности организации в долгосрочной перспективе.

По отношению к УУЧР используется ряд других терминов: «устойчивые рабочие системы» (the sustainable work systems, SWSs), «устойчивость человеческих ресурсов» (HR sustainability), «устойчивое управление человеческими ресурсами» (sustainable management of HRs), «устойчивое лидерство» (sustainable leadership) и «устойчивое управление человеческими ресурсами» (sustainable HRM) [9], «устойчивая организация» (sustainable organization), «социально ответственное управление человеческими ресурсами» (socially responsible HRM) [1]. Несмотря на то что все эти термины отличаются с точки зрения полученных результатов, объединяет их явное или неявное признание человеческих и социальных результатов организации. Все они признают влияние результатов управления человеческими ресурсами на выживание и успех компании.

Согласно Крамар, в попытке дать определение концепции выделяются следующие моменты:

- ♦ во-первых, основное внимание уделяется развитию человеческого капитала как важному результату процессов управления человеческими ресурсами;
- ♦ во-вторых, устойчивое управление человеческими ресурсами подвергает сомнению идею о том, что основной целью управления человеческими ресурсами должно быть достижение бизнес-результатов;
- ♦ в-третьих, основная забота связана с долгосрочным выживанием организации, а также с процессами и результатами управления человеческими ресурсами, которые могут способствовать этому выживанию [1].

Первое упоминание управления человеческими ресурсами в контексте устойчивого развития появляется у Голлана в 2000 г. [10], в это же время ряд других авторов также рассматривает УУЧР, однако полное и наиболее цитируемое до сегодняшнего дня определение дали Энерт и другие авторы, определив УУЧР как принятие стратегий и практик управления человеческими ресурсами, которые позволяют достичь финансовых, социальных и экологических целей, с воздействием внутри и за пределами организации и в долгосрочной перспективе, при этом контролируя непреднамеренные побочные эффекты и отрицательную обратную связь [11]. В таблице 1 представлены наиболее цитируемые определения УУЧР разных авторов согласно базе данных Scopus.

Таблица 1 – Наиболее цитируемые определения концепции УУЧР согласно базе данных Scopus

№	Автор	Определение
1	Энерт и другие авторы (2016)	Принятие стратегий и практик УЧР, которые позволяют достичь финансовых, социальных и экологических целей, с воздействием внутри и за пределами организации и в долгосрочной перспективе, при этом контролируя непреднамеренные побочные эффекты и отрицательную обратную связь [11].
2	Энерт (2009)	Устойчивое управление человеческими ресурсами – это модель запланированных или возникающих стратегий и практик в области человеческих ресурсов, предназначенных для достижения целей организации при одновременном воспроизведении базы человеческих ресурсов в течение длительного календарного времени и контроля за самоиндуцированным побочным эффектом и эффектом обратной связи на системы управления персоналом, базу HR и, следовательно, на саму компанию [9].

Продолжение таблицы 1

3	Крамар (2014)	УУЧР – это адаптация практик и стратегий управления человеческими ресурсами, которая позволяет достигать финансовые, экологические и социальные цели в долгосрочной перспективе с контролем негативной обратной связи [1].
4	Генари (2022)	УУЧР определяется как набор методов, которые способствуют экономической, социальной и экологической устойчивости корпорации с долгосрочным видением и способствуют благополучию, приверженности и удовлетворенности профессионалов [12].
5	Теванес, Арулраджа (2017)	УУЧР – это эффективное, действенное и инновационное применение человеческих ресурсов и их практики для достижения экономических (прибыль), социальных и экологических целей организации этическими способами и средствами, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности [4].
6	Сталь и другие авторы (2020)	УУЧР включает в себя адаптацию стратегий и действий управления человеческими ресурсами, которые приводят организацию к достижению ее целей с влиянием на внутреннюю и внешнюю сторону организации, а также на долгосрочный временной горизонт [13].
Примечание: Составлено авторами на основе обзора литературы базы данных Scopus.		

В результате исследования научных работ по УУЧР и принимая во внимание существующие определения, в данной статье предлагается следующее авторское определение:

УУЧР – это концепция, направленная на гармоничное взаимодействие и долгосрочное развитие сотрудников, самой организации и общества с целью достижения экономической, социальной и экологической устойчивости компании.

Согласно статистике базы данных Scopus, в последние годы наблюдается рост числа публикаций, посвященных УУЧР (рисунок 1).

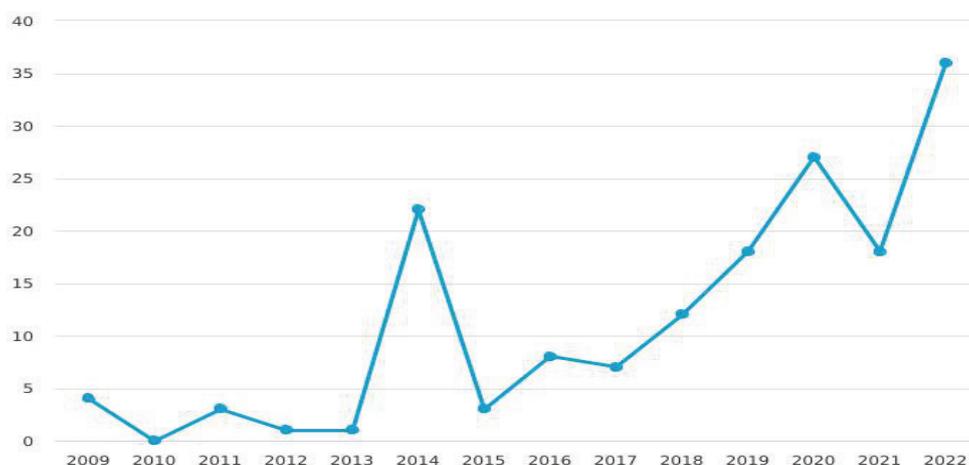


Рисунок 1 – Анализ публикационной активности

Примечание: Составлено авторами на основе базы данных Scopus.

Крамар подразделяет всю литературу по изучению УУЧР на несколько больших кластеров с точки зрения результатов:

- 1) работы, в которых доказываются экономические выгоды от практик УУЧР и создание «устойчивого конкурентного преимущества» – воспроизведение мощности;
- 2) работы, в которых рассматриваются более широкие результаты деятельности, включая экологические и/или социальные и человеческие последствия – продвижение социального и экологического здоровья;

3) группа работ, которые выходят за рамки только практики управления человеческими ресурсами и исследуют взаимосвязи между методами управления, включая управление человеческими ресурсами, и организационными результатами, которые включают экологические и социальные результаты – взаимосвязи [1].

Маке и Генари, анализируя литературу по УУЧР с точки зрения положительных результатов от внедрения концепции, подразделяют ее на три группы:

- ♦ к первой группе относятся исследования, посвященные устойчивому лидерству, основанному на индивидуальной и групповой силе, а также его принципам, практике, процессам и ценностям;

- ♦ во вторую группу входят работы, посвященные взаимосвязи между управлением человеческими ресурсами, экологической устойчивостью и организационной эффективностью;

- ♦ третья группа работ отражает парадоксы, существующие между управлением человеческими ресурсами и устойчивостью: с одной стороны, управление человеческими ресурсами должно концентрироваться на сокращении расходов и повышении доходов компании (в краткосрочной перспективе), а с другой стороны, должны работать над долгосрочной устойчивостью организационной эффективности [14].

Для понимания концепции УУЧР важно понять основные ее цели. Во-первых, это поддержка, развитие и воспроизводство человеческих и социальных ресурсов, например, с помощью отношений взаимного обмена [15]. В контексте управления человеческими ресурсами бизнесу экономически выгодно балансировать между потреблением и воспроизводством человеческих ресурсов, сотрудничая с бизнес-средой [15].

Во-вторых, это необходимость оценить негативные последствия деятельности по управлению персоналом [15]. Это исходит из теории о том, что управление человеческими ресурсами имеет негативный эффект на сотрудников и других стейкхолдеров компании [16]. А УУЧР предложено как решение для снижения вреда для сотрудников, оно обладает эффектом синтеза, когда компании могут использовать практики управления человеческими ресурсами для повышения прибыли и снижения вреда для стейкхолдеров компании.

В-третьих, это балансировка между долгосрочным и краткосрочным эффектом, между экономической и относительной рациональностью, между использованием человеческих ресурсов эффективно и сохранением их устойчивости [18].

Вышеназванные цели УУЧР соответствуют теории стейкхолдеров, которая подчеркивает, что организация должна нести ответственность за заботу обо всех стейкхолдерах компании.

Говоря о сути концепции, Энерт выделила два ключевых элемента УУЧР:

- ♦ признание многочисленных, потенциально противоречивых, экономических, экологических и социальных целей;

- ♦ сложные взаимосвязи между системами управления человеческими ресурсами и их внутренней и внешней средой с упором на отношения, которые позволяют долгосрочное воспроизводство ресурсов и контроль внешних эффектов [11].

Авторы по-разному подходят к описанию концепции УУЧР. Так, Коэн и другие авторы выделили следующие основные функции УУЧР:

- ♦ поддерживает стратегию устойчивого развития организации;

- ♦ подчеркивает справедливое отношение, развитие и благополучие сотрудников;

- ♦ способствует развитию навыков, ценности и доверия сотрудников и увеличивает их участие в устойчивом развитии;

- ♦ ориентируется на благополучие внутренних (сотрудников) и внешних (все субъекты, заинтересованные в функционировании организации) стейкхолдеров;

- ♦ поддерживает экологически безопасные организационные методы [17].

Большое количество работ посвящено изучению положительных эффектов и преимуществ от применения практик УУЧР в компаниях. Полезная роль УУЧР варьируется в отношении организации, сотрудников и общества [18].

УУЧР заботится не только о благе и развитии сотрудников, но также и о долгосрочном развитии самого бизнеса. Компании, где внедрены принципы УУЧР, показывают лучшие результаты в производительности труда [19], в них выше уровень лояльности сотрудников [20], а также уровень удовлетворенности от работы [21]. Поэтому сегодня многие организации стремятся внедрить устойчивость в свои цели и стратегии [22].

Существует ряд работ, где выявляются факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников. Есть работы, выявляющие положительную взаимосвязь между устойчивостью в организации и высоким уровнем вовлеченности сотрудников [23]. УУЧР ставит своей целью создание здоровой рабочей атмосферы и предоставление возможностей для развития [9]. Практики УУЧР повышают максимизацию прибыли организации и в то же время снижают негативное вредное влияние на сотрудников, их семьи и сообщества [24].

Результаты и обсуждение

Обзор моделей УУЧР. Модель – это упрощенное изображение некоторого изучаемого объекта [18].

Ввиду новизны концепции УУЧР в академическом мире нет единой принятой модели УУЧР, есть несколько моделей, выдвинутых разными авторами. Одна из первых моделей была представлена авторами Заугг, Блюм и Том, определивших три основные составляющие:

1. Баланс между работой и личной жизнью (обеспечение гармоничного баланса между работой и личной жизнью);
2. Автономия в профессиональном развитии (использование модели совместного управления для повышения индивидуальной ответственности);
3. Возможность трудоустройства работников (повышение возможности трудоустройства сотрудников) [5].

Соответственно, авторы определили следующие цели концепции: обеспечение гармоничного баланса между работой и личной жизнью, использование моделей совместного управления для повышения индивидуальной ответственности и повышение возможностей трудоустройства. Достижение этих целей возможно, только если сотрудники и компания рассматриваются как равные партнеры.

Модель из четырех составляющих представила Де Принс, выделив следующие основные моменты концепции:

1. Социологический подход предполагает сделать управление человеческими ресурсами более социальной практикой. Интересы и вовлеченность трех составляющих – работника, работодателя и общества – четко взаимосвязаны, и внимание сосредоточено на социальной политике компании, охране здоровья и управлении многообразием.
2. Психологический подход – поддержание баланса между профессиональной и личной жизнью сотрудников, что повышает их лояльность и эффективность; самостоятельность, саморазвитие и диалог с сотрудниками. Психологический подход фокусируется на работнике, именно на том, какие вопросы он или она считает важными.
3. Стратегический подход – концентрация внимания на необходимости создания связи между УУЧР и стратегическим управлением человеческими ресурсами. Внимание направлено на то влияние, которое УУЧР оказывает на традиционные сферы управления персоналом: найм и отбор, текучесть кадров, аспекты оценки и трудоустройства.
4. Экологический подход – развитие экологического сознания персонала, поддержка развития экологических компетенций, формирование имиджа компании как экологически ориентированной организации, упоминание экологического поведения как компетенции, обучение по вопросам устойчивого развития, стимулирование экологически сознательного поведения и создание «зеленого» бренда работодателя [8].

Более классическую модель описал в своей работе Поштовски. По его мнению, концепция УУЧР представлена в трех основных направлениях:

1. Социальное направление – выражается в создании такой рабочей среды, в которой сотрудники могут достигать своих профессиональных целей в соответствии со стратегией компании [25]. Сюда автор отнес оптимальное использование человеческих ресурсов при соблюдении прав сотрудников, учете их ожиданий и участии в активном диалоге между персоналом и компанией.
2. Экологическое направление – это новое направление в науке и практике, получившее название Green Human Resource Management. Экологическое управление человеческими ресур-

сами (ЭУЧР), объединяющее сферы управления человеческими ресурсами и экологического менеджмента [26]. Основной целью ЭУЧР является развитие у сотрудников экологической чувствительности и информирование их о том, как они могут поддерживать окружающую среду своим поведением [25]. ЭУЧР относится ко «всем действиям, связанным с разработкой, внедрением и текущим обслуживанием системы, направленной на то, чтобы сделать сотрудников организации экологичными. Это сторона HRM, которая занимается преобразованием обычных сотрудников в «экологичных» сотрудников, чтобы достичь экологических целей организации и внести вклад в экологическую устойчивость. Это относится к политике, практике и системам, которые делают сотрудников организации «экологичными» на благо человека, общества, окружающей среды и бизнеса» [27].

3. Экономическое направление – проявляется стремлением к высокой эффективности работы отдельных сотрудников, команд и организации в целом [25]. Экономический компонент УУЧР учитывает измерение эффективности работы и отношения между практикой управления персоналом и корпоративной эффективностью [25].

Похожей модели придерживается и Энерт, выделяя три главных индикатора УУЧР: экономический, экологический и социальный [9].

Обзор характеристик. Характеристики дают объяснение особенностей концепции и позволяют исследователям и практикам отличать ее от других концепций. Характеристики УУЧР помогают понять, как устойчивость используется в управлении человеческими ресурсами. Они также описывают, каким образом должно выглядеть управление человеческими ресурсами, чтобы быть устойчивым.

Разные авторы выделяют ряд характеристик. Станкевичуте и Саваневичене определили 11 характеристик УУЧР: долгосрочная ориентация, забота о сотрудниках, забота об окружающей среде, прибыльность, участие сотрудников и социальный диалог, развитие сотрудников, внешнее партнерство, гибкость, соблюдение трудовых норм, сотрудничество сотрудников, справедливость и равенство [15]. Каждое из перечисленных направлений является важным в процессе управления человеческими ресурсами, а потому бизнесу необходимо понимать важность применения на практике основ УУЧР. Заугг и другие авторы выделяют гибкость, участие сотрудников, ценностную ориентацию, ориентацию на стратегию, компетентность и ориентацию на знания, ориентацию на заинтересованные стороны, построение доверительных отношений между работником и работодателем [5]. Коэн и другие авторы отмечают важными характеристиками справедливость, благополучие, развитие сотрудников [17]. Парк отметил в своей работе в качестве характеристик разнообразную рабочую силу, развитие сотрудников, гибкость, волонтерскую работу, здоровье сотрудников и ЭУЧР [28]. Баррена-Мартинес и другие авторы выделяют следующие характеристики: разнообразная рабочая сила, социальный диалог, управление трудовыми отношениями, справедливость и равенство, равные возможности, справедливое вознаграждение, коммуникация, социальная защита, условия труда, обучение, охрана труда и техника безопасности, трудоустройство [29]. Бучюнене и Казлаускайте отмечают следующие основные характеристики УУЧР: коммуникации, доли владения, участие работников из числа меньшинств, гибкое управление рабочим временем и ротацией рабочих мест, здоровье и благополучие сотрудников [30].

Энерт в своем исследовании охарактеризовала УУЧР следующими направлениями:

- ◆ привлечение талантов и признание в качестве предпочтительного работодателя;
- ◆ поддержание здоровой и продуктивной рабочей силы;
- ◆ инвестирование в навыки нынешней и будущей рабочей силы;
- ◆ создание доверия между сотрудниками, надежности работодателя и устойчивых трудовых отношений [9].

Авторская модель и характеристики. Мазур в своей работе отметила, что полезная роль УУЧР варьируется в отношении трех основных направлений: организации, сотрудников и общества [18]. С этим подходом перекликается концепция 3Р: People, Planet, Profit [8]. На основе этих подходов была разработана авторская модель концепции УУЧР (рисунок 2, стр. 279) и авторский подход к систематизации характеристик (рисунок 3, стр. 279).

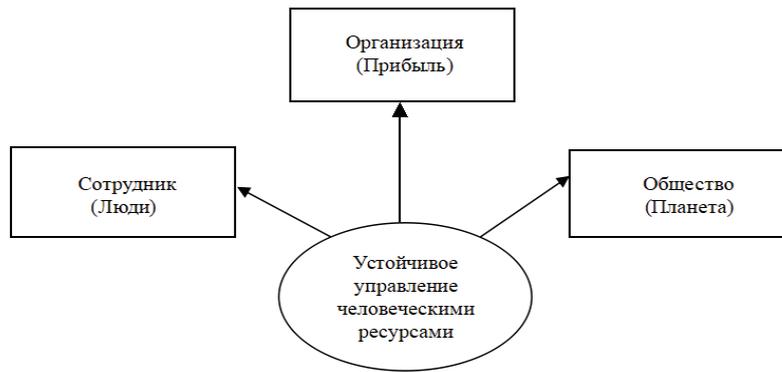


Рисунок 2 – Модель концепции УУЧР

Примечание: Составлено авторами на основе обзора литературы.

	Сотрудник (люди)	Организация (прибыль)	Общество (планета)
индивидуальный эффект	↓	↓	↓
	создание ценностей сотрудника;	ориентация на заинтересованные стороны;	справедливость и равенство;
	забота о сотруднике;	долгосрочная ориентация;	равные возможности;
	долгосрочное развитие и обучение, повышение компетенций;	рентабельность;	справедливое вознаграждение;
	здоровье, безопасность и общее благополучие сотрудника;	внешнее партнерство;	разнообразная рабочая сила;
	гибкие условия работы;	ориентация на стратегию;	участие работников из числа меньшинств;
	атмосфера сотрудничества между сотрудником и работодателем-сотрудником;	доли собственности.	участие сотрудников и социальный диалог;
	коммуникации;		волонтерская работа;
	социальная защита;		управление трудовыми отношениями;
	возможности трудоустройства;		забота об окружающей среде;
соблюдение норм трудового законодательства.		ЭУЧР.	
	организационно-экономический эффект	социальный, экологический эффект	

Рисунок 3 – Модель концепции УУЧР и характеристики

Примечание: Составлено авторами на основе обзора литературы.

Разделение концепции именно на эти три направления обусловлено выбором важнейших стейкхолдеров в жизнедеятельности организации и самой теорией стейкхолдеров. Важнейший ресурс организации – сотрудник (people), экономическая эффективность самой организации (profit), а также общество, куда автор включил не только социальные отношения, но и экологическую составляющую (planet). Далее будет подробно рассмотрен каждый блок модели и относящиеся туда характеристики концепции.

Сотрудник. Центральное звено в концепции УУЧР занимает человек и его гармоничное развитие вместе с организацией и обществом. Согласно концепции УУЧР в организации нужно обращать внимание на создание ценностей сотрудника [18] и заботу о нем [15], на его долгосрочное развитие и обучение, повышение компетенций [15, 17, 28, 29, 18], на здоровье, безопасность и общее благополучие сотрудника [17, 30, 28, 29], предоставлять гибкие условия работы [15, 5, 28], обеспечивать атмосферу сотрудничества между сотрудниками и работодателем и сотрудником [15, 5], коммуникаций [29, 30], предоставлять социальную защиту, возможности трудоустройства [29], а также соблюдать нормы трудового законодательства [15].

Организация. Применение практик УУЧР несет в себе положительный эффект не только для сотрудников, но и для организации. Организационная и экономическая составляющие модели (Profit) включают в себя ориентацию на заинтересованные стороны [5]; долгосрочную ориентацию, рентабельность, внешнее партнерство [15]; ориентацию на стратегию [5]; доли собственности [30].

Общество. Согласно концепции УУЧР важное место в деятельности организации и достижении ею долгосрочных положительных результатов играет социальная составляющая (Planet). К этому направлению относится справедливость и равенство, равные возможности, справедливое вознаграждение [15, 17, 29]; разнообразная рабочая сила, участие работников из числа меньшинств [28, 29, 30]; участие сотрудников и социальный диалог [15, 5, 29]; волонтерская работа [28]; управление трудовыми отношениями [29]; забота об окружающей среде [15] и ЭУЧР [28].

Заключение

Глобальные перемены принесли с собой ряд новых вызовов для организаций. Традиционный подход потребления всех ресурсов компаний ради финансовых показателей уже не работает в долгосрочной перспективе. Пришло понимание необходимости развития с учетом мнения всех стейкхолдеров организации, включая общество и самих сотрудников. Ответом на этот запрос появилась новая концепция УУЧР, которая направлена на долгосрочное развитие человеческих ресурсов для достижения компанией экономических, социальных и экологических целей. Несмотря на то что концепция новая, она уже привлекла внимание ученых: за последнее десятилетие наблюдается рост числа публикаций по этому направлению. Исследователи изучали как теоретическую составляющую концепции, так и проводили опытную часть, выявив положительное влияние использования практик УУЧР на ряд ключевых показателей – лояльность, удовлетворенность, вовлеченность сотрудников, а также на рост продуктивности сотрудников. Данная концепция помимо исследователей также получила пристальное внимание крупнейших компаний мира. Для Казахстана концепция УУЧР является новой. Внедрение ее практик в казахстанских компаниях может помочь поменять отношение к главной ценности организации – человеку, повысив вовлеченность, лояльность, удовлетворенность сотрудников, а эти показатели, в свою очередь, могут повысить продуктивность и эффективность организации.

В данной работе было раскрыто понятие и сущность концепции УУЧР, даны определения, проанализированы существующие модели и характеристики концепции в работах разных авторов и разработана авторская модель концепции УУЧР. В работе также были рассмотрены положительные показатели, к которым приводит УУЧР, среди которых высокий уровень лояльности, вовлеченности, удовлетворенности от работы. Данная работа может служить теоретической основой для исследователей, занимающихся изучением концепции УУЧР, а также для компаний, желающих внедрить концепцию УУЧР на практике с целью гармоничного развития сотрудников, компании и общества.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Kramar R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? // *The International Journal of Human Resources Management*. 2014, no. 8, pp. 1069–1089.
- 2 Jabbour C., Santos F. The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations // *The International Journal of Human Resource Management*. 2008, no. 12, pp. 2133–2154.
- 3 Brundtland G. Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future // *United Nations General Assembly document A/42/427*. 1987.
- 4 Thevanes N., Arulrajah A. The Relationships among Environmental Training, Environmental Attitude of Employee and Environmental Orientation of Organization // *Proceedings of 3rd Jaffna University International Research Conference (JUICE)*. 2017, pp. 61–67.
- 5 Zaugg J., Blum A., Thom N. Sustainability in Human Resource Management // *Evaluation Report*. 2001.

- 6 Qodariah Akbar M., Mauluddin M. Effect of work engagement, job satisfaction, and organizational commitment to employee performance // *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019, no. 8, pp. 815–822.
- 7 Schiederig T., Tietze F., Herstatt C. Green innovation in technology and innovation management – an exploratory literature review // *R&D Management*. 2012, no. 2.
- 8 De Prins P., De Vos A., Van Beirendonck L., Segers J. Sustainable HRM for Sustainable Careers: Introducing the ‘Respect Openness Continuity (ROC) Model’ // *Management Revue*. 2015, no. 4, pp. 263–284.
- 9 Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective // *Contributions to Management Science*. 2009.
- 10 Gollan P. Human resources, capabilities and sustainability // *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*. 2000, pp. 55–77.
- 11 Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M., Muller-Camen M. Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies // *The International Journal Human Resources Management*. 2016, no. 1, pp. 88–108.
- 12 Genari D. Sustainable Human Resources Management practices and the impacts on organizational commitment // *Journal of Business Management*. 2022, no. 5, pp. 1–23.
- 13 Stahl G., Brewster C., Collings D., Hajro A. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM // *Human Resource Management Review*. 2020, no. 3.
- 14 Macke J., Genari D. Systematic literature review on sustainable human resource management // *Journal of Cleaner Production*. 2019, no. 208, pp. 806–815.
- 15 Stankevičiūtė Ž., Savanevičienė A. Raising the Curtain in People Management by Exploring How Sustainable HRM Translates to Practice: The Case of Lithuanian Organizations // *Sustainability*. 2018, no.10.
- 16 Voorde K., Paauwe J., Veldhoven M. Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies // *International Journal of Management Reviews*. 2012, no. 14, pp. 391–407.
- 17 Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M. HR’s role in corporate social responsibility and sustainability // *Research Report SHRM Society*. 2010.
- 18 Mazur B. Sustainable Human Resource Management and its Models // *International Journal of Contemporary Management*. 2017, no. 3, pp. 211–223.
- 19 Manzoor F., Wei L., Banyai T., Nurunnabi M., Subhan Q. An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator // *Sustainability*. 2019, no. 8.
- 20 Strenitzerova M., Achimsky K. Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector // *Sustainability*. 2019, no. 17.
- 21 Davidescu A., Apostu S., Paul A., Casuneanu I. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees–Implications for Sustainable Human Resource Management // *Sustainability*. 2020, no. 12, pp. 60–86.
- 22 Milliman J. Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability // *Environmental Quality Management*. 2013, no. 2.
- 23 Gao S., Zhang J. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability // *Business Process Management Journal*. 2006, no. 6, pp. 722–740.
- 24 Mariappanadar S. Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm // *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2014, no. 3, pp. 206–224.
- 25 Poczowski A. Sustainable Human Resource Management in the Theory and Practice // *Journal of Management and Finance*. 2016, no. 2/1, pp. 303–314.
- 26 Арзамасова Г., Эсаулова И. Green Human Resource Management – концепция управления человеческими ресурсами экологически ответственного бизнеса // *Вестник НГУЭУ*. – 2020. – № 2. – С. 42–43.
- 27 Opatha H., Arulrajah A. Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections // *International Business Research*. 2015, no. 8, pp. 101–112.
- 28 Park L. EOR-Based HRM System and Organizational Ambidexterity // *Academy of Management Proceedings*. 2017, no.1.
- 29 Barrena-Martinez J., López-Fernández M., Romero-Fernández R. Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation // *European Research on Management and Business Economics*. 2017, no. 23, pp. 55–61.
- 30 Buciuuniene I., Kazlauskaite R. The linkage between HRM, CSR and Performance Outcomes // *Baltic Journal Management*. 2012, no.1, pp. 5–24.

REFERENCES

- 1 Kramar R. (2014) Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? // *The International Journal of Human Resources Management*, no. 8, pp. 1069–1089. (In English).
- 2 Jabbour C., Santos F. (2008) The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations // *The International Journal of Human Resource Management*, no. 12, pp. 2133–2154. (In English).
- 3 Brundtland G. (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future // *United Nations General Assembly document A/42/427*. (In English).
- 4 Thevanes N., Arulrajah A. (2017) The Relationships among Environmental Training, Environmental Attitude of Employee and Environmental Orientation of Organization // *Proceedings of 3rd Jaffna University International Research Conference (JUICE)*, pp. 61–67. (In English).
- 5 Zaugg J., Blum A., Thom N. (2001) Sustainability in Human Resource Management // *Evaluation Report*. (In English).
- 6 Qodariah Akbar M., Mauluddin M. (2019) Effect of work engagement, job satisfaction, and organizational commitment to employee performance // *International Journal of Recent Technology and Engineering*, no. 8, pp. 815–822. (In English).
- 7 Schiederig T., Tietze F., Herstatt C. (2012) Green innovation in technology and innovation management – an exploratory literature review // *R&D Management*, no. 2. (In English).
- 8 De Prins P., De Vos A., Van Beirendonck L., Segers J. (2015) Sustainable HRM for Sustainable Careers: Introducing the ‘Respect Openness Continuity (ROC) Model’ // *Management Revue*, no. 4, pp. 263–284. (In English).
- 9 Ehnert I. (2009) Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective // *Contributions to Management Science*. (In English).
- 10 Gollan P. (2000) Human resources, capabilities and sustainability // *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*, pp. 55–77. (In English).
- 11 Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M., Muller-Camen M. (2016) Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies // *The International Journal Human Resources Management*, no. 1, pp. 88–108. (In English).
- 12 Genari D. (2022) Sustainable Human Resources Management practices and the impacts on organizational commitment // *Journal of Business Management*, no. 5, pp. 1–23. (In English).
- 13 Stahl G., Brewster C., Collings D., Hajro A. (2020) Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM // *Human Resource Management Review*, no. 3. (In English).
- 14 Macke J., Genari D. (2019) Systematic literature review on sustainable human resource management // *Journal of Cleaner Production*, no. 208, pp. 806–815. (In English).
- 15 Stankevičiūtė Ž., Savanevičienė A. (2018) Raising the Curtain in People Management by Exploring How Sustainable HRM Translates to Practice: The Case of Lithuanian Organizations // *Sustainability*, no. 10. (In English).
- 16 Voorde K., Paauwe J., Veldhoven M. (2012) Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies // *International Journal of Management Reviews*, no. 14, pp. 391–407. (In English).
- 17 Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M. (2010) HR’s role in corporate social responsibility and sustainability // *Research Report SHRM Society*. (In English).
- 18 Mazur B. (2017) Sustainable Human Resource Management and its Models // *International Journal of Contemporary Management*, no. 3, pp. 211–223. (In English).
- 19 Manzoor F., Wei L., Banyai T., Nurunnabi M., Subhan Q. (2019) An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator // *Sustainability*, no. 8. (In English).
- 20 Strenitzerova M., Achimsky K. (2019) Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector // *Sustainability*, no. 17. (In English).
- 21 Davidescu A., Apostu S., Paul A., Casuneanu I. (2020) Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees–Implications for Sustainable Human Resource Management // *Sustainability*, no. 12, pp. 60–86. (In English).
- 22 Milliman J. (2013) Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability // *Environmental Quality Management*, no. 2. (In English).
- 23 Gao S., Zhang J. (2006) Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability // *Business Process Management Journal*, no. 6, pp. 722–740. (In English).

24 Mariappanadar S. (2014) Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm // *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, no. 3, pp. 206–224. (In English).

25 Poczowski A. (2016) Sustainable Human Resource Management in the Theory and Practice // *Journal of Management and Finance*, no. 2/1, pp. 303–314. (In English).

26 Arzamasova G., Jesaulova I. (2020) Green Human Resource Management – koncepcija upravljenja chelovecheskimi resursami jekologicheski odgovornogo biznisa // *Vestnik NGUJeU*. No. 2. P. 42–43. (In Russian).

27 Opatha H., Arulrajah A. (2015) Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections // *International Business Research*, no. 8, pp. 101–112. (In English).

28 Park L. (2017) EOR-Based HRM System and Organizational Ambidexterity // *Academy of Management Proceedings*, no. 1. (In English).

29 Barrena-Martinez J., López-Fernández M., Romero-Fernández R. (2017) Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation // *European Research on Management and Business Economics*, no. 23, pp. 55–61. (In English).

30 Bucuniene I., Kazlauskaitė R. (2012) The linkage between HRM, CSR and Performance Outcomes // *Baltic Journal Management*, no. 1, pp. 5–24. (In English).

Л.С. САГАНДЫКОВА,*¹

докторант.

*e-mail: 21220697@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0002-9936-2081

Г.Ж. ТАЯУОВА,¹

PhD, қауымдастырылған профессор.

e-mail: g.tayuova@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

¹«Тұран» университеті,

Алматы қ., Қазақстан

АДАМ РЕСУРСТАРЫН ТҰРАҚТЫ БАСҚАРУ ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ

Аңдатпа

Адам ресурстарын тұрақты басқару (Sustainable HRM) – бұл ғалымдар кәсіпорындардағы адам ресурстарын басқару жүйесінің жаһандық трансформациясына жауап ретінде ұсынған жаңа тұжырымдама. Тұжырымдама ұйымның экономикалық, әлеуметтік және экологиялық мақсаттарына жету үшін келешек ұрпақтың өз қажеттіліктерін қанағаттандыру мүмкіндігіне нұқсан келтірмей, адам ресурстарын тиімді пайдалануға бағытталған. Адам ресурстарын тұрақты басқару кәсіпорынның барлық маңызды мүдделі тараптарының – қызметкерлердің, ұйымның және қоғамның үйлесімді және ұзақ мерзімді дамуына бағытталған. Адам ресурстарын басқарудың бұл тәсілі, бүкіл әлемнің тұрақты дамуға көшуінің арқасында өзекті. Қызметкерлердің және ұзақ мерзімді даму стратегиясы бар компанияның дамуына деген көзқарас қанағаттану, адалдық, қызметкерлердің белсенділігі сияқты негізгі көрсеткіштерге оң әсер етеді және бұл көрсеткіштер өнімділіктің жоғарылауына және тұтастай алғанда компанияның дамуына әкеледі. Бұл мақаланың мақсаты – адам ресурстарын тұрақты басқару тұжырымдамасының мәнін ашу және тұжырымдаманың авторлық үлгісін жасау. Жұмыста барлық кезеңдегі Scopus деректер базасына негізделген әдебиеттерді шолу әдісі қолданылды. Жұмыстарды іріктеу Шидериг, Титце, Герстатт сияқты авторлардың әдісі бойынша үш кезеңде жүргізілді. Таңдалған еңбектер негізінде тұжырымдаманың шығуы мен дамуына талдау жасалып, анықтамалар беріліп, адам ресурстарын тұрақты басқару түсінігінің негізгі сипаттамалары мен үлгілері анықталып, жүйеленді, сонымен қатар тұжырымдаманың авторлық моделі ұсынылды. Зерттеу ұзақ мерзімді даму мақсаттарына жету үшін кәсіпорындарда теориялық және практикалық негіз бола алады.

Тірек сөздер: тұрақты басқару, адами ресурстар, ұзақ мерзімді даму, қызметкерлер, ұйым, мүдделі тараптар теориясы.

L.S. SAGANDYKOVA,*¹

PhD student.

*e-mail: 21220697@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0002-9936-2081

G.ZH. TAYAUOVA,¹

PhD, associate professor.

e-mail: g.tayauova@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

¹Turan University,

Almaty, Kazakhstan

CONCEPT OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract

Sustainable human resources management is a new concept proposed by scientists as a response to the global transformation of the human resource management system in companies. The concept aims at the effective use of human resources to achieve the economic, social and environmental goals of an organization, without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Sustainable human resource management aims at the harmonious and long-term development of all important stakeholders of the company – employees, organization and society. With the transition of the whole world towards sustainable development, this approach to human resource management is relevant. The attitude to development of employees and company with the strategy of long-term development positively influences such key indicators as satisfaction, loyalty, involvement of employees, and these indicators lead to the growth of productivity and development of the company as a whole. The purpose of this article is to reveal the essence of the concept of sustainable human resource management and to make the author's model of the concept. The method of literature review on the basis of Scopus database for the whole period was applied in the work. The selection of works was carried out according to the method of the authors Schiederig, Titze, Herstatt in three stages. On the basis of the selected works the analysis of the origin and development of the concept was made, definitions were given, the main characteristics and models of the concept of sustainable human resource management were identified and systematized, and the author's model of this concept was presented. The study can serve as a theoretical and practical basis in companies to achieve long-term development goals.

Key words: sustainable human resources management, long-term development, employees, organization, society, stakeholder theory.