

**ЖАС ЗЕРТТЕУШІНІҢ МІНБЕСІ
ТРИБУНА МОЛОДОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЯ
PLATFORM OF YOUNG RESEARCHER**

МРНТИ 06.77.59
УДК 331.1
JEL O15, J2

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2024-1-3-258-270>

САГАНДЫКОВА Л.С.,*¹

докторант.

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

ORCID ID: 0000-0002-9936-2081

ТАЯУОВА Г.Ж.,¹

PhD, ассоциированный профессор.

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

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

КЕТЕНДЖИ Н.,²

PhD, профессор.

e-mail: nketenci@yeditepe.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-7299-2833

¹Университет «Тұран»,
г. Алматы, Казахстан

²Университет Yeditepe,
г. Стамбул, Турция

**РОЛЬ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ**

Аннотация

Устойчивое развитие стало важной частью построения стратегии как на глобальном уровне, так и на уровне отдельных компаний. Принцип долгосрочного развития, сохранения и воспроизведения ресурсов становится актуальным не только в аспекте глобальных мировых проблем, но и на уровне развития отдельно взятых компаний. Большую роль в деле достижения устойчивого развития компаний играет отдел управления человеческими ресурсами. Данное взаимодействие приобретает новый смысл с появлением концепции устойчивого управления человеческими ресурсами. В работе рассматривается концепция устойчивого управления человеческими ресурсами и организационная эффективность компании. Организационная эффективность, определяемая как способность достигать поставленных целей в установленные сроки, является стратегически важным показателем, к которому стремятся компании. Целью статьи является изучение концепции устойчивого управления человеческими ресурсами как инструмента достижения организационной эффективности компании. Представлены ключевые показатели и преимущества концепции. Проанализированы основные барьеры к исполнению концепции на практике. Путем объединения результатов контент-анализа составлена модель достижения организационной эффективности компании методом внедрения практик устойчивого управления человеческими ресурсами. В работе применен метод систематического обзора литературы в пять этапов по образцу автора Дж. Гарза-Рейеса, рассмотрены работы из базы данных Scopus и Science Direct за весь период. Статья может быть полезна как для дальнейшего теоретического изучения концепции, так и для практического применения компаниями для построения стратегии по достижению организационной эффективности.

Ключевые слова: устойчивое управление, компании, человеческие ресурсы, организационная эффективность, социальная устойчивость, экологическая устойчивость, экономическая устойчивость.

Введение

В 2015 г. Генеральная Ассамблея ООН выдвинула концепцию 17 целей устойчивого развития и 169 задач. Сам термин устойчивости появляется в 60-х годах прошлого века и получает широкое распространение. Цели устойчивого развития (ЦУР) были поделены на категории в соответствии с концепцией 5Р: «люди, планета, благосостояние, мир и сотрудничество» (people, planet, prosperity, peace, and partnership). Цели, касающиеся людей и благосостояния, – это создание особых условий, способствующих развитию устойчивого экономического роста, эффективному распределению ресурсов, коллективному процветанию и достойным условиям труда. Достижение 17 ЦУР – это комплексный, сложный процесс, требующий активного участия частного и государственного секторов, правительства, многонациональных предприятий, неправительственных и благотворительных организаций и частных лиц [1].

В последние десятилетия устойчивое развитие стало важным направлением, требующим внимания во многих сферах деятельности, в том числе и в менеджменте. Согласно И. Энерт, устойчивое развитие – это концепция предоставления новых решений и повышения жизнеспособности экономических систем и организаций в долгосрочной перспективе с меньшим ущербом для общества и мирового благосостояния [2].

Для многих компаний по миру становится очевидной необходимость долгосрочного развития своего бизнеса, что подразумевает в современных условиях особый акцент на устойчивом развитии.

Большая роль в формировании устойчивости компании принадлежит управлению человеческими ресурсами. Через работу с сотрудниками и формирование корпоративной культуры, ценностей компании закладываются основы устойчивого развития компании. Концепция устойчивого управления человеческими ресурсами (УУЧР) стала популярной в начале XXI века. Она соединила в себе принципы устойчивого развития, внедренные во все сферы управления человеческими ресурсами: компенсация и оценка эффективности, обучение, отбор и рекрутинг.

Р. Крамар определяет УУЧР как адаптацию методов и стратегий управления человеческими ресурсами, позволяющую им достигать финансовых, экологических и социальных целей организации в долгосрочной перспективе [4]. Целью УУЧР обозначается достижение организационных целей, сохраняя баланс между ростом бизнеса и сохранением ресурсов окружающей среды.

УУЧР оказывает влияние на ряд показателей компании. В научной литературе особое внимание уделяется показателям организационной эффективности. Роль управления человеческими ресурсами в достижении организационной эффективности является темой изучения многих исследователей, однако роль концепции УУЧР в достижении компанией организационной эффективности является мало изученным направлением.

Цель данного исследования заключается в раскрытии концепции УУЧР как инструмента достижения организационной эффективности компании путем изучения основных показателей, барьеров, преимуществ концепции. Работа может стать основой для дальнейшего изучения концепции исследователями, а также может быть применена как практическое руководство для отделов управления персоналом по достижению организационной эффективности компании.

Материалы и методы

В работе был принят подход систематического обзора литературы (SLR) по методу Дж. Гарза-Рейес [5]. Этапы работы над исследованием включают:

1. Формулировка объема: определение объема исследований в рамках концепции устойчивого управления человеческими ресурсами;
2. Поиск исследований: для поиска исследований был определен весь период до апреля 2024 г., в качестве базы данных использовались Scopus и Science Direct. Ключевыми словами были выбраны: устойчивое управление человеческими ресурсами (sustainable human resources management; sustainable HR), управление человеческими ресурсами и организационная эффективность (human resources management and organizational effectiveness), устойчивое управление человеческими ресурсами и организационная эффективность (sustainable human resources management and organizational effectiveness);

3. Отбор исследований: были отобраны опубликованные исследовательские работы с аспектом устойчивости и его внедрением в управление человеческими ресурсами;

4. Анализ и синтез: определение показателей, преимуществ, барьеров УУЧР;

5. Создание концептуальной основы: разработка модели достижения организационной эффективности компании методом внедрения практик УУЧР.

В результате данного отбора было найдено 213 статей. После устранения дублирования, изучения абстрактов для подтверждения их актуальности для данного исследования в итоге было отобрано 96 статей. Статьи были классифицированы по следующим критериям:

- ♦ концептуализация УУЧР;
- ♦ показатели;
- ♦ преимущества;
- ♦ барьеры.

Результаты и обсуждение

Устойчивое управление человеческими ресурсами.

История исследований концепции УУЧР находится на начальном этапе, рост публикаций на эту тему наблюдается лишь в последнее десятилетие [6]. Управление человеческими ресурсами в контексте устойчивого развития начало обсуждаться в конце 90-х гг. в Германии и Швейцарии [7]. Немецкий подход был разработан в контексте устойчивого управления ресурсами, относящегося к организациям как к открытым системам, ресурсозависимым системам, которые зависят от постоянного притока ресурсов, чтобы выполнять свои задачи и достигать целей. Этот подход опирается на экономическую часть устойчивости, утверждая, что для бизнеса экономически целесообразно сбалансировать потребление и воспроизводство человеческих ресурсов. Швейцарский подход в большей степени опирается на нормативное понимание устойчивого развития как моральной и этической ценности. Учитывая, что человеческие ресурсы больше потребляются, чем развиваются, устойчивость в управлении человеческими ресурсами характеризуется повышением возможностей трудоустройства, поощрением индивидуальной ответственности и обеспечением гармоничного баланса между работой и личной жизнью. Швейцарский подход выводит устойчивость как взаимную выгоду, рассматривая работодателей и работников как равноправных партнеров.

Следующий шаг в исследованиях УУЧР сделал ряд авторов, соединив устойчивость и управление человеческими ресурсами более систематично – Ина Энерт, Робин Крамар, Пеги Де Принс.

УУЧР – это общий термин, который охватывает несколько аспектов, различные контексты и несколько уровней анализа и может пониматься с точки зрения ряда взаимодополняющих структур [8]. И. Энерт определила УУЧР как принятие стратегий и практик управления человеческими ресурсами, позволяющих достичь финансовых, социальных и экологических целей, имея воздействие внутри и за пределами организации и в долгосрочной перспективе [8].

Несмотря на то что концепция УУЧР является относительно новой, она уже привлекает внимание большого числа исследователей, которые изучают данную концепцию с разных перспектив: институциональная теория, теория стейкхолдеров, теория парадокса, теория систем, ресурсная теория, теория риска общества, теория организационного развития, теория сигналов, теория способности, мотивации и возможности (АМО) [1]. Наиболее часто применяемая теория в литературе – это теория способности, мотивации и возможности (АМО), так как выделяет концептуальную модель, которая обозначает стратегии и практики в управлении человеческими ресурсами для достижения устойчивости компании [1].

Если рассматривать УУЧР на разных уровнях, то на макроуровне обнаруживается влияние практик этой концепции на экологическую, социальную и экономическую устойчивость общества. На микроуровне наблюдается фокус на устойчивость компаний и, в частности, отдела управления человеческими ресурсами. На индивидуальном уровне это устойчивость конкретного индивидуума (к примеру, сотрудника) [8].

В концептуализации УУЧР можно выделить три научные школы. Первое направление подчеркивает способность к воспроизводству и фокусируется на создании систем управления пер-

соналом, которые могут противостоять социальным, экологическим и демографическим нагрузкам, чтобы продержаться дольше и достичь организационных целей [8]. Второй подход делает упор на экономические, экологические и социальные последствия. Методы управления персоналом, ориентированные на концепцию тройного критерия (Tripple Bottom Line), являются устойчивыми главным образом из-за их способности создавать социальный, экологический и экономически благоприятный образ у заинтересованных сторон. Третий подход объединяет два предыдущих подхода и считает, что системы управления персоналом и внешние экономические, экологические и социальные факторы взаимосвязаны [9].

В развитии идеи взаимосвязи устойчивости и управления человеческими ресурсами можно наблюдать следующие этапы. В своем раннем развитии УУЧР было больше представлено как социально ориентированное управление человеческими ресурсами, далее развилась идея экологического управления человеческими ресурсами (Green HRM). И в последние годы было сформировано еще одно новое направление – управление человеческими ресурсами общего блага (Common good HRM), представленное И. Ауст [10] и далее получившее развитие у М. Ярлстрем [11]. Идея управления человеческими ресурсами общего блага заключается в акценте на управление, где придается равная ценность как коллективным, так и индивидуальным интересам, переход от акцента лишь прибыли компании на заботу о задачах, влияющих на общие глобальные проблемы.

Таким образом, УУЧР с момента зарождения как концепции претерпело ряд изменений и дополнений. Ввиду роста глобальных вызовов для устойчивого развития этот процесс продолжается.

Организационная эффективность

Организационная эффективность рассматривалась как конечная зависимая переменная в большинстве организационных исследований и является одной из наиболее широко изучаемых тем в организационных науках.

Понимание и измерение общей организационной эффективности все еще остается расплывчатой концепцией, поскольку универсальной теории еще не разработано из-за большого, разнообразного и фрагментарного характера организаций. При определении термина организационной эффективности встречается ряд проблем, так как понятие это очень обширно и включает в себя много показателей и характеристик. Согласно Р. Дафту эффективность для организаций – это широкое понятие, которое отражает ряд переменных организационного и ведомственного уровней и оценивает степень достижения множества целей, официальных или оперативных [12]. Роббинс определяет организационную эффективность как степень, в которой организация достигает своих краткосрочных и долгосрочных целей. Выбор этих целей отражает стратегические группы, собственные интересы оценщика и жизненный этап организации [13].

В измерении организационной эффективности также нет единого подхода. Согласно А. Балдаку и М. Бьюленсу выделяется четыре основных подхода:

1. Подход системных ресурсов. Данный подход объясняет организационную эффективность с точки зрения способности получать необходимые ресурсы из внешней среды за пределами организации. Применение системного ресурса может быть эффективным, если существует четкая связь между ресурсами, которые получает организация, и товарами или услугами, которые она производит. В данном подходе организация рассматривается не как одно целое, а как часть большей группы. Важной характеристикой подхода является то, что любая часть деятельности организации влияет на все остальные части.

2. Подход цели. Одним из распространенных подходов к определению организационной эффективности является модель цели. Данный подход характеризует, что должно быть общее согласие по конкретным целям и люди, вовлеченные в процесс, должны чувствовать себя приверженными их достижению. Количество целей должно быть ограничено, а их достижение требует некоторых необходимых ресурсов. В данном подходе важно точное и четкое измерение результатов, что ослабляет значимость данного подхода для измерения организационной эффективности.

3. Подход стратегической группы. Этот подход касается влияния организации на основные заинтересованные стороны и их интересы. Эффективность относится к минимальному

удовлетворению всех стратегических групп организации. В стратегическую группу входят все люди, так или иначе связанные с организацией. Эти люди могут иметь разные роли – пользователи услуг или продуктов организации, поставщики ресурсов, фасилитаторы результатов организации, основные сторонники и зависимые от организации люди.

4. Подход внутренних процессов. Этот подход обращает внимание на процесс преобразования и направлен на то, чтобы увидеть, в какой степени ресурсы официально используются для предоставления услуг или производства товаров. Под эффективностью подразумевается, что организация внутренне здорова и эффективна, а внутренние процессы и процедуры в этом месте достаточно хорошо отлажены [14].

Многие исследователи соотносят организационную эффективность со стратегией и ключевыми возможностями компании, однако такие авторы, как Дж. Барни, считают, что организационная эффективность связана с таким важным ресурсом, как сотрудники. Все ресурсы организации вносят значительный вклад в достижение ее целей, и человеческий ресурс является одним из наиболее примечательных из этих ресурсов [15].

Среди основных элементов организационной эффективности исследователи выделяют приверженность, лояльность и доверие [16]. Должным образом признанный сотрудник предан своей работе, организационным целям, а также своим обязанностям. Признание, данное сотруднику, действует как мотиватор и побуждает его объединить все свои усилия для вывода своей организации на более высокие уровни. Поощрение, данное сотруднику, приводит к лояльности к организации и решению проблем, которые могут возникнуть при выполнении обязанностей. М. Мохбер отметил, если у сотрудников есть самоконтроль, потребность в независимости и инновациях, тогда организационные цели могут быть легко достигнуты [17].

Для достижения организационной эффективности требуются талантливые и заинтересованные сотрудники, чьи способности и готовность вкладывать личную установочную и поведенческую энергию в работу в значительной степени влияет на производительность, приспособляемость, эффективность и гибкость организации. Активное психологическое состояние сотрудников на работе имеет большее значение, когда речь идет об инновациях, организационной эффективности и конкурентных преимуществах [18].

УУЧР и организационная эффективность.

Для достижения организационной эффективности необходимы организационные ресурсы компании, важная роль из которых принадлежит человеческим ресурсам.

При анализе УУЧР и его влияния на организационную эффективность, исследователи выделяют шесть подходов:

1. Ресурсный подход (Resource-Based View). Этот подход объясняет влияние устойчивых и ценных ресурсов (знаний, мотивации и отношений) и способностей (способность к обучению, эмоциональный интеллект и социальные способности) на деятельность организации и общества.

2. Подход динамических способностей (Dynamic Capabilities View). Этот подход применим для анализа человеческих способностей, таких как обучение, эмоциональный интеллект и социальное взаимодействие. Эти возможности позволяют обеспечить устойчивость и развитие управления человеческими ресурсами для эффективности организации и общества.

3. Подход, основанный на знаниях (Knowledge-Based View). Данный подход позволяет объяснить, как знания могут повысить эффективность организации (новая информация, новые идеи, новые практики и др.), а также создать свободные и устойчивые общества.

4. Поведенческий подход (Behavioral Theory). Этот подход позволяет объяснить, как мотивация может улучшить деятельность организации (руководство по поведению и ценностям, позитивное отношение, новые цели и достижения, новые успехи), а также создать этическое общество.

5. Подход социальных отношений и кооперативных систем (Human Relations Theory and Cooperative Systems). Позволяет объяснить, как социальные отношения могут улучшить организационные показатели (работа в команде, сотрудничество, встречи и др.), а также создать устойчивое общество посредством прочных отношений, основанных на доверии и уважении.

6. Подход амбидекстральных организаций (Ambidextrous Organizations). Поддерживает управление человеческими ресурсами в соответствии с его ориентацией (эксплуатация или раз-

ведка) для развития организационной и общественной деятельности. Таким образом, человеческие ресурсы могут быть ориентированы на основные виды производственной деятельности, основанные на их краткосрочной эксплуатации [19].

На сегодняшний день ресурсный подход и подход амбидекстральных организаций представляются наиболее всеобъемлющими подходами к изучению УУЧР с внутренней точки зрения компаний, что позволяет долгосрочное развитие их организационной и общественной деятельности [19].

Исследования, касающиеся изучения роли управления человеческими ресурсами в достижении организационной эффективности, представлены во многих работах авторов. С. Хоссейни в своей работе доказал положительную и значительную связь между практиками управления человеческими ресурсами в направлениях компенсации и оценка эффективности, обучение, отбор и рекрутинг, и организационной эффективностью [20]. М. Хуните рассматривал влияние управления человеческими ресурсами на организационную эффективность, выявив посредническую роль вовлеченности сотрудника [21]. Однако же работ, посвященных исследованию влияния практик УУЧР на организационную эффективность, не много. Н. Джером поднимал вопрос влияния УУЧР на организационную продуктивность [22]. А также Л. Муньос-Паскуаль и Дж. Галенде исследовали теоретическую основу взаимосвязи УУЧР с организационной эффективностью [19]. Ввиду слабой освещенности темы роли УУЧР в достижении организационной эффективности в данной статье был проведен анализ концепции УУЧР, а также ее роли в достижении организационной эффективности.

Показатели УУЧР

Для понимания сущности концепции УУЧР важно выявить, какие основные показатели отражают ее содержание. Исследователи выделяют три основных показателя: экологическая устойчивость, социальная устойчивость и экономическая устойчивость.

Социальная устойчивость направлена на то, чтобы сделать деятельность по управлению человеческими ресурсами более социальной практикой. Социальная устойчивость фокусируется на благополучии нынешнего и будущих поколений [23]. Для этого компании обращают внимание на обеспечение хорошего качества жизни за счет снижения социального неравенства. Социальная устойчивость возникает, когда формальные и неформальные процессы, системы, структуры и отношения активно поддерживают способность нынешнего и будущих поколений создавать здоровые и пригодные для жизни сообщества. Социально устойчивые сообщества справедливы, разнообразны, связаны, демократичны и обеспечивают хорошее качество жизни [23]. Интересы и обязательства трех стейкхолдеров – работника, работодателя и общества – тесно связаны с этой точки зрения. При таком подходе большое значение имеют такие вопросы, как корпоративная социальная ответственность, разнообразие сотрудников, возраст, пол, национальность или этническая принадлежность, инвалидность и т.д. Социально ответственное управление человеческими ресурсами проявляется в отношении к работникам как к важным заинтересованным сторонам компании [6].

Говоря об устойчивости, в первую очередь рассматривается именно ее экологическая составляющая, она же является наиболее обсуждаемой. Экологическая устойчивость фокусируется на создании безопасной среды и направлена на снижение негативного воздействия и на решение экологических проблем [23]. Организации концентрируются на практике экологического управления, чтобы улучшить свои экологические показатели.

Экологическая перспектива касается тех аспектов управления человеческими ресурсами, которые могут помочь сделать организацию более экологической. Это включает в себя такие мероприятия, как обучение сотрудников устойчивому развитию или стимулирование экологически безопасного поведения, которое формирует компетенции сотрудников [6].

Существуют три стратегии, используемые работодателями для стимулирования экологического поведения:

1. Мобилизация сотрудников для обеспечения устойчивости в основных операциях и на каждом этапе и уровне их обязанностей.
2. Привлечение сотрудников к ответственности за применение устойчивых методов в своей работе и поощрение их к дальнейшему использованию таких методов в качестве стимулов для оплаты труда.

3. Оснащение сотрудников инструментами и обучением для их дальнейшего развития [24].

Экономическая устойчивость связана со снижением затрат, сохранением ценных ресурсов для будущих поколений и более эффективным управлением ресурсами. УУЧР ставит в центр устойчивое развитие, которое удовлетворяет интересы всех стейкхолдеров компании, с целью долгосрочной экономической устойчивости. Согласно С. Надиму устойчивость – это модальность развития, которая обеспечивает экономический и социальный прогресс, не разрушая их экологические ресурсы, но делая этически приемлемым, морально справедливым, социально и экономически обоснованные разработки [25]. Ниже представлено описание показателей УУЧР.

Таблица 1 – Показатели УУЧР и их характеристики

№	Показатели УУЧР	Описание
1	Социальная устойчивость	справедливость и равенство, равные возможности, справедливое вознаграждение;
		социальная инфраструктура;
		наличие карьерных возможностей;
		способность удовлетворять психологические потребности;
		разнообразная рабочая сила, участие работников из числа меньшинств
		участие сотрудников и социальный диалог
		управление трудовыми отношениями
2	Экологическая устойчивость	включение задач, связанных с охраной окружающей среды, в должностные инструкции;
		учет экологических компетенций как компонента профиля требований на каждом рабочем месте;
		предпочтение в процессе найма и отбора кандидатов, обладающих компетенциями и опытом реализации экологических проектов;
		поощрение развития экологических компетенций и проведение экологических тренингов для сотрудников и руководителей;
		включение экологических критериев в периодическую оценку сотрудников;
		обмен знаниями в отношении экологических инициатив и программ и вознаграждение за их реализацию;
		поощрение экологического поведения во время выполнения профессиональных задач (т.е. ограничение использования бумаги в офисе, раздельный сбор мусора)
3	Экономическая устойчивость	эффективность управления человеческими ресурсами;
		реструктуризация;
		стратегия снижения затрат;
		приверженность высшего руководства;
		развитие объектов;
		макроэкономическая политика.
Примечание: Составлено авторами на основе изученной литературы.		

Преимущества УУЧР

Результаты обзора литературы показывают, что УУЧР играет важную и положительную роль в достижении организационных результатов [6].

Ряд авторов в своих работах раскрыли, какие преимущества несет в себе внедрение практик УУЧР в компаниях. УУЧР позволяет организациям сбалансировать противоречивые ожидания от различных стейкхолдеров, таких как сотрудники, поставщики, клиенты, акционеры, правительство и сообщества, гарантируя, что они оказывают положительное влияние на организационные, экологические и финансовые показатели.

Устойчивые практики управления человеческими ресурсами повышают максимизацию прибыли организации и в то же время снижают негативное вредное влияние на сотрудников, их семьи и сообщества. Таким образом, полезная роль УУЧР проявляется в отношении организации, сотрудников и общества. Положительное влияние УУЧР на организацию можно наблю-

дать в росте общей ценности организации, а также в повышении национальной и международной конкурентоспособности [26]. Эти улучшенные результаты можно отнести к тому влиянию, которое УУЧР оказывает на сотрудников.

Было выявлено, что УУЧР приводит к повышению вовлеченности сотрудников, повышению удовлетворенности сотрудников и, следовательно, повышению лояльности к организации, повышению качества кадров, росту мотивации, развитию сотрудников и повышению эффективности [6].

УУЧР выгодно для организации и для сотрудников, но также положительно влияет на другие группы заинтересованных сторон. Общий эффект УУЧР для общества в целом можно охарактеризовать как вклад в деятельность общества. УУЧР включает деятельность, направленную на улучшение сообществ. Кроме того, это позволяет создавать устойчивые карьерные пути для молодых поколений, чтобы они могли стать переходными на рынке труда и обеспечить себе лучшее будущее [6].

Внедрение УУЧР воспринимается как сигнализирующий фактор соответствия компании стандартам акционеров с разных точек зрения [9]. С одной стороны, УУЧР может быть успешным инструментом для достижения как финансовых, так и социальных целей, а с другой стороны, компании внедряют этот новый подход в ответ на внешнее давление, оказываемое государственными и регулирующими органами, общественными и частными сообществами, потребителями и заказчиками.

М. Бранко и Л. Родригес утверждают, что компании, применяющие принципы УУЧР в своей деятельности, получают в результате положительные финансовые показатели [27]. Они также выявили, что компании, вовлеченные в этические инвестиции, также показывают лучшие финансовые результаты по сравнению с другими компаниями. Д. Ренвик выдвинул, что УУЧР положительно влияет на финансовые цели, благополучие сотрудников и коллективные организационные цели [9].

Ряд исследований также выявил положительный эффект от экологических практик на организационные и экологические показатели. Практики экологического управления человеческими ресурсами в форме найма, обучения и вознаграждений могут улучшать и поддерживать экологические показатели организаций и создавать конкурентные преимущества [9]. Отмечается также положительное влияние экологического найма и обучения на эффективность устойчивого развития. В их исследовании раскрывается роль стремления к значительному влиянию, влияние ценностей экологической ответственности компании на соответствие личности организации, стремление к поиску работы. Также утверждается, что УУЧР способствует улучшению экологических показателей за счет кадровой и организационной поддержки и оказывает как прямое, так и косвенное влияние на компанию и персонал. Прямой эффект УУЧР отражается в политике и практике, влияющих на поведение работников через системы управления эффективностью (поощрение и наказание), тогда как его косвенный эффект проявляется в повышении организационной приверженности, удовлетворенности работой и вовлеченности сотрудников. М. Гуэрчи в своей работе проанализировав связь между направленностью компании и показателями устойчивого развития, пришел к выводу, что применение практик УУЧР существенно влияет на организационный этический климат. Так, внедрение практик УУЧР в деятельность компании может привести к достижению ряда показателей организационной эффективности [28].

Таким образом, анализируя существующие исследования, можно выделить следующие показатели организационной эффективности, на которые положительно влияет применение практик УУЧР в компании:

- ◆ вовлеченность сотрудников;
- ◆ удовлетворенность работой;
- ◆ лояльность сотрудников;
- ◆ рост мотивации;
- ◆ организационный этический климат;
- ◆ повышение качества кадров;
- ◆ развитие сотрудников;
- ◆ положительные финансовые показатели.

Барьеры к применению УУЧР

Вместе с рядом актуальных вопросов, касающихся УУЧР, важное место занимает исследование причин, по которым применение практик этой концепции в компаниях невозможно или сталкивается с препятствиями. С ростом потребности в практиках, ведущих к устойчивому развитию компании, появляется и ряд барьеров, препятствующих этому.

Д. Русс-Эфт подразделяет проблемы, с которыми сталкиваются специалисты управления человеческими ресурсами при попытке внедрения практик УУЧР, на три категории:

- ♦ внешние факторы (связывая внешнее партнерство, финансирование и поддержку организаций);
- ♦ организационные факторы (внутренние партнерства, миссия организации и лидерство);
- ♦ специфичные факторы (согласование кадровых программ и организационных миссий, административная поддержка и оценка развития) [29].

С. Джексон и Дж. Сео выделяют четыре группы препятствий к УУЧР:

- ♦ апатия, определяемая как отсутствие участия и знаний;
- ♦ скептицизм и экстернализация ответственности;
- ♦ сложность индивидуальных, организационных, политико-экономических, социокультурных и экологических систем;
- ♦ запутанная терминология и отсутствие консенсуса между исследователями для достижения более четкой концепции устойчивости и содействия развитию карьеры и профессиональной честности [30].

М. Гуэрчи выделяет ключевым вызовом во внедрении практик УУЧР отсутствие согласия между менеджерами по персоналу и менеджерами по устойчивому развитию. Также среди барьеров к внедрению практик УУЧР исследователи выделяют нехватку времени, размер компании, отсутствие одобрения сотрудников, отсутствие технической поддержки [28].

Концепция УУЧР для достижения организационной эффективности компании

Эффективность концепции УУЧР доказана рядом авторов, которые исследовали и доказали положительное влияние практик концепции УУЧР на ряд показателей организационной эффективности. Путем объединения результатов контент-анализа была составлена модель достижения организационной эффективности компании методом применения практик УУЧР:



Рисунок 1 – Модель достижения организационной эффективности компании методом внедрения практик УУЧР

Примечание: Составлено авторами на основе обзора литературы.

Заключение

Устойчивое развитие стало важной концепцией, охватившей все сферы жизни. Идея долгосрочного развития с постоянным возобновлением ресурсов и заботы о будущих поколениях становится все более актуальной, начиная от глобальных проблем голода, экологических проб-

лем, социального неравенства и заканчивая компаниями, которые стремятся к устойчивому развитию своего бизнеса. В этом аспекте важная роль отводится концепции УУЧР, так как в достижении устойчивого развития компании важную роль играет отдел управления человеческими ресурсами. УУЧР ставит своей целью достижение организационной устойчивости путем развития политики, стратегии и практик управления человеческими ресурсами, которые поддерживают одновременно экономические, социальные и экологические измерения. Применение практик концепции УУЧР, согласно данным исследователей, приводит к ряду положительных показателей, одним из которых является организационная эффективность компании.

В данной работе методом анализа литературы была изучена концепция УУЧР, были выявлены основные показатели и преимущества, анализ которых показал важность применения практик УУЧР в компании для достижения организационной эффективности. Также был проведен анализ основных проблем, стоящих на пути к внедрению практик УУЧР. В работе также была представлена модель достижения организационной эффективности компании методом внедрения практик УУЧР.

Работа может использоваться как теоретиками для дальнейшего более углубленного изучения концепции УУЧР и ее роли в достижении организационной эффективности компании, так и практиками для построения стратегии по достижению организационной эффективности компании с помощью концепции УУЧР.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Chams N., Garcia-Blando J. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals // *Resources Conservation and Recycling*. 2019, no. 141(C), pp. 109–122.
- 2 Ehnert I. Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM // *Sustainability and Human Resource Management*. 2014, pp. 247–271.
- 3 Kiron D., Kruschwitz N., Haanaes K., von Streng Velken I. Sustainability nears a tipping point // *MIT Sloan Manage*. 2012, no. 53(2), pp. 69–74.
- 4 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.
- 5 Garza-Reyes J.A. Lean and green-a systematic review of the state of the art literature // *Journal of Cleaner Production*. 2015, no. 102(1), pp. 18–29.
- 6 Mazur B., Walczyna A. Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability // *Sustainability*. 2018, no. 12, pp. 119–143.
- 7 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 (12), pp. 1–23.
- 8 Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective // *Contributions to Management Science*. 2009, no. 1, pp. 147–170.
- 9 Renwick D., Redman T., Maguire S. Green human resource management: a review and research agenda // *International Journal of Management Reviews*. 2013, no. 15(1), pp. 1–14.
- 10 Aust I., Matthews B., Muller-Camen M. Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM // *Human Resource Management Review*. 2020, no. 30, pp. 100705–100705.
- 11 Jarlstrom M., Saru E., Viitasaari M., Akrivou K. Integrating ‘common good’ authenticity for sustainable human resource management reporting // *German Journal of Human Resources Management*. 2024, no. 38(2), pp. 159–182.
- 12 Daft R. *Organization Theory and Design* // South-Western Cengage Learning. 2010, no. 1, pp. 113–137.

- 13 Robbins S. Organizational theory: Structure, design and applications // Prentice-Hall of India Private Limited. 2001, no. 1, pp. 241–263.
- 14 Balduck A., Buelens M. A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness // Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration. 2008, 08(510), pp. 3–34.
- 15 Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991, no. 17(1), pp. 99–120.
- 16 Macey W., Schneider B. The meaning of employee engagement // Industrial and Organizational Psychology. 2008, no. 1(1), pp. 3–30.
- 17 Mokhber M., Vakilbashi A., Zamil N., Basiruddin R. Impact of entrepreneurial leadership on organization demand for innovation: Moderating role of employees' innovative self-efficacy // International Review of Management and Marketing. 2016, no. 6(3), pp. 415–421.
- 18 Bakker A., Schaufeli W. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations // Journal of Organizational Behavior. 2008, no. 29 (2), pp. 147–154.
- 19 Munoz-Pascual L., Galende J. Sustainable Human Resource Management and Organisational Performance: An Integrating Theoretical Framework for Future Research // Small Business International Review. 2020, no. 4(2), p. 281.
- 20 Hosseini S., Bagheri E., Imani M., Teomori H. The effect of human resource management practices on organisational effectiveness (case study: Isfahan Petrochemical Company) // International Journal of Business Excellence. 2018, no. 15(1), p. 114.
- 21 Hunitie M., Hamadneh S., Al-kharabsheh S., Alzoubi A., Abufares M., Al-Hawary S. The Mediating Role of Employee Engagement on the Relationship between Electronic Human Resource Management and Organizational Effectiveness // Information Sciences Letters. 2023, no. 3, pp. 1307–1318.
- 22 Jerome N. Impact of sustainable human resource management and organizational performance // International Journal of Asian Social Science. 2013, no. 3(6), pp. 1287–1292.
- 23 Kumar A., Bhaskar P., Nadeem S., Tyagi M. Sustainability Adoption through Sustainable Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework // International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences. 2020, no. 5(6).
- 24 Tooranloo H., Azadi M.H., Sayyahpoor A. Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and type-2 fuzzy DEMATEL // Journal of Cleaner Production. 2017, no. 162, pp. 1252–1265.
- 25 Nadeem S, Garza-Reyes J., Glanville D. The challenges of the circular economy // In Conway, E., & Byrne, D. (eds.) Contemporary Issues in Accounting. Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland. 2018, pp. 37–60.
- 26 Mariappanadar S. Sustainable human resource strategy // International Journal of Social Economics. 2003, no. 30, pp. 906–923.
- 27 Branco M., Rodrigues L. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives // Journal of Business Ethics. 2006, no. 69(2), pp. 111–132.
- 28 Guerici M., Longoni A., Luzzini D. Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices // The International Journal of Human Resource Management. 2016, no. 27(2), pp. 262–289.
- 29 Russ-Eft D. Human resource development, evaluation, and sustainability: what are the relationships? // Human Resource Development International. 2014, no. 17(5), pp. 545–559.
- 30 Jackson S., Seo J. The greening of strategic HRM scholarship // Organizational Management Journal. 2010, no. 7(4), pp. 278–290.

САҒАНДЫҚОВА Л.С.,*¹

докторант.

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

ORCID ID: 0000-0002-9936-2081

ТАЯУОВА Г.Ж.,¹

PhD, қауымдастырылған профессор.

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

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

КЕТЕНДЖИ Н.,²

PhD, профессор.

e-mail: nketenci@yeditepe.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-7299-2833

¹«Туран» университеті,

Алматы қ., Қазақстан

²Yeditepe университеті,

Стамбұл қ., Түркия

КӘСІПОРЫННЫҢ ҰЙЫМДЫҚ ТИІМДІЛІГІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫН ТҰРАҚТЫ БАСҚАРУДЫҢ РӨЛІ

Андатпа

Тұрақты даму жаһандық деңгейде де, жеке кәсіпорындар деңгейінде де стратегия құрудың маңызды бөлігіне айналды. Ресурстарды ұзақ мерзімді игеру, сақтау және молайту принципі тек жаһандық мәселелер тұрғысынан ғана емес, сонымен қатар жекелеген кәсіпорындардың дамуында да өзекті бола бастады. Адам ресурстарын басқару бөлімі кәсіпорындардың тұрақты дамуына қол жеткізуде үлкен рөл атқарады. Бұл өзара әрекеттестік адам ресурстарын тұрақты басқару тұжырымдамасының пайда болуымен жаңа мағынаға ие болады. Бұл мақалада адам ресурстарын тұрақты басқару тұжырымдамасы және кәсіпорынның ұйымдық тиімділігі талқыланады. Қойылған мақсаттарға уақытында қол жеткізу мүмкіндігі ретінде анықталатын ұйымдық тиімділік, кәсіпорындар жетуге ұмтылатын стратегиялық маңызды көрсеткіш болып табылады. Бұл жұмыстың мақсаты – кәсіпорынның ұйымдық тиімділігіне қол жеткізу құралы ретінде адам ресурстарын тұрақты басқару тұжырымдамасын зерттеу болып табылады. Бұл жұмыста тұжырымдаманың негізгі көрсеткіштері және де артықшылықтары берілген. Сонымен қатар адам ресурстарын тұрақты басқару тұжырымдаманы тәжірибеде жүзеге асырудағы негізгі кедергілер де сараланды. Контент-талдау нәтижелерін біріктіру арқылы адам ресурстарын тұрақты басқару тәжірибесін енгізу арқылы кәсіпорынның ұйымдық тиімділігіне қол жеткізу моделі құрастырылды. Бұл жұмыста автор Дж. Гарза-Рейес үлгісі бойынша әдебиеттерге жүйелі шолу әдісі қолданылды, барлық кезеңдегі Scopus және Science Direct деректер базасындағы жұмыстар қарастырылды. Бұл мақала адам ресурстарын тұрақты басқару тұжырымдаманы одан әрі теориялық зерттеу үшін де, кәсіпорындардың ұйымдық тиімділікке жету стратегиясын құруда практикалық қолдану үшін де пайдалы болуы мүмкін.

Тірек сөздер: тұрақты басқару, компаниялар, адам ресурстары, ұйымдастырушылық тиімділігі, әлеуметтік тұрақтылық, экологиялық тұрақтылық, экономикалық тұрақтылық.

SAGANDYKOVA L.S.,*¹

PhD student.

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

ORCID ID: 0000-0002-9936-2081

TAYAUOVA G.ZH.,¹

PhD, associate professor.

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

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

KETENCI N.,²

PhD, professor.

e-mail: nketenci@yeditepe.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-7299-2833

¹Turan University,

Almaty, Kazakhstan

²Yeditepe University,

Istanbul, Turkey

THE ROLE OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF THE COMPANY

Abstract

Sustainability has become an important part of strategy building both at the global and individual companies level. The principle of long-term development, conservation and reproduction of resources becomes relevant not only in terms of global problems, but also in the development of individual companies. The human resource management department plays a major role in achieving sustainable development of companies. This interaction takes on new meaning with the emergence of the concept of sustainable human resource management. This paper discusses the concept of sustainable human resource management and organizational effectiveness of the company. Organizational effectiveness, defined as the ability to achieve goals on time, is a strategically important indicator that companies strive to achieve. The purpose of this work is to study the concept of sustainable human resource management as a tool for achieving organizational effectiveness of the company. The paper presents the main indicators and advantages of the concept. The main barriers to implementing the concept in practice were also analyzed. By combining the results of content analysis, a model for achieving organizational effectiveness of the company by implementing sustainable human resource management practices was compiled. The method of systematic review of the literature based on the model of the author J. Garza-Reyes was applied in the work; Scopus and Science Direct databases articles for the entire period were considered. The article can be useful both for further theoretical study of the concept and for practical application by companies to build a strategy to achieve organizational effectiveness.

Key words: sustainable management, companies, human resources, organizational effectiveness, social sustainability, environmental sustainability, economic sustainability.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.07.2024