

УДК 331

**УСТОЙЧИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:
НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМИ¹*****Лисовская А.Ю.,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом, Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ,

*a.lisovskaya@gsom.spbu.ru*SPIN-код: 2853-3613; Author ID: 561273; Scopus ID: 57194345827; ID РИНЦ: 561273;
ORCID: 0000-0001-5317-5515; Researcher ID: J-4067-2016***Петрова-Савченко А.А.,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического и международного менеджмента, Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ,

*savchenko@gsom.spbu.ru*SPIN-код: 4999-6785; Author ID: 569463; Scopus ID: 55344112000; ID РИНЦ: 569463;
ORCID: 0000-0003-4762-1034; Researcher ID: I-6948-2013***Кучеров Д.Г.,***

кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом, Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ,

*kuchеров@gsom.spbu.ru*SPIN-код: 7303-4634; Author ID: 556152; Scopus ID: 52364167700; ID РИНЦ: 556152;
ORCID: 0000-0001-6783-8412; Researcher ID: O-9416-2014***Соколов Д.Н.,***

ассистент кафедры организационного поведения и управления персоналом, Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ,

*d.sokolov@gsom.spbu.ru*SPIN-код: 1603-4746; Author ID: 778964; Scopus ID: 57213519265; ID РИНЦ: 778964;
ORCID: 0000-0002-1536-2472; Researcher ID: O-1029-2017***Алканова О.Н.,***

старший преподаватель кафедры маркетинга, Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ,

*alkanova@gsom.spbu.ru*SPIN-код: 8973-5111; Author ID: 569464; Scopus ID: 57218458699; ID РИНЦ: 569464;
ORCID: 0000-0002-2530-6765; Researcher ID: J-8267-2013

В статье приводится обзор теоретических подходов к определению понятия «устойчивое управление человеческими ресурсами», обсуждается проблема отсутствия единого понимания в литературе концепции устойчивого управления человеческими ресурсами (управления человеческими ресурсами), ориентированного на устойчивость организации и дальнейшие направления исследований этой темы.

Ключевые слова: устойчивость, управление человеческими ресурсами, «зелёное» управление человеческими ресурсами.

¹ Статья выполнена в рамках исследовательского проекта «Практики УЧР как основа устойчивого развития компании после пандемии COVID-2019» (Id PURE 77097671), СПбГУ, 2021–2022.

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A NEW LOOK AT EMPLOYEE MANAGEMENT¹**Lisovskaia A.Yu.,**

Cand. of Science, Associate Professor, Organizational Behavior and Personnel Management Department, Graduate School of Management (St.-Petersburg State University),

a.lisovskaya@gsom.spbu.ru

SPIN-code: 2853-3613; Author ID: 561273; Scopus ID: 57194345827; ID РИНЦ: 561273; ORCID: 0000-0001-5317-5515; Researcher ID: J-4067-20161

Petrova-Savchenko A.A.,

Cand. of Science, Associate Professor, Strategic and International Management Department, Graduate School of Management (St.-Petersburg State University),

savchenko@gsom.spbu.ru

SPIN-code: 4999-6785; Author ID: 569463; Scopus ID: 55344112000; ID РИНЦ: 569463; ORCID: 0000-0003-4762-1034; Researcher ID: I-6948-2013

Kuchеров D.G.,

Cand. of Science, Associate Professor, Organizational Behavior and Personnel Management Department, Graduate School of Management (St.-Petersburg State University),

kuchеров@gsom.spbu.ru

SPIN-code: 7303-4634; Author ID: 556152; Scopus ID: 52364167700; ID РИНЦ: 556152; ORCID: 0000-0001-6783-8412; Researcher ID: O-9416-2014

Sokolov D.N.,

Assistant, Organizational Behavior and Personnel Management Department, Graduate School of Management (St.-Petersburg State University),

d.sokolov@gsom.spbu.ru

SPIN-code: 1603-4746; Author ID: 778964; Scopus ID: 57213519265; ID РИНЦ: 778964; ORCID: 0000-0002-1536-2472; Researcher ID: O-1029-2017

Alkanova O.N.,

senior lecturer, Marketing Department, Graduate School of Management (St.-Petersburg State University),

alkanova@gsom.spbu.ru

SPIN-code: 8973-5111; Author ID: 569464; Scopus ID: 57218458699; ID РИНЦ: 569464; ORCID: 0000-0002-2530-6765; Researcher ID: J-8267-2013

The article provides an overview of theoretical approaches to the definition of the concept «sustainable human resource management», discusses the problem of the lack of a common understanding of the concept «sustainable human resource management»/human resource management, focused on the sustainability of the organization and further directions of research on this topic.

Keywords: sustainability, human resource management, «green» human resource management.

Непредсказуемость окружающей среды, растущее влияние разных заинтересованных групп (стейкхолдеров) на бизнес предполагают изменение подхода к управлению человеческими ресурсами (УЧР). Многие крупные компании переходят от управления человеческими ресурсами, ориентированного на экономическую и финансовую результативность, к управлению человеческими ресурсами, ориентированному на всесторонний учёт и удовлетворение потребностей сотрудников, а также внешних стейкхолдеров для достижения социальных и экологических целей своего развития.

¹ This paper was carried out in the framework of the scientific project «HRM-practices as a basis for the company's sustainable development after the COVID-2019 pandemic» (ID Pure 77097671), Saint-Petersburg State University, 2021–2022.

Ориентация компаний на устойчивое развитие потребует от УЧР функции умения планировать и «чувствовать» будущие сбои и «расширять» возможности для реализации этой задачи. Работая таким образом, специалист в области УЧР может оказывать влияние и увеличивать свою ценность для всей организации и персонала [1].

Как показала реакция компаний (в частности, в России) на кризисные явления, вызванные пандемией COVID-19, на практике обусловленная целями устойчивого развития трансформация УЧР находится на самом начальном этапе. Например, незрелость трансформации проявилась в том, что многие компании предпочли уволить или сократить заработную плату своим сотрудникам, при этом не предлагая существенной материальной и нематериальной поддержки персоналу [2]. Можно говорить о существенном рассогласовании провозглашаемой ориентации на устойчивое развитие и реальными действиями компаний по отношению к своим сотрудникам и другим ключевым стейкхолдерам. На текущий момент в литературе содержится мало данных об используемых компаниями практиках устойчивого УЧР и в целом отсутствует единое понимание самой концепции. В данной статье предпринята попытка систематизировать ключевые понятия темы, а также наметить направления дальнейших исследований.

Устойчивое развитие представляет собой многогранную и постоянно развивающуюся концепцию, под которой изначально понималось развитие, удовлетворяющее потребности настоящего времени и не ставящее под сомнение возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности [3]. Появление этой концепции было исторически связано с постепенным накоплением совокупности глобальных экономических, социальных и экологических проблем и дискуссией о влиянии различных агентов – бизнеса, государства, некоммерческих организаций и так далее – на их динамику и потенциал разрешения. Систематизация общественных проблем и их причин привела к появлению идеи «тройственной базовой отчётности» (Triple Bottom Line) [4], согласно которой «результаты деятельности компании в целом должны измеряться на основе комбинации её вложений в экономическое процветание, защиту окружающей среды и социальный капитал» [5].

Устойчивое развитие стало основополагающим принципом корпоративной социальной ответственности (КСО) компаний. Согласно определению КСО, предложенному Международной организацией по стандартизации (ISO), она представляет собой ответственность организации за воздействие её решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, учитывает ожидания заинтересованных сторон, соответствует законодательству и международным нормам, а также интегрировано в деятельность всей организации и применяется в её взаимоотношениях [Там же]. Таким образом, КСО может трактоваться как «сбалансированный рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон» [6].

Интеграция проблематики устойчивого развития в стратегии компаний привела к появлению термина «корпоративная устойчивость», которая может быть определена как «микроэкономическая интерпретация более традиционной концепции устойчивого развития» [7], а также как «модель управления компанией, направленная на краткосрочные и долгосрочные экономические, социальные и экологические результаты деятельности корпораций» [8]. Корпоративная устойчивость связана и с ответственностью компаний за прямые и косвенные результаты её деятельности, и с потенциалом создания разделяемой (общей) ценности, подразумевающей «совокупность политик и практик, повышающих конкурентоспособность компании и одновременно улучшающих экономические и социальные условия сообществ, в рамках которых она оперирует» [9]. Соответствующие принципы управления компанией, оцениваемые в том

числе потенциальными инвесторами при принятии решения о вложении средств, получили название ESG — экологическое, социальное и корпоративное управление.

За три десятилетия фокус дискуссии об устойчивом развитии постепенно сместился с ориентации на бережное отношение к ресурсам в интересах будущих поколений к необходимости срочных мер по сохранению текущих ресурсных систем человечества [10; 11]. Нарастание глобальных социально-экономических проблем привело к формированию повестки целей, которые необходимо достичь государствам для обеспечения благосостояния и будущих, и настоящих поколений (Цели устойчивого развития Организации Объединённых Наций (ЦУР ООН), 2015), а компании столкнулись с необходимостью найти новые подходы к конкуренции и кооперации в условиях, когда создание разделяемой ценности оказывается не всегда возможным [12; 13]. Пандемия COVID-19, развернувшаяся в 2019–2021 гг., наглядно продемонстрировала степень взаимной зависимости компаний и их заинтересованных сторон, сложность выбора между краткосрочными и долгосрочными результатами экономической деятельности, невозможность одновременного удовлетворения интересов всех стейкхолдеров, а также разнообразие реакций компаний на кризис и соответствующее влияние на благосостояние различных заинтересованных сторон. Особенно сильно пандемия ударила по среднему и малому бизнесу, в котором занято около 45% сотрудников в развивающихся странах и около 70% — в странах ОЭСР [14]. Именно сотрудники оказались наиболее уязвимой заинтересованной стороной компаний, что неизбежно повысило внимание к таким ЦУР ООН, как «Достойная работа и экономический рост», «Хорошее здоровье и благополучие» и «Уменьшение неравенства». Обострилась дискуссия о принципах взаимоотношений компаний с сотрудниками и содержании практик устойчивого управления человеческими ресурсами. Нового определения требуют такие аспекты, как гарантии занятости, уровень компенсации, принципы безопасности и охраны здоровья, политика найма и реструктуризации, вопросы равенства и дискриминации, роль работодателя в обучении и развитии сотрудников, его ответственность за их благополучие, баланс работы и личной жизни и другие.

Ориентация компаний на устойчивость, а также изменение требований окружающей среды обусловили трансформацию управления человеческими ресурсами: на смену стратегическому управлению человеческими ресурсами (strategic HRM) пришло устойчивое управление человеческими ресурсами (sustainable HRM) [15], которое предполагает переориентацию функции УЧР и, таким образом, самой организации на устойчивое развитие [16–18]. В отличие от стратегического УЧР, ориентированного в основном на интересы работодателя, устойчивое УЧР реализуется в интересах широкого круга стейкхолдеров и направлено на достижение долгосрочных финансовых, социальных и экологических целей с учётом внутренней и внешней среды организации [19]. Устойчивое УЧР характеризуется долгосрочной ориентацией, заботой о сотрудниках и об окружающей среде, прибыльностью, социальным диалогом, развитием сотрудников, внешним партнёрством (сотрудничество с ключевыми заинтересованными сторонами), гибкостью, соблюдением трудовых норм, сотрудничеством с персоналом (командная работа, хорошие отношения менеджеров и сотрудников), справедливостью и равенством: поощрение разнообразия (diversity), справедливость в отношении вознаграждения и карьеры [20].

Отдельным направлением исследований в рамках устойчивого УЧР выступает так называемое «зелёное» управление человеческими ресурсами (green HR); такой подход предполагает продвижение устойчивых практик и повышение осведомлённости сотрудников по вопросам устойчивости: например, сокращение пользования автомобилями, переход на удалённую работу помогают сократить «углеродный след» сотрудников; также компании переходят к использованию энергоэффективных офисных помещений.

Переход к «зелёному» управлению человеческими ресурсами может повлиять на привлекательность компании у кандидатов на вакантные должности [21–23].

Таким образом, устойчивое управление человеческими ресурсами является развивающейся сферой деятельности, которая лежит в основе успешного осуществления корпоративных инициатив в области устойчивого развития [15]. Практики устойчивого управления человеческими ресурсами определяют как УЧР-системы или набор практик, которые усиливают максимизацию прибыли и сокращают вред, нанесённый сотрудникам [24; 25]. P. de Prins et al. (2018) отмечают, что переход к устойчивому развитию и объединение этого подхода с УЧР-практиками показывают многообещающие результаты в отношении снижения вреда, причиняемого компаниями сотрудникам [26]. Этими авторами было доказано, что переход к устойчивому управлению человеческими ресурсами вносит в управление человеческими ресурсами большую человечность, способствует налаживанию социального диалога и улучшению рабочего климата (IR climate industrial relations, отношение менеджмента, работников и их представителей). Также устойчивое управление человеческими ресурсами включает в себя так называемые АМО-практики (практики, направленные на развитие компетенций (ability-enhancing practices), повышение мотивации (motivation-enhancing practices), и практики расширения возможностей сотрудников (opportunity-enhancing practices)) [27]. Несмотря на то что понятие устойчивого УЧР довольно продолжительное время обсуждается на страницах академических изданий, существующие исследования носят в основном эксплоративный или концептуальный характер. Открытыми являются вопросы о том, как на практике УЧР влияет на устойчивое развитие организации, о роли специалистов в области УЧР в формировании политики по устойчивому развитию, а также об определении практик в области устойчивого УЧР. Причём важно понимать, в какие направления интегрированы принципы устойчивого развития и какие практики устойчивого управления человеческими ресурсами используются и почему.

Литература

1. *Trends D.G.H.C.* The social enterprise at work: Paradox as a path forward. – 2020.
2. *Brundtland G.H.* Report of the World Commission on environment and development: «Our common future». – UN, 1987.
3. *Elkington J.* The triple bottom line // *Environmental management: Readings and cases.* – 1997. – No. 2.
4. Eu Commission et al. Green paper-promoting a European framework for corporate social responsibility // *COM.* – 2001. – Vol. 366. – No. 18.07. – P. 2001.
5. ISO 26000: 2010 «Руководство по социальной ответственности» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
6. *Благов Ю.Е.* Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // *Российский журнал менеджмента.* – 2004. – Т. 2. – № 3.
7. *Благов Ю.Е.* и др. Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний // *Российский журнал менеджмента.* – 2015. – Т. 13. – № 2.
8. *Steurer R., Langer M.E., Konrad A. & Martinuzzi A.* Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations // *Journal of business ethics.* – 2005. – 61 (3). – 263–281.
9. *Kramer M.R. & Porter M.* Creating shared value. – 2011. – Vol. 17. FSG.
10. *Griggs D., Stafford-Smith M., Gaffney O., Rockström J., Öhman M.C., Shyamsundar P. & Noble I.* Sustainable development goals for people and planet // *Nature.* – 2013. – 495 (7441). – Pp. 305–307.
11. *Sardá R. & Pogutz S.* Corporate sustainability in the 21st century: Increasing the resilience of social-ecological systems. Routledge. – 2018.

12. *De los Reyes Jr.G., Scholz M. & Smith N.C.* Beyond the «Win-Win» creating shared value requires ethical frameworks // *California Management Review*. – 2017. – No. 59 (2). – Pp. 142–167.
13. *Christ K.L., Burritt R.L. & Varsei M.* Coopetition as a potential strategy for corporate sustainability // *Business strategy and the environment*. – 2017. – No. 26 (7). – Pp. 1029–1040.
14. *Albaz A., Mansour T., Rida T. & Schubert J.* Setting up small and medium-size enterprises for restart and recovery. *Public Soc. Sect. Insights McKinsey Co*, 9. – 2020.
15. *Kramar R.* Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? // *The international journal of human resource management*. – 2014. – No. 25 (8). – Pp. 1069–1089.
16. *Ehnert I. & Ehnert I.* Sustainable human resource management. *Physica-Verlag*. – 2009.
17. *Ehnert I.* Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites // *European Journal of International Management*. – 2009. – No. 3 (4). – Pp. 419–438.
18. *De Prins P., Van Beirendonck L., De Vos A. & Segers J.* Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 2014. – Pp. 263–284.
19. *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 of Human Resource Management*. – 2016. – No. 27 (1). – Pp. 88–108.
20. Sustainable HR: a 'green' fad, or a realistic model for change? | CIPD
21. *Jackson S.E., Renwick D.W., Jabbour C.J. & Muller-Camen M.* State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue // *German Journal of Human Resource Management*. – 2011. – No. 25 (2). – Pp. 99–116.
22. *Zibarras L.D. & Coan P.* HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2015. – No. 26 (16). – Pp. 2121–2142.
23. *Dumont J., Shen J. & Deng X.* Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values // *Human resource management*. – 2017. – No. 56 (4). – Pp. 613–627.
24. *Mariappanadar S.* Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment // *International Journal of Social Economics*. – 2003. – No. 30 (8). – Pp. 906–923.
25. *Wagner M.* 'Green human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? // *Journal of Business Ethics*. – 2013. – No. 114 (3). – Pp. 443–456.
26. *De Prins P., Stuer D. & Gielens T.* Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2020. – No. 31 (13). – Pp. 1684–1704.
27. *Jerónimo H.M., Henriques P.L., De Lacerda T.C., Da Silva F.P. & Vieira P.R.* Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability // *Journal of Business Research*. – 2020. – No. 112. – Pp. 413–421.

Статья поступила в редакцию 30 ноября 2021 г.

Уважаемые читатели!

Приглашаем вас в интернет-магазин издательства «Дело и сервис»

www.DIS.ru

- ♦ на сайте представлена вся книжно-журнальная продукция издательства;
- ♦ вы можете оформить подписку на периодические издания в печатном и **электронном** виде;
 - ♦ возможна наличная и безналичная оплата;
 - ♦ доставка почтой и курьером;
- ♦ представляются бухгалтерские документы для организаций и физических лиц.

Тел.: (499) 148-95-62, 148-99-70