

МРНТИ 06.77.59

JEL Classification: O15

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-6-92-107>

ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Л. С. Сагандыкова^{1*}, Г. Ж. Таяуова¹, Д. Н. Чоудхури²

¹Университет Туран, Алматы, Республика Казахстан

²Университет Рейвенсборн, Лондон, Великобритания

АННОТАЦИЯ

Цель исследования – анализ работ по теме устойчивого управления человеческими ресурсами, изучение факторов, а также выявление и систематизирование конкретных практик по каждой из категорий факторов.

Методология исследования. В данной работе был проведен анализ существующих публикаций базы данных Scopus.

Оригинальность / ценность исследования. Несмотря на то, что концепция устойчивого развития не является новой и активно изучается с 1960-х гг. прошлого века, исследование устойчивого управления человеческими ресурсами как отдельной концепции насчитывает историю лишь около двадцати лет. Работы этого периода фокусируются на изучении теории относительно понятия концепции, характеристик и функций, однако конкретные факторы и практики, через которые выражается устойчивое управление человеческими ресурсами в компаниях, мало исследованы.

Результаты исследования. Результатом проведенного исследования стали выявленные факторы устойчивого управления человеческими ресурсами, сформированная на основе подхода Де Принс модель устойчивого управления человеческими ресурсами, а также систематизация практик по каждому из выявленных факторов. Статья может быть полезной как для теоретического изучения концепции, так и для практического применения в компаниях сотрудниками отделов по управлению персоналом.

Ключевые слова: устойчивое управление человеческими ресурсами; практики; факторы; практическое применение.

ВВЕДЕНИЕ

Концепция устойчивого развития становится актуальной по всему миру. Идея зародилась в 1960-е годы, и заключалась в единении экономических, социальных процессов с обязательным учетом фактора защиты окружающей среды [1]. Эта концепция стала ответом на возросшие угрозы чрезмерного потребления природных ресурсов, высокого уровня безработицы, загрязнения окружающей среды и ряда других проблем глобального масштаба.

Вместе с этим наблюдается и рост намерений организаций выстраивать рабочие процессы в соответствии с принципами этой концепции [2]. И таким образом, стремление к устойчивости становится одним из фокусов развития компаний [3]. Устойчивое управление человеческими ресурсами (Sustainable Human Resources Management) стало одним из новых направлений, которое представляет собой новый подход к управлению персоналом в соответствии с принципами устойчивого развития.

Устойчивое управление человеческими ресурсами (УУЧР) - это принятие стратегий и практик управления человеческими ресурсами, которые позволяют достигать финансовых, социальных и экологических целей с воздействием внутри и за пределами организации и в долгосрочной перспективе [4].

Изучение УУЧР базируется на теории стейкхолдеров, подчеркивающей взаимосвязанные отношения между бизнесом и его клиентами, поставщиками, сотрудниками, инвесторами, сообществами и другими людьми, которые имеют долю в организации. Теория утверждает, что компания должна создавать ценность для всех заинтересованных сторон, а не только для акционеров [5].

В изучении концепции УУЧР наблюдается рост числа исследований в последние годы. В фокусе внимания авторов в основном находится научная основа концепции, функционал, а также характеристики. Иными словами, авторы больше уделяли внимание теоретическому применению концепции. Однако для понимания сущности концепции устойчивого управления человеческими ресурсами важно выявить, какие основные факторы и практики отражают ее содержание. Ввиду того, что концепция является относительно новой и того, что отсутствует единогласие по поводу терминологии, характеристик, содержания и функционала, существует и различие в понимании того, какие факторы и практики выражают суть УУЧР.

Цель данной работы заключается в анализе существующих факторов, посредством которых выражается УУЧР, а также в выявлении и систематизации практик УУЧР для практического применения компаниями.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология. Для достижения поставленной цели был проведен систематический обзор литературы из базы данных Scopus. База данных Scopus была выбрана поскольку считается крупнейшей базой данных цитирования рецензируемой научной литературы в различных областях исследований [6]. Также Scopus больше включает журналы наук управления, чем другие похожие базы данных [7]. Исследование было проведено с сентября по октябрь 2023 года и приняло в рассмотрение все опубликованные работы до этого периода.

Исследование проходило в несколько этапов:

1. По ключевым словам, «sustainable human resources management» было найдено 229 статей
2. В результате классификации по критериям тематики журналов (были выбраны направления «бизнес и менеджмент», «экономика») были отобраны 134 статьи.
3. Отбор предварительного рассмотрения по фактору соответствия теме исследования выявил 72 статьи, подходящих к рассмотрению.
4. В результате тщательного изучения отобранных статей, были выявлены факторы УУЧР и классифицированы по категориям в соответствии с моделью УУЧР Де Принс.
5. Проанализированы и систематизированы в отдельную таблицу конкретные практики по каждой из категорий модели Де Принс.

Обзор литературы. Первенство в изучении концепции УУЧР принадлежит ряду авторов – Крамар, Де Принс, Заугт, Энерт, Коэн и другие. Эти авторы впервые рассматривали взаимосвязь устойчивости и управления персоналом в контексте отдельной концепции. С тех пор неизменно наблюдается рост числа работ, посвященных УУЧР. Если говорить о направлениях исследований в УУЧР, то можно выделить следующие группы исследований:

- Концепция тройного критерия (triple bottom line HRM) - работы, в которых рассматриваются все аспекты устойчивости – социальная, экономическая, экологическая - в связи с управлением человеческими ресурсами;
- Экологическое управление человеческими ресурсами (Green HRM) – работы, изучающие концепцию экологического управления человеческими ресурсами (ЭУЧР);
- Социально-ответственное управление человеческими ресурсами (Socially Responsible HRM) – этот кластер работ изучает влияние бизнеса и его деятельности на людей и общество;
- Управление человеческими ресурсами общего блага (Common Good HRM) – в этой части работ фокус направлен на человеческую составляющую организационной устойчивости или этическое управление человеческими ресурсами [8].

В работах, посвященных УУЧР, в большей степени внимание уделено подходам к изучению концепции, ее сути и характеристик, в то время как изучение конкретных факторов и практик, через которые можно было бы выразить УУЧР на практике, является слабо представленным в научном поле.

Так, Энерт проанализировала веб-сайты компаний на наличие практик УУЧР и выделила различные факторы и практики УУЧР [9]. Диас-Каррион и другие авторы на основе отчетов об устойчивом развитии компаний выделила шесть основных факторов УУЧР и 98 конкретных практик [10]. Авторы

Станкявичюте Ж. и Саванявичене А., Заугт и другие авторы, Коэн и другие авторы провели работу по выявлению характеристик УУЧР и практик, через которые они выражаются [11; 12; 13].

Ниже в таблице 1 приведен список факторов, выявленных в изученных работах. Наибольший консенсус среди исследователей был достигнут по таким факторам, как развитие сотрудника, забота о сотрудниках, справедливость и равенство, участие сотрудников и социальный диалог, вознаграждение и оценка.

Таблица 1 – Факторы УУЧР

№	Практики УУЧР	Пояснение	Авторы
1	Гибкость	Гибкость рабочего времени, рабочего пространства и должностей	Давидеску и др., 2020 [14]; Станкявичюте, 2018; Заугт и др., 2001; Бучунене и Казлаускайте, 2012 [15]
2	Развитие сотрудника	Тренинги, управление карьерой	Давидеску и др., 2020; Станкявичюте, 2018; Джафри, 2021 [16]; Энерт, 2009; Заугт и др., 2001; Диас-Каррион, 2018; Баррена-Мартинес и др., 2017 [17]; Дюпон и др., 2013 [18]; Йоргенсен и др., 2011 [19]; Вуонтисьярви, 2006 [20]; Орлицкий и Суонсон, 2006 [21]; Бопре и др., 2008 [22]; Сельма и др., 2014 [23]
3	Набор и увольнение персонала	Процессы с ориентиром на принципы устойчивого развития	Манзур и др., 2019 [24]; Энерт, 2009; Заугт и др., 2001; Диас-Каррион, 2018; Джамали и др., 2015 [25]; Дюпон и др., 2013; Йоргенсен и др., 2011; Орлицкий и Суонсон, 2006
4	Забота о сотрудниках	Благополучие сотрудников, охрана здоровья, баланс между личной и профессиональной жизнью	Станкявичюте, 2018; Джафри, 2021; Энерт, 2009; Ярлстрём, 2016 [26]; Заугт и др., 2001; Диас-Каррион, 2018; Баррена-Мартинес и др., 2017; Дюпон и др., 2013; Бучунене и Казлаускайте, 2012; Вуонтисьярви, 2006; Бопре и др., 2008; Сельма и др., 2014
5	Прибыльность	Прибыль как важное условие для выживания	Станкявичюте, 2018; Ярлстрём, 2016
6	Забота об окружающей среде	Экологичные решения	Станкявичюте, 2018; Джафри, 2021
7	Долгосрочная ориентация	Долгосрочные отношения работодателя и сотрудника; привлекательность работодателя	Станкявичюте, 2018; Энерт, 2009
8	Дополнительные преимущества для сотрудников	Не обязательные, дополнительные блага, материальное и нематериальное поощрение	Станкявичюте, 2018; Заугт и др., 2001
9	Справедливость и равенство	Управление разнообразием; трудовые отношения, основанные на компетентности, равные права и возможности трудоустройства	Станкявичюте, 2018; Ярлстрём, 2016; Диас-Каррион, 2018; Баррена-Мартинес и др., 2017; Бучунене и Казлаускайте, 2012; Вуонтисьярви, 2006; Сельма и др., 2014
10	Внешнее партнерство и маркетинг	Взаимодействие с местными сообществами, со стейкхолдерами	Станкявичюте, 2018; Заугт и др., 2001
11	Взаимодействие сотрудников и компании	Культура сотрудничества, командная работа	Станкявичюте, 2018; Заугт и др., 2001
12	Участие сотрудников и социальный диалог	Возможность для сотрудников принимать участие в решениях; коммуникации	Манзур и др., 2019; Станкявичюте, 2018; Баррена-Мартинес и др., 2017; Бучунене и Казлаускайте, 2012; Вуонтисьярви, 2006; Бопре и др., 2008; Сельма и др., 2014
13	Вознаграждение и оценка	Справедливое вознаграждение в соответствии с компетенцией и результатами	Джафри, 2021; Диас-Каррион, 2018; Джамали и др., 2015; Вуонтисьярви, 2006; Орлицкий и Суонсон, 2006; Сельма и др., 2014
Примечание – составлено авторами на основе изученной литературы			

В литературе по изучению УУЧР несколько авторов предприняли попытки сформировать модели, выражающую содержание УУЧР. Одной из первых такую модель представила Пегги Де Принс, выразив УУЧР в четырех основных направлениях:

Психологические факторы касаются сохранения баланса между личной жизнью и работой, что в свою очередь приводит к повышению лояльности сотрудников и их эффективности в работе. Психологические факторы касаются в первую очередь сотрудника. Стратегические факторы фокусируются на взаимосвязи между УУЧР и стратегическим управлением персоналом. Социологические факторы стремятся к тому, чтобы было больше социальных практик, через которые были бы взаимосвязаны интересы сотрудника, компании и общества. И последнее направление, экологические факторы касаются развития экологических знаний, компетенций, обучения по вопросам защиты окружающей среды [27].

Так как согласно теории стейкхолдеров, понятие УУЧР должно охватывать интересы всех заинтересованных лиц, модель Де Принс в данной работе принимается за основу. Так, стратегический подход учитывает интересы компании, бизнеса; психологический подход учитывает интересы сотрудника; социологический подход учитывает интересы общества; экологический подход учитывает интересы окружающей среды. Ниже представлена модель УУЧР Де Принс с присущими факторами по каждой из категорий (Таблица 2).

Таблица 2 – Модель УУЧР

Психологические факторы	Социологические факторы
Гибкость Развитие сотрудника Забота о сотрудниках Дополнительные преимущества для сотрудников Вознаграждение и оценка Набор и увольнение персонала	Справедливость и равенство Участие сотрудников и социальный диалог Взаимодействие сотрудников и компании
Стратегические факторы	Экологические факторы
Прибыльность Долгосрочная ориентация Внешнее партнерство\маркетинг	Забота об окружающей среде
Примечание: составлено авторами на основе модели УУЧР Де Принс и на основе изученной литературы	

Психологические факторы

Гибкость. Гибкость стала неотъемлемой частью построения процессов управления персоналом в УУЧР. К ней относится гибкость рабочего времени и рабочего пространства, гибкость внутренней мобильности сотрудников: гибкий график работы, возможность работать из дома, ответственное планирование отпусков, временная смена места работы, ротация сотрудников, различные формы замены сотрудников и регуляция этой замены [11; 14].

Гибкость становится важным фактором в эпоху, когда компаниям важно удержать у себя хороших сотрудников. Это в первую очередь, относится к рабочему времени сотрудника: введение гибкого графика работы, возможности работать из дома, а также предварительное планирование и согласование отпусков сотрудников [12; 15].

Гибкость касается и внутренней мобильности сотрудников: возможность временно менять рабочее место, ротация сотрудников. Также гибкость предполагает систему замещения сотрудников: сотрудники должны учиться друг у друга, также замещения должны быть официально отрегулированы [12; 14].

Выделяют два вида гибкости: функциональную и количественную, оба лежат в основе разных подходов к управлению людьми. Функциональная гибкость опирается на долгосрочный подход к управлению персоналом, и может покрыть потребности бизнеса за счет адаптивных, мобильных и разноквалифицированных сотрудников [11]. К примеру, перемещение сотрудников с одной задачи на другую может повысить эффективность сотрудников [11].

Количественная гибкость позволяет сокращать затраты, а также позволяет компании менять количество нанимаемых сотрудников в соответствии с запросами бизнеса [12]. В случае краткосрочного трудоустройства, количественную гибкость можно соотнести с принципами УУЧР. Однако функциональная гибкость несет в себе больше значимости для УУЧР [11; 12; 15].

Развитие сотрудника. Развитие сотрудника является важным направлением для компаний, которые хотят развития своего бизнеса.

Использование различных форм для развития сотрудников: ярмарки, стажировки, семинары, внутренние тренинги, а также вводные тренинги для новых сотрудников; финансовые награды для тех, кто делится своим опытом, менторство – все это являются важными практиками в УУЧР [11; 14; 10; 21; 22].

Сюда же относится и создание возможностей для саморазвития сотрудника несмотря на риски потерять этого сотрудника в будущем. Развитие сотрудников и практики в этом направлении должны также быть официально оформлены [10; 19; 20].

Развитие сотрудников в рамках управления человеческими ресурсами отличается от развития сотрудников в УУЧР тем, что в последнем случае фокус делается не на развитии текущих знаний и способностей сотрудника, но на способностях, которые понадобятся ему в будущем. Иными словами, работодатель должен рассматривать сотрудника в долгосрочном отношении как свой основной актив, как объект инвестиции, а не как объект расходов [11; 16; 9].

Обучение сотрудников несет в себе выгоду как для самого сотрудника, так и для работодателя: для сотрудника это больше возможностей для трудоустройства и карьеры, а для работодателя – прибыль и успех в бизнесе. Опыт показывает, что экономия средств на обучение и развитие сотрудников даже во время экономических кризисов создает долгосрочные проблемы для обеих сторон [11].

Также, обучение и развитие сотрудников в классическом управлении персоналом подразумевает покупать готовые таланты на рынке труда, в то время как УУЧР поддерживает внутреннее возвращение талантов в долгосрочной перспективе [12; 17; 18; 23].

Забота о сотрудниках. Человеческие ресурсы – важнейший ресурс компании, поэтому в УУЧР особое внимание уделяется фактору заботы о сотрудниках. Это в первую очередь, забота о здоровье сотрудников: продвижение здоровых диет и физических активностей среди сотрудников, поддержка в отказе от вредных привычек, меры по предотвращению болезней, организация мест для отдыха, предоставление информации, касающейся здоровья сотрудников [10; 12; 17; 22].

Важно организовать удобный для персонала офис - эргономичное пространство, в котором соблюдались бы все правила безопасности для сотрудников [11; 17].

Забота о соблюдении баланса между личной жизнью и работой давно стала популярной среди компаний, которые хотят удержать сотрудников у себя. УУЧР поддерживает баланс между воспитанием детей и работой, между рабочим временем и временем для отдыха. Выстраивание рабочих часов и смен в соответствии с нуждами сотрудников и компании, обеспечение условий для декретного отпуска и периодов кормления ребенка. К примеру, можно проводить корпоративные мероприятия вместе с членами семьи. Также компании должны заботиться о здоровье членов семьи, предоставлять информацию о том, как балансировать между работой и личной жизнью, а также помогать сотрудникам в решении сложных семейных задачах [9; 20; 26].

В направлении заботы о сотрудниках важно конструктивное управление стрессом: проводить тренинги по управлению стрессом, поддерживать более близкие отношения между прямым начальством и подчиненным, предоставлять помощь психологов [11; 16].

Согласно концепции УУЧР важно уделять внимание сотруднику – осведомляться о чувствах, награждать его за работу, выражать благодарность [11; 15; 18].

В профилактике выгорания также необходимо контролировать объем работы, наложенный на сотрудника, поддерживать культуру работы на рабочем месте (а не дорабатывать дополнительно дома) [11; 9; 23].

Дополнительные преимущества для сотрудников. Управление персоналом в рамках установленного законом стандартов и поощрений присуще традиционному управлению персоналом и является

обязательным к исполнению. УУЧР же подчеркивает, что для того, чтобы быть устойчивым в управлении персоналом, следование лишь этим законам не является достаточным [11; 12].

Уже давно в борьбе за лучших сотрудников компании по всему миру используют не только традиционный мотиватор – заработную плату, но и ряд других дополнительных преимуществ, не обязательных, для сотрудников. Это различного рода финансовая поддержка сотрудников, страхование, дополнительные оплачиваемые выходные, тринадцатая зарплата, официальное регистрирование рабочего времени без фактического надзора, разрешение использовать рабочее время для обучения, ежегодные выходные, выдаваемые в аванс [11; 12].

Вознаграждение и оценка. Важное направление в управлении персоналом – вознаграждение и оценка - в УУЧР предусматривает честный, справедливый и прозрачный подход. В частности, это установление продвижения по службе на основе заслуг сотрудников, оценка эффективности работы, независимо от профессиональной категории, пола и т. д. сотрудников; использование разных систем оценки в зависимости от разных групп сотрудников [10; 16].

При вознаграждении важно устанавливать прозрачные практики для всех сотрудников, ежегодно пересматривать заработные платы в соответствии с внешними и внутренними изменениями. Разрыв в заработной плате между самой высокой и самой низкой заработной платой должен согласовываться между сотрудниками и менеджерами компании. Проведение аудита заработных плат для исключения моментов дискриминационного характера, включение части вознаграждения, касающейся соблюдения сотрудниками целей устойчивого развития компания, вознаграждения за предложения сотрудников по улучшению организационного развития компании или системы охраны труда, вознаграждение в виде акций компании, разработка гибкого плана вознаграждения, в котором сотрудники могут решать, какая часть их зарплаты является денежной, а какая - социальными льготами – все это является важными показателями системы оценки и вознаграждения в УУЧР [20; 21; 25; 23].

Набор и увольнение персонала. Главное отличие процессов набора и увольнения персонала в УУЧР от традиционного управления персоналом – выстраивание этих процессов в соответствии с принципами устойчивого развития и долгосрочного взаимодействия. Согласно авторам, при наборе персонала необходимо разрабатывать прозрачные и объективные процессы отбора, организовать входное обучение и программу адаптации новых сотрудников, в том числе для переехавших из-за рубежа сотрудников. В случае реструктуризации способствовать переезду сотрудников в другие подразделения компании или их добровольному увольнению [9; 10; 12; 24].

В процессе увольнения организовывать выходное интервью, помогать покидающим компанию сотрудникам, давать профессиональные советы сотрудникам во время их увольнения, помогать им в обучении, подготовке к прохождению интервью или поддержать в предпринимательских началах. Продолжать коммуницировать с вышедшими на пенсию сотрудниками, пользоваться их поддержкой. Поощрять найм сотрудников, которые находятся в риске социальной изоляции [18; 19; 21; 25].

Стратегические факторы:

Прибыльность. УУЧР принимает во внимание интересы всех заинтересованных сторон компании, в этом плане прибыльность бизнеса, конечно, является важным фактором. Причем ранее именно этот пункт традиционно считался единственным критерием для измерения успешности деятельности. УУЧР принимает во внимание фактор прибыльности как важный, но не единственный для достижения успеха. Долгосрочное выживание организации зависит от ее финансовой устойчивости и конкурентоспособности в окружающей среде [11]. И в то же время прибыль нужна как важный пререквизит выживания как сотрудника, так и общества в целом. Иными словами, экономическая прибыль компании, сотрудники и общество – все являются взаимозависимыми и не могут существовать по отдельности успешно.

Как пример конкретной практики, в которой бы выражался фактор прибыльности УУЧР, можно выделить специальные программы участия (“share programmes”). Это программы, в которых сотрудники могут разделить финансовый успех бизнеса. К примеру, в компании Хенкель на каждый евро, инвестированный в 2017 году сотрудником в компанию, Хенкель добавлял 33 евроцента [11]. Пример такой акции может привести к повышенной мотивации сотрудника и его идентификацией себя с организацией [11; 26].

Долгосрочная ориентация. Важным элементов УУЧР является долгосрочная ориентация компании в отношении персонала. Согласно концепции УУЧР важно прилагать усилия для долгосрочных отношений работодатель-сотрудник: заниматься внутренней карьерой сотрудника, обучать сотрудников без опыта работа, проводить регулярный анализ рынка труда, принимать во внимание ожидания сотрудника во время рекрутинга и оценки показателей сотрудника [11].

Понятие долгосрочного сотрудничества также предполагает культивирование чувства сообщества внутри компании – важно чтобы сотрудник понимал, что он является частью компании. Сюда относится и ознакомление с функциями других сотрудников, неформальное общение с сотрудниками во время различных корпоративных мероприятий. Также важно прививать сотрудникам понимание того, что каждый из них является амбассадором своей компании [9; 11].

Далее, долгосрочное сотрудничество предполагает, что компания работает на свою привлекательность как работодатель: ответственно относится к сотрудникам, предлагает привлекательные условия труда, предлагает социальные инициативы [9].

Внешнее партнерство и маркетинг. Согласно теории стейкхолдеров, компания должна учитывать интересы всех заинтересованных лиц компании. В этом отношении актуальны практики в направлении внешнего партнерства. УУЧР поддерживает общность бизнеса, общества, образования. Сюда можно отнести такие практики как открытие дверей компании для посещения школьниками и воспитанниками детских садов, создание базы потенциальных сотрудников, организация стажировок, принятие на работу выпускников или студентов, вовлечение бизнес партнеров в составление обучающих программ и преподавания [11].

К этому же направлению относится ответственное взаимодействие с местными сообществами (к примеру, поддержка различных культурных и социальных инициатив), а также с другими стейкхолдерами (правильно доносить информацию о бывшем или нынешнем сотруднике, не переманивать намеренно сотрудников из других компаний) [11; 12].

Социологические факторы:

Справедливость и равенство. Вопросы равенства в делах управления персоналом стали особенно актуальны в последнее время. УУЧР придерживается принципа управления многообразием: гендерное равенство, равное распределение сотрудников разных возрастов и национальностей. Сюда же относится и прием на работу сотрудников на основе их профессиональных навыков, а не на основе демографических показателей. Важны также трудовые отношения на базе желания и интереса к работе [10; 11; 26].

К направлению справедливости и равенства также можно отнести открытое разъяснение политики построения заработных плат, справедливая оплата труда, равные возможности для обучения, равные карьерные возможности. Выявлять необходимость в проведении тренингов для сотрудников о разнообразии и равных возможностях на основе периодических опросов на предмет знания в этой сфере [10; 15; 17; 20; 23].

Участие сотрудников и социальный диалог. В этом аспекте следует выделить возможность участия в жизни компании для сотрудников: у них должна быть возможность лично донести руководству, отделу по управлению персоналом различные предложения, средством для этого могут быть собрания всех отделов и сотрудников, ящики для предложений, выработка предложений во время тренингов, опросы о мнении сотрудников [11; 17].

Компания должна организовывать и поддерживать участие сотрудников в жизни компании – проводить специальные тренинги, топ-менеджмент должен лично поддерживать сотрудников, должно быть официально прописанное обязательство по участию сотрудников в документах [11; 15; 24].

Важно мотивировать сотрудников участвовать в принятии решений по различным делам: можно поддерживать эти инициативы финансово, публично признавать авторство идей сотрудников, а также поощрять сотрудников вовлекаться в решение задач, связанных не только с работой, но и организационных задач. Можно мотивировать сотрудников в обмене идеями (горизонтально и вертикально), используя систему предложений, дискуссии и т.д. [20; 22; 23].

Взаимодействие сотрудников и компании. Важным фактором УУЧР является атмосфера внутри коллектива. Данное направление предусматривает организацию компанией различных мероприятий

и процессов труда, которые направлены на улучшение отношений между работодателем и сотрудниками. Сюда относится в первую очередь создание комфортной рабочей среды - атмосферы сотрудничества: отсутствие деления между рабочей атмосферой и личными проблемами, предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций, несогласий между сотрудниками, поддержка сотрудничества, уважение достоинства сотрудников [11].

Компания должна благоприятствовать командной работе и разделенной ответственности. Для этого важно раскрывать взаимосвязанность задач сотрудников, не поддерживать «нездоровую» конкуренцию.

Предоставление возможности формального и неформального общения между сотрудниками, к примеру групповые встречи, личные собеседования, корпоративная газета или рассылка. Организация диалога, в котором сотрудники могут видаться, доверять друг другу, обмениваться информацией и консультироваться по поводу своей работы [11; 12].

Также важно выстраивать правильно отношения между топ-менеджерами, линейными менеджерами и сотрудниками. Должна быть возможность прямого взаимодействия даже с самым высоким руководством. Сюда относится организация регулярных встреч и иных форматов взаимодействия между сотрудниками и руководством компании для формирования доверительных, открытых, честных, взаимных отношений. Информирование заранее (в сроках, ранее установленных законом) сотрудников об изменениях, которые могут повлиять на его договорные отношения с компанией [11].

Менеджеры и руководители должны интересоваться личной жизнью сотрудников, а также проводить в жизнь политику открытых дверей.

Информирование сотрудников о действиях и результатах компании в экономической, социальной и экологической деятельности [12].

Экологические факторы:

Забота об окружающей среде. Важным фактором УУЧР является направление заботы об окружающей среде. В исследовательской литературе и на практике существует целое направление внутри управления персоналом – экологическое управление человеческими ресурсами (Green HR). Основная концепция заключается в том, что все процессы по управлению персоналом выстраиваются на основе принципов заботы об окружающей среде.

Как упоминалось ранее забота о всех стейкхолдерах компании является важным направлением концепции, не исключением является и окружающая среда, с которой все связаны неразрывно.

Компании, придерживающиеся концепции УУЧР, применяют решения, заботящиеся о природе. Сюда относятся: рабочее место: экономия и переработка бумаги, сортировка мусора, меньшее использование пластика, экономия света и воды; тренинги для сотрудников по защите окружающей среды; вознаграждение сотрудников за инициативы и активность в защите окружающей среды, поддержка этих инициатив; поддержка логистики до рабочего места с учетом заботы об окружающей среде (использование велосипедов, к примеру); кампании, направленные на очистку окружающей среды; инициативы по сокращению мусора [11; 16].

Практическое применение УУЧР в компаниях. Для понимания сущности концепции устойчивого управления человеческими ресурсами важно выявить, какие основные практики отражают ее содержание. Практики УУЧР – это конкретные действия, предпринимаемые компаниями для построения устойчиво действующей организации [28].

Несмотря на то, что в последние годы литература по УУЧР активно развивается, ее перевод в реальную управленческую практику остается проблемой для многих организаций [25]. Выявление конкретных практик УУЧР в литературе так же фрагментарно, к общему консенсусу исследователи еще не пришли. На основе выявленных выше факторов УУЧР, авторами были обобщены практики УУЧР по каждому из факторов (Приложение 1).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость внедрения стратегии долгосрочного планирования и применения человеческих ресурсов не на основе простого потребления, а на основе воспроизведения на предприятиях становится очевидной в эпоху перехода мира к устойчивому развитию. Ответом на это стала новая концепция

устойчивого управления человеческими ресурсами, которая соединила в себе заботу о всех заинтересованных сторонах компании – сотрудника, бизнеса, общества и окружающей среды.

В данной статье были исследованы работы по изучению устойчивого управления человеческими ресурсами, выявлены факторы. Также была составлена модель устойчивого управления человеческими ресурсами на основе подхода Де Принс и систематизированы все практики по каждому из факторов. Полученные результаты могут быть полезны как для изучения концепции теоретически, так и для практического применения компаниями.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Piowar-Sulej K. Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology // *Sustainable Development*. - 2021. - № 29(1). - P. 671–693.
2. Ahn J., Avila E. J. An exploration of research clusters of sustainable human resource management // *Problems and Perspectives in Management*. - 2022. - № 20(2). - P. 84-95.
3. Kramar R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? // *The International Journal of Human Resources Management*. - 2014. - № 25(8). - P. 1069-1089.
4. 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. - № 1. - P. 88-108.
5. Ribeiro R.P., Gavronski I. Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review // *Revista de Gestão Social e Ambiental*. - 2021. - № 15. - P. 1-21.
6. Dias C. S. L., Rodrigues R. G., Ferreira J. J. What's new in the research on agricultural entrepreneurship? // *Journal of Rural Studies*. - 2019. - № 65. - P. 99–115.
7. Mongeon, P., Paul-Hus, A. The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis // *Scientometrics*. - 2016. - № 106(1). - P. 213–228.
8. Aust I., Matthews B., Muller-Camen M. Common Good HRM: A Paradigm Shift in Sustainable HRM? // *Human Resource Management Review*. - 2019. - № 30(3). – Article 100705.
9. Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective // Part of the book series: Contributions to Management Science. - Physica Heidelberg, 2009. – 289 p.
10. Diaz-Carrion R., Lopez-Fernandez M., Romero-Fernandez P.M. Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. - 2018. - № 25(1). - P. 1-11.
11. Stankevičiūtė Ž., Savanevičienė A. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field // *Sustainability*. - 2018. - № 10(12). – Article 4798.
12. Zaugg R. J., Blum A., Thom N. Sustainability in human resource management // *Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes*. – 2001. – № 1(1). – P. 1-31.
13. Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M. HR's role in corporate social responsibility and sustainability. Research Report SHRM Society. - 2010. – 6 p.
14. Davidescu A., Apostu S.A., Paul A. Casuneanu I. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees – Implications for Sustainable Human Resource Management // *Sustainability*. - 2020. – № 12(15). – Article 6086.
15. Buciniene I., Kazlauskaite R. The linkage between HRM, CSR and performance outcomes // *Baltic Journal of Management*. - 2012. - № 7(1). - P. 5-24.
16. Jafri S. Can Sustainable HRM practices attract talent-cross lagged study amongst prospective employees in India // *Journal of Sustainability Science and Management*. - 2022. - № 16(8). - P. 44-61.
17. Barrena-Martinez J., Lopez-Fernandez M., Romero-Fernandez P. M. Towards a configuration of sustainable human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus // *International Journal of Human Resource Management*. - 2017. - № 30(17). - P.1-37.

18. Dupont C., Ferauge P., Giuliano R. The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case // *International Business Research*. - 2013. - № 6(12). - P.145–155.
19. Jørgensen F., Becker K., Matthews J. The HRM practices of innovative knowledge-intensive firms // *International Journal of Technology Management*. - 2011. - № 56(2–4). - P. 123–137.
20. Vuontisjärvi T. Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies // *Journal of Business Ethics*. - 2006. - № 69(4). - P. 331–354.
21. Orlitzky M., Swanson D. L. Sustainable human resource management: Charting new territory // Greenwich, CT: *Human Resource Management Ethics*. – IAP, 2006. – Chapter 1. – P. 3-25.
22. Beaupre D., Cloutier J., Gendron C., Jimenez A., Morin D. Human resources management, sustainable development and social responsibility // *International Journal of Psychosociology*. - 2008. - № 14(33). - P. 77–140.
23. Celma D., Garcia-Martinez E., Coenders G. Corporate social responsibility in human resource management: An analysis of common practices and their determinants in Spain // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. - 2014. - № 21(2). - P.82–99.
24. 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. - № 11(8). – Article 2263.
25. Jamali D. R., El Dirani A. M., Harwood I. A. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR–HRM co-creation model // *Business Ethics*. - 2015. - № 24(2). - P. 125–143.
26. Jarlstrom M., Saru E., Vanhala S. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective // *Journal of Business Ethics*. - 2018. - № 152(3). - P. 703–724.
27. De Prins P. Duurzaam HRM: Synthetische academische introductie, Retrieved J., retrieved by: Rompa I., Explorative research on Sustainable Human Resource Management. - 2011.
28. Järnlström M., Saru E., Pekkarinen A. Practices of Sustainable Human Resource Management in Finnish companies: Multiple Case Study // *South Asian Journal of Business and Management Cases*. - 2023. - № 12(1). - P. 31-51.

REFERENCES

1. Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development*, 29(1), 671-693.
2. Ahn, J. and Avila, E. J. (2022). An exploration of research clusters of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 84-95.
3. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resources Management*, 25(8), 1069-1089.
4. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. and 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*, 1, 88-108.
5. Ribeiro, R. P. and Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 15, 1-21.
6. Dias, C. S. L., Rodrigues, R. G. and Ferreira, J. J. (2019). What's new in the research on agricultural entrepreneurship? *Journal of Rural Studies*, 65, 99-115.
7. Mongeon, P. and Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228.
8. Aust, I., Matthews, B. and Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A Paradigm Shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
9. Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Part of the book series: Contributions to Management Science. Physica Heidelberg, 289 p.

10. Diaz-Carrion, R., Lopez-Fernandez, M. and Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 25(1), 1-11.
11. Stankevičiūtė, Ž. and Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
12. Zaugg, R. J., Blum, A. and Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. *Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes*, 1(1), 1-31.
13. Cohen, E., Taylor, S. and Muller-Camen, M. (2010). HR's role in corporate social responsibility and sustainability. Research Report SHRM Society. 6 p.
14. Davidescu, A., Apostu, S. A., Paul, A. and Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees – Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
15. Buciuniene, I. and Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24.
16. Jafri, S. (2022). Can Sustainable HRM practices attract talent-cross lagged study amongst prospective employees in India. *Journal of Sustainability Science and Management*, 16(8), 44-61.
17. Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M. and Romero-Fernandez, P. M. (2017). Towards a configuration of sustainable human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 1-37.
18. Dupont, C., Ferauge, P. and Giuliano, R. (2013). The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case. *International Business Research*, 6(12), 145-155.
19. Jørgensen, F., Becker, K. and Matthews, J. (2011). The HRM practices of innovative knowledge-intensive firms. *International Journal of Technology Management*, 56(2-4), 123-137.
20. Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 69(4), 331-354.
21. Orlitzky, M. and Swanson, D. L. (2006). Sustainable human resource management: Charting new territory. Greenwich, CT: Human Resource Management Ethics. Chapter 1. IAP, 3-25.
22. Beaupre, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jimenez, A. and Morin, D. (2008). Human resources management, sustainable development and social responsibility. *International Journal of Psychosociology*, 14(33), 77-140.
23. Celma, D., Garcia-Martinez, E. and Coenders, G. (2014). Corporate social responsibility in human resource management: An analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 82-99.
24. Manzoor, F., Wei, L., Banyai, T., Nurunnabi, M. and Subhan, Q. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.
25. Jamali, D. R., El Dirani, A. M. and Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics*, 24(2), 125-143.
26. Jarlstrom, M., Saru, E. and Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
27. De Prins, P. (2011). Duurzaam HRM: Synthetische academische introductie. Retrieved J., retrieved by: Rompa I., Explorative research on Sustainable Human Resource Management.
28. Järllström, M., Saru, E. and Pekkarinen, A. (2023). Practices of Sustainable Human Resource Management in Finnish companies: Multiple Case Study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 12(1), 31-51.

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FACTORS

L. S. Sagandykova^{1*}, G. Zh. Tayauova¹, D. N. Chowdhury²

¹Turan University, Almaty, Republic of Kazakhstan

²Ravensbourne University, London, United Kingdom

ABSTRACT

Purpose of the research is to analyze works on the topic of sustainable human resource management, study factors, as well as identify and systematize specific practices for each category of factors.

Research methodology. In this work, an analysis of existing publications in the Scopus database was carried out.

Originality / value of the research. Although the concept of sustainable development is not new and has been actively studied since the 1960s of the last century, the study of sustainable human resource management as a separate concept dates back only about twenty years. Works from this period focus on exploring theory regarding the definition of concept, characteristics and functions, but the specific factors and practices through which sustainable human resource management in companies is expressed have not been explored much.

Findings. The result of the study was the identified factors of sustainable human resource management, a model of sustainable human resource management formed based on the De Prince approach, as well as a systematization of practices for each of the identified factors. The article may be useful both for theoretical study of the concept and for practical application in companies by human resources management departments.

Keywords: sustainable human resource management; practices; factors; practical application.

АДАМ РЕСУРСТАРЫН ТҰРАҚТЫ БАСҚАРУ ФАКТОРЛАРЫ

Л. С. Сагандыкова^{1*}, Г. Ж. Таяуова¹, Д. Н. Чоудхури²

¹Тұран Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

²Рейвенсборн Университеті, Лондон, Ұлыбритания

АНДАТПА

Зерттеу мақсаты – адам ресурстарын тұрақты басқару тақырыбы бойынша жұмыстарды талдау, факторларды зерттеу, сонымен қатар факторлардың әрбір категориясы бойынша нақты тәжірибелерді анықтау және жүйелеу.

Әдістемесі. Бұл жұмыста Scopus деректер базасындағы бар жарияланымдарға талдау жасалды.

Зерттеу бірегейлігі / құндылығы. Тұрақты даму тұжырымдамасы жаңа емес және 1960 жылдардан бері белсенді түрде зерттеліп келе жатқанымен өткен ғасырда жеке тұжырымдама ретінде адам ресурстарын тұрақты басқаруды зерттеу шамамен жиырма жыл бұрын басталған. Осы кезеңдегі жұмыстар анықтама, сипаттамалар және функциялар тұжырымдамасына қатысты теорияны зерттеуге бағытталған, бірақ кәсіпорындардағы адам ресурстарын тұрақты басқаруды білдіретін нақты факторлар мен тәжірибелер аз зерттелген.

Зерттеу нәтижелері. Зерттеудің нәтижесі адам ресурстарын тұрақты басқарудың анықталған факторлары, Де Принс тәсілі негізінде қалыптасқан адам ресурстарын тұрақты басқару моделі, сондай-ақ анықталған факторлардың әрқайсысы үшін тәжірибелерді жүйелеу болды. Мақала тұжырымдаманы теориялық тұрғыдан зерделеу үшін де, адам ресурстарын басқару бөлімдерінің кәсіпорындарда практикалық қолдануы үшін де пайдалы болуы мүмкін.

Түйін сөздер: адам ресурстарын тұрақты басқару; тәжірибелер; факторлар; практикалық қолдану.

ОБ АВТОРАХ

Сагандыкова Ляззат Слямовна – докторант, Университет Туран, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: 21220697@turan-edu.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9936-2081>*

Таяуова Гулжанат Жубаткановна – PhD, ассоциированный профессор, Университет Туран, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: g.tayauova@turan-edu.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8061-3955>.

Дабабрата Нараян Чоудхури – PhD, ассоциированный профессор, Университет Рейвенсборн, Лондон, Великобритания, e-mail: Nipdev@hotmail.co.uk, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3117-3997>.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица А.1 – Практики УУЧР

№	Факторы УУЧР	Практики
Психологические факторы		
1	Гибкость	Гибкий график работы; возможность работать из дома; ответственное планирование отпусков; возможность временно менять рабочее место; различные формы замены сотрудников и регуляция этой замены.
2	Развитие сотрудника	Различные формы для развития сотрудников: ярмарки, стажировки, семинары, внутренние тренинги; вводные тренинги для новых сотрудников; финансовые награды для тех, кто делится своим опытом; менторство; создание возможностей для саморазвития сотрудника несмотря на риски потерять этого сотрудника в будущем; официальное оформление положений о развитии сотрудников и практик для этого.
3	Забота о сотрудниках	Продвижение здоровых диет и физических активностей среди сотрудников; поддержка в отказе от вредных привычек; меры по предотвращению болезней; организация мест для отдыха; предоставление информации, касающейся здоровья сотрудников; эргономичное пространство, в котором соблюдались бы все правила безопасности для сотрудников; выстраивание рабочих часов и смен в соответствии с нуждами сотрудников и компании; обеспечение условий для декретного отпуска и периодов кормления ребенка; корпоративные мероприятия вместе с членами семьи; обеспечение информацией о том, как балансировать между работой и личной жизнью; помощь сотрудникам в решении сложных семейных задачах; тренинги по управлению стрессом; поддержка более близких отношений между прямым начальством и подчиненным; помощь психологов; благодарность за работу и награда; контроль объема работы, наложенного на сотрудника; поддержка культуры работы на рабочем месте.

4	Дополнительные преимущества для сотрудников	<p>Финансовая поддержка сотрудников;</p> <p>страхование сотрудников;</p> <p>дополнительные оплачиваемые выходные;</p> <p>тринадцатая зарплата;</p> <p>официальное регистрирование рабочего времени, без фактического надзора;</p> <p>разрешение использовать рабочее время для обучения;</p> <p>ежегодные выходные, выдаваемые в аванс.</p>
5	Вознаграждение и оценка	<p>Продвижение по службе на основе заслуг сотрудников;</p> <p>оценка эффективности работы, независимо от профессиональной категории;</p> <p>использование разных систем оценки в зависимости от разных групп сотрудников;</p> <p>ежегодный пересмотр заработных плат в соответствии с внешними и внутренними изменениями;</p> <p>согласование разрыва в заработной плате между самой высокой и самой низкой заработной платой между сотрудниками и менеджерами компании;</p> <p>включение части вознаграждения, касающейся соблюдения сотрудниками целей устойчивого развития компании;</p> <p>вознаграждения за предложения сотрудников по улучшению организационного развития компании или системы охраны труда;</p> <p>вознаграждение в виде акций компании;</p> <p>разработка гибкого плана вознаграждения, в котором сотрудники могут решать, какая часть их зарплаты является денежной, а какая - социальными льготами;</p> <p>аудит заработных план для исключения моментов дискриминационного характера.</p>
6	Набор и увольнение персонала	<p>Прозрачные и объективные процессы отбора;</p> <p>входное обучение и программа адаптации новых сотрудников;</p> <p>в случае реструктуризации помощь в переезде сотрудников в другие подразделения компании или в их добровольном увольнении;</p> <p>выходное интервью в процессе увольнения;</p> <p>профессиональные советы сотрудникам во время их увольнения, помощь им в обучении, подготовке к прохождению интервью или поддержка в предпринимательских началах;</p> <p>коммуникация с вышедшими на пенсию сотрудниками, использование их поддержки;</p> <p>поощрение найма сотрудников, которые находятся в риске социальной изоляции.</p>
Стратегические факторы		
1	Прибыльность	Программы участия сотрудников ("Share programme")
2	Долгосрочная ориентация	<p>Внимание внутренней карьере сотрудника;</p> <p>обучение сотрудников без опыта работа;</p> <p>регулярный анализ рынка труда;</p> <p>принимание во внимание ожиданий сотрудника во время рекрутинга и оценки показателей сотрудника;</p> <p>ознакомление с функциями других сотрудников;</p> <p>неформальное общение с сотрудниками во время различных корпоративных мероприятий;</p> <p>прививание сотрудникам понимания того, что каждый из них является амбассадором своей компании;</p> <p>привлекательные условия труда;</p> <p>социальные инициативы.</p>
3	Внешнее партнерство и маркетинг	<p>Открытие дверей компании для посещения школьниками и воспитанниками детских садов;</p> <p>создание базы потенциальных сотрудников;</p> <p>организация стажировок;</p> <p>принятие на работу выпускников или студентов;</p> <p>вовлечение бизнес-партнеров в составление обучающих программ и преподавания;</p> <p>ответственное взаимодействие с местными сообществами (к примеру, поддержка различных культурных и социальных инициатив);</p> <p>ответственное взаимодействие с другими стейкхолдерами (правильно доносить информацию о бывшем или нынешнем сотруднике, не переманивать намеренно сотрудников из других компаний).</p>

Социологические факторы		
1	Справедливость и равенство	<p>Гендерное равенство, равное распределение сотрудников разных возрастов и национальностей;</p> <p>прием на работу сотрудников на основе их профессиональных навыков, а не на основе демографических показателей;</p> <p>открытое разъяснение политики построения заработных плат;</p> <p>справедливая оплата труда;</p> <p>равные возможности для обучения;</p> <p>равные карьерные возможности;</p> <p>тренинги для сотрудников о разнообразии и равных возможностях на основе периодических опросов на предмет знания в этой сфере.</p>
2	Участие сотрудников и социальный диалог	<p>Возможность лично донести руководству, отделу по управлению персоналом различные предложения (собрания всех отделов и сотрудников, ящики для предложений, выработка предложений во время тренингов, опросы о мнении сотрудников);</p> <p>специальные тренинги и поддержка руководства в участии сотрудников в жизни компании;</p> <p>поддержка инициатив сотрудников в принятии решений по различным вопросам финансово;</p> <p>публичное признание авторства идей сотрудников;</p> <p>поощрение сотрудников вовлекаться в решение задач, связанных не только с работой, но и организационных задач;</p> <p>мотивирование сотрудников в обмене идеями (горизонтально и вертикально), используя систему предложений, дискуссии и т.д.</p>
3	Взаимодействие сотрудников и компании	<p>Установление атмосферы сотрудничества: отсутствие деления между рабочей атмосферой и личными проблемами;</p> <p>предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций;</p> <p>поддержка сотрудничества;</p> <p>уважение достоинства сотрудников;</p> <p>раскрытие взаимосвязанности задач сотрудников;</p> <p>отказ от «нездоровой» конкуренции;</p> <p>предоставление возможности формального и неформального общения между сотрудниками (к примеру, групповые встречи, личные собеседования, корпоративная газета или рассылка);</p> <p>организация диалога, в котором сотрудники могут видаться, доверять друг другу, обмениваться информацией и консультироваться по поводу своей работы;</p> <p>возможность прямого взаимодействия даже с самым высоким руководством;</p> <p>информирование заранее (в сроках, ранее установленных законом) сотрудников об изменениях, которые могут повлиять на его договорные отношения с компанией;</p> <p>политика открытых дверей и интерес личной жизнью сотрудников со стороны менеджеров и руководителей;</p> <p>информирование сотрудников о действиях и результатах компании в экономической, социальной и экологической деятельности.</p>
Экологические факторы		
1	Забота об окружающей среде	<p>Экономия и переработка бумаги, сортировка мусора, меньшее использование пластика, экономия света и воды на рабочем месте;</p> <p>тренинги для сотрудников по защите окружающей среды;</p> <p>вознаграждение сотрудников за инициативы и активность в защите окружающей среды, поддержка этих инициатив ;</p> <p>поддержка логистики до рабочего места с учетом заботы об окружающей среде (использование велосипедов, к примеру);</p> <p>кампании, направленные на очистку окружающей среды;</p> <p>инициативы по сокращению мусора.</p>
Примечание: составлено авторами на основе литературного обзора		