

TVARIOJI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VEIKLOS KONCEPCIJA

Žaneta Kavaliauskienė, Virginija Latvėnienė

Šiaulių valstybinė kolegija

Anotacija. Šio tyrimo problema – kaip šiuolaikinį žmogiškųjų išteklių valdymą pagerintų tvarumo principų paisymas? Tyrimo tikslas – konceptualizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir tvarumą organizaciniu aspektu. Tyrimo metodika – pasitelkus mokslinę literatūrą išanalizuota tvarumo sampratos kaita žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, atskleistas šių konstruktyvų sąryšis ir numatytos tolimesnių tyrimų kryptys. Pagrindiniai straipsnio rezultatai: atskleista tvarumo svarba žmogiškųjų išteklių valdymui; išanalizuota *tvarumo* samprata ir ištirti tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai (sugebėjimą atkuriantysis, socialinę ir aplinkosauginę sveikatą skatinantysis, jungiantysis); nusakytos šių dviejų konstruktyvų sąsajos. Konceptualios straipsnio išvalgos, susiejančios tvarumą ir žmogiškųjų išteklių valdymą, gali prisidėti prie naujų teorinių ir empirinių tyrimų galimybių. Straipsnis taip pat aktualus organizacijų vadovams, nes pateikiama pasiūlymų, kaip įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymą organizaciniam tvarumui pasiekti.

Raktiniai žodžiai: organizacinė veikla, tvarios darbo sistemos, tvarus išteklių valdymas, tvarus konkurencinis pranašumas, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Įvadas

Siekiant įveikti naujus žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkius ir sumažinti neigiamą proceso poveikį (pvz., aukštą streso lygį, su darbu susijusią riziką susirgti) darbuotojui (Marriappanadar, 2012a; 2012b; 2014), aktualu ieškoti naujų būdų valdyti žmones. Tvarumą žmogiškųjų išteklių valdyme tyrė: Boudreau, Ramstad (2005); Schuler, Jackson (2005); Browning, Delahaye (2011); Ehnert (2006, 2009, 2011); Donnelly, Proctor-Thomson (2011); Mariappanadar (2003, 2012a, 2012b, 2014); Wells (2011), Stankeviciute, Savaneviciene (2013) ir kt. Tačiau mokslininkai paprastai apsistoja ties tam tikrais tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektais ar modeliais.

Tvarumo samprata žmogiškųjų išteklių valdymo srityje yra grindžiama dvejopai (Ehnert, 2012): 1) kadangi organizacijos veikia ekonominėje ir socialinėje erdvėje, žmogiškųjų išteklių valdymas privalo paisyti tvarumo aspektų ir prisidėti prie tvarumo plėtos; 2) dėl senstančios visuomenės ir žmogiškųjų išteklių, vis didesnių su darbu susijusių sveikatos problemų, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas turi lemiamą reikšmę organizacijų išlikimui.

Dauguma mokslininkų paprastai sutelkia dėmesį į tikrus tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus ar modelius. Esama daug semantinių nesklandumų, susijusių su *tvarumo* ir *žmogiškųjų išteklių valdymo* terminų apibrėžimais. Nesuformuluoti galutiniai apibrėžimai ir jų reikšmės skiriasi, nes priklauso nuo veiksmų, kurie formuoja informacijos interpretaciją. Šie veiksniai apima prielaidas, teorines bazes, suinteresuotų šalių interesus, tiriamą laikotarpį, nacionalinį ir pramonės srities kontekstus, kuriuose

nagrinėjamos sąvokos. Labai įvairiai nusakomas žmogiškųjų išteklių valdymo ir tvarumo ryšys.

Tyrimo problema: kaip šiandieninį žmogiškųjų išteklių valdymą pagerintų tvarumo principų paisymas?

Tyrimo tikslas – konceptualizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir tvarumą organizaciniu aspektu.

Tyrimo uždaviniai:

- atskleisti tvarumo svarbą žmogiškųjų išteklių valdymui;
- išanalizuoti *tvarumo* konceptą ir ištirti skirtingus tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo požiūrius;
- apibūdinti *tvarumo* ir *žmogiškųjų išteklių valdymo* konstruktyvų sąryšį;
- pateikti tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo gairių.

Tvarumą ir žmogiškųjų išteklių valdymą susiejančios konceptualios straipsnio išvalgos gali pasitarnauti kaip atspirties taškas plėtojant šios temos teorinius ir empirinius tyrimus. Straipsnyje pristatomas tyrimas taip pat aktualus organizacijų vadovams, nes atskleidžia, kaip įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymą organizaciniam tvarumui pasiekti.

Tvarumo aktualumas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje

Žmogiškųjų išteklių valdymas, atsakingas už reikšmingas įmonės kultūros permainas, yra pagrindinis organizacinių pokyčių iniciatorius. Parkes ir Borland (2012) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas apima lyderystės, vertybių, kultūros, pokyčių ir komunikacijos plėtrą. Visi šie procesai remia tvarių pokyčių strategijas, keičiant

darbuotojų elgesio organizacinius modelius tvarios aplinkai perspektyvos link (Dumont, 2017).

Kodėl tvarumas laikomas reikšmingu žmogiškųjų išteklių valdymo evoliucijos veiksniu? Pasak Boudreau ir Ramstad (2005), tradicinė verslo paradigma siekia finansinės gražos, o žmogiškųjų išteklių valdymas atliepia strateginę logiką, palaikoma finansinio požiūrio. Remiantis ja, sėkminga organizacija yra ta, kuri gerina finansinius rezultatus. Tačiau *tvarumo* sąvoka pakeičia sėkmės supratimą: Schuler ir Jackson (2005) teigia, kad *sėkmė turi atitikti dabartinius įvairių suinteresuotų subjektų poreikius, kartu numatydama tai, ko jiems reikės ateityje*; Boudreau ir Ramstad (2005) tvarumą suvokia kaip *sėkmės siekimą šiandien nepakenkiant ateities poreikiams*. Vadinasi, tvarumas turi tapti žmogiškųjų išteklių valdymo dalimi, nors istoriškai šių konstruktyvų ryšys yra susijęs su krizinėmis situacijomis, kai kyla problemų dėl darbo įgūdžių trūkumo ar neigiamo žmogiškųjų išteklių valdymo poveikio darbuotojams (Ehnert, 2009).

Beje, tvari žmogiškųjų išteklių valdymo praktika prisideda prie šių teigiamų vidinių ir išorinių padarinių: bendradarbiavimu grįsto žmogiškųjų išteklių plėtojimo (Browning, 2011; Mazur, 2014); organizacinės struktūros, palengvinančios darbuotojų dalyvavimą ir tiesioginį bendravimą su darbuotojais, sukūrimo (Donnelly, 2011); darbo vaidmenų ir veiklos vertinimo, kurio pagrindas yra darbuotojo privalumų ir palankesnių rezultatų skatinimas (Wells, 2011); tvaraus konkurencinio pranašumo (Delery, 2017); lyderystės plėtros, darbuotojų įtraukimo, talentų ir pokyčių valdymo, vertybių kūrimo ir įtvirtinimo, darbuotojų sveikatos ir saugos (Mazur, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo ateitis yra sutelkta į globalų valdymą, organizacinius gebėjimus, kultūrinius pokyčius ir intelektinį kapitalą, t. y. tvarų valdymą tam, kad darbuotojai galėtų toliau teigiamai prisidėti prie šeimų ir bendruomenės gerovės aktyviai dirbdami organizacijoje.

Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo interpretacijos

Berno universiteto atstovai pasiūlė pirmąją sistemišką, teoriškai ir empiriškai pagrįstą tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją. Šiuo požiūriu tvarumas apibūdinamas abipuse nauda visoms suinteresuotosioms šalims.

Itin reikšmingas Ehnert (2006; 2009) indėlis. Mokslininkė pristatė tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, apimančią bendrą tvarumo sampratą, demonstruojantį pageidaujamą poveikį žmogiškųjų išteklių valdymui trims lygmenims (individualiuoju, organizaciniu ir socialiniu). Buvo pabrėžtas poreikis pagaliau išspręsti efektyvumo ir tvarumo dvilypumą.

Literatūra, kurioje nagrinėjamas tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas, yra skirstoma į tris grupes. Visoms grupėms bendra tai, kad neabejojama ilgalaikiais tvarumo padariniais.

Pirmoji tyrėjų grupė pabrėžia ekonominius rezultatus ir *tvaraus konkurencinio pranašumo* kūrimą. Ši *sugebėjimų atkūrimo* grupė dėmesį sutelkia ties vidiniais žmogiškųjų išteklių valdymo politikos veiksniais (Clarke, 2011). Tai naujas, holistinis požiūris į žmonių valdymą ir savotiška strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tąsa.

Dauguma šio požiūrio aspektų buvo užfiksuoti Ehnert aprašytame modelyje (2009), grįstame atviros sistemos pagrindu. Modelis iš esmės neidentifikuoja neigiamų vidinių ir išorinių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos pasekmių; nenustato skirtumų tarp politikos ir praktikos, atsirandančių jį įgyvendinant; neatskleidžia dvilypumų žmogiškųjų išteklių valdymo politikoje ir praktikoje. Nors socioekonominis organizacijų kontekstas identifikuojamas, jis nepakankamai adekvačiai nustato šių aplinkybių įtaką, taip pat neparodo organizacijos veiksmų įtakos jos strategijai.

Antroji tyrėjų grupė, pavadinta *socialinę ir aplinkosauginę sveikatą skatinančia*, akcentuoja išorinius padarinius, pavyzdžiui, platesnius veiklos rezultatus, apimančius aplinkosaugos ir / arba socialinius padarinius (Mariappanadar, 2003). Šiuo požiūriu socialiniai padariniai ir / arba aplinkosaugos rezultatai prisideda prie ekonominių ir finansinių rezultatų.

Terminas *tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas* buvo vartojamas kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, kai prisidedama prie teigiamų aplinkosauginių ir socialinių rezultatų siekiant ekonominės naudos (Ehnert, 2006). Tai gali būti laikoma pastangomis siekiant vidinių ir išorinių organizacijos rezultatų.

Mariappanadar (2003, 2012a, 2012b, 2014) daugiausia dėmesio skiria išorinių žmogiškųjų išteklių valdymo (ypač socialinių) veiksmų poveikiui nustatyti. Šiuo atveju jautriai reaguojama į neigiamus išorinius veiksmus, apimančius kažką, kas organizacijai nieko nekainuoja, tačiau atitinkami veiksmai ar verslo praktika yra brangūs trečiosioms šalims.

Deja, dauguma šio požiūrio atstovų nesugeba tinkamai spręsti platesnių makroekonominės veiksmų įtakos, nevertina nefinansinių rezultatų poveikio finansiniams rezultatams.

Trečioji tyrėjų grupė, laikoma *jungiančiąja*, analizuoja žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, taip pat valdymo praktikos, apimančios aplinkosauginius ir socialinius padarinius, sąsajas. Šioje literatūroje pripažįstama nacionalinių kontekstų įtaka valdymo praktikai, tvariosios organizacijos literatūra nagrinėja žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir aplinkos

tvarumo sąveiką (Dunphy, 2007). Pabrėžiamas susirūpinimas dėl stebimo akivaizdžių vidinių ir išorinių padarinių poveikio.

Netiesioginis momentas šioje literatūroje yra moralinis nerimas dėl atsakingos organizacinės elgsenos. Literatūra apie tvarumą ir tvarių organizacijų kaitą (Dunphy, 2007), žaliojo žmogiškųjų išteklių valdymo literatūra (Renwick, 2011) pripažįsta aplinkosaugos praktikos ir žmogiškųjų išteklių valdymo, kitų valdymo sričių praktikos tarpusavio ryšius.

Taigi tvari organizacija yra ta, kuri visiškai įtraukia žmogaus ir aplinkosauginio tvarumo principus į savo veiklą, remia tvarumo taikymą plačiau (Dunphy, 2007). Tokia organizacija turi stiprias bendrąsias vertybes ir administracijos paramą; lanksčią struktūrą ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką (skatinančią darbo jėgos galimybes, numatančią darbuotojų dalyvavimą priimančias sprendimus, įvairovės valdymą), aukšto lygio darbo aplinkos, saugos ir veiklos rodiklius, atspindinčius etikos problemas (Kramar, 2014).

Visi aprašyti požiūriai nebūdami tarpusavyje susiję išryškina esminius literatūros, analizuojančios tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą, skirtumus.

Tvarumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąryšis

Vartojama daugybė terminų, skirtų nusakyti ryšium tarp tvarumo ir žmogiškųjų išteklių valdymui skirtų veiklų: *tvarios darbo sistemos* (Docherty, 2002), *žmogiškųjų išteklių tvarumas* (Mazur, 2014; Asis-Castro, 2018), *tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas* (Ehnert 2006; Marriappanadar, 2012b), *žaliojo žmogiškųjų išteklių valdymas* (Renwick, 2011; Dumont, 2017), *tvari organizacija* (Dunphy, 2007). Nors šie terminai skiriasi tuo, kiek stipriai jie bando atliepti ekonominio konkurencingumo tikslus, teigiamus socialinius ir aplinkosauginius rezultatus, visi jie yra susiję su akivaizdžiu ar netiesioginiu žmogaus ir socialinių rezultatų pripažinimu organizacijoje.

Remiantis Ehnert (2009), buvo nustatytos trys pagrindinės mokslinės literatūros kryptys, siejančios tvarumą su žmogiškųjų išteklių valdymu: *tvarių darbo sistemų*, *tvaraus išteklių valdymo*, *tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo*. Visos trys kryptys padeda atsakyti į esminius tvarumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąryšį grindžiančius konkrečios mokslinės literatūros klausimus: 1) kaip žmogiškųjų išteklių vadovai galėtų tvarkyti būsimą kvalifikuotų ir motyvuotų žmogiškųjų išteklių tiekimą (Thom, 2004); 2) kaip būtų galima išvengti neigiamų žmogiškųjų išteklių valdymo pasekmių (Mariappanadar, 2012a; 2012b; 2014) 2) kas yra atsakingas už priemones, kurių reikia imtis valdant žmogiškuosius išteklius (Thom, 2004).

Pagrindinis tvarių darbo sistemų tyrimo objektas yra darbo intensyvumas akcentuojant, kad *intensyvios darbo sistemos* konceptas yra susijęs su žmogiškųjų išteklių vartojimu fiziškai, kognityviai, socialiai ir emociškai. Minėtina, kad *tvarios darbo sistemos* išlaiko darbo kokybės ir organizacijos veiklos rezultatų pusiausvyrą.

Remiantis tvarių darbo sistemų požiūriu, į pateiktus klausimus formuluojami tokie atsakymai: 1) kvalifikuotų ir motyvuotų žmogiškųjų išteklių tiekimas gali būti užtikrintas stipriau akcentuojant socialinių išteklių atkūrimą ir vystymąsi (Docherty, 2002); 2) nepageidaujamų neigiamų žmogiškųjų išteklių valdymo padarinių prevencija yra susijusi su mechanizmų ir procesų, kurie lemia žmogiškųjų išteklių naudojimą ar plėtrą, suvokimu (Ehnert, 2006); 3) organizacijos iš esmės yra pačios atsakingos už veiksmus, reikalingus tvarumui pasiekti (Stankeviciute, Savaneviciene, 2013).

Tvaraus išteklių valdymo požiūris yra grindžiamas trimis esminėmis prielaidomis (Ehnert, 2006): 1) organizacijos išgyvena atverdamos savo ribas ir todėl, kad joms pavyksta išlaikyti pusiausvyrą tarp tų ribų *atvėrimo* ir *išlaikymo*; 2) organizacijos išgyvena, nes jos bendradarbiauja tarpusavyje, kad būtų atkurta žmogiškųjų išteklių bazė, taip sukurti abipusiai mainai; 3) organizacijos išgyvena, nes joms pavyksta išlaikyti ir atkurti išteklių bazę savo aplinkose, laikomose *išteklių šaltiniais*.

Vadovaujantis *tvaraus išteklių valdymo* požiūriu, į tvarumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąryšį grindžiančius klausimus galima atsakyti taip: 1) kvalifikuotų ir motyvuotų žmogiškųjų išteklių tiekimas ateityje gali būti užtikrintas investuojant į *išteklių šaltinius*, teigiant, kad tvarumas pagrįstas ne socialine atsakomybe, o ekonominiu racionalumu; 2) neigiamas poveikis žmogiškųjų išteklių valdymui gali būti išvengtas dėl trijų pagrindinių prielaidų, kuriomis remiasi šis požiūris (Stankeviciute, Savaneviciene, 2013).

Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo požiūris į atitinkamus klausimus siūlo tokius atsakymus: 1) kvalifikuotų ir motyvuotų žmogiškųjų išteklių tiekimas ateityje gali būti užtikrintas dėl žmogiškųjų išteklių plėtos, atlygio sistemų kūrimo ir tvarumo integravimo į įmonės tikslus (Thom, 2002); 2) už tvarią veiklą yra atsakingos pačios organizacijos, darbuotojai ir visuomenė; atkreiptinas dėmesys, kad atsakomybė išplečiama iki darbuotojų asmeninės atsakomybės už save ir savo karjerą; 3) neigiamų padarinių žmogiškųjų išteklių valdymui prevenciją užtikrintų savanoriškai išreikšta socialiai atsakinga darbuotojų elgsena, jų dalyvavimas priimančias sprendimus.

Natūraliai priartėjame prie trijų Ehnert (2009) tvarumo principų, leidžiančių suvokti tvarumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąryšį.

I socialinę atsakomybę orientuotas (norminis) principas yra paremtas atviros sistemos modeliu, grindžiamu Brundtland tvarios plėtros apibrėžtimi. Šiuo požiūriu atsakomybė tenka daugeliui skirtingų suinteresuotų šalių. Beje, atsakomybės imamasi savo labui, o ne todėl, kad tai daryti skatintų suinteresuotosios šalies, t. y. organizacijos savininkų, ekonominiai interesai. Pagal Ehnert (2011), šio principo paisymas reikalauja su darbuotojais elgtis socialiai atsakingai, gerinti darbuotojų gerovę ir sumažinti darbo poveikį jiems.

I efektyvumą ir inovacijas orientuotas principas yra artimesnis Friedman požiūriui į tvarumą ir įmonių socialinę atsakomybę, taip plėtojami ekonominių rezultatų ir tvarumo rezultatų tarpusavio ryšiai. Ehnert (2009) apibrėžia šio požiūrio esmę, ji teigia, kad veiksmingumo tikslas ir į inovacijas orientuotas supratimas yra sumažinti vartojimą (ir išlaidas) arba padidinti išteklių naudojimo efektyvumą (ir vertės kūrimą) per naujoves. Žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste tai būtų pasekmių ir poveikio žmogiškiesiems ištekliams bei pačių išteklių panaudojimo sumažinimas.

I medžiagiškumą orientuoto tvarumo principas siekia išlaikyti ypač žmogaus teisėmis paremtą organizaciją. Šis požiūris yra suprantamas kaip atviros sistemos esmė. Juo remiantis, svarbiausia išlaikyti išteklių bazę, atsižvelgiant į sprendimų priėmimo procesų padarinius. Žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste tai reikštų žmogiškųjų išteklių panaudojimo ir atkūrimo balansą, pasak Ehnert (2011), įmanomą dviem būdais: skatinant žmogiškųjų išteklių atkūrimą ir investuojant į šių išteklių kokybę.

Atkreiptinas dėmesys, kad nors mokslinė literatūra skirtingai interpretuoja tvarumo ir žmogiškųjų išteklių sąryšį, tačiau nė vienas požiūris neneigia, kad tvarumas yra tinkama žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija.

Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvos

Plačiuoju požiūriu, pasak Stankūno (2015), tvarios veiklos kertiniai pamatai yra šios organizacijos vertybės: 1. Dora (= Patikimumas = Sąnaudų mažinimas + Didesnis atlygis iš užsakovų); 2. Pagarba asmeniui ir besąlygiško dalijimosi – meilės santykių puoselėjimas (= Darbuotojų lojalumas ir galimybė pritraukti geriausius specialistus; darbuotojų kūrybiškumas ir

inovatyvumas = Sąnaudų mažinimas + Papildomas įplaukos dėl inovatyvių idėjų).

Šiuo požiūriu, dora neįsivaizduojama be pagarbos darbuotojui ir besąlygiško dalijimosi. Tokie santykiai skatina vadovus apsaugoti darbuotojus nuo nereikalingo streso ir alinančio darbo krūvio. Teigiamos psichologinės aplinkos sukūrimo prielaida taip pat tampa besiformuojantys besąlyginio dalijimosi santykiai visoje įmonėje. Tai laisvas apsikeitimas informacija ir patirtimis, efektyvus bendradarbiavimas, palankios sąlygos kiekvienam darbuotojui atrasti jam mieliausią veiklą, būti kūrybiškam ir inovatyviam. Doros organizacijos darbuotojai neskubės atsisveikinti su ja dėl šiek tiek didesnio atlyginimo konkuruojančioje įmonėje, o ieškantys naujų galimybių arba palankesnių kūrybinių sąlygų žmonės sieks čia įsidarbinti.

Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrinamas apmąsčius strategijų, pritraukiančių darbuotojus, turinčius organizacijai adekvačių vertybių ir įsitikinimų; plėtros, veiklos vertinimo ir įvertinimo praktikas siejant su individualia tvaria veikla; siūlant efektyvias mokymo programas, plėtojančias tvarųjį sąmoningumą, požiūrius, įgūdžius ir žinias (Dumont, 2017).

Siauresne prasme, anot Mazur (2014), sritys, kuriose žmogiškųjų išteklių valdymas galėtų prisidėti prie organizacinio tvarumo palaikymo, yra šios: lyderystės ugdymas ir plėtra, mokymas ir tobulinimas, pokyčių ir talentų valdymas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas, daugiakultūriškas ir etiškas valdymas, vertybių kūrimas ir įkvėpimas, sveikatos sauga, darbuotojų įtraukimas.

Apeliuojant į humanistinę paradigmą žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, darbuotojams suteikiama autonomija padeda plėtoti jų talentus ir gebėjimus, suteikia laimės pojūtį ir reikšmingą darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Tvarus humanistinis žmogiškųjų išteklių valdymas neįmanomas taupant darbuotojų sąskaita, t. y. nesamdant organizacijai svarbių sričių profesionalų, vadovams turint menką išsilavinimą ir todėl nesuinteresuotiams, kad jų darbuotojai mokytųsi ir tobulintųsi (Asis-Castro, 2018).

Taigi, didesnis darbuotojų lojalumas ir organizacijos patrauklumas specialistams reiškia sąnaudų, susijusių su darbuotojų kaita, mažinimą, galimybę įdarbinti kvalifikuotus ir efektyviai gebančius dirbti specialistus už protingą atlygį.

Išvados

1. Tvari žmogiškųjų išteklių valdymo praktika prisideda prie šių teigiamų vidinių ir išorinių padarinių: bendradarbiavimu grįsto žmogiškųjų išteklių plėtojimo; organizacinės

struktūros, palengvinančios darbuotojų dalyvavimą ir tiesioginį bendravimą su darbuotojais, sukūrimo; darbo vaidmenų ir veiklos vertinimo, skatinant darbuotojų

privalumus ir palankesnius rezultatus; lyderystės plėtros, darbuotojų įtraukimo, talentų ir pokyčių valdymo, vertybių kūrimo ir įtvirtinimo, darbuotojų sveikatos ir saugos, tvaraus konkurencinio pranašumo.

2. *Tvarumas* traktuojamas kaip sėkmės siekimas šiandien, nedarant žalos ateities poreikiams. Literatūra, nagrinėjanti tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą, yra trejopa: 1) *sugebėjimų atkūrimo*, akcentuojanti ekonominius rezultatus ir *tvaraus konkurencinio pranašumo* kūrimą; 2) skatinanti *socialinę ir aplinkosauginę sveikatą*, akcentuojanti išorinių (ypač aplinkosauginių ir / ar socialinių) padarinių poveikį; 3) *jungiančioji*, analizuojanti žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, valdymo praktikos, apimančios aplinkosauginius ir socialinius padarinius, sąsajas.
3. Visi tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo principai pabrėžia du organizacijų iššūkius: 1) daugybė organizacijų jaučia išorinį spaudimą tapti ekonomiškai, ekologiškai ir socialiai tvariomis; 2) organizacijos jaučia vidinį spaudimą, skatinantį atkreipti dėmesį į žmogaus tvarumo problemą. Trys tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo principai (orientacija į socialinę atsakomybę, efektyvumą ir inovacijas bei medžiagiškumą) yra šių dviejų konceptų sąryšio esmė.
4. Ateities tyrimai gali konceptualiai identifikuoti ir empiriškai išmatuoti kintamųjų poveikį tvariam žmogiškųjų išteklių valdymui. Praktikams ir vadovams šis straipsnis gali būti parankus inicijuojant veiksmus, orientuotus į tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą, siekiant tiesiogiai paveikti įmonių strateginius rezultatus.

Literatūra

1. Asis-Castro, A. L., Edralin, D. M. (2018). Predictors of Humanistic Sustainability HRM Practices. *DLSU Business & Economics Review*, 27(2), 130–146.
2. Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. (2005). Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A new HR Decision Science Paradigm for a new Strategy Definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. – <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>.
3. Browning, V., Delahaye, B. (2011). Enhancing Workplace Learning Through Collaborative HRD. *Readings in HRM and Sustainability*, ed. M. Clarke. Melbourne: Tilde University Press, 36–50.
4. Clarke, M. (ed.). (2011). Sustainable HRM: A New Approach to People Management. *Readings in HRM and Sustainability*. Melbourne: Tilde University Press, 1–7.
5. Delery, J. E., Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. – <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>.
6. Docherty, P., Forslin, J., (Rami) Shani, A. B., Kira, M. (eds.) (2002). Emerging Work Systems: From Intensive to Sustainable in Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. – London: Routledge, 3–14.
7. Donnelly, N., Proctor-Thomson, S. (2011). Workplace Sustainability and Employee Voice. *Readings in HRM and Sustainability*, ed. M. Clarke. Melbourne: Tilde University Press, 117–132.
8. Dumont, J., Shen, J., Deng, X. (2017). Effects of green hrm practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. – <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>.
9. Dunphy, D., Griffiths, A., and Benn, S. (2007). Organization Change for Corporate Sustainability (2nd ed.). – London: Routledge, 346.
10. Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human in Human Resource Management: Linkages, Theoretical Approaches, and Outlines for an Emerging Field. 21st EIASM SHRM Workshop. – Aston, Birmingham, March 28–29.
11. Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. – Heidelberg: Physica-Verlag. 292 p. – <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>.
12. Ehnert, I. (2011). Sustainability and Human Resource Management. The Future of Employment Relations, eds. Wilkinson A., and Townsend, K. – Hampshire: Palgrave Macmillan, 215–237. – https://doi.org/10.1057/9780230349421_12.
13. Ehnert, I., Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects and Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Review*, 23 (3), 221–238. – <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-221>.
14. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. – <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.
15. Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unstable Dilemmas of Retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8),

- 906–923. – <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>.
16. Mariappanadar, S. (2012a). Harm of Efficiency Oriented HRM Practices on Stakeholders: an Ethical Issue for Sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168–184. – <https://doi.org/10.1108/17465681211237628>.
 17. Mariappanadar, S. (2012b). The Harm Indicators of Negative Externalities of Efficiency focused Organizational Practices. *International Journal of Social Economics*, 39(3), 209–220. – <https://doi.org/10.1108/03068291211199378>.
 18. Mariappanadar, S. (2014). The model of negative externality for sustainable HRM. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.). Sustainability and Human Resource Management. *Developing sustainable business organizations*, 181–203.
 19. Mazur, B. (2014). Sustainable Human Resource Management in theory and Practice. *Economics and Management*, 1, 158–170.
 20. Parkes, C., Borland, H. (2012). Strategic HRM: Transforming its responsibilities toward ecological sustainability – the greatest global challenge facing organizations. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 811–824.
 21. Renwick, D. W. S., Redman, T., Maguire, S. (2011). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 1–14. – <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.
 22. Schuler, R. S., Jackson, S. E. (2005). A quarter-century Review of Human Resource Management in the U.S. *The growth in Importance of the International Perspective*, 16(1), 11–35.
 23. Stankeviciute, Z., Savaneviciene, A. (2013). Sustainability as a Concept for Human Resource Management. *Economics and management*, 18(4), 837–846.
 24. Stankūnas, A. (2015). Koks verslas iš tiesų yra tvarus? *Verslo žinios*. – <https://www.vz.lt/archive/opinion/2012/3/29/koks-verslas-is-tiesu-yra-tvarus> [2018 06 13].
 25. Thom, N. (2002). Personalmanagement: Mehr Nachhaltigkeit. In BAZ. – www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/personalmanagement_mehr_nachhaltigkeit.pdf [2018 06 16].
 26. Thom, N., Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmungen und Institutionen, in E. J. Schwarz: Nachhaltiges Innovationsmanagement. – Wiesbaden: Gabler, 217–245. – https://doi.org/10.1007/978-3-663-10862-7_11.
 27. Wells, S. (2011). HRM for Sustainability: Creating a New Paradigm. *Readings in HRM and Sustainability*, ed. M. Clarke. Melbourne: Tilde University Press, 133–146.

SUSTAINABLE CONCEPT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PERFORMANCE

Summary

The research problem is how human resource management could be improved today by considering the principles of sustainability. The aim of the research is to conceptualise human resource management and sustainability from an organisational point of view. The research methodology is based on the analysis of scientific literature. A change in the concept of sustainability in the management of human resources has been analysed; and the relationship between these constructs and the directions of the intended future research have been revealed. Key findings of the paper include the importance of sustainability for the management of human resources. The concept of sustainability and the aspects of sustainable human resource management (i.e. the reproduction of capability, promotion of social and environmental health, connections) have been analysed, and the interaction between these two constructs is described. The conceptual insights of the research linking sustainability and human resource management can contribute to new possibilities for future theoretical and empirical research. This article is also relevant to the leader of any organisation as it provides ways to implement human resource management to achieve organisational sustainability.

Keywords: organisational performance, sustainable work systems, sustainable resource management, sustainable competitive advantage, sustainable human resource management.

Informacija apie autorius

Dr. Žaneta Kavaliauskienė. Šiaulių valstybinės kolegijos, Verslo ir technologijų fakulteto, Verslo ir apskaitos katedros docentė. Mokslinių tyrimų laukas: bendrieji vadybos aspektai, žmogiškųjų išteklių valdymas, marketingas; bendrieji vadybos aspektai.

El. pašto adresas: zaneta.kava@gmail.com

Virginija Latvėnienė. Šiaulių valstybinės kolegijos, Verslo ir technologijų fakulteto, Verslo ir apskaitos katedros lektorė. Mokslinių tyrimų laukas: bendrieji vadybos aspektai, žmogiškųjų išteklių valdymas, marketingas; bendrieji vadybos aspektai.

El. pašto adresas: v.latveniene@svako.lt