

KAUNAS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ŽIVILĖ STANKEVIČIŪTĖ

SUSTAINABILITY DIMENSION IN
ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (03S)

2015, KAUNAS

Doctoral dissertation was prepared in Kaunas University of Technology, School of Economics and Business, Department of Management during the period of 2010–2015. The studies were supported by Research Council of Lithuania.

Scientific Supervisor:

Prof. Dr. Asta SAVANEVIČIENĖ (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management, 03S).

Dissertation defence board of Management science field:

Prof. Dr. Regina VIRVILAITĖ (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management, 03S) – **chairman**;

Prof. Dr. Irena BAKANAUSKIENĖ (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, 03S);

Prof. Dr. Ilona BUČIŪNIENĖ (ISM University of Management and Economics, Social Sciences, Management, 03S);

Prof. Dr. Rūta KAZLAUSKAITĖ (ISM University of Management and Economics, Social Sciences, Management, 03S);

Prof. Dr. Violeta ŠILINGIENĖ (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management, 03S).

The official defence of the dissertation will be held at 2.00 p.m. on 22th of December, 2015 at the public meeting of Dissertation defence board of Management science field in Rectorate Hall at Kaunas University of Technology.

Address: K. Donelaičio St. 73-402, 44249 Kaunas, Lithuania.

Tel. no. (+370) 37 300 042; fax. (+370) 37 324 144; e-mail doktorantura@ktu.lt.

Summary of doctoral dissertation was sent on 20th of November, 2015.

The doctoral dissertation is available on the internet <http://ktu.edu> and at the library of Kaunas University of Technology (K. Donelaičio St. 20, 44249 Kaunas, Lithuania).

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

ŽIVILĖ STANKEVIČIŪTĖ

TVARUMO DIMENSIJA
ORGANIZACIJOS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ
VALDYME

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

2015, KAUNAS

Disertacija rengta 2010–2015 metais Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Vadybos katedroje. Mokslinius tyrimus rėmė Lietuvos mokslo taryba.

Mokslinė vadovė

Prof. dr. Asta SAVANEVIČIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S).

Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo taryba:

Prof. dr. Regina VIRVILAITĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S) – **pirmininkė**;

Prof. dr. Irena BAKANAUSKIENĖ (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

Prof. dr. Ilona BUČIŪNIENĖ (ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

Prof. dr. Rūta KAZLAUSKAITĖ (ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

Prof. dr. Violeta ŠILINGIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo tarybos posėdyje 2015 m. gruodžio 22 d. 14.00 val. Kauno technologijos universiteto Rektorato salėje.

Adresas: K. Donelaičio g. 73-402, 44249 Kaunas, Lietuva.

Tel. (370) 37 300 042; faks. (370) 37 324 144; el. paštas doktorantura@ktu.lt.

Disertacijos santrauka išsiųsta 2015 m. lapkričio 20 d.

Su disertacija galima susipažinti internetinėje svetainėje <http://ktu.edu> ir Kauno technologijos universiteto bibliotekoje (K. Donelaičio g. 20, 44249 Kaunas).

INTRODUCTION

Relevance of the topic. Globalisation, increasing economic competition, technological changes, constantly changing labour market, demographic changes, depletion of natural resources, global warming and other similar processes pose new requirements to the ordinary module of society life. The perception that society and its components (including organizations) can no longer only develop in the direction of economic quantitative growth is gradually becoming a dominant attitude. For long term survival, and in order to pursue sustainability, there is a necessity for qualitative changes related to the discovery of a consensus between generations of people, their needs and development of economic, social and environmental areas.

General changes within the social environment motivate the movement of organizations towards sustainability, because organizations are not closed or isolated systems, they do not function in a vacuum. Declining resources, increased expectations of stakeholders and a growing transparency of activities due to technology-based dissemination of information can influence the organization's "*licence to operate*" and cause negative financial or other consequences. Therefore, organizations that want to survive under this competitive pressure have to review their strategy and reorganize processes and functions, including HRM.

In the scientific literature (Guest, 2011; Paauwe, 2004), a focus on the importance of human resources and their management highlights a few trends which exemplify discrepancies between rhetoric and reality. Using strategies for downsizing, increasing labour intensity or failing to create positive relations of cooperation, results in an increase in employees' health problems, absence from work due to illness, and a decrease in the positive attitude of employees – organizational commitment and job satisfaction (Pfeffer, 2010), it becomes increasingly difficult for employees to reconcile work and personal life and to avoid stress (Doherty, Kira and Shani, 2009). The situation arising from this leads to human resources becoming more "*consumed*" rather than being "*reproduced*" or "*developed*". This in turn ignores the fact, that human resources, just like any other resources, can become rare, can be exploited or their regeneration ability can be damaged. Moreover, human resources have specific characteristics, which are often underestimated as well. Human resources are not the property of the organization: they have their own needs; their own wishes; they are mobile (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf and Singh, 2007), which means that they can leave an organization and pursue their potential elsewhere. Within the context of sustainability, it is equally important that human resources not only directly participate in the processes, but that they also determine an organizations' objectives and organize the rational process of

their achievement. Therefore, decisions for or against sustainability in the organization are made by people.

Highlighted trends reveal the necessity for a new way of HRM, implicating the dimension of sustainability in HRM, because the axis of the sustainability concept is the preservation of resources, their reproduction and development. Sustainable HRM creates the effect of synthesis (Mariappanadar, Kramar, 2014), when HRM enables an organization not only to achieve good financial performance, but also to allow the preservation of human resources, increasing positive impact, and minimising the negative impact on them, whilst at the same time assessing the "*ecological footprint*" of HRM.

Extent of research on the problem. Sustainability is not a new subject of analysis in the management literature (Dyllick, Hockerts, 2002; Gladwin, Kennelly and Krause, 1995). However, for a decade after the definition of sustainability provided in 1987 by the Brundtland Commission, the analysis of sustainability was characterized by a strong emphasis on environmental protection, not focusing on the social dimension of sustainability (Ehnert, 2009a). In this context, it is appropriate to agree with Pfeffer (2010), who states that while taking care of the preservation of natural resources, it is important to preserve human resources in a similar way.

Analysis of scientific literature allows identification of the aspect of heterogeneity and to accentuate a few conceptual insights of the dimension of sustainability in HRM – "**green**" HRM (Jackson, Renwick, Jabbour and Müller-Camen 2011; Jackson, Seo, 2010; Opatha, Arulrajah, 2014; Renwick, Redman and Maguire, 2013; Wagner, 2014), **ethical HRM** (Greenwood, 2002; Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella and Shani, 2013; Rowan, 2000; Winstanley, Woodall and Heery, 1996), **sustainable work systems** (Doherty, Forslin, Shani and Kira, 2002; Docherty *et al.*, 2009; Kira, 2003; Kira, Lifvergren, 2014; Zink, 2014a, 2014b), **socially responsible HRM** (Becker, 2011; Becker, Smith, 2013). Thus, it can be stated that the discussion of dimension of sustainability in HRM is distinguished by a problem of a fragmented approach, which can be eliminated by a complex umbrella construct – sustainable HRM. This construct is in its pioneer development stage, with scientific discussion cultivated, though not homogeneous.

Different approaches to the systemizing of scientific literature are provided for disclosure of the essential insights of sustainable HRM and the extent of its research. Ehnert and Harry (2012) systemize literature according to **chronology and research complexity**, distinguishing three stages. *First works* on the subject of sustainable HRM were published in the late 1990's in Germany (Müller-Christ, Remer, 1999), Switzerland (Zaugg, Blum and Thom, 2001) and Australia (Gollan, 2000; Wilkinson, Hill and Gollan, 2001). The following insights are considered the main assumptions of research: often people, who are necessary for the organizations just like natural resources, are rare resources;

current approaches to the use of human resources are short-term; human resources are "consumed" more than "reproduced"; sustainable HRM can be a source of an organization's competitive advantage. The essential input of the first wave of research: revealed the importance of sustainability in HRM; provided preliminary ideas on how sustainability can be related to human resources; provided initial definitions of sustainable HRM and laid the foundations for the formation of strong directions of Germanic-Swiss and German research. During the stage of the **second wave of research** Swiss and German representatives analyse connections between sustainability and HRM (Ehnert, 2009a; Zaugg, 2009), while other scientists offer additional approaches using the idea of sustainability for various problem areas such as the potential of sustainability as a new paradigm for talent management (Boudreau, Ramstad, 2005). Therefore, the second wave of research is distinguished by a large number of works by individual authors, who work independently and with a consolidation of previous approaches. According to Ehnert and Harry (2012), the **third wave of publications** is more recent with researchers trying to work in interdisciplinary teams and to focus on social debates on sustainability. Also there are wider discussions about the role of HRM in achievement of an organization's economic, social and environmental objectives (Clark, 2011a; Cohen, Taylor and Muller-Camen, 2012). However, it has been noticed that authors do not analyse the whole scope of sustainability, therefore allowing the appearance of such rival constructs, as "green" HRM and the problem of a fragmented approach.

Kramar (2014) provides a systemizing of literature under a different subject, particularly focusing on the **result**, and separating directions of capability reproduction, promoting between social and environmental health, and connections. Authors of the direction of **capability reproduction** (Ehnert, 2009a; Clarke, 2011a, 2011b; Wells, 2011a, 2011b) are particularly interested in the promotion of the achievement of economic results and of an organization's long term sustainability, implementing activities of HRM which contribute towards positive social results. Representatives of the direction of the **promotion of social and environmental health** (Mariappanadar 2003, 2012a, 2012b, 2014a, 2014b; Collinson, Cobb, Power and Stevenson, 2007) identify the relation between HRM and external results (economic, social and environmental). Works which analyse the relation between management activities (including HRM activities) and an organization's performance under the "triple bottom line" approach (connection of economic, social and environmental areas), are attributed to the direction of **connections** (Avery, 2005; Avery and Bergsteiner, 2010; Dunphy, Griffiths and Benn, 2007).

Without prejudice to the above-mentioned aspects of systemizing of literature on sustainable HRM, scientific analysis allows systemizing of literature according to the directions and regions which reveal the importance of the institutional aspect. There are three clear directions of research on sustainable

HRM: Swiss (Zaugg, 2009; Zaugg *et al.*, 2001), German (Ehnert, 2006a, 2009a, 2009b, 2010, 2011, 2014) and Australian (Gollan 2000; Gollan and Xu, 2014; Kramar, 2014; Mariappanadar, 2003, 2012a, 2012b, 2014a; Wilkinson *et al.*, 2001) and mainly four regions of evolving research (USA, Asia, Australia and Europe). Swiss research direction is based on assumption that a "win-win" situation is possible between employer and employee. Therefore the Swiss approach conceptualizes sustainable HRM following a Swiss tradition of the harmonious coexistence of organizations, employees and society. Also the Swiss research direction provided the first (2001) complex model of sustainable HRM, based on theory and empirics. German research direction is based on the perspective of paradoxes, stating that the organization balances between different options. Australian research direction is distinguished by duality: it analyses the sustainability of human resources (Gollan, 2000) and the reduction of negative impact on human resources (Mariappanadar, 2012a, 2014a, 2014b) This direction gained particular popularity recently and is one that has been developed by representatives of Asian countries (Au, Ahmed, 2014).

The various approaches to the systemizing of literature provided so far reveal a generalized extent of research; specifying, scientific literature on sustainable HRM is classified according to these research aspects:

1. General aspects of sustainable HRM are analysed by Clarke, 2011a; Ehnert, 2006a, 2009b, 2012, 2014; Ehnert and Harry 2012; Ehnert, Harry and Zink, 2014; Harry, 2014.

2. Models of sustainable HRM are analysed by Cohen *et al.* (2012); De Prins, Beirendonck, de Vos and Segers (2014); Ehnert (2009a; 2011); Gollan (2000); Gollan and Xu (2014); Kramar (2014); Zaugg (2009); Zaugg *et al.* (2001).

3. The negative impact (harm) on individuals, organization and society, caused by HRM and sustainable HRM as a strategy, used to reduce the consequences of such impact (Mariappanadar, 2003, 2012a, 2014a); stakeholder harm index (Mariappanadar, 2014b); the effect of synthesis when HRM enables not only the achievement of good financial performance, but also the reduction of harm to the employees (Mariappanadar, Kramar, 2014);

4. Separate aspects of sustainable HRM are analysed as follows: reduction of the undesirable impact of retrenchment (downsizing) (Mariappanadar, 2003; Wilkinson, 2005); talent management (Boudreau, 2003; Boudreau, Ramstad, 2005), human sustainability (Pfeffer, 2010; Gollan, 2000; Wilkinson *et al.*, 2001), ethical climate and issues (Guerci *et al.*, 2013; Mariappanadar, 2012b), perspective of stakeholders (Guerci, Shani and Solari, 2014; Zink, 2005; Zink, 2007), sustainable process for the management of an organization's activities (Maley, 2014); the relationship between sustainable leadership and satisfaction of stakeholders (Suriyankietkaew, Avery, 2014); the relationship between the Japanese employment system and sustainable HRM (Sotome, Takahashi, 2014);

the balance between work and private life (Au, Ahmed, 2014); the sustainability perspective on flexible HRM (Kozica, Kaiser, 2012); organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a potential employer (Lis, 2012); the relationship between employer branding and sustainable HRM (App, Merk and Buttgen, 2012); human capital management (Jorgensen, Irmer, 2011; Osranek and Zink, 2014), ergonomics and sustainable work systems (Zink, 2014a), reports on sustainable HRM (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner and Muller-Camen, 2015); the relationship between Confucius teachings and sustainable HRM (Mak, Cheung, Mak and Leung, 2014).

An analysis of the input of Lithuanian scientists in the area of sustainable HRM identifies that the topic of sustainable leadership is analysed (Šimanskienė, Župerkienė, 2013).

The amount of scientific publications on the topic of sustainable HRM is increasing (De Prins *et al.*, 2014; Ehnert *et al.*, 2014; Harry, 2014; Kramar, 2014; Mariappanadar, 2014a), however this relevant topic lacks conceptual maturity and empirical research:

1. Although characteristics of sustainable HRM are provided in scientific literature, usually they are abstract, declarative in their nature and their practical operationalization is not clear. Thus, it is not clear, which principles HRM must be distinguished by to be considered sustainable.

2. An analysis of relationship between HRM and an organization's performance usually provides an assessment of financial performance and the input of human resources into those results. The dimension of sustainability expands the spectrum of the performance, offering a wider range of results. However, it is noticeable that the environmental dimension of sustainability is eliminated in the analysis of sustainable HRM, which prevents disclosure of the full potential of the dimension of sustainability. Moreover, analysis of the impact of HRM on the individual level lacks emphasis on the duality of its impact and researches without preference of the positive impact.

3. Although the majority of research in sustainable HRM is descriptive, it lacks empirical insights. Also, it lacks complexity, and the application of qualitative and quantitative research, which allows seeing this phenomenon from a different perspective. Also, it is necessary to perform in-depth research in the organizations not limited to the collection of data from the reports.

The scientific problem is formulated by raising the question: how sustainability manifests itself in an organization's HRM?

The subject of research - sustainable HRM.

The aim of research – to disclosure the dimension of sustainability in organization's HRM.

The following **research objectives** are raised to achieve the formulated aim of scientific research:

1. To define the construct of sustainable HRM, systemizing the conceptual insights of dimension of sustainability in HRM.

2. To make a conceptual model for sustainable HRM, integrating principles of sustainable HRM and their impact on employees.

3. To validate a methodological approach of the research of the dimension of sustainability in HRM and to prepare the methodology for empirical research.

4. To provide empirical assessment of the expression of dimension of sustainability in HRM, revealing links between principles of sustainable HRM and their impact on employees.

Logical structure of the dissertation. The dissertation consists of four dissertation parts.

The first part of the work provides a theoretical description of sustainability defining it within a business context. Discussion and systematization of characteristics of sustainability are provided. Also provided is an analysis of the reasons for sustainability's implication in HRM and a discussion of conceptual insights which relate sustainability and HRM. The first part presents a conception of sustainable HRM also. The main idea of this part is the characteristics of sustainability and the conceptual insights which relate sustainability and HRM, and which are used later by the formulation of the principles of sustainable HRM.

The second part provides analysis of the models of sustainable HRM provided by individual authors, and their comparative analysis. It also includes: discussion about the approach to the construction of the model of sustainable HRM; validation of the principles of sustainable HRM; disclosure of the content of those principles; and components of the impact on employees. A complex model for sustainable HRM, integrating the principles of sustainable HRM and the impact on employees, is provided at the end of the second part.

The third part provides validation of the methodology for empirical research, based on the model of sustainable HRM prepared in the second part, emphasizing the approach of mixed methods.

The fourth part provides the expression of the dimension of sustainability in HRM, identified application of quantitative and qualitative methods, the accentuating manifestation of principles and the impact on employees. According to the results of qualitative research, an empirically-based model of sustainable HRM principles is provided. The achieved results of quantitative empirical research confirmed (partially confirmed) raised hypothetical assumptions of empirical research.

Research methodology. Research is based on the philosophical orientation of pragmatism, which is usually associated with the approach of

mixed research (Creswell, 2014; Teddlie, Tashakkori, 2009). Empirical data is collected using a **mixed methods approach** parallel research strategy. Mixed research is when collected and analysed data is joined altogether by results, and the conclusions are based on both qualitative and quantitative methods. **Qualitative research** allowed identification and acknowledgment of the expression of principles of sustainable HRM from the organization's perspective. **Quantitative research** enabled the determination of the employees' assessment of principles of sustainable HRM and their impact. The applied quantitative method for the collection of data was a written questionnaire. The interview method (in this case individual semi-structured interviews) was chosen for the qualitative research data collection.

Those organizations that are members of the Lithuanian Association of Responsible Business, were chosen for the research with the assumption that they are organizations with a deeper knowledge of sustainability and that their activities would confirm and provide the existing examples of the construct of sustainable HRM. Only those organizations which have a legal form of a closed joint-stock company or a joint-stock company, were chosen (eliminating public institutions and associations). Investigative of qualitative research – employees, responsible for HRM, or managers of organizations, in the absence of a particular position of the manager of HRM. Respondents of quantitative research – employees of organizations.

Analysis of quantitative research data was performed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 23. Compliance of distribution of quantitative data with standard (Gaussian) distribution was verified, based on Shapiro-Wilk criterion. Whereas distributions of all variables were not standard, the differences between the groups were assessed using non-parametric Mann-Whitney (between two groups) and Kruskal-Wallis criteria (among more than two groups). Kendall's W concordance coefficient was used for the assessment of employees' agreement on the expression of the principles. The relation between the principles of sustainable HRM and their impact on employees was assessed by the calculation of Spearman's correlation coefficients. The method of descriptive phenomenological analysis was used for the analysis of the data of qualitative research.

Limitations of dissertation research:

1. Organizations chosen for the research, are members of the Lithuanian Association of the Responsible Business, and were chosen assuming that membership of this Association leads to a deeper understanding of sustainability. On the one hand, it allowed the identification of manifestations of sustainable HRM in these organizations (which implement and declare a commitment to sustainability) whilst on the other hand, it hinders answering the question, of whether institutional aspects influence the results of the research.

2. For a complex disclosure of sustainable HRM, the data of empirical research was provided summarized, rather than according to the individual organizations that participated in the research. Summarized data enables the creation of an overall picture while researching immature construct of sustainable HRM, but it does not provide insights on the situation within particular organizations. Considering the organizations' wish to receive "individualized" data and conclusions, and taking into consideration the limitations of the scope of this dissertation, it is planned to provide an analysis of the data according to organizations in other scientific works.

3. Dissertation is limited to the impact of sustainable HRM on the individual level and organizations' financial performance is not assessed.

4. The analysis of qualitative research data is performed by one researcher, which presupposes a certain one-sided nature of the content and interpretation of data.

Scientific novelty and theoretical significance:

1. The dissertation validates the importance of the implication of the dimension of sustainability in HRM. It does this after an assessment of sustainability on the level of organization, and reasoning of the necessity of change in HRM in the organizations.

2. After conceptualization of the principles of sustainability, discussion of conceptual insights of dimension of sustainability in HRM and comparative analysis of the models of sustainable HRM, the principles of sustainable HRM are formulated and their complexity and content is revealed.

3. Duality of the impact of HRM on employees is revealed, identifying positive and negative impact and the objective to increase positive and minimize negative impact.

4. A conceptual model of sustainable HRM is prepared; it combines the principles of sustainable HRM and impact of HRM on employees and enables not only assessment of expression of principles of sustainability from the perspective of the organization and individual, but also identification of the impact of HRM on employees.

5. Original research methodology for sustainable HRM is created; it allows a systematic assessment of expression of sustainable HRM.

Practical significance of dissertation:

1. Theoretical and empirical validation of the importance of the implication of the dimension of sustainability in HRM enables practitioners (managers of organizations, managers of HRM) to view HRM from an alternative perspective, treating the dimension of sustainability in a dual way: as a possibility of change and as a possibility of the tool, allowing it to meet the challenges of HRM.

2. Formulated theoretical model of sustainable HRM allows practitioners to get a more comprehensive perception of the complexity of the construct of sustainable HRM, identifying principles which should be incorporated into HRM and foreseeing the outcome of the impact on employees.

3. A prepared empirically-based model of sustainable HRM provides practitioners with insights of the "*best practices*" and allows transfer of the initiatives, applied at some organizations, to other organizations.

4. Basically the analysis of sustainable HRM can be performed at other organizations or their networks using the prepared research instrument.

The structure and scope of the dissertation consists of the lists of tables and pictures provided in the work; introduction; four parts of dissertation; conclusions; a list of references; and appendixes. The volume of the work – 209 pages. The dissertation contains 30 figures, 22 tables and 39 annexes. The list of references consists of 269 sources.

CONTENT OF DISSERTATION

INTRODUCTION

1. SCIENTIFIC DISCOURSE OF IMPLICATION OF CONSTRUCT OF SUSTAINABILITY IN AN ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- 1.1. Conceptualization of the construct of sustainability
 - 1.1.1. Genesis of the construct of sustainability
 - 1.1.2. Conceptualization of sustainability on the level of organization
 - 1.1.3. Taxonomy of sustainability characteristics
- 1.2. Theoretical validation of implication of the construct of sustainability in human resource management
 - 1.2.1. Change of attitude towards human resources and their management
 - 1.2.2. Importance of sustainability in human resource management
 - 1.2.3. Interpretation of sustainability in human resource management
 - 1.2.4. Conceptual insights in dimension of sustainability in human resource management
 - 1.2.5. Construct of sustainable human resource management

2. THEORETICAL ASPECTS OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- 2.1. Congruence of the models of sustainable human resource management
- 2.2. Approach to construction of the model of sustainable human resource management
- 2.3. Principles of sustainable human resource management
- 2.4. Impact for sustainable human resource management on employees
- 2.5. Model of sustainable human resource management

3. RESEARCH METHODOLOGY FOR SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- 3.1. Methodological approach of the research and design of the research
- 3.2. Aim, objectives and structure of the research
- 3.3. Methods for data collection and construction of research instruments
- 3.4. Sample of research and selection of the respondents
- 3.5. Data collection and methods of analysis
- 3.6. The validity and reliability of empirical research
- 3.7. Research ethics

4. ANALYSIS OF THE EMPIRICAL RESEARCH OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- 4.1. Expression of sustainable human resource management from perspective of organization
 - 4.1.1. Expression of preservation of human resources
 - 4.1.2. Expression of environmental protection
 - 4.1.3. Expression of pursuit of cost-efficiency

- 4.1.4. Expression of long-term orientation
- 4.1.5. Expression of employee as an equal partner
- 4.1.6. Expression of exceeding of requirements of labour law
- 4.1.7. Expression of respect for employee
- 4.1.8. Expression of external partnership
- 4.1.9. Expression of flexibility
- 4.1.10. Expression of cooperation between employees
- 4.1.11. Expression of participation of employees
- 4.1.12. Expression of employees' potential development
- 4.1.13. Summarizing of expression of sustainable human resource management from perspective of organization
- 4.2. Expression of sustainable human resource management from perspective of employee
 - 4.2.1. Expression of principles of sustainable human resource management
 - 4.2.2. Expression of impact of sustainable human resource management on employees
 - 4.2.3. Relation between principles and impact of sustainable human resource management on employees
- 4.3. The empirical insights on sustainability dimension in human resource management
- 4.4. Scientific discussion

CONCLUSIONS

DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH

REFERENCES

ANNEXES

OVERVIEW OF DISSERTATION CONTENT

1. SCIENTIFIC DISCOURSE OF IMPLICATION OF CONSTRUCT OF SUSTAINABILITY IN AN ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Section 1.1 provides a theoretical description of the construct of sustainability.

Subsection 1.1.1. provides a genesis of the construct of sustainability from the idea of household (*oikos*) to sustainability on a business level. It focuses on the alteration of interpretation of sustainability: sustainability as a capability to sustain oneself (*oikos*); sustainability as carrying capacity (forest sector); sustainability as carrying capacity and bearable burden ("*Limits of growth*"); sustainability as a social construct (Brundtland Commission's definition) (World Commission on Environment and Development, 1987); and sustainability on a business level. It emphasizes the input of the Brundtland Commission in defining

sustainability and creating preconditions for the transfer of this construct to a business level.

Following the idea that without corporate support society will not achieve sustainability (Hahn and Figge, 2011) **Subsection 1.1.2.** provides a conceptualization of sustainability on the level of an organization. It analyses the main preconditions for organizations' commitment to sustainability, particularly emphasizing a changing relation between business and society and decreasing resources, increasing expectations of stakeholders and radical transparency. Various definitions of sustainability on an organization level and criticism of the construct are also provided.

After an analysis of the characteristics of sustainability, it is stated in **Subsection 1.1.3.** that sustainability focuses on the integration of economic, social and ecological aspects in the “*triple bottom line*” (Elkington, 1997); dynamic development, which meets the interests of all stakeholders in the long-term; ethical behaviour, based on respect for humankind and living from income, instead of capital.

Section 1.2. provides reasoning for the implication of the construct of sustainability in HRM.

Subsection 1.2.1. provides an analysis of a change of approach towards human resources and their management, emphasizing a conflict situation identified in literature: on one hand human resource and its management are acknowledged as essential sources for an organization's success (Wright, Gardner, Moynihan and Allen, 2005), and on the other hand organizations do not pay enough attention and do not apply the strategies which enable a versatile use of human resource and protection from negative externalities (Mariappanadar, 2014a, 2014b). The trends in mainstream literature on HRM are discussed as well the use of human resources as “*a means*” and as “*an ends*”.

Subsection 1.2.2. reveals the significance of sustainability in an organization's HRM based on a theoretical and empirical perspective. From the theoretical perspective, challenges for HRM and the changing relation between organization and environment, emphasizing the disadvantages of a traditional market model, are highlighted. From an empirical perspective, research findings (Ehnert, 2009a; Zaugg, 2009) and the forecast of future scenarios (PricewaterhouseCoopers, 2007) are analysed.

Subsection 1.2.3. presents an interpretation of sustainability in HRM, emphasizing that reasoning for the implication of sustainable HRM can be normative, economic or integrated (Ehnert, 2009b); or organizations can choose value-based, strategic or defensive routes (Cohen *et.al*, 2012).

Subsection 1.2.4. provides discussion and comparative analysis of conceptual insights, which relate sustainability and HRM – *socially responsible human resource management, green human resource management, sustainable work systems, and ethical human resource management.*

In Subsection 1.2.5. sustainable HRM is treated as an extension of strategic HRM and defined as: “*the pattern of planned or emerging human resource management practices, which are intended to enable the achievement of an organization's economic, social and environmental goals, without causing a negative impact on employees*”.

2. THEORETICAL ASPECTS OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Section 2.1. describes models of sustainable HRM (Cohen *et al.*, 2012; De Prins *et al.*, 2014; Ehnert, 2009a; Gollan and Xu, 2014; Kramar, 2014; Zaugg, 2009; Zaugg *et al.*, 2001) and provides comparative analysis.

Section 2.2. provides the logic concerning the construction of the model of sustainable HRM provided within this dissertation. Three aspects are emphasized. First, principles, which must be followed by organization for HRM to become sustainable, have to be defined. Second, the dimension of sustainability is comprehensively disclosed after assessment of both the organization's practices and the impact incurred by its employees, i.e., including perspective of the organization and the individual. Third, the model is based on duality of the impact of HRM on employees stating that HRM can cause both positive and negative impact.

In Section 2.3. after systemizing of literature, 12 principles of sustainable human resource management are provided: *long-term orientation; preservation of human resources; environmental protection; pursuit of cost-efficiency; participation of employees; employee as an equal partner; cooperation between employees; development of employees' potential; flexibility; external partnership; respect for employee; exceeding of requirements of labour law.* The formulation of all these principles is based on three sources of origin: analysis of sustainability characteristics; conceptual insights which relate sustainability and HRM; models of sustainable HRM and scientific literature on the construct.

This section provides description and detailed content of each principle.

Section 2.4. provides discussion about the impact of HRM on employees emphasizing the duality of the impact, i.e., positivity and negativity. Components of positive and negative impact are discussed in detail: *work stress, burnout, work-family conflict, job satisfaction, organizational commitment, organizational trust, health, subjective wellbeing.*

Section 2.5. provides a model of sustainable HRM, combining the principles of sustainable HRM and the impact on employees, as well as enabling a complex assessment of the dimension of sustainability in an organization's HRM from the perspective of the organization and the individual (Figure 1).

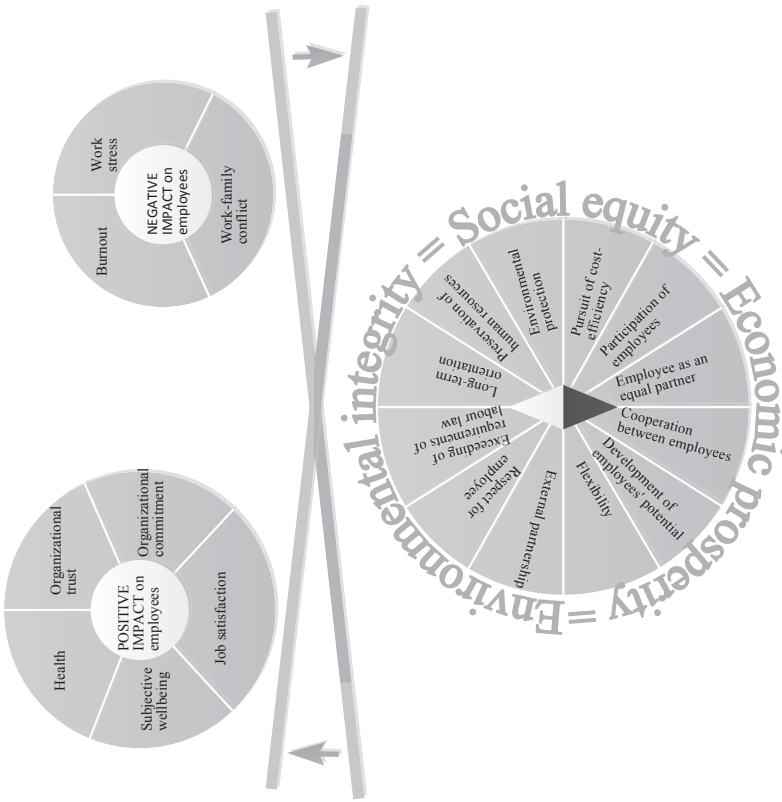


Figure 1. The model of sustainable HRM

3. RESEARCH METHODOLOGY FOR SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Section 3.1. reveals that research is based on the philosophical orientation of *pragmatism*. Empirical data is collected using *mixed methods approach parallel research strategy*. The methods of the collection of data - *individual in-depth semi-structures interview* – were performed for the *qualitative research* and a *survey questionnaire* was made for *quantitative research*.

Section 3.2. provides aim and objectives of empirical research.

Aim of empirical research: the identification of the expression of sustainable human resource management, revealing links between principles of sustainable HRM and their impact on employees.

Qualitative research applied in the dissertation enables the identification of an expression of sustainable HRM from the perspective of the organization. However it does not provide data about the employees' assessment of expression of sustainable HRM. Furthermore, emphasis on personal welfare as the centre of sustainability provides significance to the impact on employees which is not revealed by qualitative research. The quantitative research method solves the above-mentioned issues as it enables an analysis of sustainable HRM from the perspective of employees, i.e., research of the employees' assessment of the principles of HRM and the impact incurred by them (ten hypotheses concerning the link between HRM principles and the impact on employees are formulated). However, qualitative research is essential, and quantitative research only supplements the results of the main research.

In Section 3.3. the structure of non-standardized questionnaire and interview questions are described.

Sections 3.4. – 3.5. are dedicated for the reasoning of the research sample, the data collection and analysis. Organizations, who are members of the Lithuanian Association of Responsible Business, were chosen for the research and nine organizations agreed to participate. In totally they have 1078 employees. At the end of quantitative research 383 questionnaires were collected, 375 were suitable for the research (it is a sufficient amount). Analysis of the data of quantitative research was performed using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 23. The method of descriptive phenomenological analysis was used for the analysis of the data of qualitative research (nine interviews with employees, responsible for HRM, or managers of organizations, in the absence of a particular position of the manager of HRM). (Collaizi, 1978, as cited Au and Ahmed, 2014).

Section 3.6 provides review on validity and reliability of empirical research.

Section 3.7. provides some discussion of the aspects of research ethics.

4. ANALYSIS OF THE EMPIRICAL RESEARCH OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

In the fourth part of dissertation the empirical findings of two parts of empirical research are presented.

Section 4.1. provides the analysis and the results of the qualitative research and discloses the expression of sustainable HRM from the perspective of the organization. The practice-based model, based on revealed themes of each sustainable HRM principle, is presented in Figure 2.

In accordance with the results of qualitative research, principles of sustainability can be classified to three groups according to the abundance and variety of revealed practices: clearly expressed principles, moderately expressed principles and weakly expressed principles:

The following are **clearly expressed principles**: *preservation of human resources, pursuit of cost-efficiency, employee as an equal partner, external partnership, respect for employee and development of employees' potential.*

- *Preservation of human resources* is distinguished by an abundance of practices and heterogeneity, striving to ensure employee's health, creating an employee-friendly physical environment, help to reconcile work and personal life, and constructively manage stress, pay attention to the employee and creating an adequate workload. Applied organizational measures, allocated financial funds, time and attention, as well as a synergy of approaches of organization and employees leads to a clear expression of the preservation of human resources.

- The nature of profit organizations determines their *pursuit of cost-efficiency*, acknowledging that profit is not only an assumption of the organization's vitality, but also a factor which determines the nature and scope of other applied practices.

- *Employee as an equal partner* is distinguished by a dominating attitude that the employee is a significant stakeholder and therefore attention for relationships and time is spared for potential, existing and former employees.

- Expression of *external partnership* is distinguished by basically prevailing equal partnership and systematic cooperation, combining short-term and long-term benefits, trying to achieve continuity of the organization's activities; partnership between business and science; ethical relations with business partners and competitors; and the welfare of local community particularly of disadvantaged persons.

- Expression of *respect for employee* is distinguished by the acceptance of the diversity of employees, applying employment relation practices of non-discriminatory nature, and the reconciliation of interests of the organization and its employees.

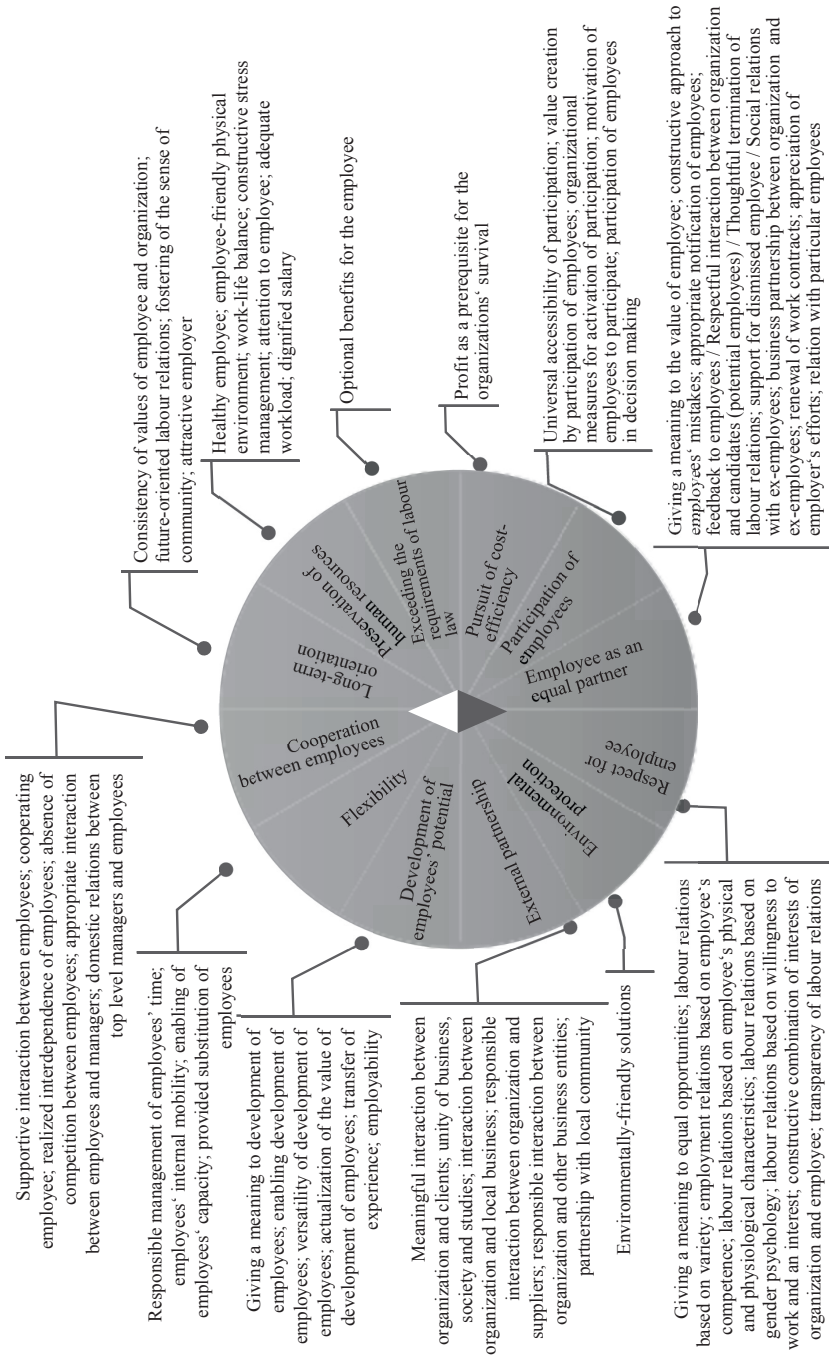


Figure 2. Practice-based model of Sustainable HRM principles

- Expression of the principle of *development of employees' potential* is distinguished by the system of training and development for employees, which includes identification of the need, heterogeneity of development methods and means, introductory and continuous training and perception of the value of development for organization and for the employee. Also, investments are made in the development of employees even though there is a danger of losing intellectual capital. However, target training for perception of sustainability is absent and component of sustainability is not incorporated in other topics for training.

The following are **moderately expressed principles**: *long-term orientation, flexibility, cooperation between employees and participation of employees.*

- The expression of the principle of *long-term orientation* in an organization's HRM is formed in the context of a strategic lack of clear lines, although there is a foundation of values; it is distinguished by components of continuity (consistency of values), futurity (future-oriented employment relations, fostering of the sense of community, attractive employer) and perseverance. However, full potential is not exploited because there is a lack of planning, market analysis and foresight practices for the provision of manpower in the future, and actions oriented towards the creation of a unity of the employees and the organization.

- The expression of the principle of *flexibility* in HRM distinguished by created conditions for internal mobility and the use of employees' capacities but it lacks a system and consistency of practices. Rotation options are not often used and substitutes are more often applied for addressing the challenges of labour organization, but not the development of employees' competences. Also, it lacks formalization which allows a more efficient disposing of human resources.

- The expression of the principle of *cooperation between employees* is distinguished by the formation of relationships based on friendliness, mutual work, help for colleagues and an absence of mutual competition. Although the concept of the perception of an organization as unity is the basis, and the involvement of managers in the work and personal life of employees is clear, there is a lack of systematic measures which create conditions and encourage employees to act jointly. Also the promotion of healthy competition between employees is identified; and this prevents a comprehensive disclosure of cooperation between employees.

- The expression of the principle of *participation of employees* in HRM is distinguished by heterogeneity of technical possibilities for participation. However there is no system for the encouragement of employees to submit

proposals and solve problematic issues. Although employees receive reward, there is a lack of financial reward.

The following are **weakly expressed principles: *environmental protection and exceeding of requirements of labour law.***

- The expression of the principle of *environmental protection* in the organization's HRM is distinguished by the lack of heterogeneity, non-complexity, non-systematic and a fragmented approach to protection, applying solutions of consequences rather than reasons. However, there are assumptions related to the consciousness of employees and the application of organizational measures. Organizations only implement the practices related to the recycling, saving of resources, work logistics, but indicators of environmental protection are not incorporated in the functions of salaries of employees and the assessment of their performance.

- *The exceeding of the requirements of labour law* is distinguished by the fact that optional benefits at organizations usually take the form of financial expression or flexible management of working time, and are provided under the example of the Labour Code of the Republic of Lithuania. Therefore there is a lack of innovative, complex practices, oriented towards durability.

In Section 4.2 the results of qualitative research are presented. Respondents mostly agree that the principle of cooperation between employees is implemented in the organizations, and least agree that practices of environmental protection are applied within the organizations. In the analysis of positive impact on employees, respondents give priority to job satisfaction. In the analysis of negative impact on employees, respondents most often feel burnout and experience work stress least often. The results show that when the dimension of sustainability is more clearly expressed in HRM, the positive impact on employees increases and the negative one decreases.

In Section 4.3. the data of qualitative and quantitative research concerning the expression of principles are combined stating the consistency or “one step difference” in the results.

Section 4.4. provides the scientific discussion.

CONCLUSIONS

The following conclusions of this dissertation are provided after analysis and systemizing of theoretical insights of the dimension of sustainability in human resource management, the preparation of research methodology, the execution of empirical research and the summarizing of its results:

1. After analysis of the genesis of sustainability and the specifics of the construct of sustainability on the level of the organization, as well as the systemization of characteristics of sustainability and the analysis of conceptual insights of the dimension of sustainability in HRM, the conception of sustainable HRM

has been formulated. This includes long-term orientation and “*triple bottom line*”, and it also integrates the effect of synthesis which makes an organization's cost-efficiency possible without causing a negative impact on employees. Therefore, as a result of scientific discourse, sustainable human resource management is defined as **the pattern of planned or emerging human resource management practices, which are intended to enable the achievement of an organization's economic, social and environmental goals, without causing a negative impact on employees.**

2. After analysis and comparison of the models of sustainable HRM provided in scientific literature, it has been determined that they lack complexity: some of them involve principles of sustainable HRM (implicitly or explicitly), others, the impact on employees which is usually analysed from the perspective of the positive impact on employees. Thus, the existing models are considered to be insufficient in revealing the expression of sustainability in an organization's HRM. The model has been prepared integrating the principles of sustainable HRM and the impact on employees. It allows a complex approach and assessment of sustainable HRM not only defining the principles, which have to be followed, but also enabling the assessment of expression of these principles in practice, revealing the existence of dual impact on employees, trying to increase positive impact, and to minimize the negative one. In validation of the prepared model of sustainable HRM, it can be stated that:
 - 2.1. In accordance with the characteristics of the construct of sustainability, conceptual insights of dimension of sustainability in HRM, analysis of the models of sustainable HRM and literature of sustainable HRM, twelve principles of sustainable HRM have been formulated: *long-term orientation, preservation of human resources, environmental protection, pursuit of cost-efficiency, participation of employees, employee as an equal partner, cooperation between employees, development of employees' potential, flexibility, external partnership, respect for employee, and exceeding of requirements of labour law.*
 - 2.2. When the impact of HRM on employees is dual, the implication of the dimension of sustainability in HRM supposes that the maximizing of positive impact on employees is not enough. In pursuit of sustainability it is necessary to minimize negative impact on employees. Only management of the dual impact on employees supposes manifestation of dimension of sustainability in HRM and enables preservation of human resources, ensuring their maintenance and reproduction. In summarizing the literature of the dimension of sustainability in HRM, the model of sustainable HRM includes components of positive impact: *job satisfaction, organizational commitment, organizational trust, subjective welfare and health*; and components of negative impact: *job stress, work-family conflict, and burnout.*

3. After assessment of the issues provided within scientific literature, due to the lack of complex and in-depth research within the organization, instead of using data from the reports and aiming for a complex disclosure of sustainable HRM, a mixed methods approach was applied. Research includes qualitative and quantitative research methods, combining the samples of the respondents of different stakeholders, highlighting the perspectives of an organization and the employees, covering the context of socially responsible business organizations.
4. The results of empirical research allow assessing sustainable HRM, identifying the expression of the principles of sustainable HRM from the perspective of an organization and validating the links between the expression of principles of sustainable HRM from the perspective of employee and the impact on employees. The following conclusions are made after processing the results of the empirical research:
 - 4.1. Concerning qualitative research:
 - 4.1.1. Results of qualitative research suggest that the expression of principles of sustainable HRM is determined in the researched organizations, also a potential approach to move towards sustainability is present because results of the preservation of employees and environment are acknowledged to be equally important indicators of an organization's performance next to financial results. However, the expression of the principles of sustainable HRM is not distinguished by heterogeneity. There is a lack of actual activities, which include equivalence of the economic, social and environmental triad, although organizations have an appropriate approach. It is likely that the approach and attitude will be transformed to actual activities.
 - 4.1.2. The principles are expressed via following themes:
 - The principle of the preservation of human resources is revealed in the following themes: *healthy employee; employee-friendly physical environment; work-life balance; constructive stress management; attention to employee; adequate workload; and dignified salary.*
 - The principle of environmental protection is revealed in the theme *environmentally-friendly solutions.*
 - The principle of pursuit of cost-efficiency is revealed in the theme *profit as a prerequisite for the organization's survival.*
 - The principle of long-term orientation is revealed in the following themes: *consistency of values of employee and organization; future-oriented labour relations; fostering of the sense of community; attractive employer.*
 - The general expression of the employee as an equal partner is revealed in the following themes: *giving a meaning to the value of employee; constructive approach to employees' mistakes; appropriate notification of employees; and provision of feedback to employees.* The expression of the employee as an equal partner in the context of termination of labour relations is revealed in

the following themes: *thoughtful termination of labour relations; and support for the dismissed employee*. The expression of the employee as an equal partner is also revealed in the theme *respectful interaction between organization and candidates (potential employees)*. The expression of the employee as an equal partner in the context of interaction of organization and former employees is revealed in the themes: *social relations with ex-employees; business partnership between organization and ex-employees; renewal of work contracts; appreciation of employer's efforts; relation with particular employees*.

- The principle of the exceeding of requirements of labour law is revealed in the theme *optional benefits for the employee*.
- The principle of respect for employee is revealed in the following themes: *giving a meaning to equal opportunities; labour relations based on variety; employment relations based on employee's competence; labour relations based on employee's physical and physiological characteristics; labour relations based on gender psychology; labour relations based on willingness to work and interest; constructive combination of interests of organization and employee*.
- The principle of external partnership is revealed in the following themes: *meaningful interaction between organization and clients; unity of business, science and studies; interaction between organization and local business, responsible interaction between organization and suppliers; responsible interaction between organization and other business/natural entities; partnership with local community, transparency of labour relations*
- The principle of flexibility is revealed in the following themes: *responsible management of employees' time; employees' internal mobility; enabling of employees' capacities; and provided substitution of employees*.
- The principle of cooperation between employees is revealed in the following themes: *supportive interaction between employees; cooperating employee; realized interdependence of employees; absence of competition between employees; appropriate interaction between employees and managers; domestic relations between top level managers and employees*.
- The principle of participation of employees is revealed in the following themes: *universal accessibility of participation; value creation by participation of employees; organizational measures for activation of participation, motivation of employees to participate; and participation of employees in decision making*.
- The principle of the development of the potential of employees is revealed in the following themes: *giving a meaning to development of employees; enabling development of employees; versatility of development of employees, actualization of the value of development of employees; transfer of experience; employability*.

- 4.1.3. Based on the results of research the principles of sustainability can be classified to three groups according to the abundance and variety of revealed practices: *clearly expressed principles* (preservation of human resources, pursuit of cost-efficiency, employee as an equal partner, external partnership, respect for employee and development of employees' potential), *moderately expressed principles* (long-term orientation, flexibility, cooperation between employees and participation of employees) and *weakly expressed principles* (environmental protection and exceeding of requirements of labour law).
- 4.2. Results of quantitative research suggest that:
- 4.2.1. Respondents mostly agree that the principle of cooperation between employees is implemented in the organizations, and least agree that practices of environmental protection are applied in the organizations;
- 4.2.2. In the analysis of positive impact on employees, respondents give priority to job satisfaction, while least important is subjective welfare. In the analysis of negative impact on employees, respondents most often feel burnout and experience work stress least often.
- 4.2.3. In the analysis of the relation between the specific principles of sustainable HRM and the components of impact on employees, is revealed:
- employees experience less stress and experience less conflict between work and family when the specific principles are more clearly expressed in the organization's HRM (it does not apply to the principle of environmental conservation, because statistically significant relation is absent);
 - employees feel less burnout and more job satisfaction, are more committed to the organization and trust the organization more, when the specific principles are more clearly expressed in the organization's HRM;
 - employees feel more of subjective welfare and their health condition is better, when the specific principles are more clearly expressed in the organization's HRM (it does not apply to the principle of environmental conservation, because statistically significant relation is absent).
- 4.2.4. In the analysis of the relation between the principles of sustainable HRM and the components of the impact on employees, it is revealed that when the principles of sustainable HRM are more clearly expressed, employees feel more *job satisfaction, organizational commitment, organizational trust, subjective welfare* (it does not apply to health, because statistically significant relation is absent) *and less job stress, work-family conflict, and burnout*.
- 4.2.5. In the analysis of the relation between the principles of sustainable HRM and the impact on employees, it can be summarized that **when the principles are more clearly expressed in HRM, the positive impact on employees increases and the negative one decreases**.
- 4.3. The combining of research suggests that the results of qualitative and quantitative research on the expression of sustainable HRM are characterized by full compliance or "one step" difference in assessment: consistency exists

in the assessment of respect for employee, external partnership, participation of employees and preservation of environment; in case of other principles, a "one step" difference in assessment is identified, specifying higher evaluation according to the results of qualitative research, however *vice versa* is valid for the principle of cooperation between employees.

- 4.4. The results of qualitative and quantitative research substantiate the implication of a sustainability dimension in HRM of the analysed organizations. However, organizations have to introduce the principles of sustainable HRM proactively in order for the targeted development and elimination of the *status quo*. In doing so; a "triple bottom line" is implemented, which corresponds to economic, social and environmental objectives, thus solving the problem of the duality of impact upon employees.

THE LIST OF THE PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF DISSERTATION

Articles published in journals belonging to scientific international databases

Indexed in the Web of Science with Impact Factor

1. Savanevičienė, Asta; Stankevičiūtė, Živilė. The models exploring the "Black box" between HRM and organizational performance // Inžinerinė ekonomika = Engineering economics / Kaunas University of Technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1392-2785. 2010, Vol. 21, no. 4, p. 426-434. [Social Sciences Citation Index (Web of Science); Business Source Complete; IBSS International Bibliography of the Social Sciences; CEEOL; DOAJ; 0,500].
2. Savanevičienė, Asta; Stankevičiūtė, Živilė. Relabeling or new approach: theoretical insights regarding personnel management and human resource management // Inžinerinė ekonomika = Engineering economics / Kaunas University of Technology. Kaunas : KTU. ISSN 1392-2785. 2013, Vol. 24, no. 3, p. 234-243. DOI: [dx.doi.org/10.5755/j01.ee.24.3.1618](https://doi.org/10.5755/j01.ee.24.3.1618). [Social Sciences Citation Index (Web of Science); Business Source Complete; IBSS International Bibliography of the Social Sciences; CEEOL; DOAJ; 0,500]

Publications in other international databases

1. Savanevičienė, Asta; Stankevičiūtė, Živilė. Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas University of Technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1822-6515. 2011, no. 16, p. 921-928. [Business Source Complete; Current Abstracts; TOC Premier; 0,500].
2. Savanevičienė, Asta; Stankevičiūtė, Živilė. HRM and performance linkage: the role of line managers // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas University of Technology. Kaunas : KTU. ISSN

1822-6515. 2012, no. 17(1), p. 390-396. [Business Source Complete; Current Abstracts; TOC Premier; Central & Eastern European Academic Source; 0,500].

3. Stankevičiūtė, Živilė; Savanevičienė, Asta. Sustainability as a concept for human resource management // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas University of Technology. Kaunas : KTU. ISSN 1822-6515. 2013, No. 18 (4), p. 837-846. DOI: 10.5755/j01.em.18.4.5631. [Business Source Complete; Current Abstracts; TOC Premier; Central & Eastern European Academic Source; 0,500].

4. Savanevičienė, Asta; Stankevičiūtė, Živilė. The disclosure of sustainability and human resource management linkage // Human resources management and ergonomics. Zvolen : Technical University in Zvolen. ISSN 1337-0871. 2014, vol. 3, no. 1, p. 88-104. [Central & Eastern European Academic Source; 0,500].

Articles in other peer reviewed research publications

Cultural, professional and science magazines

1. Savanevičienė, Asta; Stankevičiūtė, Živilė. Human resource management and performance: from practices towards sustainable competitive advantage // Globalization - education and management agendas / Edited by H. Cuadra-Montiel. Rijeka : InTech, 2012, ISBN 9789535107026. p. 179-206. DOI: 10.5772/47800. [0,500].

ABOUT THE AUTHOR

Name:	Živilė Stankevičiūtė
Date of birth:	11 th September, 1976
Education:	
2010–2015	Doctoral studies in Social Sciences (Management, 03S), Kaunas University of Technology, School of Economics and Business, Department of Management
2008–2010	Master in Management and Business Administration (specialization – human resource management), Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management
1999–2003	Master in Law, Vilnius University, Faculty of Law
1994–1998	Bachelor in Business Administration, Kaunas University of Technology, Faculty of Administration
Work Experience:	
2012–2014	Assistant, Kaunas University of Technology
Since 2014	Lecturer, Kaunas University of Technology
Research interests:	Sustainable HRM, corporate sustainability, sustainability and HRM
E-mail:	zivile.stankeviciute@ktu.lt

REZIUMĖ

Temos aktualumas. Globalizacija, stiprėjanti ekonominė konkurencija, technologijų, darbo rinkos ir demografiniai pokyčiai, senkantys gamtos ištekliai, klimato atšilimas ir kiti panašūs procesai kelia naujus reikalavimus įprastam sociumo gyvenimo modeliui. Pamažu pradeda dominuoti nuostata, kad visuomenė ir jos sudėtinės dalys (taip pat ir organizacijos) negali vystytis tik ekonominio kiekybinio augimo kryptimi. Siekiant išlikti ilgalaikėje perspektyvoje, būtini kokybiniai pokyčiai, susiję su konsensuso tarp žmonių kartų, jų poreikių bei ekonominės, socialinės ir aplinkosauuginės vystymosi sričių radimu – būtinas tvarumo siekimas.

Akstinas organizacijoms judėti tvarumo link yra bendri sociumo pokyčiai, kadangi organizacijos nefunkcionuoja vakuume, jos nėra uždaros ar izoliuotos sistemos. Išteklių mažėjimas, augantys suinteresuotų šalių lūkesčiai bei didėjantis veiklos skaidrumas dėl technologijomis grįstos informacijos sklaidos daro įtaką organizacijos „*teisėtumui veikti*“ bei gali sukelti neigiamas finansines ar kitas pasekmes. Taigi, norėdamos išlikti konkurencinėje kovoje, organizacijos turi permąstyti strategiją ir pertvarkyti sistemas, procesus bei funkcijas, taip pat ir žmonių išteklių valdymo.

Mokslinėje literatūroje akcentuojant žmonių išteklių ir jų valdymo svarbą (Guest, 2011; Paauwe, 2004), išryškėja keletas tendencijų, iliustruojančių retorikos ir realybės neatitikimo faktus. Naudojant darbuotojų skaičiaus mažinimo strategijas, didėjant darbo intensyvumui ar nekuriant pozityvių bendradarbiavimo santykių, dažnėja darbuotojų sveikatos problemos ir darbuotojų neatvykimas į darbą dėl ligų, mažėja teigiamos darbuotojų nuostatos – organizacinis įsipareigojimas ar pasitenkinimas darbu (Pfeffer, 2010), darbuotojams tampa vis sunkiau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą bei išvengti streso (Docherty, Kira ir Shani, 2009). Formuojasi situacija, kai žmonių ištekliai yra labiau „*vartojami*“, o ne „*atkuriami ar ugdomi*“, ignoruojant, kad žmonių ištekliai, kaip ir bet kurie kiti ištekliai, gali tapti reti, būti išnaudojami (išsekvojami) ar net pažeidžiamas jų regeneracijos gebėjimas. Be to, žmonių ištekliai pasižymi specifiskumu, o tai dažnai taip pat yra neįvertinama. Žmonių ištekliai nėra organizacijos nuosavybė, jie turi savo poreikius, norus, yra mobilūs (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf ir Singh, 2007), vadinasi, jie gali palikti organizaciją bei ieškoti savo potencialo panaudojimo darbinėje veikloje kitur. Tvarumo kontekste nemažiau svarbu ir tai, kad žmonių ištekliai ne tik tiesiogiai dalyvauja procesuose, bet ir nustato organizacijų tikslus bei organizuoja jų įgyvendinimo procesą. Taigi, sprendimus organizacijoje už ar prieš tvarumą priima žmonės.

Išryškintos tendencijos suponuoja naujos žmonių išteklių valdymo prieigos būtinumą, implikuojant tvarumo dimensiją į žmonių išteklių valdymą, nes tvarumo koncepcijos ašis yra išteklių išsaugojimas, atkūrimas ir vystymas.

Tvarus žmonių išteklių valdymas kuria sintezės efektą (Mariappanadar, Kramar, 2014), kai žmonių išteklių valdymas įgalina organizaciją ne tik pasiekti gerų finansinių rezultatų, bet ir leidžia tausoti žmonių išteklius, didinant teigiamą bei minimizuojant neigiamą poveikį jiems, kartu įvertinant žmonių išteklių valdymo „*ekologinį pėdsaką*“.

Problemos ištirtumo lygis. Nors tvarumas vadybos literatūroje nėra naujas analizės objektas (Dyllick, Hockerts, 2002; Gladwin, Kennelly ir Krause, 1995), tačiau iki Brundtland komisijos 1987 m. pateikto tvarumo apibrėžimo ir gerą dešimtmetį po jo, tvarumo analizei buvo būdingas stiprus aplinkosauginis akcentas, neskiriant dėmesio tvarumo socialinei dedamajai (Ehnert, 2009a). Šiame kontekste tikslinga pritariti Pfeffer (2010), kad rūpinantis gamtinių išteklių išsaugojimu, svarbu rūpintis ir žmonių išteklių apsauga.

Mokslinės literatūros analizė leidžia identifikuoti heterogeniškumo aspektą ir išskirti keletą tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme koncepcinių įžvalgų – „**žalioji**“ **žmonių išteklių valdymas** (Jackson, Renwick, Jabbour ir Müller-Camen 2011; Jackson, Seo, 2010; Opatha, Arulrajah, 2014; Renwick, Redman ir Maguire, 2013; Wagner, 2014), **etiškas žmonių išteklių valdymas** (Greenwood, 2002; Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella ir Shani, 2013; Rowan, 2000; Winstanley, Woodall, 2000), tvarios darbo sistemos (Docherty, Forslin, Shani ir Kira, 2002; Docherty ir kt., 2009; Kira, 2003; Kira, Lifvergren, 2014; Zink, 2014a, 2014b), **socialiai atsakingas žmonių išteklių valdymas** (Becker, 2011; Becker, Smith, 2013; Shen, Zhu, 2011). Tai leidžia teigti, kad tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme diskusijai būdingas fragmentuotas požiūris, todėl būtinas kompleksinis, skėtinis tvaraus žmonių išteklių valdymo konstruktas, kuris paaiškintų fenomeną teoriniu lygmeniu ir įgalintų tvarumo dimensijos taikymą praktikoje. Visgi tvaraus žmonių išteklių valdymo konstruktas yra pradinėje vystymosi stadijoje, tačiau mokslinė diskusija plėtojama, nors ji ir nėra homogeniška.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo kartinės įžvalgos ir ištirtumo laipsnis atskleidžiamas, apibendrinant skirtingas mokslinės literatūros sisteminimo prieigas. Ehnert ir Harry (2012) literatūrą sistemina pagal **laiko chronologiją ir tyrimų kompleksiskumą** ir išskiria tris etapus. **Pirmieji darbai** tvaraus žmonių išteklių valdymo tema paskelbti XX a. dešimtajame dešimtmetyje Vokietijoje (Müller-Christ, Remer, 1999), Šveicarijoje (Zaugg, Blum ir Thom, 2001) ir Australijoje (Gollan, 2000; Wilkinson, Hill ir Gollan, 2001). Pagrindinėmis tyrimų prielaidomis laikytinos šios įžvalgos: ne tik gamtos ištekliai, bet ir žmonės, kurių organizacijai reikia, dažnai yra reti ištekliai; egzistuojantys požiūriai dėl žmonių išteklių naudojimo yra trumpalaikiai; žmonių ištekliai yra daugiau „*vartojami*“ nei „*atkuriami*“; tvarus žmonių išteklių valdymas gali būti organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Esminis pirmųjų tyrimų įnašas – atskleista tvarumo svarba žmonių išteklių valdyme; pateiktos pirminės idėjos, kaip tvarumas gali būti susietas su žmonių išteklių valdymu; pateikti pirminiai

tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžimai ir padėti pagrindai formuoti stiprioms germanišioms – šveicarų ir vokiečių – tyrimų kryptims. **Antrajame tyrime** etape šveicarų ir vokiečių tyrimų krypties atstovai nagrinėja sąsajas tarp tvarumo ir žmonių išteklių valdymo (Ehnert, 2009a; Zaugg, 2009), o kiti mokslininkai pasiūlo papildomus požiūrius, panaudodami tvarumo idėją skirtingoms probleminėms sritims, pvz.: tvari žmonių išteklių strategija mažinant nepageidaujamą efektą, organizacijai taupant išlaidas (Mariappanadar, 2003); tvarumo kaip naujos paradigmos potencialas valdant talentus (Boudreau, Ramstad, 2005); žmonių tvarumo svarba (Pfeffer, 2010) ar suinteresuotų šalių teorijos požiūris į tvarų žmonių išteklių valdymą (Guerci, Shani ir Solari, 2014). Antrasis tyrimų etapas pasižymi dideliu skaičiumi pavienių autorių, dirbančių nepriklausomai vienas nuo kito, darbų bei pirmųjų požiūrių konsolidavimu. Pasak Ehnert ir Harry (2012), pastaruoju metu stebimas **trečiasis mokslinių publikacijų etapas**, kai tyrėjai jungiasi į tarpdisciplines komandas, dėmesį sutelkdami į socialinius tvarumo debatus. Taip pat vyksta platesnės diskusijos apie žmonių išteklių valdymo vaidmenį, įgyvendinant organizacijų ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus (Clark, 2011a; Cohen, Taylor ir Muller-Camen, 2012). Aptarta mokslinės literatūros sisteminimo prieiga leido išryškinti tvaraus žmonių išteklių valdymo kompleksiskumo problemiką, atskleidė skirtingų autorių indėlį interpretuojant tvarumo dimensiją žmonių išteklių valdyme, tačiau tuo pačiu parodė ir tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukto fragmentaciją. Kaip jau buvo minėta anksčiau, galima pastebėti, kad autoriai netiria tvarumo visais aspektais, todėl atsiranda konkuruojantys konstruktai, tokie kaip „žalioji“ žmonių išteklių valdymas, ir formuojasi fragmentuoto požiūrio problema.

Kramar (2014) pateikia literatūros sisteminimą pagal fokusavimosi **rezultatą** ir išskiria gebėjimų atnaujinimo, socialinės ir aplinkosauginės sveikatos skatinimo bei jungtinę kryptį. **Gebėjimų atnaujinimo** krypties autoriai (Clarke, 2011a; Ehnert, 2009a; Wells, 2011a, 2011b) labiausiai domisi ekonominių rezultatų pasiekimo skatinimu ir organizacijos tvarumu ilgalaikėje perspektyvoje, įgyvendinant žmonių išteklių valdymo veiklas, prisidedančias prie pozityvių socialinių rezultatų. **Socialinės ir aplinkosauginės sveikatos skatinimo** krypties atstovai (Collinson, Cobb, Power ir Stevenson, 2007; Mariappanadar 2003, 2012a, 2012b, 2014a) identifikuoja santykius tarp žmonių išteklių valdymo ir išorinių rezultatų (ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių). Tokiu būdu dauguma iš jų laikosi į efektyvumą orientuoto tvarumo interpretavimo požiūrio. **Jungtinei** kryptčiai priskirtini darbai, kuriuose analizuojami santykiai tarp valdymo veiklų (apimant žmonių išteklių valdymo veiklas) ir organizacijos rezultatų pagal *trimatės veiklos minimumo* (angl. „triple bottom line“) požiūrį – ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių sričių susiejimą (Avery, 2005; Avery, Bergsteiner, 2011; Dunphy, Griffiths ir Benn, 2007).

Greta aptartų tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūros sisteminimo aspektų, mokslinė analizė leidžia susisteminti literatūrą pagal tyrimų kryptis ir regionus, atskleidžiant institucinio aspekto svarbą. Galima išskirti tris ryškias tvaraus žmonių išteklių valdymo tyrimų kryptis: šveicarų (Zaugg, 2009; Zaugg ir kt., 2001), vokiečių (Ehnert, 2006, 2009a, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2014) ir australų (Gollan 2000; Gollan, Xu, 2014; Kramar, 2014; Mariappanadar, 2003, 2012a, 2012b, 2014a, 2014b; Wilkinson ir kt., 2001), bei 4 regionus (JAV, Azija, Australija ir Europa), kuriuose tyrimai evoliucionuoja. Šveicarų tyrimų kryptis remiasi prielaida, kad galima darbdavio ir darbuotojo „*laimi–laimi*“ situacija. Tai gi šveicarų požiūris conceptualizuoja tvarų žmonių išteklių valdymą, sekdamas šveicarų harmoningo organizacijų, darbuotojų ir visuomenės koegzistavimo tradicija. Beje, šveicarų tyrimų kryptis pateikė pirmą (2001 m.) kompleksinę teoriją ir empiriką grįstą tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį. Vokiečių tyrimų kryptis grindžiama paradoksų perspektyva, numatančia, kad organizacija balansuoja tarp skirtingų pasirinkimų. Australų tyrimų kryptis būdingas dualumas: nagrinėjamas žmonių išteklių tvarumas (Golan, 2000) bei negatyvaus poveikio žmonių ištekliams mažinimas (Mariappanadar, 2012a, 2014a, 2014b). Tai šiuo metu ypač populiarejanti kryptis, kurią plėtoja Azijos šalių atstovai (Au, Ahmed, 2014).

Pateiktos skirtingos mokslinės literatūros sisteminimo priegijos atskleidžia apibendrintą ištirtumo lygį, kuriame detalizuojant tvaraus žmonių išteklių valdymo mokslinę literatūrą galima išskirti šiuos pagrindinius tyrimų aspektus:

1. Bendruosius tvaraus žmonių išteklių valdymo aspektus nagrinėja Clarke, 2011a; Ehnert, 2006, 2009b; 2012, 2014; Ehnert, Harry 2012; Ehnert, Harry ir Zink, 2014a, 2014b; Harry, 2014.

2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelius nagrinėja Cohen ir kt. (2012); De Prins, Beirendonck, de Vos ir Segers (2014); Ehnert (2009a; 2011); Gollan (2000); Gollan, Xu (2014); Kramar (2014); Zaugg (2009); Zaugg ir kt.(2001).

3. Žmonių išteklių valdymo sukeltą neigiamą poveikį (žalą) individo, organizacijos ir visuomenės lygmenyse bei tvarų žmonių išteklių valdymą kaip strategiją, mažinant poveikio pasekmes, nagrinėja Mariappanadar (2003, 2012a, 2014a, 2014b); suinteresuotų šalių žalos indeksą nagrinėja Mariappanadar (2014b); sintezės efektą, kai žmonių išteklių valdymas leidžia ne tik pasiekti gerų finansinių rezultatų, bet ir mažinti žalą darbuotojams – Mariappanadar ir Kramar (2014).

4. Atskiri tvaraus žmonių išteklių valdymo aspektai nagrinėjami įvairių autorių darbuose: darbuotojų atleidimo nepageidaujamo efekto mažinimas (Mariappanadar, 2003; Wilkinson, 2005); talentų valdymas (Boudreau, 2003; Boudreau, Ramstad, 2005); žmonių tvarumas (Gollan, 2000; Pfeffer, 2010; Wilkinson ir kt., 2001); etinis klimatas (Guerci ir kt., 2013; Mariappanadar, 2012b); suinteresuotų šalių perspektyva (Guerci ir kt. 2014; Zink, 2005, 2007),

tvarus organizacijos veiklos valdymo procesas (Maley, 2014); tvarios lyderystės ir visų suinteresuotų šalių pasitenkinimo sąsajos (Suriyankietkaew, Avery, 2014); Japonijos užimtumo sistemos ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sąsaja (Sotome, Takahashi, 2014); darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (Au, Ahmed, 2014); tvarumo perspektyva lanksčiame žmonių išteklių valdyme (Kozica, Kaiser, 2012); organizacijos, taikančios tvarų žmonių išteklių valdymą, patrauklumas darbuotojų atrankos kontekste (Lis, 2012); organizacijos įvaizdžio ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sąsaja (App, Merk ir Buttgen, 2012); žmonių kapitalo valdymo ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sąsajos (Jorgensen, Irmer, 2011; Osranek, Zink, 2014); ergonomika ir tvarios darbo sistemos (Zink, 2014a, 2014b), ataskaitos apie tvarų žmonių išteklių valdymą (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner ir Muller-Camen, 2015); Konfucijaus mokymo ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sąsaja (Mak, Cheung, Mak ir Leung, 2014).

Nagrinėjant Lietuvos mokslininkų įdirbį tvaraus žmonių išteklių valdymo srityje, nustatyta, kad tiriama darnaus vadovavimo tema (Šimanskienė, Župerkienė, 2013).

Pastaruoju metu mokslinių publikacijų tvaraus žmonių išteklių valdymo tema daugėja (De Prins ir kt., 2014; Ehnert ir kt., 2014a, 2014b; Harry, 2014; Kramar, 2014; Mariappanadar, 2014a), tačiau koncepcinio brandumo ir empirinio ištirtumo šioje aktualioje problemikoje pasigendama:

1. Nors mokslinėje literatūroje pateikiamos tvaraus žmonių išteklių valdymo charakteristikos, tačiau jos yra abstrakčios, deklaratyvaus pobūdžio ir nėra aiškus praktinis jų operacionalizavimas. Taigi, trūksta aiškumo, kokiais principais turi pasižymėti žmonių išteklių valdymas, kad jį būtų galima pavadinti tvari.

2. Nagrinėjant žmonių išteklių valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų sąsajas, paprastai vertinami finansiniai veiklos rezultatai bei žmonių išteklių indėlis į juos. Tvarumo dimensija praplečia veiklos rezultatų spektrą ir pasiūlo platesnę rezultatų paletę. Tačiau pastebima, kad nagrinėjant tvarų žmonių išteklių valdymą eliminuojama aplinkosauginė tvarumo dedamoji, o tai neleidžia atsiskleisti visam tvarumo dimensijos potencialui. Be to, vertinant žmonių išteklių valdymo poveikį individo lygmeniu, pasigendama poveikio dvilypumo akcentavimo ir tyrimų, pirmenybės neteikiant teigiamam poveikiui.

3. Dauguma tyrimų tvaraus žmonių išteklių valdymo srityje yra deskriptyvūs, trūksta empirinių įžvalgų. Be to, pasigendama kompleksiško, taikant kokybinius ir kiekybinius tyrimus, leidžiančius pažvelgti į fenomeną per skirtingas prizmes. Taip pat būtini giluminiai tyrimai organizacijose, neapsiribojant duomenų rinkimu iš organizacijų pateikiamų ataskaitų.

Mokslinė problema formuluojama keliant klausimą, kaip pasireiškia tvarumas organizacijos žmonių išteklių valdyme?

Tyrimo objektas – tvarus žmonių išteklių valdymas.

Tyrimo tikslas – atskleisti tvarumo dimensiją organizacijos žmonių išteklių valdyme.

Siekiant įgyvendinti suformuluotą tyrimo tikslą, keliami šie tyrimo **uždaviniai**:

1. Apibrėžti tvaraus žmonių išteklių valdymo konstruklą, susisteminant tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme koncepcines įžvalgas.
2. Sudaryti konceptualų tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį, integruojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principus ir jų poveikį darbuotojams.
3. Pagrįsti tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme tyrimo metodologinę prieigą ir parengti empirinio tyrimo metodiką.
4. Empiriškai įvertinti tvarumo dimensijos raišką organizacijos žmonių išteklių valdyme, atskleidžiant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir jų poveikio darbuotojams sąsajas.

Darbo loginė struktūra. Disertaciją sudaro keturi darbo skyriai.

Pirmojoje darbo dalyje pateikiamas tvarumo konstrukto teorinis apibūdinimas, atskleidžiant tvarumo ypatumus organizacijos lygmeniu bei susisteminant ir aptariant tvarumo požymius. Taip pat analizuojamos priežastys tvarumui implikuoti į žmonių išteklių valdymą, aptiriamos koncepcinės įžvalgos, siejančios tvarumą ir žmonių išteklių valdymą bei pateikiama tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata. Pagrindinės šios dalies išdavos – tvarumo ir koncepcinių įžvalgų, siejančių tvarumą ir žmonių išteklių valdymą, požymiai, leidžiantys suformuoti pagrįstus tvaraus žmonių išteklių valdymo principus, bei konstrukto samprata.

Antrojoje dalyje nagrinėjami atskirų autorių pateikti tvaraus žmonių išteklių valdymo modeliai bei atliekama jų lyginamoji analizė. Taip pat aptariama disertacijos tvaraus žmonių išteklių valdymo modelio konstravimo prieiga, pagrindžiami tvaraus žmonių išteklių valdymo principai, atskleidžiamas principų turinys bei jų poveikio darbuotojams dedamosios. Pateikiamas kompleksinis tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis, integruojantis tvaraus žmonių išteklių valdymo principus bei poveikį darbuotojams.

Trečiojoje dalyje, remiantis antroje dalyje parengtu tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių, pagrindžiama empirinio tyrimo metodologija, akcentuojant mišrių metodų požiūrį.

Ketvirtojoje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiant tvarumo dimensijos organizacijos žmonių išteklių valdyme raišką, išskiriant principų pasireiškimą bei jų poveikį darbuotojams. Vadovaujantis kokybinio tyrimo rezultatais, pateikiamas empirika grįstas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos modelis. Gauti kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtino (nepatvirtino) iškeltas empirinio tyrimo hipotetines prielaidas. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai leido suformuluoti disertacijos tyrimo išvadas.

Tyrimo metodologija. Tyrimas grindžiamas pragmatizmo filosofine orientacija, kuri paprastai siejama su mišrių tyrimų požiūriu (Creswell, 2014; Teddlie, Tashakkori, 2009). Empiriniai duomenys surinkti naudojant *mišrių metodų požiūrio lygiagrečiąją tyrimo strategiją*. Kokybinis tyrimo metodas leido identifikuoti ir pažinti tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raišką iš organizacijos perspektyvos. Kiekybinis tyrimo metodas įgalino nustatyti, kaip darbuotojai vertina tvaraus žmonių išteklių valdymo principus ir kokį poveikį jie patiria. Naudotas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa raštu, kokybinio tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas interviu instrumentas. Interviu technika – individualus pusiau struktūrizuotas interviu.

Tyrimui atlikti pasirinktos organizacijos, priklausančios Lietuvos atsakingo verslo asociacijai, darant prielaidą, kad organizacijos turi daugiau žinių apie tvarumą, ir jų veikla patvirtins bei iliustruos tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukto egzistavimą pavyzdžiais. Pasirinktos tik tos organizacijos, kurių teisinė forma – uždaroji akcinė bendrovė arba akcinė bendrovė (eliminuosios viešosios įstaigos ir asociacijos). Kokybinio tyrimo tiriamieji – darbuotojai, atsakingi už žmonių išteklių valdymą, arba organizacijų vadovai, kai nėra atskiros žmonių išteklių valdymo vadovo (atsakingo asmens) pareigybės. Kiekybinio tyrimo respondentai – organizacijų darbuotojai.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant statistinio paketo socialiniams mokslams (SPSS) versiją 23. Kiekybinių duomenų skirstinio atitikimas normaliajam (Gauso) skirstiniui tikrintas Shapiro-Wilk kriterijumi. Kadangi visų kintamųjų skirstiniai nebuvo normalieji, tai skirtumai tarp grupių vertinti naudojant neparametrinius Mann-Whitney (tarp dviejų grupių) ir Kruskal-Wallis (tarp daugiau nei dviejų grupių) kriterijus. Kendall W (konkordancijos) koeficientas naudotas vertinant darbuotojų sutarimą dėl principų ir poveikio darbuotojams raiškos. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams ryšys įvertintas apskaičiuojant Spearman koreliacijos koeficientus. Kokybinio tyrimo duomenų analizei pasirinktas aprašomosios fenomenologinės analizės metodas.

Disertacinio tyrimo apribojimai:

1. Tyrimui atlikti pasirinktos organizacijos, priklausančios Lietuvos atsakingo verslo asociacijai, darant prielaidą, kad narystė asociacijose lemia gilesnį tvarumo suvokimą. Viena vertus tai leido identifikuoti tvaraus žmonių išteklių valdymo pasireiškimą organizacijose, vykdančiose ir deklaruojančiose įsipareigojimą tvarumui, tačiau, kita vertus, neleidžia atsakyti į klausimą, ar institucinis aspektas turi įtakos tyrimo rezultatams.

2. Siekiant kompleksiskai atskleisti tvarų žmonių išteklių valdymą, empirinio tyrimo duomenys pateikti apibendrinti, o ne pagal atskiras tyrimo dalyvavusias organizacijas. Apibendrinti duomenys leidžia susidaryti visuminį vaizdą, tiriant tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukta, tačiau nepateikia

įžvalgų dėl situacijos konkrečiose organizacijose. Įvertinant organizacijų norą gauti „individualizuotus“ duomenis ir išvadas bei atsižvelgiant į disertacijos apimties apribojimus, planuojama duomenų analizę pagal organizacijas pateikti kituose moksliniuose darbuose.

3. Disertacijoje apsiribojama tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikiu atsižvelgiant tik į individo lygmenį ir nėra vertinami organizacijų finansiniai veiklos rezultatai.

4. Kokybinio tyrimo duomenų analizę atlieka vienas tyrėjas, o tai suponuoja tam tikrą duomenų turinio ir interpretavimo vienpusiškumą.

Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:

1. Pagrįstas tvarumo dimensijos implikacijos į žmonių išteklių valdymą svarbumas, įvertinus tvarumą organizacijos lygmeniu bei argumentavus žmonių išteklių valdymo organizacijose keitimo būtinumą.

2. Atlikus tvarumo principų konceptualizavimą, tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme koncepcinių įžvalgų aptarimą ir tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių palyginamąją analizę, suformuluoti tvaraus žmonių išteklių valdymo principai, atskleistas jų kompleksiškas ir turinys.

3. Atskleistas žmonių išteklių valdymo poveikio darbuotojams dvilypumas – identifikuotas teigiamas ir neigiamas poveikis bei siekiamybė didinti teigiamą poveikį ir minimizuoti neigiamą.

4. Sudarytas conceptualus tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis, sujungiantis tvaraus žmonių išteklių valdymo principus ir žmonių išteklių valdymo poveikį darbuotojams bei leidžiantis įvertinti ne tik tvarumo principų raišką iš organizacijos bei individo perspektyvų, bet ir identifikuoti žmonių išteklių valdymo poveikį darbuotojams.

5. Sukurta originali tvaraus žmonių išteklių valdymo tyrimo metodologija, leidžianti sistemškai įvertinti tvarumo dimensijos organizacijos žmonių išteklių valdymė raišką.

Praktinis disertacijos reikšmingumas:

1. Tvarumo dimensijos implikacijos į žmonių išteklių valdymą svarbumo teorinis ir empirinis pagrindimas įgalina praktikus (organizacijų vadovus, žmonių išteklių valdymo vadovus) pažvelgti į žmonių išteklių valdymą iš alternatyvios perspektyvos, vertinant tvarumo dimensiją dualiai: kaip pokyčio bei kaip įrankio, leidžiančio įveikti žmonių išteklių valdymo iššūkius, galimybę.

2. Suformuotas teorinis tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis leidžia išsamiau suvokti tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukto kompleksiskumą, identifikuojant principus, kurie turėtų būti integruoti į žmonių išteklių valdymą, bei numatant poveikio išdavas darbuotojams.

3. Suformuotas empirika grįstas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos modelis suteikia „*gerosios patirties*“ įžvalgų ir leidžia perkelti vienose organizacijose taikomas iniciatyvas į kitas organizacijas.

4. Parengtas tyrimo instrumentas yra universalus ir jį galima panaudoti atliekant tvaraus žmonių išteklių valdymo tyrimą kitose organizacijose ar jų tinkluose.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertaciją sudaro darbe pateiktų lentelių ir paveikslų sąrašai, sąvokų žodynas, įvadas, 4 disertacijos dalys, išvados, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 209 puslapiai. Tekste pateikta 30 paveikslų, 22 lentelės, 269 literatūros šaltiniai, 39 priedai.

IŠVADOS

Išanalizavus ir susisteminius teorines tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme įžvalgas, parengus empirinio tyrimo metodologiją, atlikus empirinį tyrimą ir apibendrinus jo rezultatus, pateikiamos šios disertacijos išvados:

1. Išnagrinėjus tvarumo genezę ir tvarumo konstrukto ypatumus organizacijos lygmenyje bei susisteminius tvarumo požymius ir išnagrinėjus koncepcines tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme įžvalgas, suformuluota tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata, apimanti dinamiškumą, ilgalaikiškumo orientaciją bei ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės triados siekių lygiavertiškumą, taip pat integruojanti sintezės efektą, pagal kurį organizacijos ekonominis efektyvumas yra įmanomas nesukeliant neigiamo poveikio darbuotojams. Taigi, mokslinio diskurso išdavoje, **tvarus žmonių išteklių valdymas apibrėžiamas kaip visuma suplanuotų arba naujų žmonių išteklių valdymo veiklų, skirtų organizacijos ekonominiams, socialiniams ir aplinkosauginiams tikslams pasiekti, nesukeliant neigiamo poveikio darbuotojams.**
2. Išanalizavus ir palyginus mokslinėje literatūroje pateiktus tvaraus žmonių išteklių valdymo modelius, nustatyta, kad jiems stinga kompleksiskumo: vieni iš jų apima tvaraus žmonių išteklių valdymo principus (implicitiškai ar eksplisitiškai), kiti – poveikį darbuotojams, kuris paprastai nagrinėjamas per teigiamo poveikio darbuotojams prizmę. Todėl egzistuojantys modeliai vertintini kaip nepakankami atskleisti tvarumo dimensiją organizacijos žmonių išteklių valdyme. Integruojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principus ir poveikį darbuotojams parengtas modelis, leidžiantis kompleksiskai pažvelgti ir įvertinti tvarų žmonių išteklių valdymą ne tik apibrėžiant principus, kuriais būtina vadovautis, bet ir leidžiantis įvertinti principų raišką praktikoje, atskleidžiant dvilypio poveikio darbuotojams egzistavimą bei siekiant didinti teigiamą ir minimizuoti neigiamą poveikį.

Pagrindžiant sudarytą tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį, galima teigti, kad:

- 2.1. vadovaujantis susistemintais tvarumo konstrukto požymiais, tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme koncepcinėmis išvalgomis, tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analize ir tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūra, suformuluota dvylika tvaraus žmonių išteklių valdymo principų – *ilgalaiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas, aplinkos tausojimas, ekonominio efektyvumo siekimas, darbuotojų dalyvavimas, darbuotojas kaip lygiavertis partneris, darbuotojų bendradarbiavimas, darbuotojų potencialo vystymas, lankstumas, partnerystė su išore, pagarba darbuotojui, darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas;*
- 2.2. žmonių išteklių valdymo poveikiui darbuotojams esant dvilypiam, tvarumo dimensijos implikacija į žmonių išteklių valdymą suponuoja, jog nepakanka tik maksimizuoti teigiamą poveikį darbuotojams. Siekiant tvarumo, būtinas neigiamo poveikio darbuotojams minimizavimas. Tokiu būdu tik dvilypio poveikio darbuotojams valdymas įgalina tvarumo dimensijos pasireiškimą žmonių išteklių valdyme ir leidžia tausoti žmonių išteklius, užtikrinant jų išlaikymą ir atkūrimą. Apibendrinus tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme literatūrą, tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis apima teigiamo poveikio dedamąsias: *pasitenkinimą darbu, organizacinę įsipareigojimą, pasitikėjimą organizacija, subjektyvią gerovę ir sveikatą* bei neigiamo poveikio dedamąsias: *darbo stresą, darbo ir šeimos konfliktą bei perdegimą.*
3. Įvertinus kompleksinių ir giluminių tyrimų stygių organizacijoje (neapsiribojant tik organizacijų ataskaitų duomenimis) ir siekiant kompleksiskai atskleisti tvaraus žmonių išteklių valdymą taikytas mišrių metodų požiūris. Tyrimas jungia kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus, derinamas skirtingų suinteresuotų šalių respondentų imtys, akcentuojama organizacijos ir darbuotojų perspektyva, apimamas socialiai atsakingo verslo organizacijų kontekstas.
4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia įvertinti tvarų žmonių išteklių valdymą, identifikuojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų iš organizacijos perspektyvos raišką ir pagrindžiant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raišką iš darbuotojo perspektyvos ir poveikio darbuotojams sąsajas. Apdorojus empirinio tyrimo rezultatus formuluojamos šios išvados:
 - 4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad:
 - 4.1.1. tirtose organizacijose nustatytas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų pasireiškimas. Be to, yra požiūrio potencialas judėti tvarumo link, kadangi lygiaverčiais organizacijos veiklos rezultatais greta finansinių pripažįstami ir darbuotojų bei aplinkos tausojimas. Tačiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiška nepasižymi heterogeniškumu. Stinga realių veiklų, apimančių ekonominės, socialinės ir aplinkosaugos sričių triados lygiavertiškumą, nors

organizacijų požiūris yra tinkamas. Tikėtina, kad požiūriai ir nuostatos transformuosis į konkrečias veiklas;

- 4.1.2. nustatyta pateikiama principų raiška: *Žmonių išteklių tausojimas* atsiskleidžia per temas: sveikas darbuotojas; darbuotojui draugiška fizinė aplinka; darbo ir asmeninio gyvenimo dermė; konstruktyvus streso valdymas; dėmesys darbuotojui; adekvatus darbo krūvis; orus atlygis už darbą. *Aplinkos tausojimas* atsiskleidžia per temą – draugiški aplinkai sprendimai. *Ekonominio efektyvumo siekimas* atsiskleidžia per temą – pelnas kaip būtina organizacijos išgyvenimo sąlyga. *Ilgalaikiškumo orientacija* atsiskleidžia per temas: darbuotojo ir organizacijos vertybių dermė; į ateitį orientuoti darbo santykiai; bendrumo jausmo puoselėjimas; patrauklus darbdavys. *Darbuotojas kaip lygiavertis partneris* atsiskleidžia per temas: darbuotojo vertės įprasminimas; konstruktyvus požiūris į darbuotojų klaidas; tinkamas darbuotojų informavimas; grįžtamojo ryšio pateikimas / socialinių ryšių palaikymas su buvusiais darbuotojais; verslo tarp organizacijos ir buvusių darbuotojų partnerystė; darbo santykių atkūrimas; organizacijos pastangų įvertinimas; santykis su ypatingais darbuotojais / apgalvotas darbo santykių nutraukimas; parama atleidžiamiesiems darbuotojams / pagarbi organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveika. *Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas* atsiskleidžia per temą – neprivalomos naudos darbuotojams. *Pagarba darbuotojui* atsiskleidžia per temas: lygių galimybių įprasminimas; įvairovė grįsti darbo santykiai; darbuotojo kompetencija grįsti įsidarbinimo santykiai; darbuotojo fizinėmis ir fiziologinėmis savybėmis grįsti darbo santykiai; lyčių psichologija grįsti darbo santykiai; noru dirbti ir susidomėjimu grįsti darbo santykiai; konstruktyvus organizacijos ir darbuotojo interesų derinimas; darbo santykių skaidrumas. *Partnerystė su išore* atsiskleidžia per temas: prasminga organizacijos ir klientų sąveika; verslo, mokslo ir studijų vienovė; organizacijos ir vietos verslo sąveika; atsakinga organizacijos ir tiekėjų sąveika; atsakinga organizacijos ir kitų verslo / fizinių subjektų sąveika; partnerystė su vietos bendruomene. *Lankstumas* atsiskleidžia per temas: atsakingas darbuotojų laiko valdymas; darbuotojų vidinis mobilumas; darbuotojų gebėjimų įgalinimas; numatytas darbuotojų pavadavimas. *Darbuotojų bendradarbiavimas* atsiskleidžia per temas: palaikanti darbuotojų tarpusavio sąveika; bendradarbiaujantis darbuotojas; suvokta darbuotojų tarpusavio priklausomybė; tarpusavyje nekonkuruojantys darbuotojai; tinkama darbuotojų ir vadovų sąveika; šeimyniški aukščiausiojo lygmens vadovų ir darbuotojų santykiai. *Darbuotojų dalyvavimas* atsiskleidžia per temas: visuotinis dalyvavimo prieinamumas, darbuotojų dalyvavimu sukuriama vertė; organizacinės priemonės dalyvavimui aktyvinti; darbuotojų motyvavimas dalyvauti; darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus. *Darbuotojų potencialo vystymas* atsiskleidžia per temas: darbuotojų ugdymo įprasminimas;

darbuotojų ugdymo įgalinimas; darbuotojų ugdymo įvairiapusiškumas; darbuotojų ugdymo vertės aktualizavimas; patirties perdavimas; gebėjimas įsidarbinti;

4.1.3. vadovaujantis tyrimo rezultatais, tvaraus žmonių išteklių valdymo principus pagal atskleistų praktikų gausą ir įvairovę galima suskirstyti į tris grupes: stipriai išreikšti principai (žmonių išteklių tausojimas, ekonominio efektyvumo siekimas, darbuotojas kaip lygiavertis partneris, partnerystė su išore, pagarbos darbuotojui ir darbuotojų potencialo vystymas), vidutiniškai išreikšti principai (ilgalaikiškumo orientacija, lankstumas, darbuotojų bendradarbiavimas ir darbuotojų dalyvavimas) ir silpnai išreikšti principai (aplinkos tausojimas ir darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas).

4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad:

4.2.1. respondentai labiausiai sutinka, kad organizacijose yra įgyvendinamas darbuotojų bendradarbiavimo principas, o mažiausiai pritaria tam, kad organizacijose taikomos aplinkos tausojimo praktikos;

4.2.2. nagrinėjant teigiamą poveikį darbuotojams, respondentai aukščiausiai vertina pasitenkinimą darbu, o prasčiausiai vertina subjektyvią gerovę; nagrinėjant neigiamą poveikį darbuotojams, respondentai labiausiai jaučia perdegimą, tuo tarpu mažiausiai patiria darbo stresą;

4.2.3. analizuojant ryšį tarp atskirų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams dedamųjų, nustatyta, kad: darbuotojai patiria mažiau streso bei jaučia mažesnę darbo ir šeimos konfliktą, kai atskiri principai, išskyrus aplinkos tausojimą (nėra statistiškai reikšmingo ryšio) organizacijos žmonių išteklių valdyme yra labiau išreikšti; darbuotojai jaučia mažesnę perdegimą, didesnę pasitenkinimą darbu, yra labiau įsipareigoję organizacijai bei labiau pasitiki organizacija, kai atskiri principai organizacijos žmonių išteklių valdyme yra labiau išreikšti; darbuotojai jaučia didesnę subjektyvią gerovę ir jų sveikata yra geresnė, kai atskiri principai organizacijos žmonių išteklių valdyme yra labiau išreikšti (negalioja aplinkos tausojimo principui);

4.2.4. analizuojant ryšį tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams dedamųjų nustatyta, kad didėjant principų raiškai, darbuotojai jaučia mažesnę darbo stresą, perdegimą, darbo ir šeimos konfliktą bei didesnę pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą organizacija, organizacinį įsipareigojimą ir subjektyvią gerovę (sveikatos atveju nėra statistiškai reikšmingo ryšio).

4.2.5. analizuojant ryšį tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams, nustatyta, kad **tvaraus žmonių išteklių valdymo principams organizacijos žmonių išteklių valdyme esant labiau išreikštiems, didėja teigiamas ir mažėja neigiamas poveikis darbuotojams.**

4.3. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatų interpretacija leidžia teigti, kad kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos pasižymi visiška atitiktimi arba „*vieno laiptelio*“ vertinimo skirtumu: dermė yra vertinant pagarbą darbuotojui, partnerystę su išore,

darbuotojų dalyvavimą ir aplinkos tausojimą; kitų principų atveju identifiikuotas „*vieno laiptelio*“ vertinimo skirtumas, geresnį įvertį nustatant pagal kokybinio tyrimo rezultatus, tačiau vice versa galioja darbuotojų bendradarbiavimo principai.

- 4.4. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai pagrindžia tirtose organizacijose tvarumo dimensijos implikaciją į žmonių išteklių valdymą, tačiau siekiant tikslingo vystymosi ir *status quo* eliminavimo, organizacijos turi diegti tvaraus žmonių išteklių valdymo principus, taip realizuojant *trimatės veiklos minimumą*, atliepiant ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius siekius, bei sprendžiant poveikio darbuotojams dvilypumo problemiką.

REFERENCES / LITERATŪRA

1. App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2014). Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23 (3), 262-278.
2. Au, W.C., & Ahmed, P.K. (2014). Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 262-280.
3. Avery, G. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Cheltenham: Edward Elgar.
4. Avery, G.C., & Bergsteiner, H. (2011). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*, 39 (6), 11-18.
5. Becker, W.S. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People & Strategy*, 34 (1), 18-23.
6. Becker, W.S., & Smith, R. (2013). Social and environmental responsibility, sustainability, and human resource practices. In: A. Lindgreen, F. Maon, J. Vanhamme & S. Sen (Eds.), *Sustainable value chain management A Research anthology*, (pp. 153-165). Gower Publications.
7. Boudreau, J. W., (2003). Sustainability and the talentship paradigm: strategic human resource management beyond the bottom line. In: CAHRS Working Paper Series.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=cahrswp>

8. 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.
9. Clarke, M. (2011a). Sustainable HRM: a new approach to people management. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 1-6). Tilde University Press.

10. Clarke, M. (2011b). Downsizing practices for sustainable HRM. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 1-6). Tilde University Press.
11. Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM Report.
12. Collinson, D., Cobb, G., Power, D., & Stevenson, L. (2007). The Financial Performance of the FTSE4 Good Indices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1, 14–28.
13. Creswell, J.W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed). Sage Publications.
14. De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM. Bridging theory and practice through the Respect Openness Continuity (ROC)-model. *Management Review*, 25 (4), 244-284.
15. Docherty P., Forslin J., Shani, A.B.(Rami), & Kira M. (2002). Emerging work systems: from intensive to sustainable. In: P. Docherty, J. Forslin, & A.B.(Rami) Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*, (pp. 3-14). London: Routledge.
16. Docherty P., Kira, M., & Shani, A.B. (Rami). (2009). What the world needs now is sustainable work systems. In: P. Docherty, M. Kira, & A.B.(Rami) Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems*, (pp. 1-21). London: Routledge.
17. Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2007). *Organization Change for Corporate Sustainability*. (2nd ed.), London: Routledge.
18. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), 130-141.
19. Ehnert, I. (2006). Sustainability issues in human resource management: linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, March 28th-29th, 2006.
20. Ehnert, I. (2009a). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
21. Ehnert, I. (2009b). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3 (4), 419-438.
22. Ehnert, I. (2010). Nachhaltigkeit im HR-Management: Spannungen aushalten, Widersprüche bewältigen. *Personalführung*, 42 (5), 26-36.

23. Ehnert, I. (2011). Sustainability and human resource management: a model and suggestions for future research". In A. Wilkinson, & K. Townsend (Eds.), *The future of employment relations*, (pp. 215-237). Palgrave.
24. Ehnert, I. (2012). Nachhaltiges Personalmanagement: Konzeption und Implementierungsansätze. In S. Kaiser, & A. Kozica (Eds.), *Ethik im Personalmanagement: Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen*, (pp. 131-157). München u. Mering: Hampp.
25. Ehnert, I. (2014). Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 247-271). Berlin Heidelberg: Springer.
26. 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.
27. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.J. (2014a). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 3-32). Berlin Heidelberg: Springer.
28. Ehnert I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2015). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainable reporting practices by the world's largest companies. *The international Journal of Human Resource Management*, 1-21.
29. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business*, Oxford: Capstone Publishing Ltd.
30. Gladwin, T.N., Kennelly, J.J., & Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20 (4), 874-907.
31. Gollan, P.J. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Eds.), *Sustainability: corporate challenge for the 21st century*, (pp. 55-77). Sydney: Allen and Unwin.
32. Gollan, P.J., & Xu, Y. (2014). Fostering corporate sustainability. Sustainability and HRM". In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 225-245). Berlin Heidelberg: Springer.
33. Greenwood, M.R. (2002). Ethics and HRM: a review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36, 261-278.

34. Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1), 3–13.
35. Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, A.B.(Rami), (2013). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: an employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325-342.
36. Guerci, M., Shani, A.B.(Rami), & Solari, L. (2014). A stakeholder perspective for sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 205-223). Berlin Heidelberg: Springer.
37. Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability. *Journal Business Ethics*, 104, 325-345.
38. Harry, W. (2014). The relevance of the vision of sustainability to HRM practice. In Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.J. (2014a). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 401-419). Berlin Heidelberg: Springer.
39. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., & Singh, H. (Eds.). (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organization*. Malden: Blackwell Publishing.
40. Jackson, S.E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7 (4), 278-290.
41. Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, Ch.J.C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25 (2), 99-116.
42. Jorgensen, B, & Irmer, B. (2011). A human capital framework: designed for convergence. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 7-21). Tilde University Press.
43. Kira, M. (2003). *From Good Work to Sustainable Development: Human Resource Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life*. Stockholm: Berlings Skogs Trelleborg.
44. Kira, M., & Lifvergren, S. (2014). Sowing seeds for sustainability in work systems. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 57-81). Berlin Heidelberg: Springer.

45. 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.
46. Kozica, A., & Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective in flexible HRM: how to cope with paradoxes of contingent work. *Management Review*, 23 (3), 239-261.
47. Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23 (3), 279-295.
48. Mak, A., Cheung, L., Mak, A., & Leung, L. (2014). Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 206- 224.
49. Maley, J. (2014). Sustainability: the missing element in performance management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 190-205.
50. Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30 (8), 906-923.
51. Mariappanadar, S. (2012a). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7 (2), 168-184.
52. Mariappanadar, S. (2012b). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, 39 (3), 209–220.
53. Mariappanadar, S. (2014a). The Model of negative externality for sustainable HRM". In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 181-203). Berlin Heidelberg: Springer.
54. Mariappanadar, S. (2014b). Stakeholder harm index: a framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24, 313-329.
55. Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM : The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 206-224.
56. Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie?: Vorüberlegung zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In E. Seidel (Ed.), *Betriebliches*

Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven, (pp.69–87). Berlin: Springer.

57. Opatha, H.H.D.N.P., & Arulrajah, A.A. (2014). Green human resource management: simplified general reflections. *International Business Research*, 7 (8), 101-111.
58. Osraneck, R., & Zink, K.J. (2014). Corporate human capital and social sustainability of human resources. Towards an integrative measurement framework. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 105-126). Berlin Heidelberg: Springer.
59. Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*. New York: Oxford University Press.
60. Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: the human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), 34-45.
61. PriceWaterhouseCoopers (2007). *Managing tomorrow's people: the future of work to 2020*. <http://www.pwc.ch/>
62. Renwick, D.W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 15, 1-14.
63. Rowan, J.R. (2000). The moral foundation of employee rights. *Journal of Business Ethics*, 24 (4), 355-361.
64. Sotome, R., & Takaashi, M. (2014) Does the Japanese employment system harm productivity performance? A perspective from DEA-based productivity and sustainable HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 225-246.
65. Suriyankietkaew, S., & Avery, G.C. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 247-261.
66. Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2013). *Darnus vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
67. Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage Publications.
68. Wagner, M. (2014). Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms – incidence, determinants, and outcomes. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25 (2), 157-177.
69. Wells, S. (2011a). HRM for sustainability: creating a new paradigm. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 51-63). Tilde University Press.

70. Wells, S. (2011b). HRM for sustainability: creating a new paradigm. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 133-146). Tilde University Press.
71. Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16 (8-9), 1079-1088.
72. Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). Sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), 1492–1502.
73. Winstanley, D., & Woodall, J. (2000) The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10 (2), 5-20.
74. World Commission on Environment and Development [Brundtland Commission] (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
75. Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
76. Zaugg, R.J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.
77. Zaugg, R.J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in human resource management. Evaluation report*. Berne: IOP-Press.
78. Zink, K.J. (2005). Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (8-9), 1041-1052.
79. Zink, K.J. (2007). From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*, 13 (4), 394-401.
80. Zink, K.J. (2014a). Social sustainability and quality of working life. A human factors perspective on sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Ed.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 35-55). Berlin Heidelberg: Springer.
81. Zink, K.J. (2014b). Designing sustainable work systems: the need for a systems approach. *Applied Ergonomics*, 45, 126-132.

UDK 005.95/.96(043.3)

SL344. 2015-11-12, 3,25 leidyb. apsk. 1. Tiražas 50 egz. Užsakymas 431.

Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas
Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas