

مرور نظام مند مبانی مدیریت منابع انسانی پایدار

غلامعباس طلوعیان^{۱*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۲/۲۱

چکیده

این مطالعه با هدف آنالیز مدیریت منابع انسانی پایدار بر اساس آخرین پیشرفت های علمی و شناسایی عناصر کلیدی، تمایلات و شکاف موجود در تحقیقات انجام شده است. یک بررسی ادبی نظام مند با استفاده از مقالات پایگاه داده اسکوپوس از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۸ که نتیجه آن ۱۱۵ مقاله علمی بود، انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها از طریق ابزار آنالیز محتوا و پردازش آماری چکیده ی مقالات با استفاده از نرم افزار Alceste 2015 انجام شد. نتایج، مقالات را به چهار دسته تقسیم کرد که شامل ۷۴٪ از مقالات آنالیز شده است. دسته ی اول شامل مطالعات بر روی رهبری پایدار بر مبنای قدرت فردی و گروهی، اصول، فرآیندها، اقدامات و ارزش های سازمانی آن بود. دومین دسته شامل بررسی رابطه ی بین مدیریت منابع انسانی، پایداری محیطی و عملکرد سازمانی بود. دسته سوم شامل تنش ها و پارادوکس ها بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و پایداری بود: از یک سو، مدیریت منابع انسانی باید بر کاهش هزینه ها و سودآوری شرکت ها تمرکز کند (در کوتاه مدت)؛ از سوی دیگر، اقدامات آنها باید پایداری طولانی مدت عملکرد سازمانی را فراهم کند. آخرین دسته مربوط به ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و بعد اجتماعی پایداری است، به خصوص با توجه به مسئولیت اجتماعی سازمانی و ارتباط شرکت با ذینفعان آن. به این ترتیب، هدف این مقاله کمک به مباحث موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار، با تحلیل آخرین پیشرفت های علمی و جهت گیری های آینده مطالعات منابع انسانی می باشد.

واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی پایدار، پایداری، مسئولیت اجتماعی، رهبری پایدار، مرور نظام مند ادبیات.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران (نویسنده مسئول: Gh-

toloyain@scu.ac.ir)

۱. مقدمه

فرآیند مدیریت در محیط کسب و کار برای مدت زمان طولانی تمرکز خود را در راستای دستیابی به اهداف کوتاه مدت مالی و نادیده گرفتن اهداف درازمدت مرتبط با مسائل انسانی، قرار داده است (مالی، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، آگاهی عمومی در رابطه با مشکلات اجتماعی و محیط اقتصادی که می تواند درون سناریوی کسب و کار پدیدار شود، به سازمان ها برای نشان دادن تعهد خود به پایداری، کمک بیشتری می کند (Ehnert و همکاران، ۲۰۱۶). علاوه بر این، توسعه پایدار در جامعه بدون تضمین پایداری در دنیای کسب و کار امکان پذیر نیست (Schaltegger et al., 2012; Zink 2014; Wagner, 2015).

قابل ذکر است که در بخش آکادمیک نگرانی های جدید برای مطالعاتی که بر پایداری و توسعه پایدار تمرکز دارند، وجود دارد (Linnenluecke and Griffiths, 2010). اگر چه تعداد تحقیقات در سال های اخیر افزایش یافته است (Roca and Searcy, 2012)، با این حال هنوز هم در از لحاظ مفهومی تفاوت وجود دارد (Glavič و Lukman, 2007; Presley et al., 2007; Lozano, 2008)؛ اخیرا پایداری خود را به عنوان بخشی از موضوعات علمی مختلف ارائه داده است. علاوه بر این، در نهایت مفاهیم به عنوان یک عبارت نظری و ابزار سیاسی و یا به عنوان یک «فرآیند زودگذر»، واقعیت هایی که از معنای واقعی پایداری می کاهد (Leal Filho, 2000) اعمال می شود.

همزمان، در سه دهه گذشته، منابع انسانی برای اهداف استراتژی های تجاری خود (Jackson et al., 2014; Kramar, 2014) و برای قدرت عملکرد سازمانی آنها، از طریق رویکردهای هزینه و درآمد و ارزیابی منافع اقتصادی سهامداران و مالکان، برجسته شده است (Huselid et al., 1997; Jackson and Seo, 2010).

با این حال، ارزش گذاری تعادلی در میان دیدگاه انسجام محیطی، رفاه اقتصادی و برابری اجتماعی (Hahn و Figge, ۲۰۱۱; Aust و همکاران، ۲۰۱۵) که از الگوی خط پایین سه گانه نشأت می گیرد (Elkington, ۱۹۸۷)، منجر به ظهور یک پارادایم جدید می شود: مدیریت پایدار منابع انسانی (Boudreau و Ramstad, ۲۰۰۵; Ehnert و همکاران، ۲۰۱۷). این رویکرد نتایج کسب و کار گسترده تر شامل جنبه های انسانی و اجتماعی در فرآیند مدیریت را تایید می کند. این یک مفهوم مستخرج از رویکرد راهبردی نیست؛ با این حال، می تواند یک رویکرد مکمل باشد.

مدیریت پایدار منابع انسانی در اواخر دهه نود در آلمان، سوئیس و استرالیا مطرح شد. روش کار: این مطالعه به روش توصیفی - تحلیلی و با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام شده است. این مولفان بر اهمیت پایداری برای مدیریت منابع انسانی براساس مطالعات قبلی در زمینه مدیریت محیط زیست، روابط انسانی و پایداری شرکت تاکید کردند.

در حال حاضر، تحقیقات در مورد پایداری برای مدیریت منابع انسانی توسط رشته های مختلف و حوزه های تحقیقاتی توسعه داده شده است. چنین مطالعاتی بر پایداری شرکتی، مسئولیت اجتماعی شرکت و سیستم های کاری پایدار تمرکز دارند که دیدگاه متفاوتی را نسبت به مفاهیم سنتی و شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در محیط کسب و کار پیشنهاد می کنند. مدیریت پایدار منابع انسانی دارای سطوح چندگانه تحلیلی (اثرات بر افراد، مدیریت فرآیند، سازمان و جامعه)، ابعاد (اقتصادی، اکولوژیکی، اجتماعی و انسانی) و دیدگاه های مختلف زمانی (به عنوان Ehnert و همکاران، ۲۰۱۳) است.

رابطه بین پایداری و مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوآورانه و در حال ظهور و پر شدن خلاء تحقیقاتی مربوط به آن اشاره شده است. فصل مشترک بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی بر دو فرض استوار است: نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقای پایداری سازمانی و پایداری فرآیندهای مدیریت منابع انسانی. در این راستا پژوهش‌های موجود اهداف متفاوتی داشته‌اند که براساس فرضیات مختلف در مورد نقش HRM در پایداری می‌باشند. این مقاله فرضیات زیر را مورد بررسی قرار می‌دهد که مفاهیم مختلف مدیریت منابع انسانی پایدار را با ارزیابی، از طریق مرور سیستماتیک پیشینه تحقیقاتی مدیریت منابع انسانی و عوامل کلیدی آن، روندها و موارد حل نشده تحقیقاتی مورد استفاده قرار می‌دهد.

مرور سیستماتیک پیشینه تحقیقات روشی است برای ترکیب مقدار قابل توجهی از اطلاعات، با شناسایی ویژگی‌های اصلی یک موضوع مشخص. این نوع بازبینی همچنین شامل یک بررسی علمی است که شامل تحقیق جامع مقالات مرتبط و استفاده از معیارهای انتخاب صریح و قابل تکرار می‌باشد؛ بنابراین، این روش جمع‌آوری، ارزیابی و ترکیب نتایج حاصل از چندین مطالعه را تسهیل می‌کند.

از اینجا به بعد، روند مقاله حاضر به شرح زیر است. بخش ۲ روش مرور تحقیقات سیستماتیک و نرم‌افزار مورد استفاده برای تحلیل داده‌ها را تشریح می‌کند. تجزیه و تحلیل نتایج و ارائه یک چارچوب تفسیری از نگاشت ابعاد اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار در بخش ۳ ارائه می‌شود. در بخش ۴ مرور تحقیقات مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه می‌شود. این نتیجه بینش‌های عملی و نظری بدست آمده را آشکار می‌سازد.

۲. روش تحقیق

مفاهیم مختلف مدیریت پایدار منابع انسانی در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند. با وجود تنوع اصطلاحات، همگی به طور ضمنی یا به صراحت، دیدگاه‌های انسانی و اجتماعی سازمان‌ها و تاثیر منابع انسانی بر موفقیت و بقای شرکت‌ها را به رسمیت می‌شناسند.

به منظور تجزیه و تحلیل مطالعاتی که پایداری و مدیریت منابع انسانی را مرتبط می‌سازد، نویسندگان یک مرور تحقیقاتی نظام‌مند را انجام دادند که هدف از آن مشخص کردن جنبه‌های نظری اصلی آن و برجسته کردن ویژگی‌های اصلی مقالات بود. مرور تحقیقات به منظور توانمندسازی محققان برای شناسایی خلاءها در حوزه و ایجاد یک مدل نظری براساس نتایج نوظهور، مبتنی بر نظریه داده بنیاد است (Furttmueller, Wolfswinkel و Wilderom, ۲۰۱۳). این فرآیند براساس پیشنهادات (Furttmueller, Wolfswinkel و Wilderom, ۲۰۱۳) شامل پنج مرحله مرور تحقیقات توسعه یافت. اولی به تعاریف، از شناسایی معیارهای شمول و حذف مقالات، از حوزه‌های مطالعاتی، از پایگاه‌های داده مناسب و از شرایط خاص تحقیق اشاره دارد. متعاقباً، جستجوی موثر مطالعات و انتخاب مقالات مورد تحلیل، مطابق با اهداف تعیین شده برای این تحقیق، انجام می‌شود. در نهایت، نمونه مطالعه باید آنالیز و محتوای اصلی شناسایی شده و نتایج باید خلاصه و ارائه شوند.

تعریف اصطلاحات برای جستجوی پایگاه‌داده براساس مطالعه انجمن مدیریت راهبردی منابع انسانی بود.

الف) قابلیت بازتولید: دسته‌ای از مطالعات که بر جنبه‌های اقتصادی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، علاوه بر اثرات داخلی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، در شرایط اقتصادی و اجتماعی / انسانی تمرکز دارند؛

ب) ترویج سلامت اجتماعی و زیست محیطی: گروهی از مطالعات که بر پیامدهای خارجی و گسترده تر فعالیت های مدیریت منابع انسانی پایدار، پرداختن به پیامدهای محیطی، اجتماعی و انسانی تاکید می کند؛

ج) روابط: گروهی از مطالعات در حال بررسی روابط متقابل بین شیوه های مدیریتی از جمله مدیریت منابع انسانی و نتایج سازمانی هستند که به نوبه خود به نتایج زیست محیطی و اجتماعی می پردازند. این طبقه بندی شامل مطالعات مربوط به رهبری پایدار و پایداری محیط زیست است.

پس از یک بررسی مقدماتی، زمینه های تحقیقاتی را به صورت زیر نامگذاری شده است: عنوان، چکیده یا کلمات کلیدی (جدول ۲)، با استفاده از واژه های کلیدی: "HRM پایدار" یا "مدیریت منابع انسانی پایدار" یا "سیستم کاری پایدار" یا "پایداری HR" یا "مدیریت پایدار HR ها" یا "رهبری پایدار" یا "پایدار" و "مدیریت منابع انسانی" یا "سازمان پایدار" و "مدیریت منابع انسانی". نگارندگان این تحقیق پایگاه داده های scopus را انتخاب کردند که به طور گسترده در تحقیقات آکادمیک مورد استفاده قرار می گیرد. معیار جستجو شامل مقالاتی است که در مجلات علمی علوم اجتماعی و علوم انسانی منتشر می شوند.

این کلمات کلیدی برای scopus تا بیستم مارس ۲۰۱۸ به کار گرفته شدند. در مجموع ۲۲۵ نشریه کشف شدند. معیارهای حذف برای عنوان مقالاتی در نظر گرفته می شوند که به طور کلی یا بخشی، موضوع مدیریت پایدار منابع انسانی را مورد بررسی قرار نمی دهند. به کارگیری معیارهای حذف روی چکیده ۱۱۰ مقاله را حذف کرد که ۱۱۵ مورد واجد شرایط برای بازبینی کامل متن منجر شد. کل فرآیند انتخاب بر اساس توصیه های moher و همکاران (۲۰۱۰) و Petticrew و رابرتس (۲۰۰۶) انجام شد (شکل ۱).

پس از آن، چکیده های مقالات منتخب به صورت فایل های ویژه سازماندهی شدند تا تحلیل محتوای آن ها از طریق نسخه ۲۰۱۵ نرم افزار Alceste انجام شود. (تجزیه و تحلیل لغوی مجموعه بخش های متن). این نسخه به یک محقق اجازه می دهد تا مصاحبه ها، آثار ادبی، مقالات، مقالات و متون دیگر را تجزیه و تحلیل کند، به منظور تعیین کمیت و مهم ترین ساختارهای آن ها، یعنی واحدهای زمینه ای ابتدایی آن ها را استخراج کند (ecus و همکاران، ۲۰۱۴).

روش Alceste به عنوان طبقه بندی کاهشی سلسله مراتبی شناخته می شود (HDC). مجموعه تحقیقاتی که مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد به طور مرتب به بخش های مختلف تقسیم می شود؛ محقق سپس توزیع مهم ترین کلمات را در هر بخش را با استخراج کلمات نماینده متن مشاهده می کند. این نرم افزار از آزمون کای اسکور برای تایید ارتباط واحدهای زمینه ای به کلاس استفاده می کند (Abitan و Krauth - Gruber، ۲۰۱۵). این می تواند توسط فرآیند lemmatization (بن واژه سازی) - با شناسایی شکل پایه یک کلمه و گروه بندی این کلمات به دست آید (Vallbe و همکاران، ۲۰۰۵).

نتایج اصلی از طریق یک نمودار درختی (دندوگرام) ارائه می شوند که کلاس ها را با توجه به ریشه های معنایی خود و یک تحلیل عاملی نشان می دهد که به صورت گرافیکی نتایج را با افزایش شباهت ها و تفاوت های کلاس ها نشان می دهد (Illia و همکاران، ۲۰۱۴؛ Vallbe و همکاران، ۲۰۰۵). نرم افزار اجازه پردازش خودکار حجم زیادی از داده ها را با تداخل یک محقق تنها می دهد. این حقیقت نقش سلیقه و نظر شخصی را که اغلب در طی کاربرد آنالیز محتوای سنتی رخ می دهد و در اجرای codifications (تدوین کدها و قوانین) به صورت دستی توسط یک دانشگاهی انجام می شود، کاهش می دهد (Montali و Colucci، ۲۰۰۸).

یک مزیت مهم در استفاده از Alceste این است که جهت گیری های انسانی کنترل می شود، از آنجایی که کدگذاری انسانی توسط یک گزارش توضیحی هدایت می شود: محقق صرفاً نقل قول هایی را بررسی و تحلیل می کند که به عنوان نماینده یا عدم استفاده خاص از کلمات شناسایی شده اند؛ به عبارت دیگر، محققان نقل قول ها را براساس گزارش های مبنی بر اینکه چگونه زبان در هر نقل قول مخالف یا مشابه با زبان مورد استفاده در سایر نقل قول ها است را تجزیه و تحلیل می کند.

چکیده ها توسط نرم افزار Alceste تا سال ۲۰۱۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نرم افزار این چکیده ها را به عنوان واحدهای متنی اساسی (ECU) در نظر گرفته که بخش های متنی متشکل از ریشه ها و تنوع آن ها هستند. مجموعه ای از تمام ECU ها مجموعه تحقیقاتی را تشکیل می دادند که خروجی ها از آنها ایجاد می شوند.

نرم افزار Alceste روابط کمی و آماری بین بخش های مختلف متن را مشخص می کند. این روش، برخلاف تجزیه و تحلیل محتوای کلاسیک (که در آن پژوهشگر اول کدگذاری می کند و سپس نرم افزار مقادیر را محاسبه می کند)، اجازه می دهد تا ساختارها، بازگشت ها و الگوها در متن را شناسایی کند که لزوماً یک قیاس تلقی نمی شود که این نوع تحلیل را حتی برای محققانی که به طور سنتی تنها از رویکردهای تفسیری خالص، مانند تحلیل گفتمانی و پسا-ساختارگرایی استفاده می کنند، جالب توجه باشد (Castelfranchi, ۲۰۱۷).

این مساله از طرق مختلف با مفروضات نظریه داده بنیاد در یک راستا است (Glaser, ۱۹۹۸)، اول، هدف نظریه داده بنیاد تشریح این پدیده با کم ترین مداخله محقق است. به این ترتیب، محقق نباید ذهنیت قبلی خود یا مفاهیم نظری را تحمیل کند، بلکه باید اجازه دهد به کمک داده های جدید پدیده آشکار شود و نظریه توسعه یابد. دوم، روش شناسی تحلیلی نظریه داده بنیاد مبتنی بر تحلیل کمی استقرایی، با هدف توسعه مفاهیم و نیز فرآیند بن واژه شناسی بکاررفته در نرم افزار Alceste است (Vallbe و همکاران، ۲۰۰۵)؛ و سوم، نظریه داده بنیاد یک نظریه رسمی را در مفهوم مثبت گرایی ارایه نمی دهد، بلکه یک نظریه حقیقی است. یک نظریه حقیقی، ادعای جهان شمولی ندارد؛ بلکه تنها برای یک گروه یا پدیده خاص صدق می کند و به دنبال توضیح یک "واقعیت" است که از طریق موضوعات به واقعیت تبدیل می شود (Glaser, ۱۹۹۸؛ Castelfranchi, ۲۰۱۷).

از این تحقیق، دسته های مشخص شده همراه با دیدگاه های مطالعاتی که در مرور سیستماتیک تحقیقات شناسایی شدند و یک مجموعه تحقیقاتی را برای تحلیل حاضر تشکیل دادند، نامگذاری شدند. نام های دسته ها که از تحلیل نرم افزاری Alceste پدیدار می شوند، می توانند با تعاریف استفاده شده برای نشان دادن ابعاد پنهان حاصل از تحلیل عاملی در بررسی های کمی مقایسه شوند. علاوه بر این، اگر تعاریف مفهومی داشته باشند و توسط پیشینه تحقیقاتی پشتیبانی شوند، مشخص می شود که تحلیل انجام شده معتبر و قابل قبول است.

مرور تحقیقات سیستماتیک زیر، برتری مطالعات اکتشافی و برخی مشکلات در مفهوم سازی و همچنین، اصطلاحات متفاوت را برای ارتباط پایداری و HRM: HRM پایدار، سیستم کار پایدار، پایداری HR، پایدار HR و رهبری پایدار را نشان می دهد.

با توجه به تعدد مفهومی موضوعات و معاصر بودن موضوع، تحقیقات همچنان متنوع و پراکنده است (Ehnert و همکاران، ۲۰۱۳؛ Kramar، ۲۰۱۴؛ Jarlstrom و همکاران، ۲۰۱۶). علاوه بر این، تعریف واژه مدیریت پایدار منابع

انسانی دقیق است و مفاهیم فرآیند نتایج سازمانی رویکردهای متفاوتی ارائه می‌کند (Kramar, ۲۰۱۴). تنوع نظری مفهوم پایداری در این زمینه تاثیر می‌گذارد.

همانطور که جدول ۱ مشاهده می‌شود، پایداری یک اصل مهم برای مدیریت منابع انسانی است و به دو مولفه تبدیل می‌شود: سهم مدیریت پایدار منابع انسانی بکار گرفته‌شده برای عملکرد مالی و اهداف سازمانی با در نظر گرفتن رضایت کارمندان، تعهد و رفاه. ماهیت پایدار این فرآیند به بیشینه‌سازی نتایج شرکت و کاهش خسارت به ذینفعان کمک می‌کند (Kantabutra, ۲۰۱۴; Sotome و Takahashi, ۲۰۱۴).

۳،۲ تحلیل نتایج

پس از آن، انتخاب مطالعاتی که به طور خاص در موضوع مدیریت پایدار منابع انسانی انجام شد، با توجه به سال انتشار طبقه‌بندی شدند (شکل ۱). در این تجزیه و تحلیل، سه مرحله (Voegtlin و گرینوود، ۲۰۱۶) در رابطه با تکامل نشریات شناسایی شدند: مرحله دوم، یعنی رشد فزاینده، با توجه به مطالعات انجام‌شده بین سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۱۲ (۳۲٪)؛ و در نهایت، مرحله آخر با رشد شدید تعداد نشریات (۶۶٪) از مطالعات بین سال‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۱۸ توسعه داده شدند. روند همچنان رو به رشد و نوآوری‌های مدیریت پایدار مفهوم منابع انسانی در حال حاضر نیز ادامه دارد (Zink, ۲۰۱۳; Ehnert و همکاران، ۲۰۱۶).

با در نظر گرفتن ژورنال‌هایی که مقالات در آن منتشر شده‌اند، این تحقیق نشان می‌دهد که ۱۱،۳ درصد از آنها (۱۳ مقاله) در مجله بین‌المللی مدیریت منابع انسانی منتشر شده است. ۶،۱ درصد از مقالات (۷ مقاله)، در مجله مدیریت بازرگانی آسیا و حوزه پاسیفیک؛ ۴،۳٪ (۵ مقاله) در صنعت گردشگری و تجاری؛ ۳،۵٪ (۴ مقاله) در مجله اخلاق تجاری و دیگران ۳،۵٪ (۴ مقاله) در Zeitschrift für Personalforschung. این پنج مجله شامل مجموع ۲۸،۷٪ (۳۳ مقاله)، در حالی که ۷۱،۳٪ باقی مانده (۸۲ مقاله) در ۶۹ مجله مختلف منتشر شده‌اند.

دیدگاه‌های تئوری غالب مورد استفاده به طور مستقیم به کلمات کلیدی از جستجو مرتبط می‌شوند: ۷۰،۴٪ (۸۱ مقاله) به لحاظ نظری بر اساس: "مدیریت منابع انسانی پایدار" (۲۲،۶٪)؛ "مدیریت منابع انسانی سبز" (۱۳،۰٪)؛ رهبری پایدار (۱۰،۴٪)؛ "مدیریت منابع انسانی" (۸،۷٪)؛ "مسئولیت اجتماعی شرکت" (۸،۷٪)؛ و رهبری برای پایداری (۷،۰٪).

از لحاظ روش شناختی مقالات را می‌توان تقسیم بندی کرد: مقاله مفهومی (۳۲،۲٪) نظرسنجی (۲۹،۶٪)، مطالعه موردی (۱۸،۳٪)، بررسی ادبیات (۱۰،۳٪) و مطالعه زمینه (۹،۶٪)، (۴۲،۶٪) و تجربی (۵۷،۴٪) کار می‌کند. با توجه به کارهای تجربی، ۲۹،۶٪ (۳۴ مقاله) از روش‌های کمی استفاده کرده‌اند و ۲۷،۹٪ (۳۲ مقاله) از روش‌های کیفی استفاده کرده‌اند (۴۲،۵٪ دیگر نظری). همچنان با توجه به کارهای تجربی، ۳۸،۳٪ (۴۴ مقاله) از شرکت‌ها در صنایع مختلف به عنوان واحد تجزیه و تحلیل (به عنوان مثال مطالعات چند ملیتی یا نظرسنجی در بخش‌های مختلف) استفاده می‌کردند. ۲،۶٪ (۳ مقاله) مطالعات تجربی در بخش سیمان؛ ۲،۶٪ (۳ مقاله) در شرکت‌های ICT؛ ۲،۶٪ (۳ مقاله)، در دانشگاه‌ها؛ ۱،۷٪ (۲ مقاله)، در مراقبت‌های بهداشتی؛ ۱،۷٪ (۲ مقاله)، در هتل‌ها. ۷،۸٪ (۹ مقاله) باقی مانده شامل مطالعات تجربی در نه بخش صنعتی مختلف است.

نویسندگان برجسته‌ای که در مطالعات ذکر شده (بدون استناد به خودشان)، عبارت بودند از: Ehnert (2009)، در ۲۰،۰٪ از مقالات، Daily & Huang (2001) در ۱۱،۳٪؛ کرامار (۲۰۱۴)، در ۱۰،۴٪؛ Jabbour and Santos (2008)، در ۹،۶٪؛ اوری و Bergsteiner (2001)، در ۸،۷٪؛ و Mariappanadar (2003)، در ۶،۱٪ از

مقالات. با توجه به کشورها: ۸,۷٪ از مطالعات (۱۰ مقاله) در تایلند انجام شد؛ ۷,۰٪ (۸ مقاله)، در برزیل؛ ۶,۱٪ (۷ مقاله)، در استرالیا؛ ۴,۳٪ (۵ مقاله) در آلمان؛ ۴,۳٪ (۵ مقاله)، در ایالات متحده آمریکا؛ ۳,۵٪ (۴ مقاله)، در هند؛ و ۳,۵٪ (۴ مقاله) در انگلستان. ۲۰ درصد از مقالات (۲۳ مقاله) در ۱۸ کشور مختلف انجام شده است.

در مجموعه تحقیقاتی شامل ۱۱۵ مقاله، Alceste ۵۱۰ ECU (۷۴ درصد) را از مجموع ۶۹۴ تا دسته‌بندی کرد و چهار دسته پایدار ایجاد شدند. کلاس‌ها و کلمات اصلی در هر کلاس در دندوگرام (نمودار درختی) ایجاد شده توسط این نرم‌افزار ارایه می‌شوند (شکل ۳). از این طبقه‌بندی، محورهای کلاس‌ها نامگذاری شدند. مقادیر χ^2 (chi) مرتبط با هر کلمه نشان‌دهنده اهمیت معنایی آن در کلاس است که در برجسته کردن تفاوت‌های بین کلاس‌ها و توزیع‌های مختلف توپولوژی‌ها با ارزش بود.

فاصله سه نشان‌دهنده یک طبقه‌بندی سلسله مراتبی بصری است و تحلیل پژوهشگر را هدایت می‌کند زیرا زمانی که کلاس‌های گفتمان بسیار متفاوت هستند (ابتدای سه) یا به نحوی هم‌پوشانی (پایان ۳) در استفاده از زبان را نشان می‌دهد، تفسیر نیاز مورد نیاز است (Illia و همکاران، ۲۰۱۴).

بحث در مورد پایداری در زمینه مدیریت منابع انسانی و شرکتی مربوط به فعالیت‌ها و استراتژی‌های کسب و کار است که تاثیر قابل توجهی بر منابع طبیعی و اجتماعی و همچنین در محیط‌های مختلف در سازمان دارند؛ آن‌ها به نوبه خود شرایط مدیریت و بافت آینده معاملات تجاری را تحت تاثیر قرار خواهند داد (Harry و Ehnert، ۲۰۱۲). در این حالت و با توجه به اینکه سازمان‌ها به دنبال پایداری کسب و کار هستند، شیوه‌های مدیریتی باید بر ایجاد ارزش استراتژیک براساس سه عنصر تمرکز کنند: افراد، محیط و سودآوری (Dao و همکاران، ۲۰۱۱).

هر گروه شناسایی شده به روش‌های انتخابی متمرکز بوده و روش‌های کمی برای درک و دسترسی به مدیریت منابع انسانی پایدار ارایه می‌دهد (شکل ۴). بیشترین معناداری (۴۲٪ از واریانس تشریحی) متعلق به رده ۱ است که ۸,۰۰٪ از ECU را نشان می‌دهد. این "رهبری برای پایداری" نام دارد، چرا که به کارهای Avery (۲۰۰۵) و Avery و Bergsteiner (۲۰۱۰) اشاره دارد. مدل Avery (۲۰۱۰) بر اساس شش عنصر اصلی رهبری پایدار است: اتخاذ یک چشم‌انداز بلند مدت، سرمایه‌گذاری در مردم، ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی، حمایت از نوآوری، مسئولیت اجتماعی و رفتاری اخلاقی.

اولین گروه، رهبری پایدار، با هدف تعادل سود و مراقبت از مردم و حفظ محیط‌زیست، با داشتن یک دیدگاه بلند مدت که اجازه می‌دهد شرکت‌ها حتی در طول دوره رکود بقا داشته باشند (Avery و Bergsteiner، ۲۰۱۱؛ McCann و Sweet، ۲۰۱۴). در این مورد، رهبری برای توسعه پایدار چندین شیوه پایدار مربوط به کارمندان سازمان را در بر می‌گیرد. برخی نویسندگان (Kantabutra، ۲۰۱۴؛ Suriyankietkaew و آوری، ۲۰۱۴) از ترکیب رهبری پایدار در حوزه مدیریت منابع انسانی حمایت می‌کنند.

در دیدگاه سهامداران انتظار می‌رود که مدیران سازمان یک فرآیند تصمیم‌گیری را توسعه دهند، توجه به منافع اعضای پیوندی حوزه مشارکتی را مدنظر قرار دهند. در این مفهوم، مدیر به چشم‌انداز فراتر از حداکثرسازی ثروت سهامداران، با هدف منافع افراد یا موسسه فکر می‌کند که می‌تواند به دستیابی به اهداف سازمانی کمک کند؛ بنابراین، شرکت‌ها باید از طریق اثربخشی عملیات خود به شیوه‌ای پایدار، ارزش اقتصادی را ایجاد کنند و مدیریت منابع انسانی باید سیاست‌ها و

اقدامات را توسعه دهد که بر بقای طولانی مدت و موفقیت شرکت متمرکز است و به رفاه و بهره‌مندی از جامعه کمک می‌کند.

به طور خاص‌تر، امکان پیوند دادن نظریه سهام داران و مدیریت پایدار منابع انسانی وجود دارد.

الف) مدیریت اثربخش به مشارکت ذینفعان و نظام مدیریت منابع انسانی نیاز دارد تا یک ذهنیت پرتلاش را ایجاد نماید. این خصوصیت، علاوه بر این که این فرآیند مدیریت را بیشتر با زمینه سازمانی همخوانی دارد، می‌تواند مشروعیت آن را در حوزه سازمانی نشان دهد؛

ب) در هم‌گرایی، فرآیند مدیریت منابع انسانی باید عملکرد خود را به فراتر از اهداف اقتصادی سهامداران گسترش دهد. در این مفهوم، توسعه اقداماتی که بر سهامداران متمرکز است، درک از ارزشی که مدیریت منابع انسانی به موفقیت سازمانی می‌افزاید را بهبود می‌بخشد؛

ج) چشم‌انداز ذینفعان به توسعه یک دیدگاه متمایز از رویکرد صرفاً ابزاری کمک می‌کند که در آن درک تعارضات سازمانی تنها براساس روابط خصومت‌آمیز و ستیزه‌جویانه بین کارکنان و کارفرمایان است.

د) جهت‌گیری ذینفعان، اتخاذ فرآیندهای اخلاقی برای مدیریت منابع انسانی، پرورش ادراک عدالت رویه‌ای و توزیعی در سازمان است.

دیگر شیوه‌های رهبری پایدار، مانند آموزش و توسعه پایدار، بهبود روابط کاری، حفظ اشتغال (اجتناب از اخراج کارکنان)، فرآیند برنامه‌ریزی و قدردانی از تجارب و سهم کارکنان، همچنین بر جنبه‌های مرتبط با مدیریت پایدار منابع انسانی تاکید دارد (Avery و Bergsteiner، ۲۰۱۱).

مقوله دوم " ابعاد محیطی " نامیده می‌شود و نمایانگر ۲۹٪ از ECU ها است. این رشته شامل مطالعات درباره نقش مدیریت منابع انسانی در ترویج پایداری محیط‌زیست سازمان‌ها می‌شود. این دیدگاه در مطالعات توسط McCann و Holt (۲۰۱۰)، merriman و همکاران (۲۰۱۵)، Longoni و همکاران (۲۰۱۵)، Jabbour و همکاران (۲۰۱۵)، Rae و همکاران (۲۰۱۵)، O'Donohue و Torugsa (۲۰۱۶) انجام می‌شود.

اکثر مطالعات درباره مدیریت محیط‌زیست و پایدار منابع انسانی، در بسیاری از موارد، طراحی کمی دارند. در نتیجه، برخی اصطلاحات (داده‌ها، بررسی، نتایج، جستجو، شواهد، محدودیت، واقعیت تجربی و یافته‌ها) در این رده گروه‌بندی شدند. اگرچه مطالعات در این زمینه در حال حاضر در حال ارزیابی تاثیر فرآیند مدیریت منابع انسانی بر پایداری محیط‌زیست در یک بافت سازمانی هستند، برخی از نویسندگان فرصت‌های تحقیقاتی بیشتری را در این زمینه برجسته می‌کنند (Jackson و Seo، ۲۰۱۰؛ Wagner، ۲۰۱۱).

طبق گفته Wagner (۲۰۱۵)، در گذشته، عمدتاً به دلیل فقر و فقدان مقررات سازمان‌ها نگران حفظ محیط‌زیست نبودند. ایجاد قوانین جدید و سخت‌گیرانه باعث افزایش هزینه‌های کسب‌وکار می‌شود. با توجه به این موضوع، شرکت‌ها راه‌حل‌های کوتاه‌مدت را با استفاده محدود از مدیریت منابع انسانی ایجاد کردند زیرا مشخص نبود که چگونه این حوزه علمی می‌تواند به طور موثر در اقدامات مدیریتی محیطی نقش داشته باشد. در این مطالعه رویکرد زیست‌محیطی پایدار در کنار مدیریت منابع انسانی به عنوان مدیریت منابع انسانی سبز نامیده می‌شود. این مربوط به این بعد عملی مدیریت منابع انسانی است که در برآورده کردن نیازهای پایداری محیط‌زیست در جهت بهبود پایداری زیست محیطی عمل می‌کند (Wagner، ۲۰۱۳).

عوامل مرتبط با مدیریت منابع انسانی - به عنوان مثال آموزش، توسعه و سیستم پاداش - برای اجرای مدیریت پایدار ضروری هستند (Jabbour و همکاران، ۲۰۰۸؛ Lozano و Huisingh، ۲۰۱۱). از عوامل ارایه شده، نتیجه گرفته می شود که مدیریت منابع انسانی برای پایداری محیط زیست مهم است، زیرا این فرآیند ابزارهایی را بکار می برد که امکان بسیج کارکنان، ترویج اقدامات هماهنگ و ترویج تغییرات در فرآیند کار و در رفتار افراد را فراهم می کند (Dubois و Dubois، ۲۰۱۲).

تحلیل نتایج به مولفان اجازه می دهد تا یک مقوله سوم را شناسایی کنند که مربوط به "تنش ها و پارادوکس ها" (بعد اقتصادی) و مدیریت پایدار منابع انسانی است. ان اصطلاح برگرفته از مطالعاتی است که دوگانگی های موجود در اهداف فرآیند را نشان می دهند: Ehnert ۲۰۰۹ (a)، Aust و همکاران (۲۰۱۵)، Peters و Lam (۲۰۱۵).

با توجه به Ehnert ۲۰۰۹ (b)، چالش های پایداری سازمانی عبارتند از: رشد مالی و پایداری محیطی و محیطی؛ اهداف کوتاه مدت و بلندمدت؛ اهمیت سهامداران در مقایسه با سهامداران دیگر؛ و معضلات اخلاقی.

بنابراین، دوگانگی ها و چالش ها عناصر ثابتی در منابع انسانی حرفه ای هستند: از یک سو، مدیریت منابع انسانی باید کارایی فرآیندها را ارتقا داده، هزینه ها را کاهش داده و سودآوری کسب و کار را در کوتاه مدت افزایش دهد.

در این زمینه، تنش ها از دوگانگی بین اهداف بهره وری (مرتبط با بعد اقتصادی پایداری) و رفاه انسان ناشی می شود (Zink، ۲۰۱۳). علاوه بر این، از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، چنین تناقضی، تنش بین اهداف عملکرد تنظیم شده برای نیروی کار و اهداف شخصی آن ها را برجسته می کند و در این زمینه اهداف سازمانی را وارد می کند (Aust و همکاران، ۲۰۱۵).

این دوگانگی نیز توسط Wilkinson و همکاران (۲۰۰۱) برجسته شده است. با توجه به این دوگانگی، وقتی این پرسش مطرح می شود که چگونه کارفرمایان می توانند منافع سهامداران را متعادل کنند و در عین حال یک محیط کاری پایدار برای کارمندان حفظ کنند. آن ها بر این باورند که سازمان باید به طور همزمان بر روی نتایج منابع انسانی پایدار، با هدف سود دهی و بقای شرکت تمرکز کند و نیازها و آرمان های کارمندان را در رابطه با کار برآورده کند. Aust و همکاران (۲۰۱۵) اشاره می کنند، چنین مسایلی چالش هایی برای ایجاد سیاست ها و شیوه های مدیریت منابع انسانی هستند.

در نهایت، دسته چهارم به عنوان "بعد اجتماعی" از دیدگاه مسئولیت اجتماعی شرکت مورد تاکید قرار گرفت. مسئولیت اجتماعی سازمانی شاخه ای از پایداری سازمانی محسوب می شود؛ بنابراین، شرکت ها باید بر روی پایداری اقتصادی تمرکز کنند در حالی که از اثرات جانبی مضر بر جامعه یا محیط اجتناب می کنند.

یکی از اهداف مسئولیت اجتماعی شرکت، ادغام داوطلبانه استراتژی های اجتماعی، محیطی و اقتصادی تاسیس شده توسط سازمان (Hernandez - Sanchez و Gallardo - Vazquez، ۲۰۱۳) است؛ بنابراین، اصول مسئولیت اجتماعی شرکت در پایداری تعبیه شده است و برخی مطالعات این مفاهیم را مترادف را در نظر می گیرند (De Prins و همکاران، ۲۰۱۴).

رابطه بین پایداری و مدیریت منابع انسانی یک رویکرد نوآورانه در زمینه مطالعات مدیریتی است. مدیریت پایدار منابع انسانی به عنوان یک دیدگاه کاملاً جدید (Dao و همکاران، ۲۰۱۱؛ Ehnert و Harry، ۲۰۱۲؛ Mak و همکاران، ۲۰۱۴)، به منظور کاهش ناهماهنگی موجود در تحقیقات هنوز به تعمیق مفاهیم و شیوه های آن نیاز دارد (De Prins و

همکاران، ۲۰۱۴). علاوه بر این، تحقیقات در مورد این موضوع ند (Ehnert و هری، ۲۰۱۲) و اغلب مطالعات مفهومی و اکتشافی (Ehnert و همکاران، ۲۰۱۶) هنوز در حال تحول پیشرفت هست.

۴. بحث: مدل پیشنهادی در خصوص SHRM

مطالعات درباره HRM پایدار را می توان در یک جدول زمانی چشم انداز تجزیه و تحلیل کرد. تعاریف اولیه مدیریت منابع انسانی پایدار بر سیستم های کاری پایدار با در نظر گرفتن ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی آنها تمرکز دارد (Muller-Christ و Remer، ۱۹۹۹؛ Gollan، ۲۰۰۰؛ Zaugg و همکاران، ۲۰۰۱). موج دوم مطالعات شامل مطالعات مرتبط با نظام مند بودن، پایداری و مدیریت منابع انسانی، از جمله تحقیقات درباره اثرات جانبی استراتژی های منابع انسانی و اثرات اندازه دولت است. آخرین موج شامل مطالعات میان رشته ای است که بر درک گسترده تر نقش HRM در جهت یک بحث اجتماعی از پایداری تاکید دارد.

از مقوله های مختلف و تحولات مطالعاتی که به مدیریت پایدار منابع انسانی می پردازند، یک چندگانگی مفهومی در مورد موضوع متمایز شده است. از سوی دیگر، هم گرایی در مطالعات، به معنای شناخت اهمیت ابعاد انسانی و اجتماعی برای پایداری شرکت ها می باشد. مطالعه بر روی این موضوع همچنین بر دو رویکرد متمایز و مکمل تاکید دارد: مدیریت منابع انسانی پشتیبانی از پایداری سازمانی و شیوه های پایداری در مدیریت منابع انسانی (Cohen و همکاران، ۲۰۱۲، Ehnert و همکاران، ۲۰۱۳، Pedrini و Guerci، ۲۰۱۴).

رویکرد اول، با اتخاذ شیوه های که می تواند افراد و گروه ها را در توسعه نگرش ها و رفتارهای سازگار با یک رویکرد پایدار تحت تاثیر قرار دهد، نقش مدیریت منابع انسانی در حمایت از پایداری کسب و کار را برجسته می کند (Cleveland و همکاران، ۲۰۱۵). با وجود درک اهمیت توسعه پایدار سازمانی، فرآیند تعریف استراتژی های پایدار همیشه روشن نیست. در این رخداد، تاکید بر نقش حیاتی مدیریت منابع انسانی است، با در نظر گرفتن اینکه تعریف استراتژی های پایدار نیازمند مشارکت از چندین حوزه سازمانی است.

با توجه به نتایج شرح داده شده در بخش قبل، یک مدل نظری برای مدیریت راهبردی منابع انسانی از فرآیند نظریه پردازی داده بنیاد ساخته شد (شکل ۵). این مدل نشان می دهد: (۱) رهبری به عنوان یک مروج توسعه پایدار و به عنوان یک عامل کلیدی برای دستیابی به انتظارات سهامداران؛ (۲) روش هایی که مدیریت منابع انسانی را در حمایت از پایداری سازمانی و مفهوم پایداری که در فعالیت های مدیریت منابع انسانی ارائه شده است، مرتبط می کند؛ (۳) ذینفعان اصلی در این زمینه، به ویژه کارکنان شرکت ها، ظاهر شدند.

این مدل نشان می دهد که چگونه مدیریت منابع انسانی می تواند به پایداری کسب و کار از طریق برخی روش ها کمک کند، مانند جذب استعداد به دلیل تعهد سازمان به پایداری؛ ایجاد یک جو سازمانی برای تقویت اهمیت پایداری سازمانی؛ مدیریت تنوع سازمانی و ارتباطات داخلی برای تقویت اهمیت پایداری شرکت. با در نظر گرفتن این استدلال ها، پیشنهادات زیر ارائه می شود:

طرح پیشنهادی ۱ - روش های مدیریت پایدار منابع انسانی تاثیر مثبتی بر عملکرد زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی سازمان ها دارد.

برای رویکرد دوم، اصول پایداری را می توان در شیوه های مدیریت منابع انسانی وارد کرد (Taylor و همکاران، ۲۰۰۳). یکی از مطالعات پیشرو که چشم انداز پایداری مدیریت منابع انسانی را پوشش می دهد، به صورت زیر شرح داده

می‌شود. برای نویسنده، پایداری سازمانی باید براساس تصدیق، شناسایی و ارتقای توانمندی‌های متخصصان باشد. در صورتی که این مسائل مورد بررسی و تفکر قرار نگیرد، تمایل به از دست دادن استعدادها توسط شرکت افزایش می‌یابد. از این رو، بعد انسانی پایداری با توجه به تمایل کارکنان به ترک شرکت در جستجوی تعادل، درک شخصی و احساس خوشحالی و رضایت دارند، در صورت احساس آسیب به شیوه‌های سازمانی یا عدم امکان ادغام کار با زندگی شخصی مهم است.

از دیدگاه مدیریت پایدار منابع انسانی، مدیران فرصت را برای بهبود روابط کاری دارند. در این حالت برخی فرضیات را میتوان مورد تاکید قرار داد (gollan, ۲۰۰۰):

(الف) این شرکت باید یادگیری سازمانی را ارتقا دهد و به طور مداوم رتبه کارمندان خود را توسعه دهد و حتی در طول بحران، اهمیت صلاحیت دائمی کارمندان را تاکید کند.

(ب) این شرکت باید شامل فعالیت‌های مشارکت و مشارکت کارمندان با هدف افزایش ظرفیت آن‌ها باشد.

(ج) این شرکت نیاز به توسعه رویه‌هایی دارد که تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای کارکنان را از طریق کنترل و کنترل کردن ساعات کاری روزانه را فراهم می‌آورد.

(د) لازم به ذکر است که این شرکت باید زیرساخت‌ها و سیستم‌های کاری را در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی تطبیق دهد و پایداری تاکتیک‌های بلند مدت برای متخصصان با صلاحیت بالاتر یا پایین‌تر را فراهم نماید.

(ه) در نهایت، از این شیوه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی و شناخت نیازهای کارکنان، انتظار می‌رود که در کار بهبود و تعهد در کار بهبود یابد که منجر به افزایش بهره‌وری و سود کسب‌وکار می‌شود.

اقدامات مدیریت منابع انسانی براساس سه اصل استوار است. اولی مربوط به توانایی سازمان برای جذب و حفظ استعدادها است که به عنوان شرکتی در نظر گرفته شود که افراد حرفه‌ای تمایل به کار برای آن دارند و به یک شرکت جذاب نسبت به سایر رقبا تبدیل گردد. در این راستا، سازمان باید روش‌هایی را توسعه دهد که هدف آن (۱) ایجاد یک محیط کار جذاب و چالش برانگیز؛ (۲) ارتقای تنوع فرهنگی و جنسیتی و فرصت‌های برابر؛ (۳) تشویق اعتبار شرکت به عنوان مسئولیت اجتماعی و قابل اعتماد؛ (۴) حمایت از تعادل کار - زندگی؛ و (۵) برای توسعه روش‌های پاداش مناسب باشد.

اصل دوم به ضرورت نیروی کار سالم و با انگیزه مربوط می‌شود؛ بنابراین، شرکت باید اقداماتی را برای ارتقا سلامت و ایمنی در محل کار، کاهش و جلوگیری از استرس، تعدیل نیروی کار کافی برای فعالیت‌های انجام شده، طراحی شرایط کاری ارگونومیک، ایجاد رفاه کارکنان و ترجیح تعادل بین کار و زندگی شخصی افراد (gollan, ۲۰۰۰؛ Ehnert و همکاران، ۲۰۱۳؛ Jarlstrom و همکاران، ۲۰۱۳). در نهایت، سرمایه‌گذاری روی صلاحیت کارمندان، با هدف سناریوهای فعلی و آینده، مدیریت پایدار منابع انسانی به عنوان اصل سوم ارائه می‌کند. برای دستیابی به این هدف شرکت‌ها فعالیت‌هایی را در زمینه‌های زیر توسعه می‌دهند: آموزش و پرورش بلندمدت، برنامه‌های آموزشی و توسعه پرسنل، مدیریت استعدادها و توالی برنامه‌های داخلی و آموزش مهارت‌ها و فعالیت‌هایی که قابلیت استخدام کارکنان را ارتقا می‌دهند (gollan, ۲۰۰۰؛ Boudreau و Ramstad، ۲۰۱۳؛ Ehnert و همکاران، ۲۰۱۳).

بحث ارایه‌شده نشان می‌دهد که مدیریت پایدار منابع انسانی یک مساله چند بعدی است (Ehnert, ۲۰۰۹؛ Guerci و Pedrini، ۲۰۱۴؛ Jarlstrom و همکاران، ۲۰۱۶) و در این راستا موارد تحقیقاتی زیر پیشنهاد شده‌است:

طرح پیشنهادی ۲ - پایداری فرآیند مدیریت منابع انسانی بر جذب، حفظ و توسعه متخصصان تمرکز دارد. اگرچه تحقیقات پیشین این دو رویکرد مفهومی را ارایه می‌دهد، امکان تمایز بین دو دیدگاه برای منافع مدیریت منابع انسانی از پایداری و کمک در اجرای آن وجود دارد (Guerci و Pedrini، ۲۰۱۴؛ Mohrman و Shani، ۲۰۱۱) از چنین تعبیری حمایت می‌کنند. طبق گفته آن‌ها، پایداری سازمانی به درک نیروی کار از اهداف و مأموریت‌های جدید شرکت بستگی دارد. به علاوه، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی یک نشانه حیاتی برای افراد حرفه‌ای است که به تعهد سازمان به پایداری اعتقاد دارند.

به علاوه، باید تاکید کرد که این ارتباط می‌تواند با عملکرد مدیران سازمانی از طریق دیدگاه رهبری پایدار تقویت شود که ارزش‌های مشترکی را ایجاد می‌کند که رفتار اخلاقی کارکنان را تحت‌تاثیر قرار داده و روابط ذینفعان را بهبود می‌بخشد (McCann و Sweet، ۲۰۱۴). درک این روابط از طریق نظریه سهامداران تقویت می‌شود، با توجه به اینکه این دیدگاه از این موضوع که تصمیمات مدیران سازمانی بر روی سلامت افراد و موسسات، فراتر از دامنه سهامداران تمرکز می‌کنند، حمایت می‌کند (کوهن و همکاران، ۲۰۱۲). در حالت هم‌گرایی، پیشنهاد شده‌است که:

طرح پیشنهادی ۳ - رهبری پایدار تاثیر مثبتی بر مدیریت پایدار منابع انسانی و پایداری سازمانی دارد. به طور خلاصه، مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی اشاره می‌کند که مدیریت منابع انسانی، ارتقا رفاه اجتماعی را ممکن می‌سازد، با توجه به اینکه افراد و سازمان‌ها می‌توانند با یکدیگر، به شیوه‌ای دوطرفه و پایدار، به دنبال مزایای بلندمدت باشند. این تحقیق همچنین نشان داد که این فرآیند تنها زمانی رخ می‌دهد که رهبری ارزش‌های مشترکی ایجاد کند که بر رفتار اخلاقی کارکنان تاثیر می‌گذارد و ارتباط آن‌ها با سهامداران را بهتر می‌کند.

۵. نتیجه گیری

نتیجه می‌گیریم که فراتر از این مفهوم معیارهای ارزیابی سه گانه، رهبری نقش بسیار مهمی در مدیریت منابع انسانی پایدار ایفا می‌کند. یک تعریف رهبری رسمی و شفاف، در حقیقت، مهمترین عنصر برای پیاده سازی اصول پایداری در مدیریت منابع انسانی می‌باشد. با افزایش تعداد مطالعات، می‌توان مقداری همگرایی بین این مسائل را انتظار داشته باشیم. تحلیل‌های این مطالعات به نویسندگان امکان دادند تا مقاومت در اکتشاف همزمان پایداری و رابطه با مدیریت منابع انسانی را تشخیص دهند. پژوهشهای موازی که بر مفهوم «HRM سبز» (مدیریت منابع انسانی سبز) و پایش رابطه بین مدیریت منابع انسانی و بعد زیست محیطی پایداری تمرکز کرده اند، مشخص شدند.

علاوه بر آن، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باید بر نیازهای کارکنان و خانواده هایشان تاکید کنند و فراتر از برآورده سازی محض مقررات قانونی باشند. این شامل فرصت‌های آموزش و توسعه، مدیریت شغلی، دموکراسی در محیط کار و مشارکت کارکنان می‌باشد. لازم است همچنین بر ابتکار عمل‌های مسئولیت اجتماعی تاکید شود و منافع شرکت کنندگان داخلی و بیرونی رعایت شوند و به دنبال بازده کوتاه مدت و پایداری درازمدت باشد.

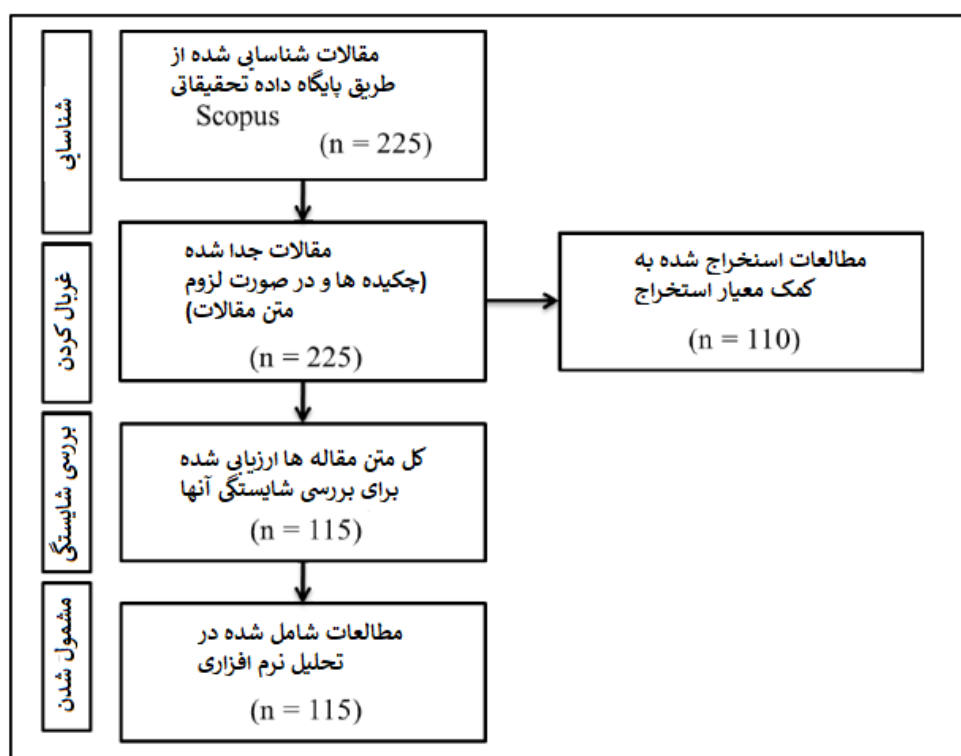
در اینجا، تعدادی سوال ممکن است به ذهن بیاید: محرک‌ها و موانع SHRM با ملاحظه مدل‌های تجاری پایدار چه هستند؟ چگونه ارزشهای غیرمالی تولید شده توسط SHRM، به پول تبدیل شوند؟ چگونه SHRM را با منافع ذینفعان مختلف تقسیم بندی کنیم تا مزایای مدیریت پایدار فراتر از مرزهای شرکت فراهم شود؟

از تحلیل پژوهشی ارزیابی شده در مطالعه حاضر، اهمیت تلفیق بین این شیوه‌ها از مدیریت منابع انسانی و پایداری سازمانی، مورد اشاره قرار گرفت. از این نظر، توسعه مطالعات آتی که ارزیابی می‌کنند که چگونه اقدام از مدیریت

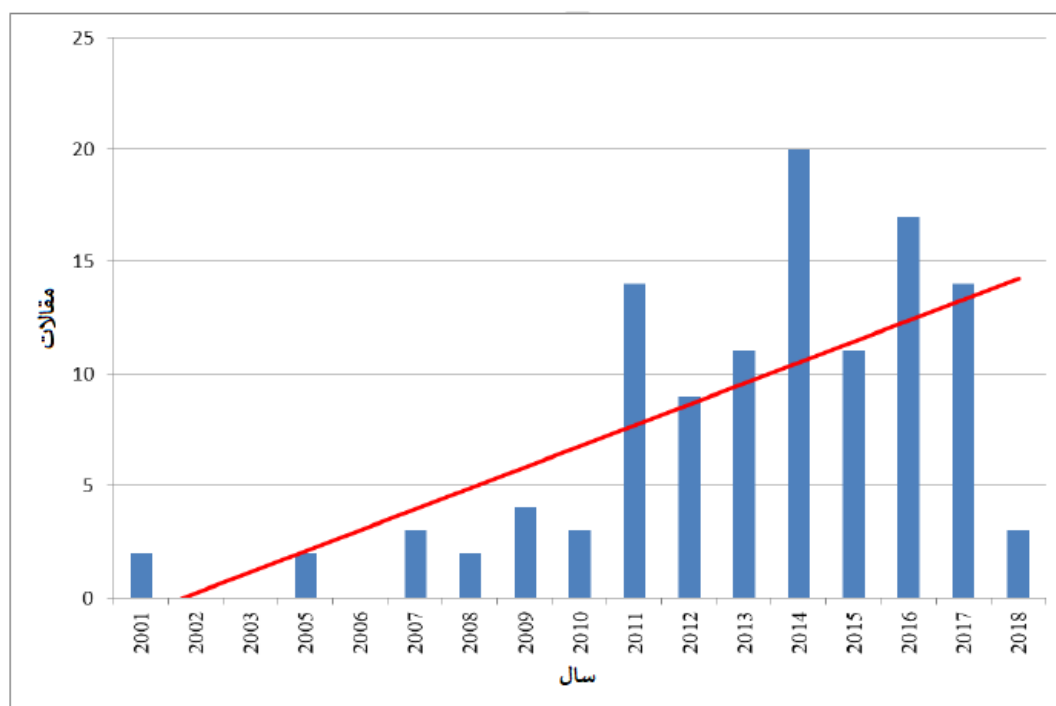
پایدار منابع انسانی بر سلامت روان و اجتماعی اشخاص و در رفتار متخصصان از نظر رضایت و تعهد به شرکت را ارزیابی می کنند، توصیه می شود. این پیشنهاد و توصیه از این استدلال می آید که این عوامل زیر، بهره گیری از فرصت ها برای سازمان ها را ممکن می سازند، هر بار که متخصصان راضی و متعهد تمایل به ترویج یک رشد سودمند و سازنده و رشد عملکردی در کسب و کار را داشته باشند؛ بنابراین، عملکرد اقتصادی رضایت بخش، طرفدار سرمایه گذاری در جنبه های اجتماعی - شامل منابع انسانی - و جنبه های زیست محیطی و در نتیجه، پایداری همکارانه، می باشد.

در مجموع، پایداری سازمانی به مدیریت منابع انسانی، می تواند به عنوان یک عامل میانجی یا به عنوان یک هدف نهایی ارایه شود. به عنوان یک وسیله، سیاست و اقدامات مدیریت منابع انسانی در توسعه ذهنیت و اقدامات به گونه ای است که پایداری مشارکتی را می توان به آن دست یافت. به عنوان یک هدف، اصول پایداری می تواند در شیوه های مدیریت منابع انسانی گنجانده شود که عبارت است از رفاه فیزیکی، اجتماعی و اقتصادی برای کارمندان.

مطالعه حاضر انتظار دارد که به پیشرفت مباحث نظری و عملی HRM کمک کند. این تحقیق اول ابعاد مدیریت پایدار منابع انسانی را برای به دست آوردن یک دیدگاه یکپارچه تجزیه و تحلیل می کند. دوم، یک ارزیابی وسیع از تحقیقات در دسترس ارایه می شود که به مولفان اجازه می دهد تا خلا تحقیقاتی موجود را شناسایی کرده و در نتیجه، موضوعات جدیدی مورد بررسی قرار گیرند. در نهایت، آن می تواند به شرکت ها و سهامداران یک دیدگاه فراتر از مفهوم معیارهای سه گانه زیر را ارایه دهد: استفاده از رهبری پایدار برای مدیریت منابع انسانی.



شکل ۱. خلاصه فرآیند انتخاب

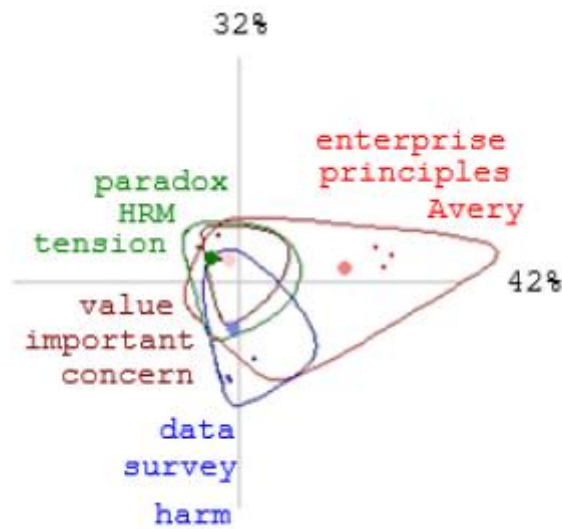


شکل ۲. مقالات بر حسب سال انتشار.

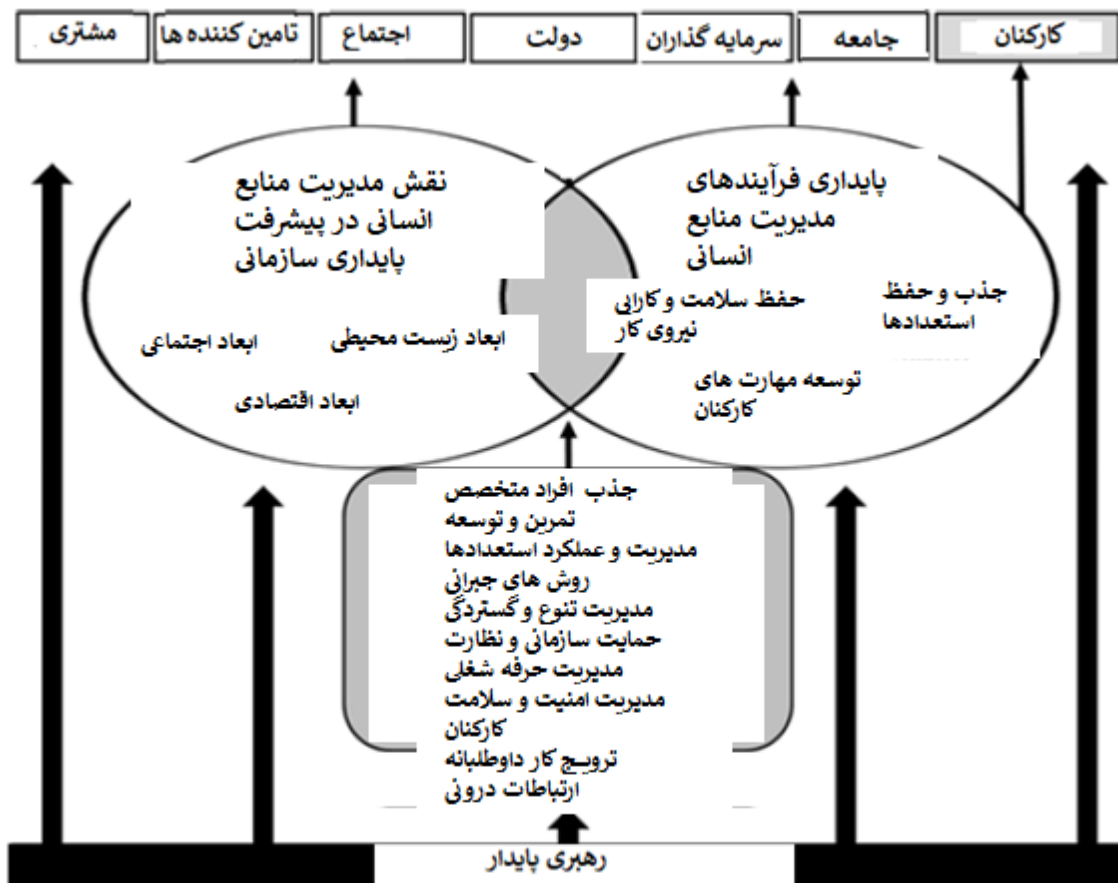
* داده‌ها از ۲۰۱۸ تا ۲۰ مارس

دسته ۱ (8%)		دسته ۲ (29%)		دسته ۳ (19%)		دسته ۴ (44%)	
رهبری و پایداری		بعد زیست محیطی		بعد اقتصادی (تنش‌ها و تناقضات)		بعد اجتماعی	
ECU	χ^2	ECU	χ^2	ECU	χ^2	ECU	χ^2
آوری	149	آسیب	82	تناقض	69	ارزش	29
اصول	93	داده	49	مدیریت منابع	66	نگرانی	19
سازمان	89	جستجو	47	انسانی	41	اهمیت	19
شبکه	81	مرتبط	40	تنش	37	شرکت	17
رهبری	81	کارکنان	32	معضل	35	چگونه	15
مشاهده	81	هزینه	31	ویژه	27	منابع	14
رایتلند	75	سلامت	25	زمینه	27	اصالت	12
اتخاذ	72	کار	23	نتیجه‌گیری	23	انسان	11
فرهنگ	68	تأثیر	23	GHRM	23	رقابت	11
بلندمدت	66	منفی	23	طبیعت	23	برند	10
نوآوری	62	جمع‌آوری شده	22	نظریه	23	ویژه	10
هسته	58	پرسشنامه	22	فرصت‌های شغلی	22	نشان دادن	10
سند	58	بالا	21	پیشرفت	19		
چند داده‌ای	58	مطالعه	19	مرور	18		
کنگومرا	58	تأثیر	19	محقق	18		
محقق	57	تولید	19	سیاست	18		
دسته	53	کمی	15	تحقیق	17		
محور - رهبری و پایداری		محور ۲ - مفهوم معیارهای ۳ گانه					

شکل ۳. کلاس‌ها و محورها دندوگرام - نرم افزار Alceste.



شکل ۴ تجزیه و تحلیل عاملی دسته‌ها - نرم افزار Alceste



شکل ۵: مدل مدیریت منابع انسانی پایدار.

جدول ۱. تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار (SHRM) مشخص شده در پیشینه تحقیقاتی

تعاریف	نویسندگان
مدیریت پایدار منابع انسانی مرتبط با اقدامات سازمان باید به منظور دستیابی پایدار به منابع انسانی واجد شرایط اجرا شود.	Müller-Christ and Remer (۱۹۹۹)
ظرفیت سازمان‌ها برای ایجاد ارزش در سازمان‌های خود و در نتیجه دارا بودن توانایی و ظرفیت تولید ارزش و تجدید ثروت از طریق برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی است. این امر مستلزم سرمایه‌گذاری در دانش بشری از طریق یادگیری مداوم و کاربرد و توسعه چنین دانشی از طریق مشارکت و مشارکت کارکنان است.	Gollan (p. 60, ۲۰۰۰)
"مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند تنها در صورتی اجرا شود که براساس مسئولیت فردی کارمندان باشد و محور آینده باشد. این روش توسط رویکردهای روش‌شناختی و ابزاری تعریف شده است که اهداف آن‌ها اهداف بلند مدت گرا، مسئولیت اجتماعی و اجتماعی موثر، آموزش، ابقا و بیکاری کارکنان است. افزایش قابلیت استخدام، تضمین تعادل هماهنگی و تقویت مسئولیت فردی نقش مهمی در مفهوم مدیریت پایدار منابع انسانی ایفا می‌کند."	Zaugg و همکاران (۲۰۰۱، صفحه ۱)
"استراتژی پایدار منابع انسانی را میتوان به عنوان مدیریت منابع انسانی برای برآورده کردن نیازهای بهینه شرکت و جامعه حاضر بدون به خطر انداختن توانایی برآورده کردن نیازهای آینده تعریف کرد."	Mariappanadar (۲۰۰۳، صفحه ۹۱۰)
رویکردهای مفهومی بلند مدت، مانند مسئولیت اجتماعی و فعالیت‌های کارمند یابی اقتصادی، انتخاب، توسعه، حفظ و یا کاهش نیروی کار.	Zaugg و Thom (۲۰۰۴)
"ظرفیت سازمان‌ها برای ایجاد و تولید مجدد ارزش از طریق کاربرد مداوم سیاست‌ها و اقدامات مشارکتی."	gollan (۲۰۰۵، صفحه ۲۵)
"HRM پایدار الگویی از استراتژی‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی شده یا نوظهور است که قصد دستیابی به اهداف سازمانی را دارد در حالی که به طور همزمان بر پایه منابع انسانی در طول زمان با دوام طولانی و کنترل اثرات جانبی و بازخورد سیستم‌های منابع انسانی بر پایه منابع انسانی و در نتیجه بر خود شرکت تاثیر می‌گذارد."	Ehnert (۲۰۰۹، b، صفحه ۷۴)
"مدیریت منابع انسانی پایدار در صدد دستیابی به پایداری سازمانی از طریق توسعه سیاست‌های منابع انسانی، استراتژی‌ها و فعالیت‌هایی است که از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در عین حال حمایت می‌کنند."	Freitas et al (۲۰۱۱، صفحه ۲۲۶)

Cohen و همکاران. (۲۰۱۲، ص ۳)	" HRM پایدار کاربرد ابزارهای منابع انسانی برای کمک به تعبیه یک استراتژی پایدار در سازمان و ایجاد یک سیستم HRM است که به عملکرد پایدار شرکت کمک می کند. HRM پایدار، مهارت ها، انگیزش، ارزش ها و اعتماد به دستیابی به یک خط سه گانه سه گانه را ایجاد می کند و همزمان سلامت و پایداری سهامداران داخلی و خارجی سازمان را با سیاست هایی که منعکس کننده دارایی، توسعه و رفاه سازمان هستند و کمک به حمایت از اعمال سازگار با محیط زیست تضمین می کند.
Wagner (۲۰۱۳، ص ۴۴۳)	" مدیریت پایدار (پایدار) منابع انسانی (HR) به عنوان مدیریت منابع انسانی (مسئولین منابع انسانی) که نیازهای فعلی یک شرکت و جامعه را بدون فدا کردن توانایی آنها برای برآورده کردن نیازهای آینده برآورده می کند. "
Kramar (۲۰۱۴) ص ۱۰۸۴	" HRM پایدار را میتوان به عنوان الگوی استراتژی های منابع انسانی برنامه ریزی شده یا در حال ظهور تعریف کرد که هدف آن دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و اکولوژیکی در عین حال باز کردن پایه منابع انسانی بر روی یک دوره طولانی است. آن به دنبال به حداقل رساندن اثرات منفی بر روی محیط طبیعی و بر روی مردم و جوامع است و نقش حیاتی فعال مدیران عامل، مدیران میانی و خط، متخصصان HRM و متخصصان HRM را تأیید می کند. کارکنان در فراهم کردن پیام هایی که متمایز، سازگار و منعکس کننده وفاق در میان تصمیم گیرندگان هستند. "
Ehnert و همکاران (۲۰۱۶، ص ۹۰)	" HRM پایدار را میتوان به عنوان اتخاذ راهبردهای HRM و روش هایی تعریف کرد که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و اکولوژیکی، با تاثیر داخل و خارج از سازمان و در طول یک افق زمانی بلند مدت، در حالی که کنترل اثرات جانبی ناخواسته و بازخورد منفی را کنترل می کند. "
Jarlstrom و همکاران (۲۰۱۶، ص ۴)	مفهوم اولیه زیربنایی بحث HRM پایدار این است که شرکت ها به دنبال انواع مختلفی از نتایج هستند تا انتظارات سهامداران را برآورده کنند. این پیامدها ممکن است اقتصادی، اجتماعی، انسانی و اکولوژیکی باشند و شرکت ها به طور همزمان به دنبال آنها می گردند، اگرچه هر کدام از نتایج ممکن است برای سازمان مهم تر از دیگران باشد. "

جدول ۲: مفاهیم اصلی جمع آوری داده ها

منابع	واژه شناسی
Daily and Huang (2001) Pfeffer (2010) Freitas et al. (2011) Ehnert and Harry (2012) Zink (2013) Osranek and Zink (2013) De Prins et al. (2014) Kramar (2014) Mariappanadar and Kramar (2014) Ehnert et al. (2016) Järlström et al. (2016) Mariappanadar (2016)	HRM پایدار
Docherty et al. (2008) Jackson (2012) Kira and Lifvergren (2013) Zink (2013, 2014)	سیستم کاری پایدار
Gollan (2000) Wilkinson et al. (2001)	توانایی پایداری منابع انسانی
Ehnert (2006)	پایداری مدیران منابع انسانی
Avery and Bergsteiner (2011) Kantabutra and Avery (2011)	رهبری پایدار
Jabbour and Santos (2008)	سازمان پایدار

منابع و مآخذ

1. Abitan, A., Krauth-Gruber, S., 2015. The two sides of disgust: A lexical and thematic content analysis of narratives of personally experienced physical and moral disgust. Soc. Sci. Inf. 54(4), 470-496, <https://doi.org/10.1177/0539018415597316>.
2. Adams, R. J., Smart, P., Huff, A. S., 2017. Shades of grey: guidelines for working with the grey literature in systematic reviews for management and organizational studies. Int J Manage Rev, v. 19, n. 4, p. 432-454, 2017.
3. Aggerholm, H. K., Andersen E., Thomsen, C., 2011. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. Corp. Comm.: Int. J. 16(2), 105-123, <http://dx.doi.org/10.1108/13563281111141642>.
4. Au, W. C., Ahmed, P. K., 2014. Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. Asia-Pac. J. Bus. Admin. 6(3), 262-280, <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-02-2014-0024>.

5. Aust, I., Brandl, J., Keegan, A., 2015. State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective: Introduction to the Special Issue. *Ger. J. Res. Hum. Resour. Manag.* 29(3-4), 194-213, <http://dx.doi.org/10.1177/239700221502900303>.
6. Avery, G., 2005. *Leadership for sustainable futures: achieving success in a competitive world*. Edward Elgar Publishing, Massachusetts.
7. Avery, G., Bergsteiner, H., 2010. *Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership*. Allen & Unwin, St. Leonards.
8. Avery, G., Bergsteiner, H., 2011. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strateg. Leadersh.* 39(3), 5-15, <http://dx.doi.org/10.1108/10878571111128766>.
9. Azapagic, A., 2003. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process. Saf. Environ.* 81(5), 303-316, <http://dx.doi.org/10.1205/095758203770224342>.
10. Benn, S., Dunphy, D., Griffiths, A., 2015. Employee participation and engagement in working for the environment. *Pers. Rev.* 44(4), 492-510, <http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2013-0179>.
11. Bondarouk, T., & Brewster, C., 2016. Conceptualising the future of HRM and technology research. *Int.J. Hum. Resour. Manag.* 27(21), 2652-2671, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>.
12. Boudreau, J. W., Ramstad, P. M., 2005. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Hum. Resour. Manag.* 44(2), 29-136, <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20054>.
13. Boxall, P., 2014. The future of employment relations from the perspective of human resource management. *J. Ind. Relat.* 56(4), 578-593, <http://dx.doi.org/10.1177/0022185614527980>.
14. Castelfranchi, Y., 2017. Computer-aided text analysis: an open-ai'd laboratory for social sciences. *JCOM.* 16 (2), C04.
15. Claro, P. B. O., Claro, D. P., Amâncio, R., 2008. Understanding the sustainability concept in organizations. *Revist. Adm.* 43(4), 289-300, <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-21072008000400001>.
16. Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., Cavanagh, T. M., 2015. The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 25(2), 146-161, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.005>.
17. Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M., 2012. HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Report*. SHRM, <https://www.shrm.org> (accessed 10.11.2015).
18. Colucci, F. P., Montali, L., 2008. Comparative application of two methodological approaches to the analysis of discourses. *Int. J. Mult. Res. Approaches*, 2(1), <http://dx.doi.org/10.5172/mra.455.2.1.57>.
19. Cook, D. J., Mulrow, C. D., Haynes, R. B., 1997. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Ann Intern Med*, 126, (5), 376-380.
20. Daily, B. F., Huang, S., 2001. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 21(12), 1539-1552, <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110410892>.
21. Dalud-Vincent, M., 2010. Les «choix» du sociologue avec Alceste-Du paramétrage des unités de
22. contexte aux résultats obtenus. *Bulletin of Sociological Methodology*, 107(1), 23-48,
23. <http://dx.doi.org/10.1177/0759106310369970>
24. Dao, V., Langella, I., Carbo, J., 2011. From green to sustainability: Information Technology and an

25. integrated sustainability framework. *J. Strateg. Inf. Syst.* 20(1), 63-79,
26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2011.01.002>.
27. Darcy, C., Hill, J., McCabe, T. J., McGovern, P., 2014. A consideration of organisational sustainability
28. in the SME context: A resource-based view and composite model. *Eur. J. Train. Dev.* 38(5), 398-414,
29. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-10-2013-0108>.
30. De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., Segers, J., 2014. Sustainable HRM: Bridging theory and
31. practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'- Model. *Manag. Rev.* 25(4), 263-284,
32. <http://dx.doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>.
33. Docherty, P., Kira, M., Shani, A. R., 2008. Creating sustainable work systems: Developing social
34. sustainability. 2. ed. Routledge, New York.
35. Dubois, C. L. Z., Dubois, D. A., 2012. Strategic HRM as social design for environmental sustainability
36. in organization. *Hum. Resour. Manag.* 51(6), 799-826, <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21504>.
37. Dyllick, T., Hockerts, K., 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Bus. Strateg. Environ.* 11(2), 130-141, <http://dx.doi.org/10.1002/bse.323>.
38. Dyllick, T., Muff, K., 2015 Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organ. Environ.* 1(19), 1-19, 2015, <http://dx.doi.org/10.1177/1086026615575176>.
39. Ehnert, I., 2006. Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field, in: 21st EIASM SHRM Workshop, Birmingham, March, p. 28-29.
40. Ehnert, I., 2009a. Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *Eur. J. Int. Manag.* 3(4), 419-438, <http://dx.doi.org/10.1504/EJIM.2009.028848>.
41. Ehnert, I., 2009b. Sustainable Human Resource Management: a conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective - contributions to management science. Springer-Verlag, Heidelberg.
42. Ehnert, I., Harry, W., 2012. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Manag. Rev.* 23(3), 221-238, <http://dx.doi.org/10.2307/41783719>.
43. Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J., 2013. Sustainability and human resource management: developing
44. sustainable business organizations. Springer Science & Business Media, Germany.
45. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M., 2016. Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int.*
46. *J. Hum. Resour. Manag.* 27(1), 88-108, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>.
47. Elkington, J., 1997. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century. Capstone Publishing, United Kingdom.
48. Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J., Santos, F. C. A., 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Bus. Strateg. Ser.* 12(5), 226-234, <http://dx.doi.org/10.1108/17515631111166861>.

49. Freitas, W. R. S., Jabbour, C., J. C., Santos, F. C. A., 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Bus Strat. Series*, 12(5), 226-234.
50. Glaser, B. G., 1998. *Doing Grounded Theory. Issues and Discussions*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.
- Glavič, P., Lukman, R., 2007. Review of sustainability terms and 15(18), 1875-1885, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.12.006>.
51. Gollan, P. J., 2000. Human resources, capabilities and sustainability, in: Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A., Sutton, P. (Eds.), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*. Allen and Unwin, Sydney, p. 55-77.
52. Gollan, P. J., 2005. High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia-Pac. J. Hum. Resour.* 43(1), 18-33, <http://dx.doi.org/10.1177/1038411105050305>.
53. Guerci, M., Carollo, L., 2016. A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27(2), 212-238, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>.
54. Guerci, M., Pedrini, M., 2014. The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a ‘strong’HR management system. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 25(13), 1787-1814, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>.
56. Guerci, M., Shani, A. B. R., 2014. Stakeholder involvement in human resource management practices: Evidence from Italy. *Manag. Rev.* 25(2), 80-102, <http://dx.doi.org/10.1688/mrev-2014-02-Guerci>.
57. Guerci, M., Shani, A. B. R., Solari, L., 2013. A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM: Literature Review and a Research Agenda, in: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer Science & Business Media, Germany, p. 205-223.
58. Hahn, T., Figge, F., 2011. Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *J. Bus. Ethics.* 104(3), 325-345, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0911-0>.
59. Hirsig, N., Rogovsky, N., Elkin, M., 2013. Corporate Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises A Decent Work Perspective, in: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.).
60. *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer Science & Business Media, Germany, p. 127-152.
61. Hoeppe, J. C., 2013. Practitioner’s View on Sustainability and HRM: The Case of a German Bank, in: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer Science & Business Media, Germany, p. 273-294.
62. Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S., 1997. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Acad. Manag. J.* 40(1), 171-188, <http://dx.doi.org/10.2307/257025>.
63. Illia, L., Sonpar, K., Bauer, M. W., 2014. Applying Co-occurrence Text Analysis with ALCESTE to Studies of Impression Management. *Brit. J. Manag.* 25(2), 352-372, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00842.x>.
64. Jabbour, C. J. C., 2015. Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence. *J. Clean. Prod.* 96, 331-338, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.039>.
65. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., 2008. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 19(12), 2133-2154, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802479389>.

66. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., Nagano, M. S. 2008. Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies?. *J. Clean. Prod.*, 16(17), 1922-1925. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.004>.
67. Jackson, K., 2012. An Essay on Sustainable Work Systems: Shaping an Agenda for Future Research *Manag. Rev. Socio-economic Studies*, 23(3), 296-309, <http://dx.doi.org/10.2307/41783723>.
68. Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K., 2014. An aspirational framework for strategic human resource management. *Acad. Manag. Ann.* 8(1), 1-56, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>.
69. Jackson, S. E., Seo, J., 2010. The greening of strategic HRM scholarship. *Organ. Manag. J.* 7(4), 278- 290, <http://dx.doi.org/10.1057/omj.2010.37>.
70. Jamali, D. R., El Dirani, A. M., Harwood, I. A., 2015. Exploring human resource management roles in
71. corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Bus. Ethics: A Eur Rev.*, 24(2), 125- 143.
72. Järlström, M., Saru, E., Vanhala, S., 2016. Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *J. Bus. Ethics*, article in press, 1-22, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>.
73. Jensen, M. C., 2001. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *J. Appl. Corp. Financ.* 14(3), 8-21, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-6622.2010.00259.x>.
74. Kantabutra, S., 2014. Sustainable Leadership at Thai President Foods. *Int. J. Bus.* 19(2), 152-172.
75. Kantabutra, S., Avery, G. C., 2011. Sustainable leadership at Siam Cement Group. *J. Bus. Strateg.* 32(4), 32-41, <http://dx.doi.org/10.1108/02756661111150954>.
76. Kira, M., Lifvergren, S., 2013. Sowing Seeds for Sustainability in Work Systems, in: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer Science & Business Media, Germany, p. 56-81.
77. Kitchenham, B., 2004. Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele University, 33(2004), 1-26.
78. Kitchenham, B., 2004. Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele University, 33, 1-26.
79. Kramar, R., 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 25(8), 1069-1089, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.
80. Leal Filho, W., 2000. Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *Int. J. Sust. High. Educ.* 1(1), 9-19, <http://dx.doi.org/10.1108/1467630010307066>.
81. Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., 2010. Corporate sustainability and organizational culture. *J. World Bus.* 45(4), 357-366, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>.
82. Longoni, A., Golini, R., Cagliano, R., 2014. The role of New Forms of Work Organization in developing sustainability strategies in operations. *Int. J. Prod. Econ.* 147, 147-160, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.009>.
83. Lozano, R., 2008. Envisioning sustainability three-dimensionally. *J. Clean. Prod.* 16(17), 1838-1846,
84. <http://dx.doi.org/doi:10.1016/j.jclepro.2008.02.008>.
85. Lozano, R., 2015. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corp. Soc. Responsib.*
86. *Environ. Manag.* 22(1), 32-44, <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1325>.

87. Lozano, R., Huisinigh, D., 2011. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *J. Clean. Prod.*, 19(2), 99-107, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.004>.
88. Mak, A., Cheung, L., Mak, A., Leung, L., 2014. Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia-Pac. J. Bus. Admin.* 6(3), 173-189, <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-02-2014-0029>.
89. Maley, J., 2014. Sustainability: the missing element in performance management. *Asia-Pac. J. Bus. Admin.* 6(3), 190-205, <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0040>.
90. Mariappanadar, S., 2003. Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *Int. J. Soc. Econ.* 30(8), 906-923, <http://dx.doi.org/10.1108/03068290310483779>
91. Mariappanadar, S., 2012. The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *Int. J. Soc. Econ.* 39(3), 209-220, <http://dx.doi.org/10.1108/03068291211199378>.
92. Mariappanadar, S., 2016. Health harm of work from the sustainable HRM perspective: scale development and validation. *Int. J. Manpower.* 37(6), 924-944, <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0204>.
93. Mariappanadar, S., Kramar, R., 2014. Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pac. J. Bus. Admin.* 6(3), 206-224, <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>.
94. Marrewijk, M. V., 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *J. Bus. Ethics.* 44(2-3), 95-105, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023331212247>.
95. Matos, S., Silvestre, B. S., 2013. Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector. *J. Clean. Prod.* 45, 61-73 <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.023>.
96. Mccann, J. T., Holt, R. A., 2010. Servant and sustainable leadership: an analysis in the manufacturing environment. *Int. J. Manag. Pract.* 4(2), 134-148, <http://dx.doi.org/10.1504/IJMP.2010.033691>.
97. Mccann, J., Sweet, M., 2014. The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. *J. Bus. Ethics.* 121(3), 373-383, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1704-4>.
98. Merriman, K. K., Sen, S., 2012. Incenting managers toward the triple bottom line: An agency and social norm perspective. *Hum. Resour. Manag.* 51(6), 851-871, <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21491>.
99. Moher, D. et al., 2010. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Int J Surgery*, 8 (5), 336-341.
100. Mohrman, S. A., Shani, A. B., 2011. Organizing for Sustainability. Emerald, Bingley.
101. Müller-Christ, G., Remer, A., 1999. Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements, in: *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert*, Springer Berlin Heidelberg, p. 69-87, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-60245-0_6.
102. O'Donohue, W., Torugsa, N., 2016. The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27(2), 239-261, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>.
103. Osland, A., & Osland, J. S., 2007. Aracruz Celulose: best practices icon but still at risk. *Int. J. Manpower*, 28(5), 435-450, <https://doi.org/10.1108/01437720710778411>.
104. Osraneck, R., Zink, K. J., 2013. Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources Towards an Integrative Measurement Framework, in: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.).

107. Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations. Springer Science & Business Media, Germany, p. 105-126.
108. Parakandi, M., Behery, M., 2016. Sustainable human resources: Examining the status of organizational work-life balance practices in the United Arab Emirates. *Renew. Sust. Energ. Rev.* 55, 1370-1379,
109. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2015.07.095>.
110. Parkes, C., Borland, H., 2012. Strategic HRM: Transforming Its Responsibilities Toward Ecological Sustainability - The Greatest Global Challenge Facing Organizations. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 54(6), 811-824, <http://dx.doi.org/10.1002/tie.21505>.
111. Pfeffer, J., 2010. Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Acad. Manag. Perspect.*, 2, 34-45.
112. Peters, P., Lam, W., 2015. Can employability do the trick?: Revealing paradoxical tensions and responses in the process of adopting innovative employability enhancing policies and practices in organizations. *Ger. J. Res. Hum. Resour. Manag.* 29(3/4), 235-258, <http://dx.doi.org/10.1177/239700221502900305>.
113. Mariappanadar, S., 2012. The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *Int. J. Soc. Econ.* 39(3), 209-220, <http://dx.doi.org/10.1108/03068291211199378>.
114. Mariappanadar, S., 2016. Health harm of work from the sustainable HRM perspective: scale development and validation. *Int. J. Manpower.* 37(6), 924-944, <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0204>.
115. Mariappanadar, S., Kramar, R., 2014. Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pac. J. Bus. Admin.* 6(3), 206-224, <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>.
116. Marrewijk, M. V., 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *J. Bus. Ethics.* 44(2-3), 95-105, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023331212247>.
117. Matos, S., Silvestre, B. S., 2013. Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector. *J. Clean. Prod.* 45, 61-73, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.023>.
118. Mccann, J. T., Holt, R. A., 2010. Servant and sustainable leadership: an analysis in the manufacturing environment. *Int. J. Manag. Pract.* 4(2), 134-148, <http://dx.doi.org/10.1504/IJMP.2010.033691>.
119. Mccann, J., Sweet, M., 2014. The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. *J. Bus. Ethics.* 121(3), 373-383, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1704-4>.
120. Merriman, K. K., Sen, S., 2012. Incenting managers toward the triple bottom line: An agency and social norm perspective. *Hum. Resour. Manag.* 51(6), 851-871, <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21491>.
121. Moher, D. et al., 2010. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Int J Surgery*, 8 (5), 336-341.
122. Mohrman, S. A., Shani, A. B., 2011. Organizing for Sustainability. Emerald, Bingley.
123. Müller-Christ, G., Remer, A., 1999. Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements, in: Betriebliches

- Umweltmanagement im 21. Springer Berlin Heidelberg, Jahrhundert, p. 69-87, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-60245-0_6. O'Donohue, W., Torugsa, N., 2016. The moderating effect of 'Green' HRM on the association between
132. proactive environmental management and financial performance in small firms. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27(2), 239-261, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>.
 133. Osland, A., & Osland, J. S., 2007. Aracruz Celulose: best practices icon but still at risk. *Int. J. Manpower*, 28(5), 435-450, <https://doi.org/10.1108/01437720710778411>.
 134. Osranek, R., Zink, K. J., 2013. Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources
 135. Towards an Integrative Measurement Framework, in: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer Science & Business Media, Germany, p. 105-126.
 136. Parakandi, M., Behery, M., 2016. Sustainable human resources: Examining the status of organizational work-life balance practices in the United Arab Emirates. *Renew. Sust. Energ. Rev.* 55, 1370-1379, <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2015.07.095>.
 137. Parkes, C., Borland, H., 2012. Strategic HRM: Transforming Its Responsibilities Toward Ecological Sustainability - The Greatest Global Challenge Facing Organizations. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 54(6), 811-824, <http://dx.doi.org/10.1002/tie.21505>.
 139. Pfeffer, J., 2010. Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Acad. Manag. Perspect.*, 2, 34-45.
 140. Peters, P., Lam, W., 2015. Can employability do the trick?: Revealing paradoxical tensions and responses in the process of adopting innovative employability enhancing policies and practices in organizations. *Ger. J. Res. Hum. Resour. Manag.* 29(3/4), 235-258, <http://dx.doi.org/10.1177/239700221502900305>.
 141. Vallbé, J. J., Martí, M. A., Fortuna, B., Jakulin, A., Mladenec, D., Casanovas, P., 2005. Stemming and lemmatisation. Improving knowledge management through language processing techniques. In *Proceedings of the B4 Workshop on Artificial intelligence and Law. IVR'05*, Granada, Spain, <http://www.lefis.org>. (accessed 10.11.2015).
 142. Voegtlin, C., Greenwood, M., 2016. Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 26(3), 181-197, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>.
 143. Wagner, M., 2011. Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms—Incidence, Determinants, and Outcomes. *Ger. J. Res. Hum. Resour. Manag.* 25(2), 157-177, <http://dx.doi.org/10.2307/23279431>.
 144. Wagner, M., 2013. 'Green' Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation?. *J. Bus. Ethics.* 114(3), 443-456, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>.
 145. Wagner, M., 2015. A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *J. World Bus.* 50(2), 379-388, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.005>.
 146. WCED., 1987. World Commission on Environment and Development. *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
 147. Weber, M., 2008. The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *Eur. Manag. J.* 26(4), 247-261, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>.
 148. Wilkinson, A., Hill, M., Gollan, P., 2001. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 21(12), 1492-1502, <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110410865>.

149. Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., Wilderom, C. P., 2013. Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *Eur. J. Inf. Syst.*, 22(1), 45-55, <http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2011.5>.
150. Yang, N., Colvin, C., Wong, Y., 2013. Navigating corporate social responsibility components and strategic options: the IHR perspective. *Acad. Strateg. Manag. J.* 12(1), 39-58.
151. Zaugg, R. J., Blum, A., Thom, N., 2001. Sustainability in Human Resource Management. Working paper No. 51, Institute for Organisation und Personel. University of Bern, Bern.
152. Zink, K. J., 2013. Social Sustainability and Quality of Working Life: A Human Factors Perspective on Sustainable HRM, in: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer Science &
153. Business Media, Germany, p. 35-55.

Systematic review of the basics of sustainable Human resource management

Gholamabbas Tolouian *1

Date of Receipt: 2021/05/02 Date of Issue: 2021/05/12

Abstract

This study aims to analyze sustainable human resource management based on the latest scientific advances and identify key elements, trends and gaps in research. A systematic literary review was conducted using Scopus database articles from 2001 to 2018, which resulted in 115 scientific articles. Data analysis was performed through content analysis tools and statistical processing of abstracts using Alceste 2015 software. The results divided the articles into four categories, which included 74% of the articles analyzed. The first category included studies on sustainable leadership based on individual and group strength, its principles, processes, actions, and organizational values. The second category included examining the relationship between human resource management, environmental sustainability, and organizational performance. The third category included the tensions and paradoxes between human resource management and sustainability measures: on the one hand, human resource management must focus on reducing costs and corporate profitability (in the short term); On the other hand, their actions should provide long-term sustainability of organizational performance. The last category is related to the relationship between human resource management and the social dimension of sustainability, especially with regard to organizational social responsibility and the company's relationship with its stakeholders. Thus, the purpose of this article is to help the existing topics in the field of sustainable human resource management, by analyzing the latest scientific developments and future directions of human resource studies.

Keywords

Sustainable Human Resource Management, Sustainability, Social Responsibility, Sustainable Leadership, Systematic Review of Literature.

1. PhD Student in Public Administration, Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran (Corresponding Author: Gh-toloyain@scu.ac.ir)