



## ИЗВЕСТИЯ

списание на Икономически университет – Варна

<http://journal.ue-varna.bg>

## УСТОЙЧИВ ПОДХОД ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Катя АНТОНОВА<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Катедра Икономика и управление на строителството, Икономически университет – Варна, България. E-mail: [katia\\_antonova@ue-varna.bg](mailto:katia_antonova@ue-varna.bg)

JEL M12, M14, M15

Резюме

**Ключови думи:**

устойчиво развитие,  
организации, устойчиво  
управление,  
човешки ресурси,  
модел.

Високата степен на автоматизация на процесите, бързото навлизане на нови технологии и промените в съвременната бизнес среда правят хората един от основните източници на конкурентни предимства за всяка организация. Стратегическото мислене приема хората като основен ресурс, а мениджърите осъзнават, че за да са конкурентни на съвременния пазар е необходимо да управляват устойчиво своите човешки ресурси. Устойчивото управление на хората, техните способности и идеи дават на организациите конкурентно предимство на пазара. Целта на автора в тази статия е разработването на модел за устойчиво управление на човешките ресурси за постигане на конкурентоспособност и устойчивост на организациите.

© 2017 Икономически университет – Варна

**Цитиране** АНТОНОВА, К. (2017) Устойчив подход за управление на човешките ресурси в организациите. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*. 61 (4). с. 315 - 333.

**Въведение**

Предизвикателството, пред което е изправен светът през XXI век, е осигуряването на баланс между икономическото развитие и подобряването на благосъстоянието на хората и нуждите на околната среда. От гледна точка на отделната организация, концепцията за „устойчиво развитие“ е особено актуална днес, предвид замяната на възприеманите до миналия век цели на организациите като „максимизиране на печалбата“ и „максимизиране на стойността за акционерите“ с „повишаване на стойността на всички заинтересовани страни“ и „осигуряване на устойчиво развитие“.

Най-голяма роля за успешното развитие на една организация в условията на засилваща се конкуренция играе човешкият фактор. Високата степен на автоматизация на процесите и бързото навлизане на нови технологии прави хората един от основните източници на конкурентни предимства. Вниманието на мениджърите е насочено към знанията и уменията на заетите лица, към привличането и задържането на таланти, към ангажираността им към организационните цели. За да са конкурентни на пазара, е необходимо съвременните организации да предприемат стратегически действия по отношение управлението на заетите в тях лица. Обект на изследване в статията са човешките ресурси, а предметът се идентифицира с необходимостта те да бъдат управлявани устойчиво.

Целта на автора на статията е разработване на модел за устойчиво управление на човешките ресурси за постигане на конкурентоспособност и устойчивост на организациите.

### **1. Устойчиво развитие на организациите**

Предизвикателството на устойчивото развитие (УР) е необходимостта човечеството да осигури и удовлетвори своите сегашни нужди, без да подлага на риск задоволяването на потребностите на бъдещите поколения. Концепцията за УР на обществото спазва няколко основни изисквания: стремеж към социално-отговорна икономика – оптимизиране на печалбите при разумно използване на ресурсите и запазване на екологично равновесие, установяване на баланс между икономическо, социално и екологично развитие; продължаване на процеса на демократизиране на обществото, в т.ч. и развитието на гражданското общество; задълбочаване на отношенията на разбирателство и сътрудничество между държавите и народите, отказ от употреба на сила; по-голяма отговорност на правителствата и международните организации за решаване на националните и глобалните проблеми и достоен живот за всеки човек чрез осигуряване на равни възможности за образование, здравеопазване и труд.

Популярността на понятието „устойчивост“, както и взаимната зависимост на неговите компоненти се свързва с основния модел, познат в теорията – три взаимно пресичащи се кръга, символизиращи трите аспекта на устойчивост и връзката между тях: екологичен – засягащ състоянието на природното равновесие; икономически – отнасящ се до екологоемкостта на производството и социален – свързан със стопанските и природните условия на живот на населението, като заетост, образование и обучение, здраве, достъп до „здрава“ природна среда, отговорно и споделено управление и др.

За сега не съществува единен подход за приспособяване на дейността на организациите към УР, но могат да се разгледат някои общи тенденции. В теорията и практиката се прилагат и интерпретират модели за УР на различни равнища – национално, регионално, секторно и организационно. Предложени са и модели, които разглеждат отделните етапи на внедряване на УР, както и такива, които включват елементите или заинтересованите лица, които участват в процеса. На равнище организация, УР обикновено се свежда до въпроса за корпоративната социална отговорност, т.е. УР на ниво организация може да бъде постигнато чрез реализиране на поставените цели и чрез последователното прилагане на принципа на отговорност към обществото.

В развитието на организационно равнище в съответствие с принципите на УР се включват също дейности в рамките на трите аспекта на концепцията: икономическият аспект обхваща не само финансовите резултати на компанията, а се фокусира и върху анализа на приноса на организацията към националната икономика; социалният аспект включва приноса на организацията към безопасността и здравето на персонала, сигурността на работното място, социалните придобивки, условията на труд; екологичният аспект е насочен към защита на околната среда и се отнася до запазване на екологичното равновесие.

Според мнението на Смит (1984), „съвършеният егоист“ в стремежа за максимизиране на собствената възвръщаемост от дейността (печалбата) се ползва от всевъзможни способности за печалба и в този смисъл - от всички предоставени законови средства, включително и ползването на евентуални празноти в нормативното регулиране, докато, според Радионова и Абдуллина (2007), печалбата вече не е крайната цел, към която трябва да бъдат ориентирани управленските дейности. Тя е една от икономическите цели и изпълнява важна функция – средство за постигане на целите на цялата система.

За да се развият устойчиво организациите, е необходимо тяхното управление да има стратегически характер. Според концепцията „седемте С“, разработена още през 80-те години в консултантската фирма McKinsey<sup>1</sup>, важни за стратегическо управление на всяка организация са седем елемента: стратегията на организацията (strategy); структурата на организацията (structure); системите или процедурите на процесите в организацията (system); съставът на служителите (staff); стилът на управление (style); съвкупността от умения (skills) и споделените ценности (shared values).

Всички елементи на системата имат специфично съдържание; те зависят от различни външни и вътрешни фактори. В съответствие с тази концепция, известна още като „щастливият атом“, само тези организации, в които всичките се-

дем елемента са взаимно свързани, могат да функционират и да се развиват ефективно. Всеки от тези елементи има своя собствена област на разпространение и влияние, така, че те взаимно се допълват.

Друг модел за УР е концептуалният модел на компанията Johnson Matthey, наречен „5 елемента на устойчивостта”. Той е съставен от пет ключови елемента за УР, а именно: социален елемент, околна среда, здраве и безопасност, управление и финансов елемент.

Според този модел, основно задължение на компанията е да бъде печеливша. Най-важната дългосрочна цел е финансовата стабилност и задоволяването на нуждите на заинтересованите страни и клиентите. Според този модел финансовата стабилност би довела към устойчивост на компанията. Доброто управление е друг важен елемент на УР. Необходимо е спазването на принципите на корпоративната социална отговорност, управлението на риска, прозрачната отчетност и спазването на законодателството на страната.

В модела на Дънфи (2003) са идентифицирани етапите, през които преминава процесът на внедряване на устойчиво развитие в организацията – „неприемане и нереагиране“, „съответствие и ефективност“ и „стратегическа проактивност и устойчив бизнес“.

Първият етап „неприемане” на УР предполага такова отношение на ръководството към ресурсите, при което да бъдат постигнати максимални печалби в краткосрочен план. Целта е максимизиране на доходите, без да се обръща особено внимание на безопасността и сигурността на персонала, здравословните условия на труд и негативното влияние върху околната среда. Етапът „нереагиране” Дънфи обяснява с недостатъчната осведоменост, поради което проблемите, свързани със социалната сигурност на човешкия ресурс и влиянието върху околната среда от дейността на организацията се игнорират.

Дънфи е на мнение, че на етап „съответствие” ръководството вече е готово да обърне внимание на рисковете от дейността, като подчертава необходимостта от безопасност и сигурност на работното място, намаляване на проявите на дискриминация, социална отговорност към персонала, както и на избягване на действията, които могат да предизвикат негативно влияние върху природата. Етапът „ефективност” отразява растящата осведоменост за предимствата от внедряването на УР в организацията, и по-конкретно внедряване на политики за ефективно управление на персонала, снижаване на разходите и повишаване на ефективността от дейността чрез използване на отпадните продукти от производството и др. На този етап започва осъзнаването на ползите от внедряване на УР в организацията.

Третият етап „стратегическа проактивност” започва в момента, в който УР става неотменен елемент от стратегията и се разглежда като средство за осигуряване на конкурентно предимство. Организацията вече осъзнава необходимостта от спазване принципите на УР. Етапът „устойчив бизнес” е този, в който ръководството на организацията напълно приема УР като възможност за развитие.

Друг модел за УР на организациите е този на Епщайн (2003). По мнение на автора, този модел предлага подход за анализ и оценка на УР, като се вземат предвид финансовия, социалния и екологичния аспект. Заедно с оценката на резултатите от дейността, моделът позволява да се съгласуват и координират дейностите по различните направления, да се мотивират сътрудниците и да се определи влиянието на действията в различните аспекти: икономически, социален и екологичен.

Според модела „концепция на стейкхолдърите”, важно значение за постигане на УР в организациите имат страните, които участват в процеса и без чиято подкрепа организацията престава да съществува. В основата на тази концепция е отчитането на потребностите на всички, които участват в процеса – бизнес-партньори, акционери, представители на управлението, представители на обществени организации, клиенти, заетите в организацията и др. Идеята на този модел е, че стейкхолдърите оказват значително влияние върху резултатите от дейността на организацията. За да бъдат задоволени техните потребности, организацията поставя съответните цели (вж. табл. 1).

Таблица 1

### Основни групи стейкхолдъри

Стейкхолдъри	Основни цели	Показатели
Потребители	Повишаване привлекателността на стоките или услугите за потребителите	качество, цена, функционалност
Акционери	Повишаване на инвестиционната привлекателност	пазарен дял, обем продажби, печалба
Заети лица	Повишаване привлекателността на организацията за заетите лица	заплащане на труда, социални придобивки, условия на труд, възможност за развитие
Държава	Съдействие за постигане на устойчиво развитие	законодателство, данъци, заетост
Общество	Съдействие за повишаване жизнения стандарт	реализация на социални програми, защита на околната среда

*Източник: съставена от автора.*

Една от корпорациите, които прилагат концепцията на стейкхолдърите, е „Самсунг“. В условията на нарастващите очаквания за икономическа, социална и екологична отговорност голямо значение за компанията има интегрирането на корпоративното управление и УР. „Самсунг“ поддържа политика за подобряване на процеса на събиране на идеи на заинтересованите страни и създаване на корпоративна визия и стратегии за УР. Моделът представя икономическите, екологичните и социалните отговорности като ключови елементи на устойчивото управление на компанията.

УР на организациите е сложен процес, който налага в управлението да бъдат включени системи и политики за стратегическо управление на оценката на резултатите, система за управление и мотивация на персонала, система за контрол на резултатите и др.

Извършеният преглед на някои от най-известните модели в областта на управлението на УР на организационно ниво дава основание за следните изводи:

1. В концепцията за УР и управление на организациите е заложено убеждението, че човекът със своите знания и умения е и продължава да бъде критичен фактор за постигане на конкурентно предимство.

2. Моделите за УР показват, че все по-активна роля в реализирането на глобалната концепция за УР имат съвременните организации, които реагират адекватно на бързо променящата се бизнес среда.

3. Практиката от прилагането на концепцията за УР от организациите има изключително голямо разнообразие от форми и конкретни инструменти, които се влияят както от местната култура, законодателството, обществените нагласи, така и от глобализацията и икономиката на знанието.

4. В непрестанно променящата се бизнессреда е необходим нов подход за повишаване конкурентоспособността и поддържане на конкурентното предимство чрез управление и анализ на тенденциите на развитие.

По наше мнение, основните предизвикателства пред постигането на УР на организациите са необходимост от стратегическо планиране, стратегически мениджмънт, гъвкавост на бизнеса, корпоративна социална отговорност, необходимост от изграждане на корпоративна идентичност и устойчиво управление на хората в организациите (вж. фиг. 1).



*Източник: съставена от автора.*

**Фиг. 1. Предизвикателства пред устойчивото развитие на организациите**

**Стратегическото планиране** е дейност, която се извършва, за да се обособят целите на развитие на организацията, да се определят стратегиите, които ще се прилагат за различните дейности и за различните времеви периоди, да се ранжират задачите и да се разпределят ресурсите, необходими за постигане на целите. Съвременните организации съществуват в сложни условия, променливост и несигурност. Стратегическото планиране предполага балансираност и обвързаност между целите, стратегиите и програмите в организацията. За да се приспособи организацията към промените в обкръжаващата среда, е необходимо стратегическо планиране на приоритетните дейности, което се свързва с достигането на оптимален модел на управление на ресурсите в организацията. Решенията, които са предмет на стратегическото планиране са най-важни за развитието на организацията.

**Стратегическият мениджмънт** е непрекъснат процес на създаване на конкуренти предимства чрез устойчиви управленски подходи, различен начин на мислене, който често може да влиза в конфликт с нагласи, начин на работа, методи и условия, усвоени при традиционната фирмена дейност. Налагат се промени в стратегията и политиката, в организационната структура, в корпоративната ѝ култура, в управлението на хората и др.

**Гъвкавостта на бизнеса** е необходима, като се вземат предвид реалностите на пазара: все по-голяма конкуренция и стесняване на пазарните ниши, в които може да се развива и реализира организацията, свободно придвижване на хора, продукти и услуги, глобализация на пазара на труда и др.

**Корпоративната социална отговорност** е съвременна, развиваща се концепция и нейното прилагане е много актуално. Според определението на Световната банка, тя е „ангажимент на бизнеса да допринася за устойчивото икономическо развитие и да гарантира връзка с работниците, техните семейства, местната власт и обществото като цяло, с цел повишаване качеството на живота, което да бъде приемливо, както за бизнеса, така и за развитието“. Изграждането на корпоративна социална отговорност означава прилагането на конкретни политики, свързани със спазване правата на човека, осигуряване на социална сигурност и условия за труд, изграждане на стандарти за етично поведение, производствена политика и политика по отношение на клиентите, политика по отношение на околната среда и др.

За да бъдат разпознаваеми на пазара и да запазят конкурентните си предимства, съвременните организации се нуждаят от ярки отличителни характеристики, които да ги подпомагат в процеса на развитие и усъвършенстване. Организациите се отличават посредством **корпоративната идентичност**, която придобива огромно значение за успешното им функциониране. Според Мелеуар (2008), факторите, които влияят върху процеса на формиране на идентичността, са управлението на заетите лица, формалните и неформалните организационни практики, езикът, комуникациите, корпоративния дизайн, артефактите, символите, формите на организационна култура, националните особености и особеностите на сектора, в който компанията осъществява дейността си. Отправна точка в процеса на формиране на корпоративна идентичност имат членовете на организацията, които оказват директно влияние върху идентичността чрез възможността им да създават положителен имидж и дълготрайна позитивна репутация на организацията пред външната среда.

По наше мнение, стандартният процес на управление на ЧР вече не е актуален. Появява се необходимост от нов работещ **модел за устойчиво управле-**



**ние на хората** в организацията, който се изразява в необходимост от системен подход при определяне на стратегически алтернативи, които, според нас, са: усъвършенстване на заетите лица чрез обучение, привличане и управление на таланти, управление на ангажираността на заетите лица и промяна в парадигмата за лидерството.

## **2. Модел за устойчиво управление на хората в организациите**

В условията на засилваща се конкуренция, организациите насочват своето внимание към оптимизиране на процесите, внедряване на нови технологии и най-добро използване на наличните ресурси, с цел задоволяване на потребностите и постигане на стратегическите цели на организацията. Високата степен на автоматизация на процесите и бързото навлизане на нови технологии прави хората един от основните източници на конкурентни предимства за всяка организация.

Един от аспектите на УР е социалният. Той включва приноса на организацията към спазване на основните права на човека, осигуряването на безопасността и здравето на персонала, сигурността на работното място, социалните придобивки, условията на труд, справедливото заплащане на труда, мотивирането, стимулирането и развитието на заетите лица. В последните години мениджърското внимание е насочено към знанията, уменията и способностите на заетите, към резултатите от тяхното трудово представяне и ангажираността им към организационните цели. Според Дрансфилд (2000), човешките ресурси (ЧР) са хората, които работят в компанията и участието, което вземат със своите умения, знания и компетенции. Поради важното им значение, се идентифицира необходимостта те да бъдат управлявани устойчиво. Будро и Рамстад (2005) разглеждат устойчивостта като нова парадигма в управлението на ЧР и определят устойчивото им управление като постигане на успех днес, без пренебрегване на бъдещите нужди, а според Том и Цауг (2004) устойчивото управление се състои в социалноотговорно и икономически целесъобразно набиране, подбор, развитие и съкращаване на трудещите се. Според Грѐм (1998), целта на управлението на ЧР е да се увери, че служителите са използвани по такъв начин, че работодателят получава възможно най-голяма полза от техните способности, а служителите получават материални и психологически награди. Отношението към ЧР се променя. В началото на ХХ век все още се смята, че персоналът е рисков фактор, който се нуждае от строг контрол и наблюдения, а в края на века хората и техните потребности започват да придобиват по-голямо значение. Те са най-важният ресурс в икономика, основана на знанието, иконо-

мика, в която интелигентните организации са ключът към стабилен икономически растеж в глобална бързоразвиваща се среда.

Дейностите по управлението и развитието на ЧР са обвързани с дейностите производство, маркетинг, финансиране, иновации и др. и тези взаимна връзки изискват стратегически решения в посока тяхното синхронизиране. Необходимо е те да бъдат съобразени с цялостната бизнесстратегия на организацията, защото от това зависи реализирането на важни индивидуални, организационни и обществени цели. Мюлер-Крист и Ремер (1999) свързват устойчивото управление на хората с активни действия от страна на самите организации за гарантиране на траен и надежден достъп до квалифицирани ЧР, носители на знания, умения, компетенции и талант.

Поради особеностите на ЧР, тяхното управление е значително по-сложно, в сравнение с останалите фактори на производството. Според Калчев (2014), в икономически смисъл те не се различават особено от останалите производствени фактори, но притежават някои важни специфични черти, с които трябва да се съобразява управляващият субект. От мнението на автора става ясно, че ЧР са уникални по своята природа и изискват специфично третиране от страна на работодателите. Неразумното и лишено от загриженост отношение към тях обикновено води до ответна реакция и проблеми за съответната организация. В този смисъл е необходимо дейностите по управление на ЧР в организацията да бъдат съобразени с това.

Управлението на ЧР се състои от дейности, които често са представяни като механичен сбор от управленски решения относно проблемите, свързани със служителите в организацията. При този подход липсва интеграция на стратегията по управление на ЧР с организационната стратегия, което предполага неустойчивост на управлението.

Тази слабост се преодолява от прилагането на системния подход. Той разглежда управлението на хората в организацията като съвкупност от дейности и взаимните връзки между тях, влиянието на вътрешните и външните фактори върху системата, като се поставя акцент на връзката между развитието и управлението на хората и екипите в организацията и постигането на корпоративните цели.

Харизанова определя тази система като „съвкупност от всички функции по управлението на хората, взаимодействията между тях, отношенията, начините за организация на труда за постигане на бизнесцелите на организацията и приложимия инструментариум от принципи, методи и техники“ (Харизанова, 2009, с. 4).

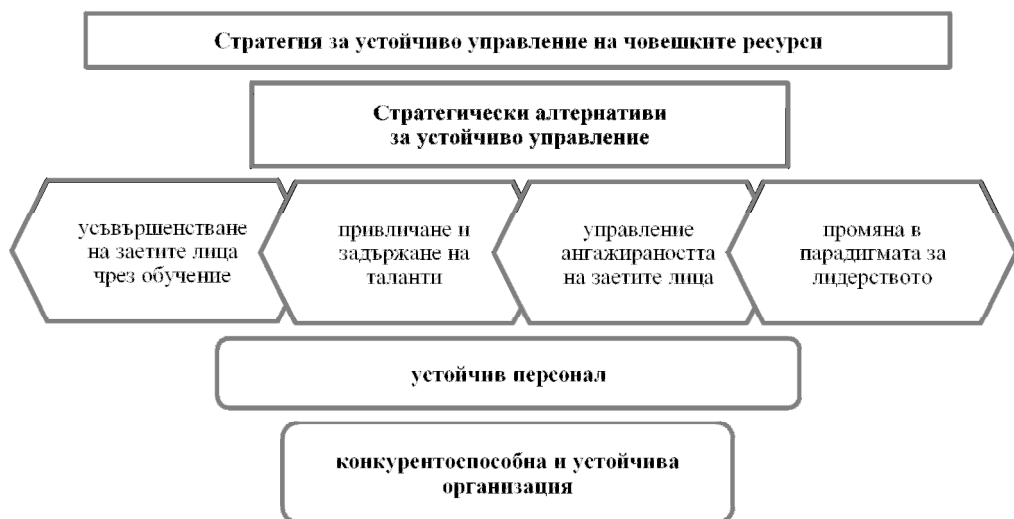
На съвременния етап на развитие все повече се споделя идеята, че управлението на ЧР трябва да бъде стратегически процес. Иванова (2014) е на мнение, че за да отговорят на новите икономически и социални предизвикателства, свързани с модернизиранието на трудовите отношения и тенденциите в заетостта, работодателите трябва да насочат своите управленски решения към въвеждане на нови модели на организация на труда, усъвършенстване на практиките за управление на човешките ресурси и намаляване на социалната цена за работниците.

Енерт (2009) разработва модел за устойчиво управление на ЧР, като разглежда ефектите от това управление на ниво общество, организация и индивид. Тя предлага четири възможни стратегии във връзка с развитието на ЧР в организацията: развитие на източниците на ресурси - инвестиране в обучение, осигуряване на баланс между личен и професионален живот; контрол върху състоянието на ЧР – осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд и на възможности за възстановяване; възможност за взаимна размяна на ресурси – разбиране потребностите на заетите, създаване на отношения на доверие и лоялност, изграждане на партньорства с източниците на ресурси и поддържане на социална отговорност – прилагане на социалноотговорни практики и постигане на положителен имидж.

По наше мнение, както беше посочено в т. 1, в основата на устойчивото управление на хората в организацията следва да се заложи на управление на заетите лица чрез определяне на стратегически алтернативи. Стратегическите алтернативи представляват възможностите за избор и всяка организация ги определя според стратегията си. Тези алтернативи трябва да са насочени към УР на организацията и на заетите лица. Ако хората са информирани за възможностите пред тях, много по-вероятно е те да са ангажирани към организацията, да продължат да се обучават, да са креативни и да споделят идеите си.

Според нас, предлаганите стратегически алтернативи откриват значителни възможности за усъвършенстване на управлението на заетите лица, а положителните ефекти ще се проявят в следните направления:

- повишаване качеството на заетите в организацията лица, а от там и качеството на предлаганите услуги;
- осигуряване на устойчивост на всеки служител;
- осигуряване конкурентна способност и устойчивост на организацията (вж. фиг.2).



*Източник: съставена от автора.*

**Фиг. 2. Стратегически алтернативи**

В своята политика по отношение на инвестициите в човешки капитал, работодателите отчитат обучението и развитието като един от най-важните фактори за конкурентна способност на организациите. Мениджърите имат интерес да насочат своите усилия към предоставянето на такива възможности за обучение на заетите лица, които са специфични за дейността ѝ. По-добрата квалификация на хората води до увеличаване на възможностите за адекватно реагиране на бързо променящата се пазарна среда, подобряване на качеството, повишаване на производителността на труда, увеличаване на печалбата, намаляване на трудовите злоупотреки, подобряване социално-психологическия климат, постигане на по-добра мотивация у заетите лица и др.

Темата за привличането, развитието и задържането на талантите е особено актуална. За да изгради успешна стратегия за управление на талантите, е необходимо организацията да осъзнае важността на привличането и развитието им, които са взаимно свързани процеси – развитието е безсмислено, ако организацията е привлякла най-добрите служители, а не може да ги задържи. Талантите се развиват чрез предизвикателства, които ги поставят извън зоната им на комфорт и ги карат да бъдат още по-креативни.

По мнение на Богданова (2013), причините за оставане на работещите, вкл. и на талантите, са: добро и поощряващо възнаграждение; чувство за принад-

лежност; добър баланс между работа и личен живот; усещане за полезност при извършване на работата; уважаван лидер или мениджър; гордост от организацията и др.

Стилът на управление е важен мотивационен фактор, който има пряка връзка с формирането на ангажираност към организацията. Ангажираността на служителите се определя като „добавена стойност или допълнително усилие, което служителят влага в работата си, което има пряко отражение върху представянето на организацията“ (Finn and Rock, 1997, p. 221). Ангажираността може да бъде разглеждана и „поотделно, както като състояние, така и като черта на характера или като поведение“ (Macey and Schneider, 2008, p. 3). В най-общия смисъл тя се свързва със създаването у подчинените на чувството за значимост и принадлежност. В тази насока е необходимо ръководството да разпространява фирмената мисия и цел и да формира общи цели на организацията и на служителите чрез обвързване на индивидуално поставените цели с фирмената стратегия. При възникването на трудности е редно управляващите да търсят мнението и идеите на всички засегнати от проблема служители, да осъществяват интензивна комуникация с подчинените. Управлявайки ангажираността на служителите, организациите могат да управляват по-добре продуктивността и разходите си, да повишават приходите, да оценяват риска, свързан с подбора и задържането на служителите, както и да създават работещи програми за задържане и развитие на талантите. По-високите нива на ангажираност на служителите „намаляват текучеството на кадри“ (Tekleab, 2005, p.148) и „необоснованите отсъствия от работа“ (Muchinsky, 1997, p.316). Ангажираността се влияе пряко и е следствие от удовлетвореността на служителите. Разликата между тях, според Косцек, е, че „удовлетвореността е пасивно състояние у служителите, докато ангажираността е активно поведение“ (Kosces, 2003, p. 49).

Според Семерджиев (2007), способността да се управлява конкурентна организация зависи от лидерските умения, предприемаческия дух и уменията за работа в екип на хората, участващи в този процес. Потенциалът на всяко начинание се съдържа в хората, отразява се в идентичността му и в способността да се експлоатира тази идентичност с цел, създаване на продукти и услуги с висока стойност за потребителите. „Лидерството е особен случай на междуличностно влияние, благодарение на което човек или група хора правят това, което иска лидерът от тях“ (Шермерон и др., 2006, с. 287).

Марков (2014) е на мнение, че класическите и ситуационните теории за лидерството вече не дават отговор на редица характеристики на лидерското поведение, поради което в последните години се появяват нови концепции, като:

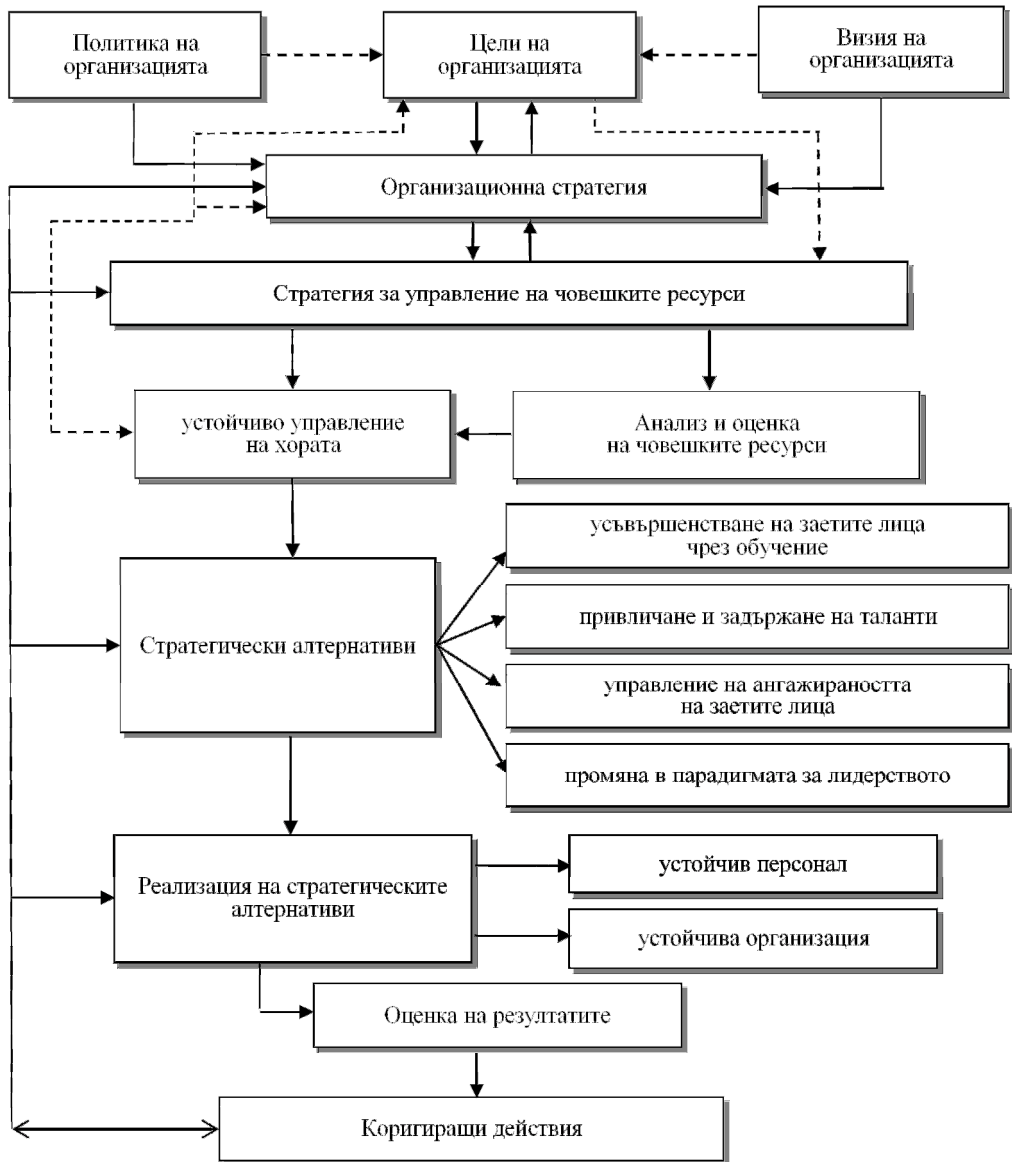
- Теория на атрибутивното лидерство – основава се на причинно-следствените връзки и предполага, че знанието на причината за определена ситуация при определено разбиране от страна на лидера би могло да формира у него способност да предсказва реакцията на подчинените си.

- Теория на харизматичния лидер – харизматичните лидери изграждат у последователите си доверие към себе си и към своя поглед, давайки си вид на самоуверени, непоклонимо уверени в правотата на убежденията си, притежаващи висока морална сила. Това дава възможност те да бъдат възприемани от последователите си като изключително способни, необикновени, успешни, независимо от трудностите, които стоят пред тях.

- Теорията за взаимодействието между лидер и последователи – според нея, последователите приписват героични или изключителни лидерски качества, когато наблюдават определено поведение.

Методологията за усъвършенстване дейността по управление на ЧР има за цел да наблюдава, изследва, анализира, оценява, прогнозира и планира качествените параметри на своята работна сила. В съвременните условия повишаването на качеството на ЧР чрез устойчиво управление е предпоставка за успех. Това е начинът да се набележат и предприемат мерки за постигане на желани бъдещи състояния, като се разработват програми за осъществяване на конкретните и общи цели на организацията. Предприемането на конкретни действия за устойчиво управление на заетите лица е обективна необходимост. То не може и не трябва да бъде самоцелно, необходимо е да е подчинено на модел за управление и подходяща стратегия. В този смисъл, стратегията за управление на ЧР е неразделна част от политиката на всяка организация.

В предложението от нас модел е очертан пътя на процеса на управление на хората в организацията и превръщането на това управление в устойчиво (вж. фигура 3).



Източник: разработен от автора.

Фиг. 3. Модел за устойчиво управление на хората в организацията

Моделът за устойчиво управление на ЧР, който предлагаме, очертава няколко основни етапа:

Първо. Определянето на политика, визия, мисия и стратегия на организацията са основен елемент на управлението – на този етап се дефинират стратегическите цели на организацията. Ако визията и мисията на една организация не са формулирани добре, не е възможно да се приложи правилно и самата стратегия.

Второ. Стратегията за управление на ЧР обхваща областите, в които се вземат стратегически решения, свързани с управлението на хората. В съвременната теория управлението на хората се схваща като част от организационната стратегия. В този смисъл, управлението на ЧР е процес, който трябва да се управлява стратегически, за да е устойчив.

Трето. Стратегическите алтернативи представляват възможностите за избор на организациите. Вариантите за такива в областта на устойчивото управление на хората са много, но, според нас, тези, които сме включили в предложения модел са основни за тази управленска дейност на съвременния етап на развитие. Всяка организация ги определя според стратегията си.

Четвърто. В новите икономически условия повишаването на качеството на ЧР е сигурен индикатор за успех и във връзка с това е необходимо инвестирането в хората да е обект на дългосрочно планиране. Оценката и анализът на реализацията на стратегическите алтернативи изпраща разработките към коригиращите действия. Те са необходими, в случай, че не са постигнати поставените цели и че избраните стратегически алтернативи са нецелесъобразни, а получените резултати след извършената оценка, са незадоволителни. Тогава се налага разработките да се върнат към началото на системата и да се направят оценки на политиката, организационната стратегия и на стратегията за управление на ЧР. Ако направената оценка се окаже отрицателна, се налага набеязването на нови цели, в съответствие с тях и на нови стратегически алтернативи и разработването на нова стратегия. Съществуването на обратна връзка е едно от задължителните условия за УР на организацията.

Пето. В основата на усъвършенстване на управлението на заетите лица е необходимо мениджърите да са запознати с промените на вътрешната и на външната среда така, че да могат да вземат решения в критични ситуации, да разглеждат управлението от стратегическа гледна точка, да разглеждат в единно цяло необходимите дейности и отговорности по отношение на управление на ЧР.

Разработването на модел за устойчиво управление на хората в организацията е непрекъснат процес, който се влияе от вътрешната и външната среда. Динамиката на развитие на икономиката и по-конкретно на организацията, предполага постоянно изследване и анализ на развитието и набеязването на нови, по-актуални стратегически алтернативи.



**В заключение** може да се каже, че моделът за устойчиво управление на ЧР, който предлагаме, представлява съвкупност от елементи и причинно-следствени връзки между тях. Той може да се използва от различни организации, в зависимост от тяхната специфика – стил на управление и равнище на организационна култура. Предложеният модел е принципен, което предполага, че с определена преориентация на някои елементи и стратегически алтернативи може да се използва и за други стратегически функции. Поради взаимната обвързаност на отделните функции за управление е необходимо организациите да внедряват и да поддържат система за устойчиво управление на ЧР, която да гарантира постоянен мониторинг на дейностите, координация и целенасоченост на процесите.

### **Бележки**

- <sup>1</sup> Концепцията е разработена от американските учени-икономи Томас Питър и Робърт Уотърман, написали прочутата книга „В търсене на ефективно управление“ и Ричард Паскал и Антъни Атос, автори на „Изкуството на японския мениджмънт. Наръчник за американските мениджъри“.

### **Литература**

1. Богданова, М.(2013) Подбор и оценяване на персонала. София: ун. изд. „Св. Климент Охридски, с. 458
2. Иванова, П. (2014) Форми на трудова заетост в селското стопанство на България. Варна: сп. Известия/ № 2, с. 71.
3. Калчев,Р., К. Антонова(2014) Управление на човешките ресурси, Варна: изд. ”Наука и икономика”с.15
4. Марков, К.(2014) Лидерство и формиране на екипи. В.Търново: Изд. комплекс НВУ „Васил Левски“, с. 41
5. Родионова Л.Н., Абдуллина Л.Р.(2007) Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения. Нефтегазовое дело.
6. Семерджиев, Ц.(2007) Стратегическо ръководство и лидерство. София: изд. Софттрейд, с.12
7. Смит, А.(1984) Изследване върху причината и природата за Богатството на нациите. София: изд. Партиздат.
8. Харизанова, М.(2009) Функционален анализ на СУЧР. // Икономически алтернативи, бр. 5, с.4
9. Шермерон, Дж., Дж. Хант, Р. Осборн. (2006) Организационное поведение. изд. Питер, СПб., с. 287.

10. Boudreau, J., Ramstad, P. Talentship, (2005) Talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*. 44 (2). p. 129.
11. Daly, H.(2002) *Sustainable Development: Definitions, Principles, Policies*. Washington DC: Invited Address, World Bank.
12. Dransfield, R. (2000) *Human Resource Management*. Heinemann.
13. Dunphy, D. Griffiths, A. Benn, S.(2003) *Organisational Change for Corporate Sustainability*, Routledge. p.103.
14. Ehnert, I. (2009) *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Berlin/Heidelberg: Physica-Verlag.
15. Epstein, M.J., Roy, M.-J.(2003) Making the business case for sustainability. linking social and environmental actions to financial performance. *Journal of Corporate Citizenship*(9). p.79-96.
16. Finn, J. D., & Rock, D. A. (1997). Academic success among students at risk for school failure. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 221-234
17. Graham, T., Bennett, R.(1998) *Human resources management*. Pearson Education, Limited.
18. <http://www.samsung.com/bg/aboutsamsung/citizenship/oursustainabilityreports.html>
19. <http://www.unglobalcompact.org> - UN Global Compact.
20. <http://www.matthey.com> Johnson Matthey – американска компания лидер в областта на устойчивите технологии
21. Koscec, M. (2003). *A Word About Employee Satisfaction*, p.49
22. Macey, W., Schneider B.(2008) *The Meaning of employee engagement*, *Industrial and organizational Psihology*, volume 1, p.3-30.
23. Melewar, T.C. (2008) *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, NY.
24. Müller-Christ, G., Remer, A. (1999) *Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegung zu einer Theorie des Ressourcenmanagements*. In: Seidel, E. (ed.) *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven*. Springer. Berlin. p. 69.
25. Tekleab, A.(2005) *Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: the Role of Contract Violations*, *Academy of Management Journal*, 48(1), p.148.
26. Thom, N., Zaugg, R. (2004) *Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen*. In: Schwarz, E. J. (ed.) *Nachhaltiges Innovationsmanagement*. Gabler. Wiesbaden. p. 215.

## **SUSTAINABLE MANAGEMENT APPROACH TO HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATIONS**

**Katya Antonova**

### **Abstract**

The high degree of process automation, the rapid penetration of new technologies and changes in the modern business environment make people one of the main sources of competitive advantage for each organization. Strategic thinking takes people as a major resource, and managers realize that in order to be competitive on the modern market, it is necessary to steadily manage their human resources. Sustainable management of people, their abilities and ideas give organizations a competitive edge in the market. The purpose of the author in this article is to develop a model for sustainable human resource management in order to achieve the competitiveness and sustainability of organizations.

**Key words:** *sustainable development, organizations, sustainable management, human resources, model.*