

## ЧОВЕШКИЯТ ФАКТОР И УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ

Петя Данкова

Икономически университет, Варна

### Резюме

В условията на съвременната „икономика на знанието“ човешкият фактор има ключова роля за успешното развитие на бизнеса. Успоредно с това, сътресенията в световната икономика и в състоянието на планетата извеждат идеята за устойчиво развитие на все по-предни позиции. В настоящата статия се търси пресечната точка между концепциите за човешкия фактор и за устойчивото развитие. Представени са прогнозите на Pricewaterhouse Coopers за бъдещето на човешкия фактор, както и трите базови принципа на устойчивото развитие. Обобщени са виждания за значимостта и същността на устойчивото управление на човешките ресурси. Представен е модела на Енерт на устойчиво управление на човешките ресурси.

**Ключови думи:** управление на човешките ресурси, устойчиво развитие.

**Key words:** human resource management, sustainable development.

### Увод

В условията на съвременната все по-динамична и технологично зависима „икономика на знанието“, значимостта на човешкия фактор за успешното развитие на бизнеса се подчертава като безспорен факт от редица автори. Човешките ресурси (ЧР) се извеждат като ключов източник на конкурентно предимство, пазарната оценка на компаниите се обвързва тясно с нематериалните им активи като знание, ключови компетентности, организационни способности [16]. Според Паауе *„значимостта на управлението на хората за реализиране на конкурентно предимство вече е превърната в мантира за корпоративните ръководства“* [13]. Брюстър подчертава, че *„способностите и знанията, възплътени в човешките ресурси на организацията, са критични за нейния успех“* [6]. Подчертава се стратегическата роля на човешкия фактор. Успоредно с нарастващата зависимост от човешкия капитал, в световен мащаб се наблюдава криза на таланта, застаряване на работната сила в западния свят, интензифициране на глобалната трудова мобилност [14].

Значимостта на концепцията за устойчиво развитие за качеството на живот на днешното поколение и на поколенията след нас също е безспорна. Противоречив е обаче отговорът на въпроса *„Как да се наложи концепцията в практиката на бизнес организациите?“*. Считаме, че в условията на днешното постиндустриално общество, знанието, носено от човешкия фактор, определя насоката на развитие на обществото като цяло и на икономиката в частност [1]. Ето защо, нашата основна теза е, че човешкият капитал може и трябва да се разглежда като ключов фактор за реализиране на концепцията

за устойчиво развитие. *„Може да се твърди, че знанията, като неизчерпаем ресурс, се превръщат във фактор на устойчивото развитие, в негова основа.“* [2].

### Човешкият капитал – поглед в бъдещето

През 2007 г. екип на Pricewaterhouse Coopers се заема с предизвикателната задача да „погледне в бъдещето“ на управлението на човешкия фактор [14]. Проведеното проучване извежда следните основни тенденции: (1) бизнес моделите претърпяват драматична промяна; (2) управлението на човешкия фактор се превръща в основно предизвикателство пред бизнеса; (3) ролята на структурното звено по Управление на човешките ресурси (УЧР) претърпява фундаментални промени. По отношение промяната в бизнес моделите се очертава още по-засилено влияние на технология, глобализация и демографски фактори върху организационната структура и култура. Към 2020 г. се очакват три алтернативни организационни модела на бизнеса: (1) крупни корпорации, превръщащи се в мини-държави и заемащи водеща роля в живота на обществото; (2) мрежи на сътрудничество, развиващи се в контекста на нарастваща специализация; (3) фундаментална промяна в бизнес стратегиите под натиска на екологичните акценти. Що се отнася до предизвикателствата, свързани с човешкия фактор, очакванията към 2020 г. са свързани с: (1) „размиване“ на границата между професионален и личен живот вследствие все по-голяма отговорност, която ще поемат компаниите за социалното благополучие на работещите в тях; (2) въвеждане на техники за стриктно измерване на човешкия принос към стой-

ността на продукта на компанията; (3) нарастване на значимостта на социалния капитал и социалните взаимовръзки за успеха на бизнеса. Ролята на структурното звено по УЧР често е възприемана като твърде пасивна и оперативно ориентирана. В бъдеще обаче се очаква това звено да се изправи на кръстопът и пред избор измежду три възможни пътя: (1) на основата на проактивно мислене и пряка обвързаност с бизнес стратегията, да се създаде възможност за по-пълно използване на човешкия потенциал и така да се превърне в „сърцето на организацията“; (2) да се превърне в основен двигател на налагането на концепцията за корпоративна социална отговорност в практиката на бизнес организациите; (3) да бъде почти изцяло възложена на външен изпълнител, т.е. обект на аутсорсинг.

Не сме съгласни с виждането на анализаторите от Pricewaterhouse Coopers, които разглеждат като взаимно изключващи се алтернативи обвързването на дейността по УЧР с бизнес стратегията и повишаване използването на човешкия потенциал от една страна и превръщането на звеното по УЧР в основен двигател на корпоративната социална отговорност от друга страна. Напротив, ние считаме, че това са два взаимно допълващи се пътя на развитие на звеното по УЧР, именно поради нарастващата значимост на човешкия потенциал за реализирането на социална отговорност и устойчиво развитие в бизнес практиката.

Въпреки безспорната значимост на човешкия фактор за успеха на компанията, звената по УЧР често са изправени пред невъзможния избор да допринасят от една страна за краткосрочното увеличаване на финансовия резултат (напр. чрез съкращения с оглед намаляване разходите за труд), а от друга страна – за дългосрочната жизнеспособност на организацията (чрез достъп до качествен човешки ресурс) [18]. Проучванията доказват, че обучението и развитието на ЧР може да доведе до устойчиво конкурентно предимство [3], както и че пренебрегването им намалява жизнеспособността и конкурентоспособността на организацията [9, 18].

### **Устойчивото развитие – базови принципи**

Концепцията за устойчиво развитие се свързва с предизвикателството за икономическо и социално развитие в рамките на способностите на околната среда да се възстановява. В доклада „Нашето общо бъдеще“, с чието публикуване през 1987 г. се свързва официалното „раж-

дане“ на концепцията за устойчиво развитие, председателката на Световната комисия по околна среда и развитие Грю Харлем Брунтлант изтъква: *„Околната среда не съществува като сфера, независима от човешките действия, амбиции и потребности. [...] „Околната среда“ е мястото, където всички ние живеем; а „развитие“ е това, към което всички се стремим, за да подобрим съдбата си в този наш общ дом. Двете са неразделни.“* [12].

В основата на концепцията на устойчиво развитие стои стремежът към обединяване и постигане на баланс между три основни принципа: принципът за съхраняване на природната среда, принципът на социалното равенство и принципът на икономическия просперитет. Банзал подчертава, че *„всеки от тези принципи представлява необходимо, но не достатъчно условие; ако който и да е от принципите не се поддържа, развитието не би могло да бъде устойчиво“* [4].

Принципът за съхранение на природната среда се стреми да гарантира, че природните ресурси не са свръх-експлоатирани от човешка дейност; отделната бизнес организация може да допринесе за реализирането на този принцип чрез въвеждане на система за управление на околната среда и чрез редица мероприятия за намаляване на негативното въздействие от дейността си върху околната среда.

Принципът на социалното равенство изисква гарантиране на равен достъп до ресурси между поколенията. Базира се на концепцията на потребностите, въведена от Световния съвет по околна среда и развитие и касае човешки потребности като добро качество на живот, здравеопазване, образование, политическа свобода. Според Банзал, социално равенство може да бъде реализирано в практиката чрез социална отговорност на корпоративно ниво [4]. На практика това се реализира посредством управление на взаимоотношенията със заинтересованите лица (stakeholder management) [17]. Макар първоначално концепцията за устойчиво развитие да акцентира предимно върху принципа за опазване на околната среда, през последните години все повече нараства значимостта на социалните въпроси [7].

Принципът на икономическия просперитет се свързва със създаване на стойност, т. е. *„ефективно подобряване на ефикасността на стоките и услугите“* [4], с натрупването на тази стойност и разпределянето ѝ към клиенти, акционери и служители. Може да се твърди, че

при съблюдаване на този принцип, икономическите цели не са в противоречие с екологичните и социалните цели, а напротив – те взаимно се допълват.

#### Човешкият фактор и устойчивото развитие

Както е известно, в основата на концепцията за устойчиво развитие стои разбирането за „помиряване“ на настоящето и бъдещето, за загриженост за настоящето без пренебрегване на грижата за бъдещето, за поглед наблизко и надалеч [12]. В контекста на УЧР, устойчивото развитие може да се определи като „*гарантиране на настоящ и бъдещ достъп до ЧР*“ [8]. Будро и Рамстад разглеждат устойчивостта като нова парадигма в управлението на човешките ресурси и определят устойчивото УЧР като „*постигане на успех днес без пренебрегване на бъдещите нужди*“ [5]. Марианападар пише за устойчива стратегия в сферата на ЧР, която определя като „*УЧР за оптимално реализиране на настоящите нужди на компанията и общността без пренебрегване на способността за реализиране на бъдещи нужди*“. Той подчертава, че УЧР не функционира в „социален вакуум“, а има широко въздействие върху общността, в която компанията работи [9]. Според Том и Цауг, устойчивото УЧР се състои в „*дългосрочно ориентирани концептуални подходи и дейности, насочени към социално отговорно и икономически целесъобразно набиране, подбор, развитие и съкращаване на трудещите се.*“ [15]. Тази дефиниция обединява принципа на социалната справедливост и принципа на икономическия просперитет, като Том и Цауг се обосновават с твърдението, че устойчивото УЧР води до формиране на устойчиво конкурентно предимство и дългосрочен успех за компанията. Мюлер-Крист и Ремер свързват устойчивото УЧР с активни действия от страна на самите компании за гарантиране на траен и надежден достъп до квалифицирани ЧР [11]. Следователно, в основата на устойчивото УЧР е залегнала идеята за дългосрочна жизнеспособност на компанията чрез набавяне на човешки знания, умения, компетенции, талант.

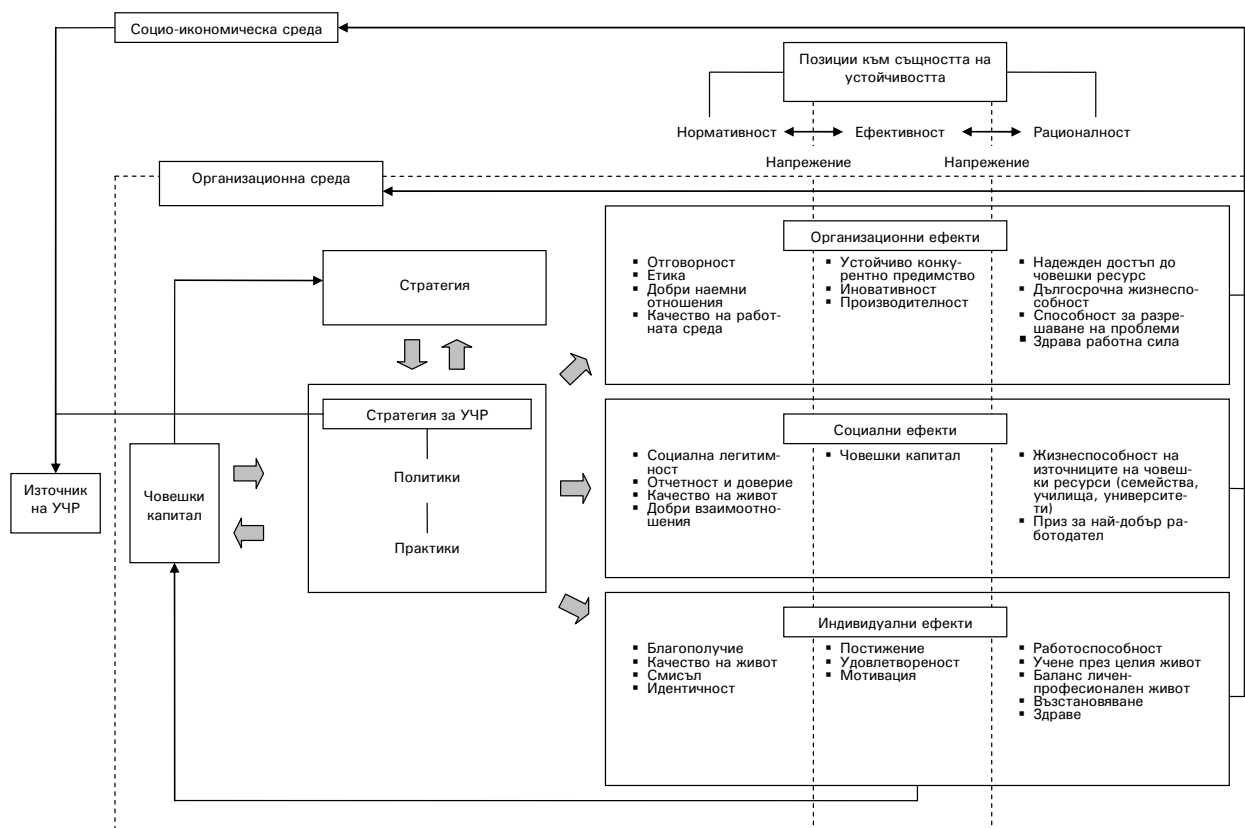
Енерт обвързва устойчивото УЧР със стратегическото УЧР, като възприема следната дефиниция: „*Устойчивото УЧР е съвкупност от планирани и извънредни стратегии и практики в областта на ЧР, насочени към подпомагане реализирането целите на организацията и едновременно с това репродуциране на човеко-ресурсната база в дългосрочен аспект и конт-*

*рол екстернализирането на външни ефекти върху нея*“ [8]. Както самата Енерт подчертава, тази дефиниция обединява два аспекта, които са от особена важност за разбирането на УЧР от позициите на концепцията за устойчиво развитие. Първо, вътрешното противоречие на целепологането в бизнес организацията, свързани с необходимостта от ефективно използване на човешкия ресурс от една страна и нуждата от надежден достъп до човешко знание и талант. Второ, обвързването на устойчивото развитие със стратегията – устойчивостта може да бъде както планирана стратегия, така и извънредна, формулирана в критични ситуации. Стратегическата природа на устойчивото УЧР произхожда от залегалата в основата му идея за дългосрочна жизнеспособност на компанията чрез набавяне на човешки ресурс.

#### Модел на Енерт за устойчиво УЧР

Енерт разработва модел за устойчиво УЧР (фиг. 1), който надгражда интегративния модел за стратегическо УЧР на Мартин-Алкасар и кол. [10]. В модела на Енерт се акцентира върху източниците на ЧР, които се разглеждат като елемент на социо-икономическата среда. Моделът разглежда ефектите от прилагането на устойчиво УЧР на ниво организация, общество и индивид.

В разработването на своя модел Енерт изхожда от три позиции за същността на устойчивостта и възможните „напрежения“ между тях. *Нормативно-ориентираната позиция* се основава на бизнес етиката и принципа за справедливостта. При нея ресурсният проблем се свързва с готовността на социо-икономическата среда да предоставя (човешки) ресурси на организацията (т.е. ресурсна зависимост), а основната цел е постигане на социална легитимност и справяне с несигурността. *Позицията ориентирана към ефективността* се основава на принципа за постигане на максимален резултат с наличните (човешки) ресурси. При нея ресурсният проблем се свързва с ефикасното и ефективно влагане на ресурсите, а основната цел на организацията е постигане на устойчиво конкурентно предимство и дългосрочна жизнеспособност. Според *рационално-ориентираната позиция*, съотношението между консумация и възпроизводство на (човешки) ресурс следва да е равна на единица. При нея ресурсният проблем се концентрира около способността на социо-икономическата среда да предостави на организацията (човешки) ресурси, а основната



Източник: [8]

Фиг. 1. Модел за устойчиво управление на човешките ресурси

цел е жизнеспособност на източниците на (човешки) ресурси. Между очертаните три позиции е налице постоянно напрежение, тъй като от една страна не могат да бъдат реализирани едновременно и изцяло, а от друга страна от тяхното наличие зависи дългосрочното оцеляване на организацията.

Устойчивото УЧР се свързва със способността на компанията да поддържа и развива своята човеко-ресурсна база. В тази връзка, Енерт препоръчва четири възможни стратегии: (1) Развитие на източниците на ресурси – инвестиране в обучение и възстановяване на ЧР, баланс между личен и професионален живот, принос към жизнеността на образователната система; (2) Контрол на екстерналиите върху ЧР и върху източниците на ресурси – недопускане на екстерналии, безопасни условия на труд, предоставяне на възможности за рекреация; (3) Поддържане на отношения на взаимна размяна на ресурси – разбиране на специфичните потребности на трудещите се, създаване на отношения на лоялност и доверие с тях, изграждане на „ресурсни партньорства“ с източ-

ниците на ресурси (училища, университети); (4) Поддържане на социална легитимност – свързва се със социално отговорните практики в компанията и с положителен имидж в обществото.

### Изводи и препоръки

Знанието, носено от човешкия фактор, е най-мощният двигател на устойчивото развитие. Най-новите публикации в областта на УЧР показват, че могат да се търсят пресечни точки между концепцията за устойчиво развитие и УЧР. Тези научни търсения стартират преди по-малко от десетилетие и в областта на устойчивото управление на човешките ресурси има все още много неизследвани въпроси. Тези „нови територии“ са предизвикателство за бъдещи научни търсения.

### Литература

1. Данкова, П. *Интелектуалният капитал на предприятието като ключов фактор за устойчиво развитие*. Сп. Управление и устойчиво развитие. 2011. Лесотехнически университет. София.

2. Удальцова, М. *Социальные составляющие устойчивого развития*. в-к НГУЭУ. № 2. 2009. с. 8-13.
3. Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I., Sanz-Valle, R. *Effects of training on business results*. International Journal of Human Resource Management. 14(6). 2003. pp.956–980.
4. Bansal, P. *Evolving sustainably: longitudinal study of corporate sustainable development*. Strategic Manage Journal. 26(3). 2005. pp. 197–218.
5. Boudreau, J., Ramstad, P. *Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition*. Human Resource Management. 44 (2). 2005. pp. 129–136.
6. Brewster, C. *Human resource practices in multinational companies*. In: Martin, J., Karen, L. N. (eds.) The Blackwell handbook of cross-cultural management. Blackwell. Oxford. 2002. pp. 126–141.
7. Dyllick, T., Hockerts, K. *Beyond the business case for corporate sustainability*. Business Strategy and the Environment. 11(2). 2002. pp. 130–141.
8. Ehnert, I. *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Physica-Verlag. Berlin/Heidelberg. 2009.
9. Mariappanadar, S. *Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment*. International Journal of Social Economics, 30(8), 2003. pp. 906–923.
10. Martin Alcazar, F., Romero Fernandez, P., Sanchez Gardey, G. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. International Journal of Human Resource Management. 16(5). 2005. pp. 633–659.
11. Müller-Christ, G., Remer, A. *Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegung zu einer Theorie des Ressourcenmanagements*. In: Seidel, E. (ed.) Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven. Springer. Berlin. 1999. S. 69–87.
12. *Our Common Future*. Report of the World Commission on Environment and Development. 1987.
13. Paauwe, J. *HRM and performance: achieving long-term viability*. Oxford University Press. New York. 2004.
14. Price Waterhouse Coopers. *Managing tomorrow's people. The future of work to 2020*. 2007.
15. Thom, N., Zaugg, R. *Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen*. In: Schwarz, E.J. (ed.) Nachhaltiges Innovationsmanagement. Gabler. Wiesbaden. 2004. S. 215–245.
16. Ulrich, D., Smallwood, N. *Why the Bottom Line Isn't! How to Build Value Through People and Organization*. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons. 2003.
17. Wood, D. *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review. 16(4). 1991. pp. 691–718.
18. Wright, P., Snell, S. *Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values*. Human Resource Management, 44(2), 2005. pp. 177–18.

## THE HUMAN FACTOR AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Petya Dankova**  
**University of Economics, Varna, Bulgaria**

### Abstract

Today, more than ever, in a world of a “knowledge economy” the human factor plays a key role for the business success. The uncertainties in the world’s economy together with the ever more deteriorating condition of the planet’s ecosystems bring to forth the idea of sustainable development. In the present article the author is in search for the intersection between two concepts – the concept of the human factor and the concept of sustainable development. Presented are the forecasts of Pricewaterhouse Coopers for the future of the human factor and also the three basic principles of the sustainable development. Summarised are the views on the importance and the essence of the sustainable human resource management. Presented is Ehnert’s model of sustainable human resource management.