



---

## **РОЛЯТА НА СПЕЦИАЛИСТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА ПАНДЕМИЯ - ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА**

**Дияна Гешкова Маринова**

[diana.marinova18@abv.bg](mailto:diana.marinova18@abv.bg)

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”*

*София, ул. „Гео Милев” № 158*

*РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ*

***Ключови думи:** човешки ресурси, управление, тенденции, предизвикателства, проблеми, пандемия.*

***Резюме:** Пандемията от Ковид-19 предизвика криза в световен мащаб със здравни, социални, психологически, икономически и политически последици.*

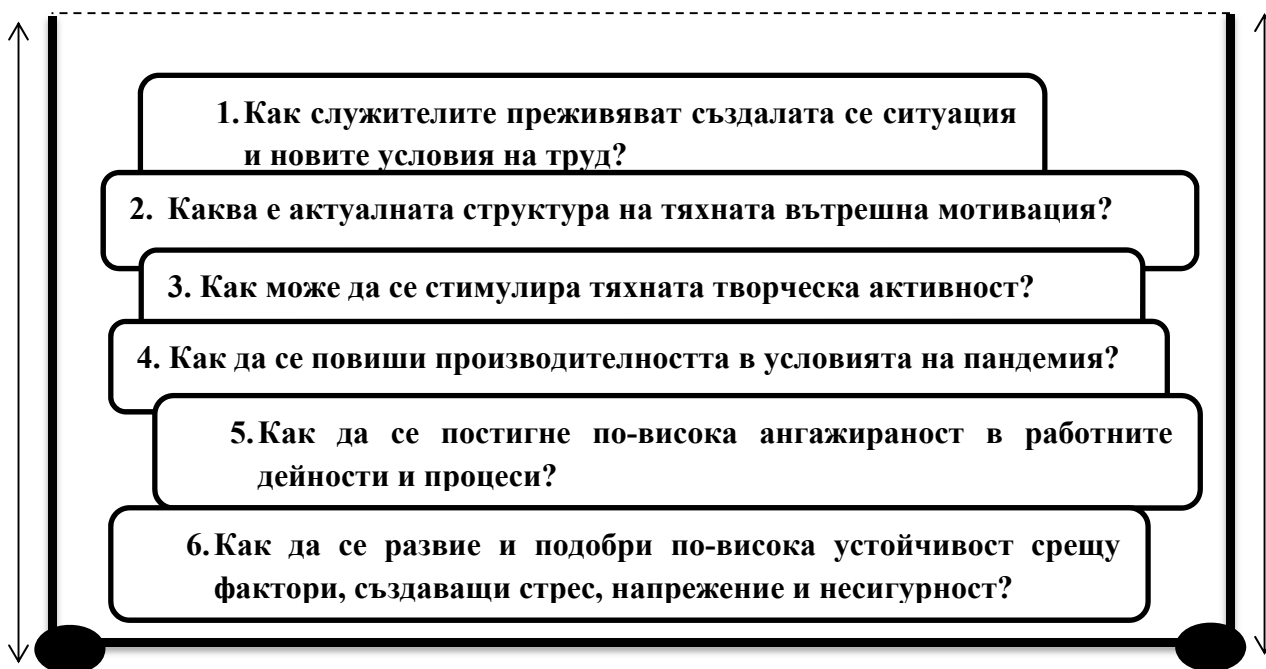
*Настоящата разработка има за цел да анализира и представи ролята на специалистите по управление на човешките ресурси, новите предизвикателства и тенденции пред тях, развитието на HR функцията в условията на пандемия.*

*За целта са анализирани и представени ключовите проблеми при управлението на човешките ресурси и къде трябва да се насочи основно вниманието на ръководителите и на специалистите по управление на човешките ресурси.*

### **ВЪВЕДЕНИЕ**

От началото на 2020 г. човечеството в световен мащаб е изправено пред значимо предизвикателство в лицето на нов, застрашаващ живота вирус. Бързото разпространение на вируса по целия свят е само начален етап от развитието на глобална криза, засягаща здравето, социалната, икономическа и политическа стабилност на обществата. Необходимостта от социална дистанция и изолация доведе до изключително промени в ежедневието на всеки човек, като нарасна ролята на дигитализацията за икономиката и образованието, а също така и за забавленията и социалните взаимодействия.

Съвременните предизвикателства пред бизнеса в световен мащаб в днешни времена засягат съществено и значимо функцията УЧР. Ролите и задачите на специалистите по управление на човешки ресурси (ЧР) се променят, отделите по ЧР се изправят пред нови изпитания, трудности и предизвикателства. Служителите очакват от специалистите по управление на човешките ресурси и изискват от тях различно отношение, стимули, начини и способности за взаимодействие и обратна връзка. По силата на промените в средата за бизнес и възникващите нови нужди, се променя начинът на мислене на отделите по човешки ресурси. Вниманието е насочено към нови *проблеми:*



Фиг. 1 Ключови проблеми на специалистите по УЧР в условията на пандемия  
Източник: Собствени обобщения

Като цяло пандемията ускори случването на някои процеси в сферата на човешките ресурси, които са назрели през последните години. Новите технологии, автоматизацията, машинното самообучение и начинът на мислене на новото поколение служители, промениха изцяло бизнес процесите и организациите.

Необходимо е *учене през целия живот*, за да се подготвят човешките ресурси да реагира на текущите технологични иновации и да позволят на застаряващата работна сила да остане продуктивна. Ученето през целия живот е от изключително значение за всички, включително за служители, за работодатели и т.н.

Безспорно пандемията от Covid-19 е ключов и мощен катализатор за реализиране на необходимостта от гъвкавост в работния процес. Почти целият свят прилага гъвкави форми на работа, като по този начин гъвкавата работа позволява на слабо представените групи да имат по-добър достъп до пазара на труда, като същевременно намаляват риска от дългосрочна безработица. Наблюдава се, че не малко държави изостават в прилагането на гъвкави работни практики, но възстановяването от пандемията може да доведе до значителни промени в света на труда. А за да се постигне гъвкава сигурност, системите за социално осигуряване трябва да се променят и адаптират към новите условия на пазара на труда.

Както в световен мащаб, така и у нас пазарът на труда функционира в условията на пандемия, чийто край все още е неизвестен. От миналия март досега много сектори замразяват наемането на нови служители, други сектори в сферата на производството и технологиите изпитват остра необходимост и сериозна нужда от допълнителна работна сила поради увеличения обем от работа. От друга страна кризата доведе до по-голяма безработица в сектори като хотелиерството и ресторантьорството, където работниците са по-млади и голяма част от тях не са с университетско образование. От своя страна това обстоятелство доведе до дисбаланс между търсенето и предлагането на трудовия

Тук е момента да се отбележи, че дистанционен режим на работа промени драстично очакванията на работодателите към своите служители. Все повече

мениджъри разбират, че при тази ситуация, която по всичко личи, че ще се запази, трябва да оценяват служителите по качеството на извършената работа, а не по броя часове, прекарани в офиса. Последни данни на Националния статистически институт<sup>1</sup> показват, че през декември 2020 г. приблизително 20% от работодателите са изпратили служителите си в изцяло дистанционен режим на работа. През март, когато беше обявено извънредното положение, процентът е бил около 30%.

Тук е момента да се подчертае, че положителният ефект от широкото навлизане на дистанционната работа и у нас е, че тя открива много възможности за хората с увреждания. В проучването Workplace 2020 на в. Guardian<sup>2</sup> се установява, че докато 70 % от работещите с увреждания искат да работят, само 18 % са имали възможност преди пандемията. Сега шансовете за хората от тази социална група, която се определя като неизползван резерв на пазара на труда, могат да се увеличат значително. Този тип работа би представлявала добра възможност за социално включване, особено за тези с двигателни проблеми.

➤ **Онлайн новоназначенията**

Съществено предизвикателство се оказва въвеждането и адаптирането на нови служители дигитално. Някои компании създават нови инструменти, които да поддържат ангажираността и мотивацията на отдалечените новоназначени служители. Инструментите, които служат за т. нар. „Onboarding“, „Zoom“ срещи, както и платформи като „Workday“, които помагат на специалистите по управление на човешките ресурси и на ръководителите да увеличат ангажираността и продуктивността на своите служители, а на тях да следят всичко, което се случва по отношение на изпълнението на служебните задължения и задачи - необходими резултати и постижения, за да бъдат повишени, за да бъде променена в заплата им, брой дни отпуск и др.

Друга практика за адаптиране на нови служители е осигуряването на т.нар. „Buddy“, или служител, който да помага в процеса на интеграция. Някои фирми въвеждат практиката този служител да е от различен отдел, за да може да наблегне върху запознаването с естеството на организационната култура, а не върху техническата част от работата.

➤ **Предизвикателства към специалистите по управление на човешките ресурси**

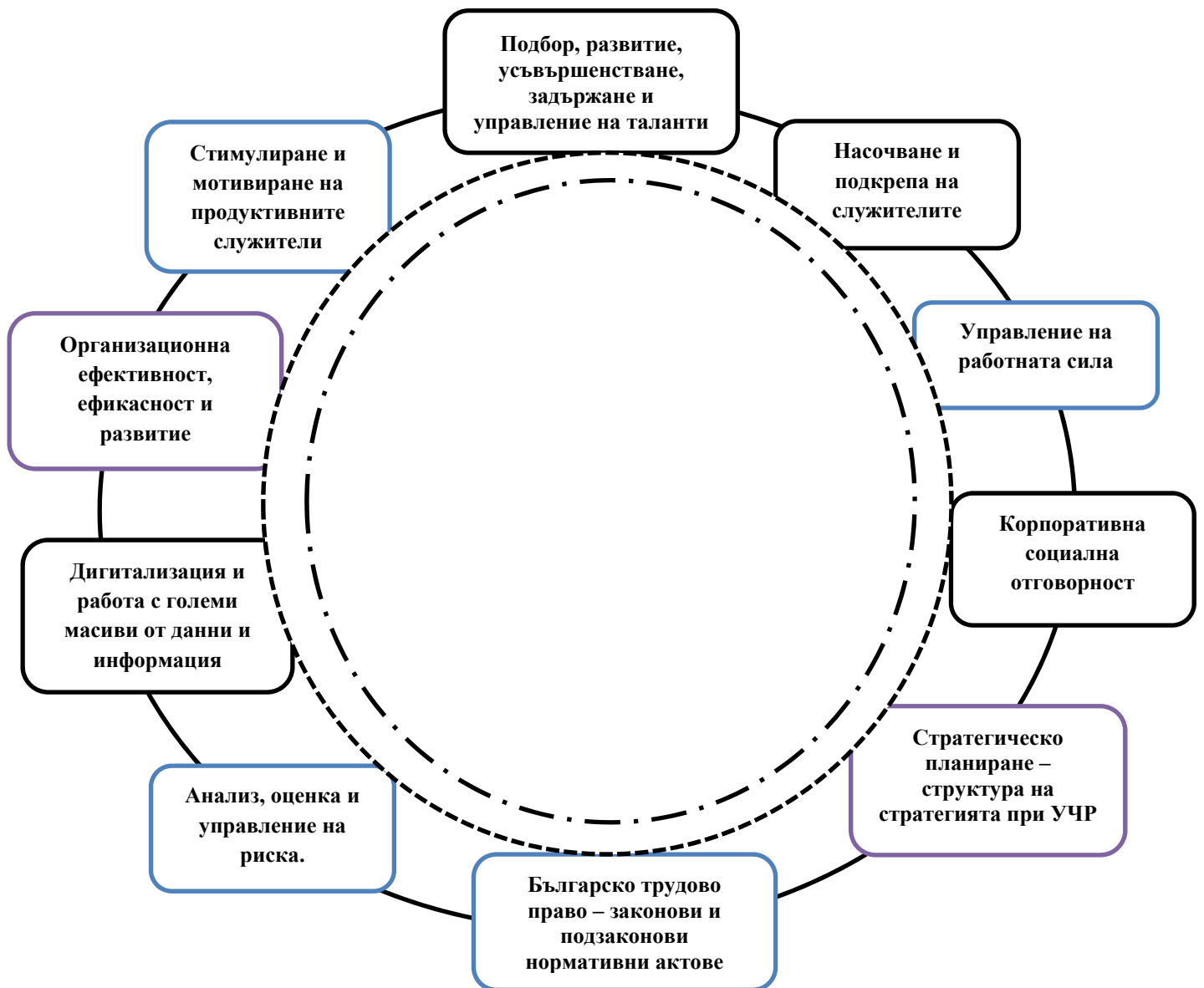
В новото време специалистите по УЧР са изправени пред много предизвикателствата от различно естество и обхващат кръга от дигитализацията до изкуствения интелект, което от своя страна налага усвояването нови знания, компетенции и най-вече личностни качества. Допълнителните знания и квалификации са сериозно предизвикателство пред новото поколение специалисти по УЧР. От тях все повече ще се изискват знания свързани с програмиране, финанси и анализ на резултатите от поставените задачи. Тяхното парично-стойностно измерване е от значение при настъпването на кризи. На следващо място ролята на специалистите по УЧР се разширява с осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд. Разработването на правила за работа в епидемиологична обстановка е следващото предизвикателство пред мениджмънта на всяка организация. Тези действия подпомагат висшия мениджмънт за вземането ефективни и ефикасни решения. Ето защо ролята на специалистите по УЧР ще наложи разработването на комплексна стратегия, която да води до изпълнението на поставените задачи, развитието на таланти, продължаващото

---

<sup>1</sup> [www.nsi.bg](http://www.nsi.bg)

<sup>2</sup> [www.guardianlife.com](http://www.guardianlife.com)

обучение, от една страна, а от друга, да повиши финансовото състояние, да създаде условия за спазване на законодателството, да запази живота и здравето на персонала.



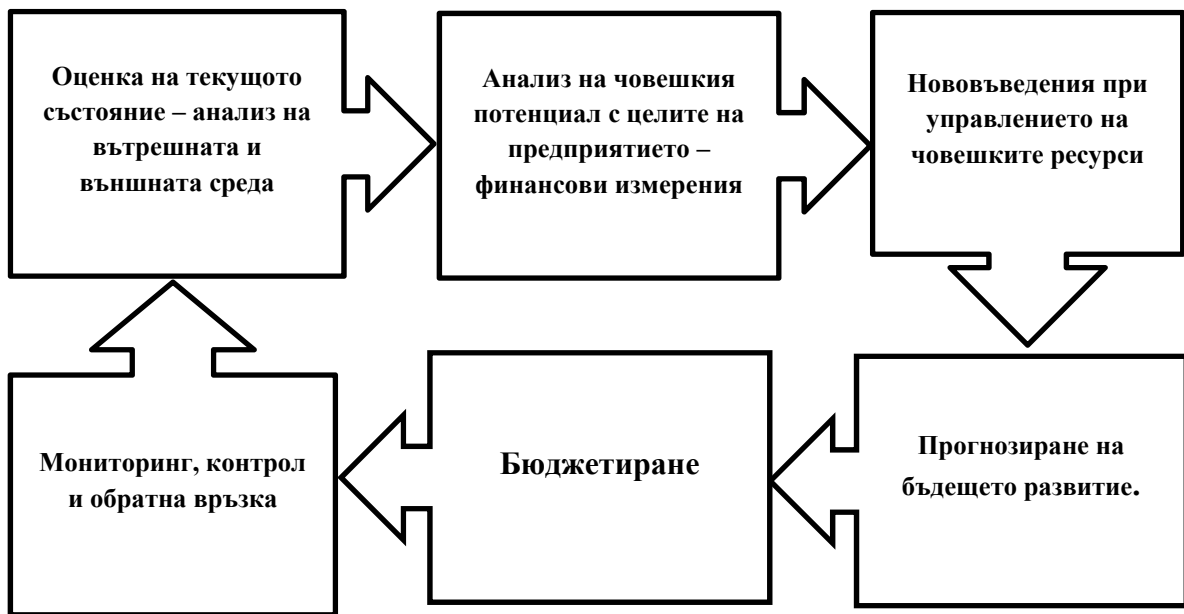
Фиг. 2 Ключови области на знания и компетенции,  
които трябва да притежава всеки успешен специалист по УЧР  
Източник: Собствени обобщения

### ➤ Стратегическо планиране – структура на стратегията при УЧР

Финансово-икономическото развитие към настоящия момент изисква от специалистите по УЧР да се придържат към стратегията на предприятието. В тази връзка мястото и развитието на човешките ресурси е в тясна връзка с корпоративната стратегия.

Стратегическото планиране обхваща дейности и практики по развитие, внедряване и управление на процеси свързани с изпълнението на конкретни задачи за постигане на целите и създаване на стойност в предприятието в дългосрочен период.

Разработването на стратегически планове преминава през различни етапи. Етапите, през които преминава стратегическото планиране при управлението на човешките ресурси могат да бъдат определени, както следва: (фиг. 3)



Фиг. 3 Етапи на стратегическото планиране при УЧР

Източник: Собствени обобщения

Изхождайки от текущата епидемиологична обстановка процесът на управление на човешките ресурси изисква различни гледни точки. В този случай структурирането и разработването на стратегия изисква да се имат предвид следните обстоятелства:

✓ **Държавна политика, организационна политика**

Държавната политика за оказване на помощ – финансова и нефинансова, оказва ключова роля за задържането на персонала. Т. нар. помощ 60 на 40 има значение за големите предприятия, но при малките предприятия тя се оказва неефективна. Това се дължи на значително ниските обороти в резултат на засилване интересът на стоки от първа необходимост. В тези случаи фирмената политика е насочена към неплатен отпуск на служителите, намаляване на работната заплата, освобождаване на служители и прехвърлянето на задълженията им на други. Друга политика от страна на предприятието е използването на дистанционния метод на работа, за да се намалят разходите за наем и консумативи.

✓ **Стратегически възможности при управлението на човешките ресурси**

Възможностите, пред които е изправен бизнесът и управлението на човешките ресурси се крият в заплахите за другите. Те могат да бъдат определени по следния начин:

- Преструктуриране и оптимизация на персонала и бизнеса, създаване на нови бизнес модели. В рамките на фирмения-собствения сегмент се идентифицират изцяло нови начини за формиране на ползи за клиентите, за създаване на стойност и получаване на печалба. Установените бизнес модели могат да бъдат заменени изцяло с нови. Това същевременно се явява заплахата и възможност.

- Наемане на висококвалифицирани специалисти.

- Кандидатстване по държавни и европейски програми за подпомагане на бизнеса.

✓ **Стратегически заплахи при управление на човешките ресурси**

- ✚ Дигитализация. В проучването на пазара около 60% от предприятията не са приложили изкуствения интелект в човешките ресурси, това се дължи на високи разходи за внедряване, сложни процеси по внедряването във вече съществуващата ИТ инфраструктура, липса на опитни служители.<sup>3</sup>
- ✚ Промяна на поведението на купувача. Предпочитанията на клиентите по отношение на продукти, услуги и канали за покупка на съответните целеви групи на пазара се променят. Съществува риск тези нови предпочитания да бъдат по-добре обслужвани от конкурентите. В същото време има възможност да спечелите предимства на пазара, като разгледате нови предпочитания (които са по-добри?)
- ✚ Политическа несигурност. Политическите условия вътрешни и външни на страни износители и производители са обект на краткосрочни политически и социални турбуленции, които не само затрудняват планирането, но и водят до риск от драматични загуби в някои случаи. Настоящ пример е Брекзит и неговите непредвидими последици.
- ✚ Демография. Миграцията на висококвалифицирани специалисти в резултат на глобализацията и множеството възможности пред специалистите поставя пред сериозни изпитания подбора в България. При миграцията оказват влияние и „психологическите фактори за задържане на персонала ... в днешно време социалнопсихологическите фактори играят значителна роля при вземането на решение“.

✓ **Анализ на резултатите при управление на човешките ресурси.**

Анализът на резултатите и внедряването на добрите практики в бизнеса може да доведе до изменения в действащия бизнес модел. По този начин се увеличава стойността на вложения труд и се реализира по-висока възвръщаемост. Това спомага за внедряването на оптимизационни процеси, като използването на изкуствен интелект за еднотипни практики, процедури и дейности.

В условията и актуалните предизвикателства в среда на пандемия, както и при потенциални бъдещи ситуации на принудителна работа с отдалечен достъп от работното място (дистанционно в електронна среда), справянето на специалистите по управление на човешките ресурси, съответно развитието на HR функцията преминава и през проблема с коректното проследяване и отчитане на работното време, вложено от персонала.

В контекста на представените фактори, влияещи върху фирмената сигурност, е необходимо развиването и задълбочаването на индустриалното сътрудничество и внедряването на иновации в областта на сигурността вкл. киберсигурността и киберзащитата в самите предприятия.<sup>4</sup>

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Светът се променя. Променят се организациите, променят се екипите, променя се човешкият фактор. Нагласите, компетенциите и компетентностите в организацията

---

<sup>3</sup> PwC's HR Technology Survey 2020

<sup>4</sup> Йосифова, Д. „Формиране на финансови политики в отбранителния сектор – актуални перспективи за реализиране на иновации, изследователска и развойна дейност“, 2017, УНСС, Сборник с доклади от XIII международна научна конференция на младите учени на тема: „Икономиката на България и ЕС в глобалния свят“ с.533-544 ISBN: 978-954-8590-45-7, с. 534 - с. 544

(хора - екипи - организация) във висока степен определят способността да се използват новите възможности. Ключовият момент е откритост към новите технологии, гъвкавост към работния процес, бързо интегриране и учене през целия живот, ясно разбиране, че човешкият капитал е решаващ за оцеляването, развитието, устойчивостта и конкурентоспособността на организацията в условията на пандемия.

За да обобщим гореизложеното, следва да се отбележи, че ролята на специалистите по управление на човешките ресурси е една от най-важните за дейността на всяка организация. Това налага сериозен и задълбочен мониторинг върху икономическата дейност на предприятието, както и бъдещите тенденции в развитието на бизнеса и бизнес процесите, разработването на интегрирана стратегия, базирана на използваните бизнес модели за генериране на стойност и подбора на подходящия персонал, който да реализира поставените цели и задачи.

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

[1] Dessler G. Human Resource Management Sixteenth Edition Pearson, 2020

[2] PwC's HR Technology Survey 2020 Достъпен на: <http://explore.pwc.com/c/hr-tech-surveythree-tips?x=C1x6Q8>

[3] [www.nsi.bg](http://www.nsi.bg)

[4] Йосифова, Д. „Формиране на финансови политики в отбранителния сектор – актуални перспективи за реализиране на иновации, изследователска и развойна дейност“, 2017, УНСС, Сборник с доклади от XIII международна научна конференция на младите учени на тема: „Икономиката на България и ЕС в глобалния свят“ с.533-544 ISBN: 978-954-8590-45-7, с. 534 - с. 544

## **THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SPECIALISTS IN A PANDEMIC CONDITION - TRENDS AND CHALLENGES**

**Diyana Geshkova Marinova,**  
[diana.marinova18@abv.bg](mailto:diana.marinova18@abv.bg)

*Todor Kableshkov University of Transport  
Sofia, 158 Geo Milev Str.158  
THE REPUBLIC BULGARIA*

**Key words:** *human resources, management, trends, challenges, problems, pandemic.*

**Abstract:** *The Kovid-19 pandemic has triggered a global crisis with health, social, psychological, economic and political consequences.*

*The present study aims to analyze and present the role of human resources management specialists, the new challenges and trends facing them, the development of the HR function in a pandemic.*

*For this purpose, the key problems in human resource management are analyzed and presented and where the attention of managers and human resources management specialists should be focused.*